A concrete staircase leads up a grassy hill. The steps are made of dark concrete and are partially covered with dry straw and small plants. The grass on either side is tall and green. The sky is blue with some white clouds.

Annemarie Mars

Project- management

IJsselstein, juli 2023. ISBN: 2030000002689

© for a change, Annemarie Mars

Omslagfoto : Jan Willem Mars

Uitgave in eigen beheer. Gratis te downloaden of te bestellen via
<https://www.forachange.nl/boeken-en-tools/projectmanagement/>

Inhoudsopgave

Inleiding	5
De basis	9
Een project	9
Projectmanagement	10
Rollen in het project	13
Fasen in een project	17
Fase 1. Opdrachtverstrekking	19
Het ontrafelen van de opdracht	19
De relatie met de opdrachtgever	24
Als je opdrachtgever ook je baas is.....	25
Fase 2. Diagnose	27
Waarde van de diagnose	27
Gestelde vragen in de diagnose.....	28
Opzet van de diagnose	29
Fase 3. Planning	31
Het projectplan.....	31
Het mijlpalenplan	33
De doorlooptijd	39
De werkwijze	40
De projectorganisatie	42
De kostenraming	45
Fase 4. Uitvoering	48
Opstarten.....	48
Activiteitenoverzicht.....	49
Voortgangsbewaking	50
Als omstandigheden veranderen.....	52
Je andere werkzaamheden.....	53

Fase 5. Evaluatie	55
Evalueren.....	55
Documenteren.....	56
Het krachtenveld	57
Samenwerken.....	61
Teamrollen.....	61
Resultaatgericht vergaderen	64
Risicomanagement	67
Afsluiting en bronnen.....	69
Overzicht van het instrumentarium	71
De opdracht.....	71
Diagnose checklist	71
Het projectplan.....	71
Het mijlpalenplan	72
Het doorlooptijdschema.....	73
Werkwijze	73
Het communicatieplan	74
Het activiteitenoverzicht	75
Voortgangsrapportage.....	75
Evaluatiechecklist	76
Documentatiechecklist	76

Inleiding

Er zijn weinig organisaties waarin geen projecten worden uitgevoerd. Want een project is een organisatievorm die bij uitstek past om nieuwe dingen te ontwikkelen en in flexibele verbanden te werken. In de ene organisatie worden projecten naast het reguliere werk uitgevoerd, in anderen *zijn* ze het reguliere werk. Vaak worden voor deze projecten de eigen mensen ingezet, zodat ze de kennis over de eigen organisatie in projecten kunnen verzilveren.

De vraag 'Hoe breng je deze projecten succesvol tot een eind?' is het onderwerp van dit boek.

De doelgroep van dit boek

Het boek is bestemd voor mensen voor wie het werken in projecten een substantieel deel van hun taak is. Het is vooral bedoeld voor mensen die een project *leiden*, Dus voor projectleiders en projectmanagers¹. Maar ook voor mensen die in een andere rol, bijvoorbeeld als opdrachtgever, projectteamlid of als klankbord bij een project betrokken zijn, kan het boek nuttige inzichten opleveren.

Dit boek is vooral bedoeld voor mensen die *binnen hun eigen organisatie* projecten uitvoeren; dus als intern projectleider of intern adviseur. Het feit dat ze zelf ook deel uitmaken van de organisatie waarin het project tot resultaten moet leiden, zorgt voor een specifieke dynamiek, die anders is dan de context waarin externe projectmanagers en - adviseurs hun werk doen. De aangeboden methoden kunnen echter ook voor externe betrokkenen hun nut bewijzen.

De visie van dit boek

Projecten, ook de meest technische projecten, gaan (ook) over mensen. Om een project te laten slagen moeten mensen binnen en/of buiten de organisatie een bijdrage leveren en elk project heeft consequenties voor de manier waarop mensen werken en handelen. Projectmanagement moet dus (ook) *mensgericht* zijn om het project effect te laten hebben.

