

Praktisch projectmanagement 1

Handleiding bij het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten

Ten Gevers en Tjerk Zijlstra

Vierde, herziene druk

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 4e herziene druk 2017 Ten Gevers en Tjerk Zijlstra & Boom uitgevers Amsterdam

1^e druk 1995

2^e druk 2001

3^e herziene druk, 1^e oplage oktober 2010

2^e oplage mei 2011

3^e oplage september 2012

4^e oplage september 2013

5^e oplage september 2015

6^e oplage juli 2016

Redactie: Eelke Verhagen, Oostzee Redactie, Kiel

Omslagontwerp: TJEZ-vormgeving, Amersfoort

Opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN: 9789024406340

NUR: 801

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
1 KENMERKEN VAN PROJECTMATIG WERKEN	13
1.1 Wat is een project?	13
1.2 De aard van projectmatig werken	16
1.3 Succes- en faalfactoren van projecten	19
Checklist	23
2 DE PRINCIPES VAN PROJECTMANAGEMENT	25
2.1 Scheid management en uitvoering	25
2.2 Onderscheid rollen en taken	27
2.3 Deel het managementproces op	29
2.4 Geef richting aan de omgeving	31
2.5 Gebruik een model voor de uitvoering	33
2.6 Beheers de uitvoering	35
2.7 De projectmanagementvaardigheden	37
Checklist	40
3 HET PROJECTPLAN MAKEN	43
3.1 Ideaal en praktijk	44
3.2 Opdracht- en resultaatbepaling	45
3.3 Maak een projectopzet	51
3.4 Stel het projectplan samen	52
3.5 Rond de projectdefinitie af	53
Checklist	55

4	HET OPDELEN EN FASEREN VAN PROJECTEN	57
4.1	Breng ordening aan	58
4.2	Maak een fasering	61
4.3	Stel de resultatenmatrix samen	68
	Checklist	70
5	HET INRICHTEN VAN PROJECTEN	71
5.1	Maak een projectorganisatie	71
5.2	Zorg voor integratie in de omgeving	78
5.3	Organiseer de projectcommunicatie	79
5.4	Zorg voor faciliteiten en hulpmiddelen	81
5.5	Stel procedures en richtlijnen op	81
	Checklist	84
6	PROJECTPLANNING EN PROJECTBEGROTING	87
6.1	Plan op vier niveaus	87
6.2	Plan de activiteiten	89
6.3	Plan de middelen	90
6.4	Plan de mijlpalen	91
6.5	Begroot de financiën	92
6.6	Onderbouw normen en aannames	92
6.7	Hanteer planningstechnieken	93
	Checklist	99
7	OMGAAN MET PROJECTRISICO'S EN PROJECTKANSEN	101
7.1	Zie de risico's en kansen onder ogen	102
7.2	Begin vroeg	102
7.3	Breng de projectrisico's in beeld	104
7.4	Beoordeel en selecteer	106
7.5	Plan maatregelen	107
	Checklist	111

8	AFRONDEN VAN DE PROJECTDEFINITIE	113
8.1	Voeg alle informatie samen en weeg af	113
8.2	Stel het projectplan samen	115
8.3	Beïnvloed de verwachtingen	120
8.4	Presenteer het projectplan	120
8.5	Sta stevig in de eindfase	121
	Checklist	123
9	OPSTARTEN VAN HET PROJECTTEAM	125
9.1	Creëer een projectgroep	125
9.2	Organiseer een projectstart-up	128
9.3	Geef de start-up vorm	130
9.4	Stimuleer de samenwerking	132
	Checklist	135
10	LEIDINGGEVEN AAN DE UITVOERING	137
10.1	Maak een werkplan	138
10.2	Stuur de uitvoering aan	138
10.3	Zorg voor voortgangsinformatie	139
10.4	Neem beslissingen	141
10.5	Rapporteer over de voortgang	143
10.6	Onderhoud de projectdocumentatie	145
	Checklist	147
11	HET BEWAKEN VAN DE VOORTGANG	149
11.1	Gebruik de Earned Value Analysis	150
11.2	Creëer inzicht met behulp van voortgangstabellen	150
11.3	Bewaak de projectrisico's	154
11.4	Maak de voortgang zichtbaar	155
11.5	Wijzigingsbeheer en configuratiemanagement	157
	Checklist	160

