

Projectmatig werken

Patris
Quant

Hoe doe
je dat?



Inhoud

Inleiding	9
Voor wie is dit boek bedoeld?	10
Opbouw van dit boek	11
1 Wat is een project?	15
Niet iedere klus is een project	16
Misverstanden rond projectmatig werken	18
Wanneer pak je iets projectmatig aan en wanneer niet?	19
2 Een goed begin is het halve werk	22
De startnotitie	22
Doel, resultaat, haalbaarheid en risico's	25
Het probleem analyseren	28
3 Faseren en plannen	31
De wetten van projectmatig werken	32
De projectfasen	32
4 De kick-off	38
Het projectplan	40
5 Projectdocumenten	45
Soorten projectdocumenten	46
6 Een planning maken	50
Activiteitenplanning	50
Mijlpalenplan	56
Mijlpalen uitkiezen	57
Resultaatpaden	57

7	Wie doet wat in een project?	61
	Concrete afspraken maken en voorkoppelen	62
	Functionele rollen	65
	Schakelen tussen verschillende rollen	68
8	Aandacht voor de risico's	69
	Risicoanalyse	69
9	Samenwerken in een projectteam	73
	Teamrollen zijn karakterrollen	74
	Stadia van teamontwikkeling	79
10	De laatste stappen in een project	83
	Beheersen van het project	83
	Evaluatiemomenten	86
11	Projecten realiseren in een politieke omgeving	90
	De omgeving van een project: de projectkaart	90
	Tegengestelde belangen en het politieke krachtenveld	93
	Omgaan met tegenstellingen	94
12	De opdrachtgever als kritische succesfactor	97
	De rol van de opdrachtgever	97
	Werken met een stuurgroep en een gedelegeerd opdrachtgever	100
	Het psychologisch contract tussen opdrachtgever en projectleider	102

Bijlagen	105
1 De startnotitie	105
2 Het projectplan	108
3 Plan van aanpak	112
4 Beslisdocument	115
5 Mijlpalenplan en mijlpalenplanning	116
Literatuur	118

Inleiding

Projectmatig werken is in. En dat is niet vreemd, omdat deze manier van werken goed aansluit bij ontwikkelingen in organisaties. Het gaat om ontwikkelingen als minder hiërarchie en meer gelijkwaardig samenwerken, meer autonomie in het werk en het leveren van concrete resultaten.

Mensen zijn over het algemeen steeds beter opgeleid als ze op de arbeidsmarkt komen. Eenmaal aan het werk willen ze snel groeien, zo veel mogelijk autonomie in hun werk krijgen en verantwoordelijkheid dragen. Met dit soort medewerkers ontloopt de baas zich steeds meer als een coach en steeds minder als een controleur. Zowel baas als medewerker krijgen daardoor een andere werkverhouding. Er is sprake van *minder hiërarchie* en meer *gelijkwaardig samenwerken*.

Op deze ontwikkeling sluit projectmatig werken aan. In projecten wordt op een gelijkwaardige manier samengewerkt: de opdrachtgever is niet de baas van de projectleider en de projectleider is niet de baas van projectmedewerkers. Zij zijn gelijkwaardig, maar hebben wel verschillende rollen. Bij die verschillende rollen horen verschillende takenpakketten waarover afspraken worden gemaakt.

Bovendien zoeken mensen zo veel mogelijk *autonomie in hun werk* en willen ze tot op zekere hoogte zelf hun werk kunnen organiseren, en eigen baas zijn.

In een project werkt de projectleider ook autonoom. Hij verbindt zich aan het resultaat en bepaalt zelf hoe hij dat wil bereiken. Voor de duur van het project is hij eigen baas, bepaalt zelf de spelregels en geeft leiding aan zijn projectmedewerkers voor hun deel van het resultaat.

Een derde ontwikkeling is het leveren van meer *concrete resultaten*. Organisaties zoeken naar systemen waarbij ze de prestaties van medewerkers kunnen meten. Aanwezig zijn of je best doen is niet voldoende. Zo sluit de politie prestatie-

contracten af en voeren organisaties performancemanagement in: afspraken over concrete resultaten die aan het eind van het jaar meetellen in de beoordeling. Ook bij deze ontwikkeling past projectmatig werken: een project is gericht op een heel concreet resultaat. Het is minder relevant hoe dat resultaat totstandkomt, als het er maar komt.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Er is een groot aanbod van boeken over projectmanagement. Het merendeel van deze boeken is bedoeld voor projectleiders en daardoor niet altijd even toegankelijk voor projectmedewerkers, opdrachtgevers en beleidsmedewerkers die planmatig willen gaan werken. Dit boek is gericht op:

Startende projectleiders die, wat de aard en omvang van het project ook zal zijn, in dit boek op een eenvoudige manier worden meegenomen in de aanpak van een project, van de start tot en met de afronding.