Projectmanagement is een middel en geen doel op zich. Het gebruik van de methoden vraagt een eigen inschatting van wat het specifieke project nodig heeft. Voor sommige projecten is een goede intake en een beknopt mijlpalenplan voldoende, voor andere projecten zal de projectmanager alles uit de kast moeten

¹ Ik beschouw deze termen als synoniem

halen. De projectmanager zal altijd alert moeten zijn of de ingezette methoden hem (nog steeds) helpen of hinderen.

Ik geloof in *simpele* concepten: de inhoud van projecten is vaak al complex genoeg. Projecten leiden tot veranderingen van het gedrag van mensen en hoe ze met elkaar omgaan. Om die dynamiek te begrijpen zou de taal van alledag moeten kunnen volstaan.

Opbouw van dit boek

In dit boek benader ik projectmanagement breed; ik ga zowel in op de 'harde' aspecten van projectmatig werken als de 'zachte' kant. Het boek kent de volgende opbouw:



Afbeelding 1. De opbouw van dit boek

Reikwijdte van dit boek

Elk project heeft zijn eigen inhoudelijke onderwerp. Een organisatieproject vraagt een andere deskundigheid van een projectmanager dan een verhuisproject of een ICT-project. Dit boek gaat niet in op deze inhoudelijke kennis en ervaring, maar richt zich op de *procesbeheersing* die in al deze projecten nodig is. Om vervolgens duidelijk te maken dat we inhoud en proces niet los van elkaar kunnen zien. Het gedachtegoed van projectmanagement kan helpen om die relatie optimaal te leggen. Rondom die

procesbeheersing is projectmanagement slechts één van de vakgebieden. De andere twee behandel ik in aparte uitgaven².



Afbeelding 2. Drie samenhangende vakgebieden

In dit boek staat het vakgebied projectmanagement centraal. We beginnen in het volgende hoofdstuk met het verkennen van de basisbegrippen.

² Verandermanagement: *Hoe krijg je ze mee, vijf krachten om een verandering te laten slagen*, Annemarie Mars, derde editie, 2023, van Gorcum, Assen

Adviesvaardigheden: *Blijf nieuwsgierig, adviesvaardigheden voor interne adviseurs*, Annemarie Mars, 2006. Te bestellen via www.forachange.nl

De basis

Projectmanagement kent een aantal basisbegrippen die samen 'de taal' van projectmanagement vormen. Het is belangrijk dat iedereen die bij een project betrokken is het over hetzelfde heeft als hij³ praat over een project, over projectmanagement, over de verschillende rollen in een project en over de verschillende fasen binnen een project. De eerste vraag is dan: wat is eigenlijk een project?

Een project

Een project is een klus die voldoet aan een aantal kenmerken:

- hij is uniek;
- hij kent een begin en einde;
- de weg naar het resultaat is complex en kent onzekerheden en risico's;
- er zijn beperkte tijd en middelen beschikbaar;
- hij breekt door de grenzen van afdelingen en organisaties heen;
- er zijn meerdere vaardigheden voor nodig.

Projecten zijn het tegenovergestelde van klussen met een regulier doorlopend karakter. Maar er zit een groot grijs gebied tussen een project dat aan alle bovenstaande vereisten voldoet en een klus die tot de dagelijkse routine kan worden gerekend. Zelden zitten klussen volledig aan één van beide uitersten. Het heeft weinig zin een scherpe scheidslijn te trekken. Het vraagt een eigen inschatting of een klus wel of niet tot de definitie van een project behoort.