12	DE PROJECTAFSLUITING	161
12.1	Activiteiten afhandelen	162
12.2	Ontbind het projectteam	162
12.3	Rond het projectmanagementproces af	163
12.4	Vergeet de risico-evaluatie niet	164
12.5	Bijzondere projectafsluitingen	165
	Checklist	167
13	ONTWIKKELING IN PROJECTMANAGEMENT	169
13.1	Maak ruimte voor persoonlijke ontwikkeling	169
13.2	Certificering	170
13.3	Tot slot	172
	BIJLAGE 1 ROLLEN EN TAKEN IN PROJECTMANAGEMENT	173
	BIJLAGE 2 HET GEBRUIK VAN DE EARNED VALUE ANALYSIS	177
	LITERATUUR	181
	INDEX	183

Voorwoord

Ieder vanuit onze eigen discipline werkten wij de afgelopen jaren in verschillende organisaties aan het invoeren en professionaliseren van projectmanagement. De behoefte aan praktische handvatten en instrumenten zagen wij steeds verder groeien: hoe doe je het nu, welke stappen kun je zetten en welke methoden kun je daarbij gebruiken? De bestaande literatuur geeft op dergelijke vragen maar beperkt antwoord. Met de eerste uitgave van dit boek probeerden we daarom antwoord te geven op deze praktische vragen.

Onze grootste uitdaging lag daarbij in het feit dat de meeste literatuur over projectmanagement óf over methoden en technieken óf over sociale vaardigheden gaat. Terwijl onze praktijkervaring nu juist is dat het samengaan van beide de essentie van projectmanagement vormt. In dit boek willen wij beide aspecten tot hun recht laten komen door de levenscyclus van het project te volgen.

Nu, vele herdrukken later, zijn we nog verrast over de vele reacties van projectleiders en opdrachtgevers. Ze gaven ideeën, aanvullingen en mogelijkheden tot verdieping. In deze nieuwe editie hebben we die met plezier verwerkt. Daardoor wordt *Praktisch projectmanagement* steeds meer wat het moet zijn: een boek út de praktijk, vóór de praktijk.

Om de stof hanteerbaar te houden, bestaat het geheel uit twee boeken. In dit eerste boek ligt het accent op de methoden en technieken en de cognitieve vaardigheden. De sociale projectvaardigheden komen zijdelings aan de orde. In het tweede boek, *Praktisch projectmanagement 2*, is het precies andersom. Samen omvatten de boeken de praktische kernbagage voor projectmanagement.

Enthousiasme was niet genoeg. Methoden, technieken en vaardigheden hadden wij ook zelf nodig om dit boek het licht te doen zien. Speciale dank zijn wij dan ook verschuldigd aan onze partners Yvonne Zeegers en Nicolette Zijlstra, voor het feit dat zij ons ook voor andere passies de ruimte laten, aan onze collega's die ons uitgebreid van advies voorzagen, en aan Ron Plattel voor zijn redactionele ondersteuning in de vorige edities. Ron is helaas in 2016 overleden, zijn passie voor taal was een bron van inspiratie voor ons.

Wij hopen dat dit boek zo veel mogelijk mensen die op zoek zijn naar de kunst en kunde van projecten leiden tot praktische steun is en voor hen de basis vormt voor verdere verdieping.