Projectmedewerkers die meer inzicht willen krijgen in hun rol. In ieder project komt het voor dat medewerkers niet goed weten wat er nu precies van hen verwacht wordt. De projectleider heeft de planning gemaakt, maar die is niet altijd helemaal afgestemd op ieders agenda. Projectmedewerkers weten ook lang niet altijd precies wat ze moeten gaan leveren en van welke kwaliteit dat moet zijn.

Beleidsmedewerkers die planmatig willen gaan werken. Een beleidsmedewerker weet vaak niet waar hij moet beginnen, wie hij erbij wil of moet betrekken en hoe je een realistische planning maakt. Hij vindt in dit boek een voorbeeld van een plan van aanpak en hij leert hoe je een planning maakt.

Opdrachtgevers die niet altijd weten wat hun rol precies inhoudt, terwijl zij een cruciale rol spelen in een project. Soms is de opdrachtgever tevens de direct leidinggevende van de projectleider, wat de functionele relatie nog gecompliceerder maakt. Als opdrachtgever is hij niet de baas van de projectleider, ze hebben beiden

een verschillende rol. Het goed vervullen van de rol van opdrachtgever is een succesfactor in het slagen van een project.

Tot slot *leidinggevend* die zich af en toe vertwijfeld afvragen waarom de projecten op hun afdeling zoveel vertraging oplopen.

Opbouw van dit boek

We volgen in dit boek een concreet project op de voet. In de vorm van een verhaal worden we meegenomen naar de gedachten en handelingen van Tessel, die voor het bedrijf Plu Pharma een project gaat doen: de organisatie van een klantendag. We zien wat er goed loopt, wat er misgaat en hoe ze dat herstelt.

In elk hoofdstuk wisselen verhaal en theorie elkaar af. Soms volgt in een kader tekst een theoretisch model of een handige checklist.

Verder staat er een aantal schema's en documenten als bijlagen in het boek, die u als projectleider of projectmedewerker kunt gebruiken bij de aanpak van een eigen project.

In *hoofdstuk 1* gaan we in op de vraag wat een project nu precies is. Is iedere klus een project? We maken in dit hoofdstuk kennis met Plu Pharma, een groothandel in farmaceutische producten, waar de directie een klantendag wil organiseren. Tessel, een medewerker van de afdeling marketing en communicatie, gaat de organisatie van deze dag op zich nemen en pakt dat op een projectmatige manier aan.

In *hoofdstuk 2* maken we de start van het project van Plu Pharma mee. Er ligt een vraag van de directie en Tessel voert het eerste gesprek met de opdrachtgever. We gaan in op de manier waarop Tessel vragen stelt in deze briefing en de startnotitie die zij naar aanleiding van het gesprek maakt. Bij het schrijven van een startnotitie stuit een projectleider op de begrippen doel en resultaat, haalbaarheid en risico's. We bespreken de verschillen tussen die termen. Tot slot besteden we extra aandacht aan het begrip probleem, omdat een project er vaak op gericht is een probleem op te lossen.

Hoofdstuk 3 behandelt het faseren en plannen. Het gaat hier om grof plannen, de details van de planning komen later. Faseren in een project is belangrijk om de projectleider en andere betrokkenen te behoeden voor het nemen van te snelle beslissingen. Twee wetten liggen ten grondslag aan het werken met een fasering: eerst denken dan doen, en werken van grof naar fijn. Beide wetten gaan we uitwerken.

In *hoofdstuk 4* volgen we Plu Pharma bij de volgende stappen in het project: het samenstellen van het projectteam en het voorbereiden van de kick-off. We maken de kick-off mee en werken aan het projectplan dat in deze fase van het project geschreven wordt.

Hoofdstuk 5 gaat over projectdocumenten. Er zijn er inmiddels een aantal de revue gepasseerd. We bekijken welke documenten u nog meer kunt gebruiken in projecten en wanneer u voor welk document kiest. We gaan in op het verschil tussen een plan van aanpak en een projectplan, en op het verschil tussen planmatig werken en projectmatig werken.