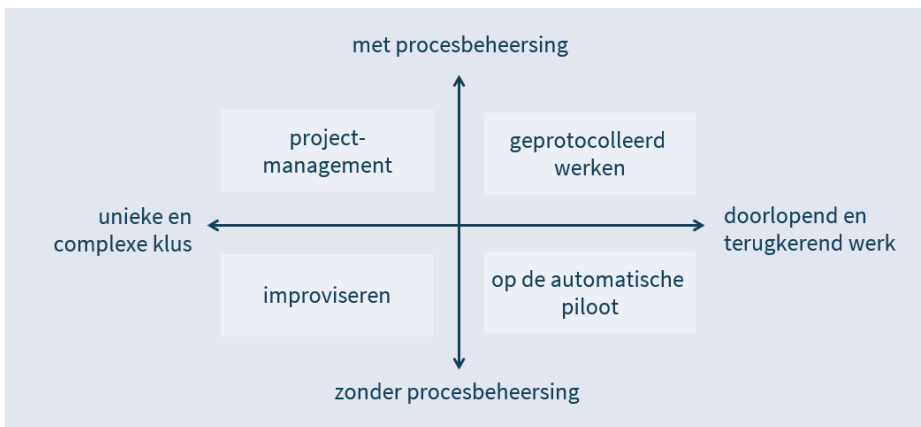
Waarom zou je dit soort klussen een aparte naam geven? De reden daarvoor is dat voor klussen die aan bovenstaande kenmerken voldoen, alle routines ontbreken waar je wel over beschikt bij meer doorlopend regulier werk. Daarvoor kun je bouwen op je ervaring, op je routine en op bestaande procedures. Bij een project heb je dat niet. Je hebt een ander soort houvast nodig om niet geheel aan het toeval overgeleverd te zijn: dat houvast biedt projectmanagement.

³ In dit boek gebruiken we voor projectmanagers en opdrachtgevers voor het gemak de mannelijke vorm

Projectmanagement⁴

Er zijn mensen die denken dat projectmanagement hetzelfde is als een project uitvoeren. Dat is een misvatting. Je kunt een project namelijk ook uitvoeren door te *improviseren*. Je begint gewoon en ziet wel waar het schip strandt. Ik zal improviseren als hoofdaanpak niet snel aanbevelen. Daarvoor ga ik even terug naar de kenmerken van een project die ik hiervoor gaf:

- een project kenmerkt zich door onzekerheid en risico's; bij improviseren kom je die onzekerheden en risico's vaak pas tegen als het te laat is en je sterk moet bijsturen om weer op het goede pad te komen. Als dat nog mogelijk is;
- een project kenmerkt zich door de beperkte beschikbaarheid van middelen. Als je improviseert laat je het aan het toeval over of je binnen je budget blijft;
- een project vraagt vaak meerdere deskundigheden en vaardigheden: er is dan een team nodig om het uit te voeren. Samenwerken vraagt dat je zeker weet dat je het over hetzelfde hebt en dat je het daarover op het juiste moment eens wordt. Bij improviseren is de kans bijvoorbeeld groot dat je er te laat achter komt dat ieder zijn eigen beeld had van wat het project moest opleveren.



Afbeelding 3. Soorten klussen en bijbehorende manieren van werken

Projectmanagement is het tegenovergestelde van *improviseren*. Het is een set van afspraken en spelregels om te zorgen dat je de weg van begin naar het eindresultaat niet aan het toeval overlaat maar maximaal beheerst. Met een zo klein mogelijke kans op mislukken.

⁴ In dit boek gebruik ik de termen projectmanagement en projectmatig werken als synoniemen.

Bij klussen die niet uniek en eenmalig zijn maar meer doorlopend en/of regulier, is projectmanagement als werkwijze minder van toepassing. Maar ook voor die klussen kunnen afspraken gemaakt worden over de wijze waarop jullie het werkproces beheersen de belangrijkste afbreukrisico's afdekken. Dat noemen we *geprotocolleerd werken*. Omdat de klus niet uniek is, zijn die afspraken voor meerdere gelijksoortige klussen van toepassing.

Waar iemand een klus zonder enige procesbeheersing, puur op routine uitvoert is de *automatische piloot*-werkwijze van toepassing. Het risico van een dergelijke manier van werken is onoplettendheid en afnemende motivatie; die beide de kwaliteit van het werk onder druk kunnen zetten.