In essentie is projectmanagement in de afgelopen jaren niet veranderd. De acceptatie en daarmee ook de toepassing ervan zijn dat wel. Projectmatig werken is inmiddels een geaccepteerde werkwijze. Het denken erover is vastgelegd in methodieken zoals PRINCE2, die als standaarden in organisaties gehanteerd kunnen worden. Projectmanagement is niet meer iets wat men af en toe doet, maar is steeds meer een vak geworden waarin je kunt groeien. Door vakverenigingen als de International Project Management Association (IPMA) en het Project Management Institute (PMI) zijn competenties voor projectmanagement gedefinieerd. Door middel van certificering op de verschillende niveaus bewijst de projectmanager zijn vakmanschap; iets wat vandaag de dag als een must wordt gezien voor elke professional. Daarnaast worden er ook in de praktijk meer eisen gesteld aan projecten en het managen ervan. De omgeving van projecten is sterk bepalend geworden voor het succes ervan. In een (veranderende) omgeving waar projecten sneller en met nog meer resultaat voor de business gerealiseerd moeten worden, is met name Agile-Scrum een uitstekende methode om toe te passen. Allemaal ontwikkelingen die vragen om een nieuwe, geactualiseerde versie van dit boek.

De waarde van een boek als dit hangt af van wat u ervan meeneemt. Rond het managen van projecten is veel te leren en veel te ervaren. Dit boek focust op de hoofdlijn en op wat voor praktisch gebruik het waardevolst is en direct kan worden toegepast. We horen graag (t.gevers@kpnmail.nl en mail@tjerkzijlstra.nl) of dit boek u verder helpt en wat er volgens u nog aan verbeterd kan worden.

Veel genoeg in het managen van projecten!

Ten Gevers en Tjerk Zijlstra
Soesterberg, 2017

Inleiding

Was projectmatig werken vroeger een werkwijze die alleen in bepaalde sectoren werd toegepast, nu is het bijna gewoon geworden om een verandering projectmatig aan te pakken. Daarmee zijn projecten onderdeel geworden van het taakgebied van veel mensen. Soms gaat het om kleinere projecten, soms om projecten die verbonden zijn met de integrale bedrijfsvoering en de primaire processen van een organisatie beïnvloeden. Hoe het ook zij: het succesvol uitvoeren van projecten is vaak erg belangrijk voor de organisatie en de mensen die erbij betrokken zijn.

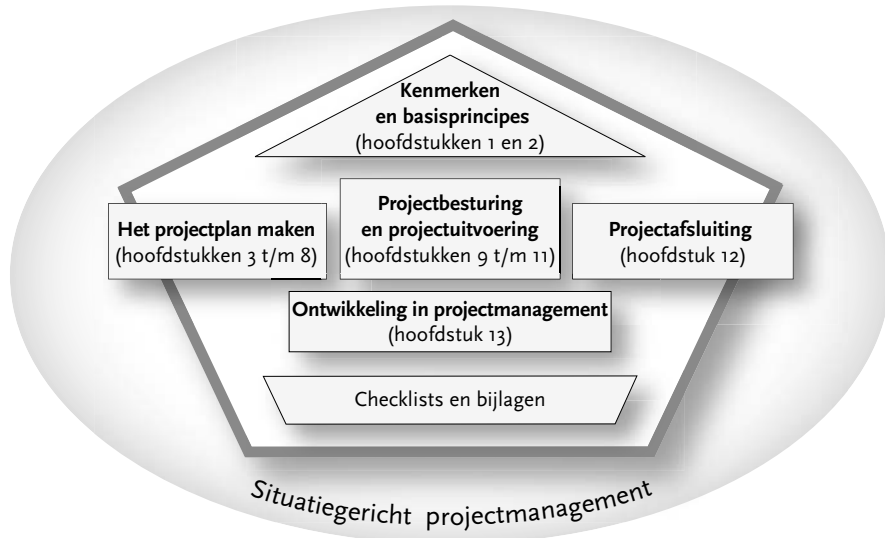
De populariteit van projecten heeft ook de groei van projectmanagement als vakgebied gestimuleerd. Van een verzameling systemen en technieken waarbij de planningstechnieken domineerden, is het gegroeid naar een integrale methodiek. Dit boek geeft praktisch inzicht in deze methodiek. Het is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij projecten:

- **De projectleider of projectmanager.** U bent gevraagd een project op te starten en te leiden, of u doet dit al enige jaren en wilt uw kennis toetsen en opfrissen.
- **De projectmedewerker.** U bent als specialist betrokken bij de uitvoering van een project en wilt weten wat deze manier van werken voor u betekent en hoe u mee kunt sturen.
- **De manager of opdrachtgever.** U denkt eraan een probleem projectmatig aan te (laten) pakken en vraagt u af hoe dit proces te beheersen is.