Hoofdstuk 6 gaat over het maken van een planning. We gaan in dit hoofdstuk een activiteitenplanning maken en een mijlpalenplan. Ook gaan we in op resultaatpaden.

Hoofdstuk 7 gaat over rollen in een project: wie doet wat en hoe zorg je dat je krijgt wat is afgesproken? Het loopt even helemaal fout in het project bij Plu Pharma. De medewerkers hebben zich niet gehouden aan eerder gemaakte afspraken. De afspraken waren te globaal. Ook zijn de bijdragen niet eenduidig: wat is precies een voorstel of een concept? De projectleider gaat de problemen direct aanpakken. Het begrip SMART wordt geïntroduceerd en alle afspraken worden SMART gemaakt.

In *hoofdstuk 8* gaan we naar de voorbereiding van de klantendag. We besteden aandacht aan de risico's in een project. De projectleider in het Plu Pharma-project maakt een risicoanalyse en u kunt meekijken hoe ze dat doet.

Hoofdstuk 9 behandelt het samenwerken in een projectteam en het aanpakken van tegenstellingen binnen het team. Het begrip teamrollen wordt geïntroduceerd en vanuit die theorie kijken we naar de samenwerking in het Plu Pharma-team. Daarna komen de stadia van teamontwikkeling aan bod.

Hoofdstuk 10 gaat over de laatste stappen in een project waarin het werk van de projectleider zich concentreert rond de beheersing. Hoe zorgt hij ervoor dat ze de planning halen en binnen de begroting blijven? We gaan ook in op evaluatiemomenten en volgen de evaluatie van het project bij Plu Pharma.

In *hoofdstuk 11* gaan we in op de politiek rond projecten. Daarmee bedoelen we het krachtenveld rond een project, waarbij interne en externe belangen van mensen of groepen een soms onvoorspelbare rol spelen. Een project staat nu eenmaal niet op zichzelf, externe partijen hebben vaak ook belang bij het resultaat van het project. Als je daar oog voor ontwikkelt, kun je erop inspelen of maatregelen nemen.

Hoofdstuk 12 ten slotte gaat over een van de belangrijkste kritische succesfactoren in een project, de opdrachtgever. Hij blijft vaak onderbelicht terwijl hij een belangrijke rol speelt. We kijken in dit hoofdstuk naar die rol en naar wat we van een opdrachtgever kunnen verwachten. In projecten wordt ook vaak gewerkt met een stuurgroep. We besteden tot slot aandacht aan het psychologisch contract dat projectleider en opdrachtgever gesloten hebben.

1 Wat is een project?

In dit hoofdstuk gaan we in op wat nu precies een project is. We beschrijven een aantal misverstanden rond projecten en behandelen het verschil tussen projectmatig en planmatig werken. Niet iedere klus is een project. Eerst introduceren we het voorbeeldproject bij Plu Pharma en vertellen iets over de achtergrond van dit bedrijf.

Het is maandagochtend en de afdeling marketing en communicatie van Plu Pharma is bij elkaar voor het wekelijkse werkoverleg. Op deze afdeling werken acht mensen. Het is een vrij jong team. Tot voor kort werd er weinig aan marketing gedaan: de zaken liepen toch wel. Dat is nu wel anders. Het gaat niet goed met het bedrijf, de markt is veranderd.

Op de agenda van het werkoverleg staat onder meer: het organiseren van een klantendag. Dit blijkt een plan te zijn van de directie die de afdeling marketing en communicatie vraagt de klus op te pakken. Het doel van deze klantendag is om de apothekers, van oudsher de klanten van Plu Pharma, te informeren over ontwikkelingen. Het gaat om twee belangrijke ontwikkelingen: een nieuwe manier van bestellen, namelijk via internet, en het creëren van nieuwe afzetmogelijkheden voor de eigen medicijnen van Plu Pharma.

Iemand moet de organisatie van deze dag op zich nemen. Iedereen kijkt naar Tessel. Zij werkt al een tijdje op deze afdeling en heeft enige ervaring opgedaan met het project dat vorig jaar op de afdeling speelde om een nieuwe huisstijl te ontwikkelen. Tessel heeft niet veel tijd nodig om erover na te denken. Ze gaat akkoord en wordt daarmee projectleider. Na het werkoverleg praat ze met haar baas over de voorlopige invulling. Ze wil weten wie de opdrachtgever is en met welke mensen van andere afdelingen ze het project zal gaan doen. Ook wil ze weten wat het budget is. Een van de directieleden, Frank, zal optreden als opdrachtgever, weet haar baas.