Beheersen

Het beheersen van het bereiken van resultaten is bij projectmanagement het sleutelwoord. In elk project draait het om het beheersen van drie kernelementen:

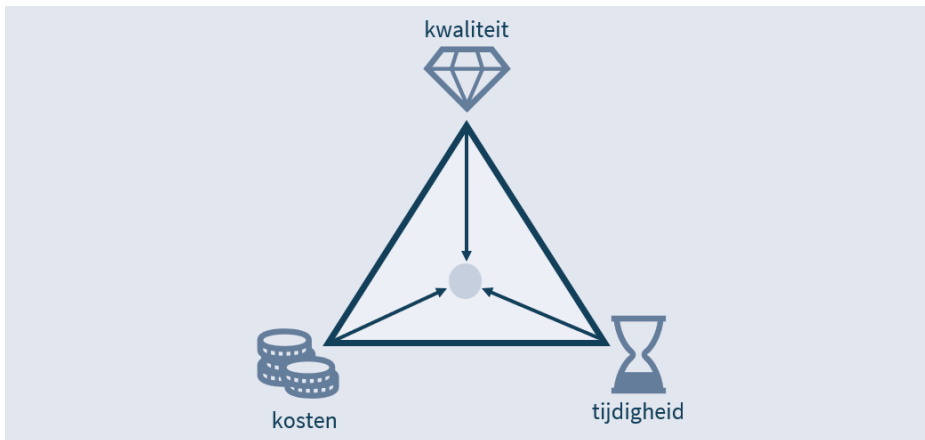
- de kwaliteit van het resultaat;
- de tijdigheid van het resultaat;
- de kosten waarmee het resultaat tot stand komt.

Bij *kwaliteit* gaat het erom of het resultaat voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever: krijgt hij wat hij wil? Hier gaat het niet alleen om de inhoudelijke kwaliteit maar ook om de acceptatie ervan: je kunt een prachtig onderbouwd en zeer vernieuwend advies hebben geschreven maar als de opdrachtgever het niet van je 'koopt' omdat hij denkt dat het niet haalbaar is, heb je uiteindelijk geen kwaliteit geleverd.

Tijdigheid is het moment dat het project af moet zijn. In sommige projecten is tijdigheid extreem belangrijk, denk aan de introductie van de Euro of de millenniumproblematiek, soms maakt het minder uit of een project in februari of in maart klaar is, bijvoorbeeld bij het evalueren van de effecten van een reorganisatie.

Kosten betreffen alle middelen die je in moet zetten om het project af te ronden. Dan hebben we het zowel over de tijd van mensen die erin deelnemen als het geld wat eraan uitgegeven wordt, bijvoorbeeld kosten van een drukker, huur van externe zalen, inhuur van externen etc.

De drie elementen worden ook wel visueel gemaakt in de 'Bermudadriehoek':



Afbeelding 4. De Bermudadriehoek⁵

Het mag duidelijk zijn waarom we deze driehoek ook wel de Bermudadriehoek noemen. Er wordt van alle kanten aan het project getrokken. Streven naar perfectie kost meer geld en meer tijd dan als je opdrachtgever ook met *quick & dirty* genoegen neemt. Snel klaar willen zijn betekent concessies doen aan de kwaliteit en/of maakt dat je harder zult moeten werken.

Het lijkt op het eerste gezicht gunstiger als je in een project zit waar de deadline niet hard is, de kosten geen rol spelen en men niet wakker ligt of het eindresultaat een 6 of een 9 krijgt. Dan heb je immers *carte blanche* om het project zelf invulling te geven en er is niemand die lastig in je nek hijgt. Maar pas op. Als bij twee of zelfs drie van elementen de spanning ontbreekt moet er een lampje gaan branden en moet je kritische vragen gaan stellen. Is het project wel belangrijk voor de organisatie? Ligt er iemand wakker van? Biedt het project voldoende inspiratie voor het projectteam om hun schaarse tijd erin te investeren? De vraag stellen is hem beantwoorden. Vaak doven deze projecten gaandeweg uit als een nachtkaars. Daar kun je maar beter snel achter komen dan dat je na maanden trekken aan een dood paard de stekker eruit moet trekken. Of erger nog: het project afronden en erachter komen dat niemand erop zit te wachten.