Praktisch projectmanagement 1 is een degelijke, praktische leidraad bij het doelgericht opzetten en beheerst realiseren van allerlei typen projecten. Het is gericht op de kern van projectmanagement en beschrijft daarmee de basis van andere uitgewerkte methodieken, zoals PRINCE2. De voorbeelden komen vooral uit kleine tot middelgrote projecten in de nieuwere toepassingsgebieden. Het boek is niet gericht op één bepaald type projecten. In dit eerste deel ligt de nadruk op de methoden en technieken en de cognitieve projectvaardigheden. De sociale projectvaardigheden stippen we alleen aan. In *Praktisch projectmanagement 2* is dit precies andersom.

De opbouw van dit boek volgt de logische lijn van een project: van de projectvoorbereiding tot en met de projectafsluiting. Het accent ligt steeds op concrete stappen, gecombineerd met handvatten en technieken die u direct kunt toepassen. Te fijne nuances en theoretische beschouwingen zijn zo veel mogelijk vermeden. Maar het boek gaat ook verder. De praktijk is soms weerbarstig. En dan is de vraag hoe theorie en praktijk met elkaar zijn te verbinden. Daarom gaan we in

elk hoofdstuk in op een aantal van de meest voorkomende valkuilen. Bovendien laten we zien wat u kunt doen om toch nog een goed resultaat te bereiken indien u in zo'n valkuil gelopen bent. Aan het einde van elk hoofdstuk vindt u een checklist.



Opbouw van het boek

Er zijn vijf delen te onderscheiden. In het eerste deel geven wij de basisinformatie die u nodig hebt om projecten en projectmanagement in de juiste context te zien. Hoofdstuk 1 geeft u inzicht in de kenmerken van projecten en projectmatig werken. Hoofdstuk 2 gaat in op het management van projecten en biedt u een aantal handzame modellen, die de besturing van projecten mogelijk maken.

In de hoofdstukken daarna beschrijven we hoe u tot een gedragen projectplan komt. Hoofdstuk 3 geeft aan welke stappen u daarbij zet, wie u daarbij betreft en welke instrumenten u kunnen helpen. Methoden en technieken om uw project te faseren, in te richten en te plannen, komen uitgebreid aan de orde in de hoofdstukken 4, 5 en 6. Het omgaan met projectrisico's beschrijven we in hoofdstuk 7. Hoe u al deze informatie kunt integreren, staat beschreven in hoofdstuk 8. Daarin komt ook aan de orde hoe u draagvlak creëert voor het projectplan en omgaat met opdrachtgevers en andere betrokkenen bij het project.

Projectmanagement is meer dan goed voorbereiden en verstandig gebruikmaken van methoden en technieken om een project vorm te geven. Het instellen van het projectteam, het leidinggeven aan de uitvoering en het bewaken van de voortgang bepalen in hoge mate het resultaat van uw project. Deze onderwerpen

komen aan de orde in de hoofdstukken 9, 10 en 11. Een vaak korte maar belangrijke fase in elk project is de projectafroning. We behandelen die in hoofdstuk 12, waarna uw project is voltooid.

Omdat projectmanager zijn veel vraagt, zijn groei en ontwikkeling belangrijke aandachtspunten. Daarom besteden we in hoofdstuk 13 aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling in projectmanagement en beschrijven we de belangrijkste vormen van certificering.

Tot slot krijgt u in de bijlagen eerst een kernachtige samenvatting van de taken van de belangrijkste spelers bij projecten: de opdrachtgever, de projectmanager en de projectmedewerkers. Daarna bieden we de liefhebber meer diepgang voor het maken van een Earned Value Analyse.

De methoden, technieken en vaardigheden voor het managen van projecten die wij u bieden, vormen geen statische regels. Het zijn hulpmiddelen die u ter beschikking staan om uw eigen projecten verstandig, maar vooral ook op maat vorm te geven en te beheersen. Dan pas is er sprake van optimaal, situatiegericht projectmanagement.

Wij wensen u veel leesgenoegen en vooral succesvolle en dynamische projecten!

1 Kenmerken van projectmatig werken

*‘Voordat u begint te handelen,
moet uw geest vrij zijn van twijfel.’*
F.M. DOSTOJEVSKI (1821-1881)

Het werken in projectmatig verband is populair en wordt steeds populairder. Dit is niet verwonderlijk. Projectmatig werken heeft zijn waarde bewezen en een flinke bijdrage geleverd aan de effectiviteit van organisaties. Het is een krachtige werkwijze, die past bij mensen die zich willen ontplooiën. Het vergroot het vermogen van organisaties om in te spelen op de steeds snellere veranderingen en ontwikkelingen en om mensen en middelen efficiënt te benutten. Er wordt dan ook veel van verwacht. Maar soms ook te veel.

In een verzekeringsmaatschappij werd men zo enthousiast over het fenomeen ‘projectmatig werken’ dat de directie besloot het integraal in te voeren. Alle activiteiten werden in projecten ondergebracht, nieuwe structuren werden bedacht en projectmanagers werden aangesteld. Nadat het stof weer enigszins was neergedaald, kwam men tot de conclusie dat vrijwel iedereen hetzelfde deed als vroeger, maar nu met het etiket ‘projectmatig’ erop...

Een van de oorzaken van een dergelijke situatie is dat mensen vaak een verschillend beeld hebben van de begrippen ‘project’ en ‘projectmatig werken’. Daarom besteden we daar in dit hoofdstuk eerst aandacht aan. Aan de orde komt wat een project wel en niet is, welke typen projecten er zijn en wat de kenmerken zijn van projectmatig werken. Tot slot gaan we in op de succes- en faalfactoren van projecten.

1.1 Wat is een project?

Er is een grote variëteit aan projecten en een even grote variëteit aan definities van wat een project is. In dit boek gebruiken wij de definitie die nu algemeen gehanteerd wordt. Onze ervaring leert dat iedereen deze denkt te kennen; maar we noemen haar voor de zekerheid nog maar eens. Een project is een reeks van (samenhangende) activiteiten en taken die:

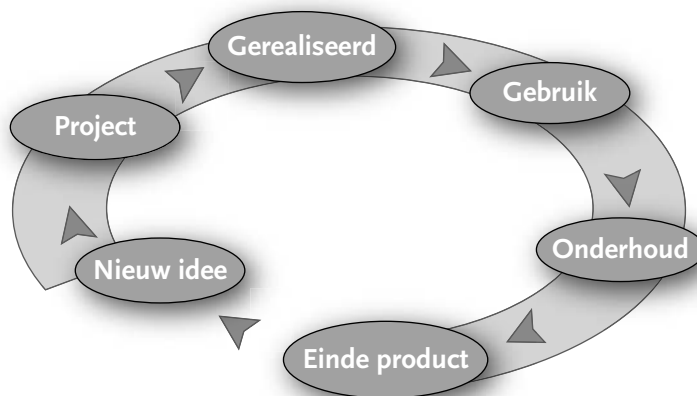
- een concreet omschreven **eindresultaat** moeten opleveren;
- een duidelijk gedefinieerd **begin en einde** hebben en dus tijdelijk zijn;

- gerealiseerd moeten worden binnen vooraf gestelde beperkende **randvoorwaarden**;
- gerealiseerd worden met **één opdrachtgever** of klant, die zich aan het eindresultaat heeft verbonden.