⁵ Bron: Bos en Harting, Projectmatig creëren, 2001

Kenmerken van projectmanagement

De kenmerken van projectmanagement zijn:

- gefaseerd werken;
- planmatig werken;
- resultaatgericht werken;
- samenwerken.

Essentieel aan projectmatig werken is *gefaseerd werken*. Elk project start met een uitgebreide voorbereiding. Daarbinnen onderscheid ik de fase van de opdrachtverstrekking, de diagnose en de planningsfase. Pas daarna gaat de projectmanager met de uitvoering aan de slag, en ook de evaluatie markeren we als fase (in de laatste paragraaf gaan we verder op deze fasen in). Zonder voorbereiding ben je per definitie aan het improviseren. Bezint dus eer je begint: eerst denken en dan doen. Een groot deel van wat er in een project mis gaat is terug te voeren op fouten in de voorbereiding. En zonder goede evaluatie en documentatie kunnen we leerpunten en belangrijke documenten niet benutten in volgende projecten.

Projectmanagement is *planmatig werken*. De zaken die bij de voorbereiding zijn uitgewerkt vatten we in een projectplan samen. Daarin staan alle afspraken over wat er wanneer opgeleverd wordt, hoe dat gebeurt, wie wat doet en hoeveel het kost. Zo weet iedereen waar hij aan toe is. Het projectplan is gedurende het hele project het houvast voor alle betrokkenen, maar op gezette momenten zal aanpassing nodig zijn om actueel te blijven.

Resultaatgericht werken is het volgende uitgangspunt. Alles draait om het leveren van resultaat; ten eerste het eindresultaat, maar ook hoe je via tussenresultaten het eindresultaat bereikt. Een resultaat is tastbaar en maakt het dus mogelijk om de voortgang van een project te beoordelen en bij te sturen. De focus bij projectmatig werken ligt dus op het 'wat', en pas daarna op het 'hoe'.

Tenslotte betekent projectmatig werken *samenwerken*. Iedereen heeft een eigen rol in het bereiken van het projectresultaat: de opdrachtgever, de projectleider, de leden van het projectteam. Deze rollen beschrijf ik nu.

Rollen in het project

In een project kunnen we de volgende drie basisrollen onderscheiden:

- de sturende rol: de opdrachtgever;
- de coördinerende rol: de projectleider;
- de uitvoerende rol: het projectteam/deelprojectgroepen.

De sturende rol: opdrachtgever

De *opdrachtgever* is degene onder wiens eindverantwoordelijkheid het projectresultaat wordt opgeleverd. Hij moet dus de bevoegdheid hebben om beslissingen rondom het project te nemen. Daar ligt ook de kern van zijn rol: het nemen van beslissingen. Hij legt aan de organisatie verantwoording of het projectresultaat bijdraagt aan de organisatie.

Het is belangrijk dat de opdrachtgever degene is die een direct belang heeft bij het welslagen van het project; hij moet anders gezegd 'wakker liggen' van het probleem dat de aanleiding was om het project te starten. Aan beide voorwaarden: beslissingsmacht en probleemhebberschap, moet voldaan zijn wil een project kunnen slagen.

Vaak is de opdrachtgever degene die het project in het leven roept maar dat hoeft niet: veel initiatieven voor projecten komen uit de organisatie zelf, van mensen die in de praktijk een probleem ervaren of een kans zien. Ze kaarten dit bij de opdrachtgever aan en die laat zich overtuigen van de noodzaak ervan. De opdrachtgever is dan degene die beslist of een project mag starten of niet; of het zo belangrijk is dat de organisatie er tijd en energie in gaat steken.

Essentieel is dat de opdrachtgever beslissingsbevoegdheid heeft; de projectdoelstelling moet dus in zijn bevoegdheidsgebied liggen. Pas op om de opdrachtgeversrol neer te leggen bij mensen die geen lijnbevoegdheid hebben, zoals een stafhoofd voor een project dat in de lijn tot veranderingen moet leiden.