Helder moet zijn welke producten en diensten het project gaat opleveren en wanneer wat klaar zal zijn. Gestelde randvoorwaarden zijn bijvoorbeeld beperkingen in tijd of geld, of specifieke eisen, zoals dat de winkel tijdens de verbouwing open moet blijven. Deze definitie beschrijft waar een project minimaal aan moet voldoen om een project genoemd te kunnen worden. Daarnaast zijn de volgende kenmerken vaak van belang:

- projecten bevatten unieke (of niet vaak voorkomende) elementen;
- projecten vragen de inzet van meerdere deskundigheden: medewerkers van verschillende disciplines en afdelingen werken samen om een gemeenschappelijk resultaat te bereiken;
- projecten brengen risico en onzekerheid met zich mee: ze zijn nieuw en men is er niet zeker van of het resultaat gehaald zal worden.

Een project is dus een nieuw, tijdelijk samenwerkingsverband, dat bedoeld is om eenmalig een vernieuwing, verbetering of verandering te realiseren. Is het afgesproken resultaat gerealiseerd en opgeleverd, dan eindigt het project en daarmee het samenwerkingsverband. Het resultaat wordt daarna vaak opgenomen in de dagelijkse operaties en onderdeel van de routine. Een nieuw idee of een verandering in de operatie kan weer leiden tot een nieuw project.



Afbeelding 1.1 | Levenscyclus project

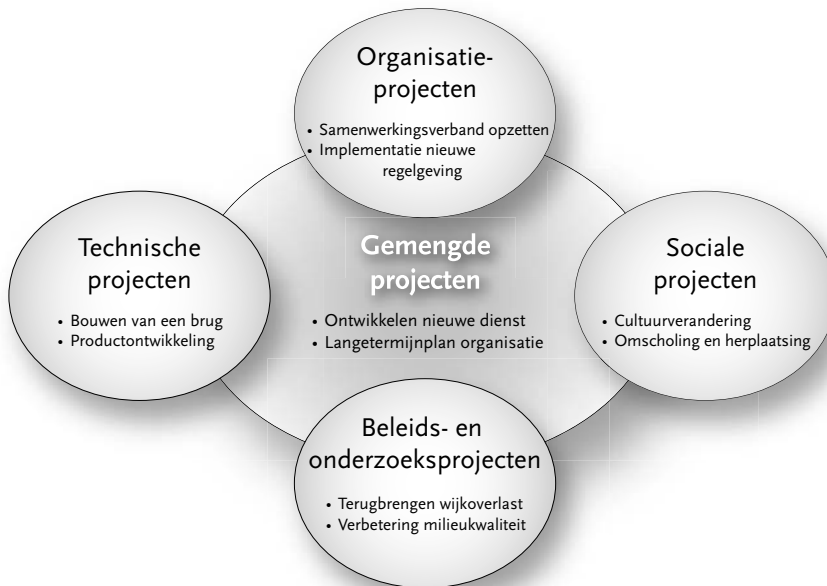
Projecten zijn bijvoorbeeld:

- het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe softwaretoepassing;
- het opzetten van een vaktijdschrift;
- het ontwikkelen van een structuurplan voor de binnenstad.

Geen projecten zijn:

- het gebruiken en onderhouden van een softwaretoepassing;
- de exploitatie van een vaktijdschrift;
- het instellen van een bouwcommissie.

In de praktijk zie je een grote variëteit aan projecten. We onderscheiden verschillende typen projecten. In afbeelding 1.2 ziet u welke.



Afbeelding 1.2 | Typen projecten

Technische projecten zijn gericht op verandering in de technologie of in de fysieke omgeving van de organisatie. Ze zijn vaak goed in te schatten en te plannen. We noemen ze daarom ook wel ‘harde’ projecten. **Sociale projecten** zijn gericht op de mensen in een organisatie en de cultuur van die organisatie. Ze zijn moeilijker te realiseren en kosten vaak veel meer tijd, vandaar dat we ze ook wel ‘zachte’ projecten noemen. Andere typen projecten, zoals **beleids- en onderzoeksprojecten** en **organisatieprojecten**, liggen hier tussenin en omvatten een combinatie van technische en sociale elementen. **Gemengde projecten** vormen de hoofdmoot

van de projecten die tegenwoordig worden gerealiseerd. Met name deze projecten komen we tegen in dit boek.

Heel veel zaken kunnen we aanmerken als project: van het verbouwen van de badkamer (ooit projectmatig gedaan?) tot het ontwikkelen van een hightech chip. Projecten worden dan ook niet vanzelf geboren en met elkaar samenhangende activiteiten zijn niet per definitie een project. Integendeel, projecten ontstaan omdat we er bewust voor kiezen een reeks activiteiten met een duidelijk doel als eenheid te zien en als project te behandelen.

Sommige vraagstukken lijken zich bijzonder goed te lenen om aan te pakken in projectmatig verband. Voorbeelden hiervan zijn:

- vraagstukken waarin effectiviteit (duidelijke resultaten) en efficiëntie (betere benutting en beheersing van mensen en middelen) in combinatie belangrijk zijn, en die een bijzonder, eenmalig karakter hebben;
- complexe problemen die een snelle oplossing vragen en een behoorlijk afbreukrisico kennen;
- problemen die over de grenzen van afdelingen of bedrijven heen gaan en een integrale benadering vragen.

Toch is de keuze om wel of geen project te starten altijd een bewuste, en hangt hij sterk af van de effecten die u wilt bereiken en de middelen die u eraan wilt besteden. Daarbij is het goed te beseffen dat als je kiest voor de projectmatige aanpak, dat niet kan zonder ook projectmatig te gaan werken.

1.2 De aard van projectmatig werken

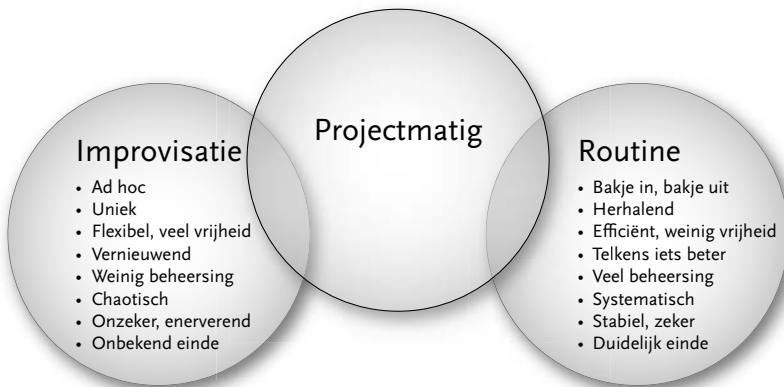
Waarin verschilt projectmatig werken van andere manieren van werken? Om dit duidelijk te maken, vergelijken we het met twee andere manieren om iets te realiseren: **routinematig werken** en **improviserend werken**.

Het kenmerk van routinewerk is herhaling. U volgt gebaande paden en benut bestaande procedures en communicatiekanalen. Het resultaat dat u nastreeft en de weg om daar te komen, zijn voorspelbaar en standaard. Routinematig werken is zeer passend als dezelfde resultaten met dezelfde middelen en onder dezelfde omstandigheden bereikt moeten worden, zoals bij het werken aan de lopende band.

Improviserend werken betekent: snel inspelen op nieuwe omstandigheden. Er zijn weinig afspraken en er is geen gebondenheid aan regels of procedures. U weet nog niet waar het heen gaat en werkt 'werkendeweg'. Improvisatie biedt goede kansen als iets geheel nieuws tot stand gebracht moet worden en doel,

middelen en omstandigheden nog onbekend zijn. Treffende voorbeelden vinden we in elke onvoorziene crisissituatie, bijvoorbeeld tijdens de vuurwerkramp in Enschede: getroffen en zochten geen toevlucht bij de crisiscentra, maar gingen aanvankelijk zelf op zoek naar een passende oplossing.

Beide werkvormen hebben ook hun nadelen. Routinewerk is star, niet flexibel. En bij improvisatie is nooit op voorhand zeker wat het resultaat zal zijn. Daarom is er in de loop van de tijd een derde werkvorm ontstaan, die als het ware het midden vormt tussen improvisatie en routine. Dat is **projectmatig werken**.



Afbeelding 1.3 | Kenmerken improvisatie en routinewerk

Projectmatig werken is op zijn plaats als routinematig werken niet of nauwelijks mogelijk is en improvisatie niet gewenst is. Het wordt gekenmerkt door vier principes.

Eerst denken, dan doen

Ieder project heeft een eigen doelstelling, heeft een andere opdrachtgever en vereist inzet van andere mensen en middelen om het doel te realiseren. Sommige aspecten lijken wellicht op die van eerdere projecten, maar iedere nieuwe combinatie vraagt om een andere opzet, planning en inrichting. Improviseren doe je ad hoc, routines volg je, maar vóór de start van een project is het devies: denk eerst goed na over de probleemstelling en de mogelijkheden om binnen de voorwaarden het projectresultaat te behalen. De beginvragen bij projectmatig werken zijn:

- Kan dit probleem projectmatig benaderd worden?
- Wat zijn de voordelen van projectmatig werken?
- Welke risico's treden bij projectmatig werken op?
- Welke processen zullen optreden als we in onze organisatie over de afdelingen heen een project beginnen?

Werken met een plan

Een project kent een duidelijk doel en afgebakende middelen en tijd. De activiteiten en de inzet van mensen en middelen moeten daarom goed op elkaar afgestemd zijn, zodat het project ook werkelijk op tijd en binnen budget gereedkomt. Als in een bepaald stadium van het project hulpmiddelen als computers nodig zijn, moeten deze wel klaarstaan. Als projectonderdelen niet op elkaar aansluiten, kan dat enorme domino-effecten veroorzaken. Een voorbeeld uit het project 'Nieuwe bedrijfsfolder':

De drukproeven komen niet op tijd terug (de planning klopt niet). De projectmanager houdt de eindredactie stand-by (kosten omhoog). Als de drukproeven er eindelijk zijn, moet er overgewerkt worden (kosten weer omhoog). Onder druk van de deadline en de kosten besluit de projectmanager tot een kortere correctieronde (kwaliteit omlaag). De gedrukte brochures blijken fouten te bevatten en de cyclus herhaalt zich waarschijnlijk minstens één keer.

Projectmatig werken betekent de periode waarover het project uitgevoerd gaat worden zo in stukken opdelen dat alle activiteiten en middelen op het juiste moment ingezet kunnen worden. Projectmatig werken vraagt dus om het in kaart brengen van wat er gedaan moet worden en van wat daarvoor nodig is. Een plan is onontbeerlijk voor projectmatig werken. Zonder plan geen project. Werken met een plan creëert een zo groot mogelijke voorspelbaarheid. Improvisatie is soms nodig omdat niet alles te voorzien is, maar planmatig denken en handelen vormen de basis voor het werken in projectverband.

Afspraak is afspraak

In een project bestaan talloze afhankelijkheden. Iedereen die in een project actief is, is belangrijk. Op ieders bijdrage wordt immers gerekend. Afspraken maken en je daaraan houden is een gouden grondregel bij projecten. Hier moet elke betrokkene zich goed van bewust zijn.

Projectmanager en opdrachtgever gaan daarin vanzelfsprekend voorop. Tijd is bijvoorbeeld een belangrijk aspect bij een project. Iedere stap in een project heeft zijn eigen deadline en kan druk opleveren op hen die erbij betrokken zijn. Sommige projecten lijken daardoor wel in een staat van histerie te raken als een deadline nadert. Een houding van 'komt morgen wel' kan dan niet. Projectmatig werken vraagt dus een grote betrokkenheid van zowel medewerkers, opdrachtgever als van derden. Er is een projectmanager nodig die deze betrokkenheid op kan wekken en vast kan houden.

Gericht zijn op een resultaat

Een project is geconcentreerd rond het resultaat. Al degenen die bij het project betrokken zijn, moeten het beoogde resultaat kennen en als leidraad voor hun handelen accepteren. Eén aspect van het resultaat is bijvoorbeeld kwaliteit. Van