De sturende rol kunnen we ook bij een collectief ofwel een stuurgroep neerleggen. In hoofdstuk 3 (de projectorganisatie) gaan we daar dieper op in.

De coördinerende rol: de projectleider

De projectleider, ook wel projectmanager genoemd, is onderdeel van het projectteam maar hij heeft daarin een bijzondere rol. Hij leidt de werkzaamheden van het projectteam in alle opzichten. De projectleider:

- is namens het team aanspreekpunt voor de opdrachtgever;
- zorgt dat het projectplan gemaakt wordt;
- geeft leiding aan de uitvoering en evaluatie;
- zit projectteamoverleggen voor;
- onderhoudt contacten rondom het project.

Het spreekt voor zich dat we aan deze rol bijzondere eisen stellen; de projectleider is schaaft met vijf poten. Hij moet:

- aandacht hebben voor het *werkproces*, de weg die door het team afgelegd moet worden. Hij kan een goed plan maken en loopt telkens

- een stap vooruit op de rest in het denken wat er nodig is om de volgende stap te maken;
- gevoelig zijn voor *relaties* binnen het team, met de opdrachtgever en met andere betrokkenen. Die gevoeligheid moet hij kunnen verzilveren in interventies om relaties te verbeteren als het project daarom vraagt. Dat kan alleen als hij goed kan communiceren, over autoriteit beschikt en draagvlak heeft in de organisatie;
 - voldoende kaas gegeten hebben van de *inhoud* om zijn deskundige projectteamleden goed aan te kunnen sturen. Maar hij mag geen superspecialist zijn; hij moet kunnen uitstijgen boven de stof. Anders is de kans te groot dat hij in de inhoudelijke details verdrinkt en zijn rol in het werk- en groepsproces onvoldoende waarmaakt;
 - *Flexibel en stressbestendig* zijn, want projecten zonder onverwachte omstandigheden bestaan bijna niet. Hij signaleert veranderingen en impasses en stuurt meteen bij.

Het is niet aan te bevelen om de sturende rol en de coördinerende rol in één persoon te verenigen. De sturende rol hoort op het niveau van ‘de luxe paarden’, de coördinerende rol tot ‘de werkpaarden’. Ze houden elkaar scherp. Iemand die beide rollen verenigt kan verzanden in de details, of is zijn dure tijd aan het verspillen aan werk dat ook een minder dure kracht kan doen.

De uitvoerende rol: het projectteam of deelprojectgroepen

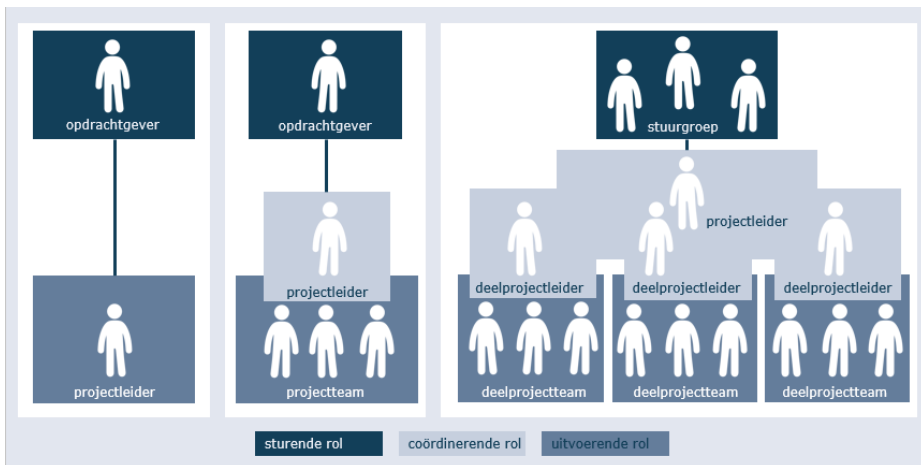
De opdrachtgever heeft een beslissende rol, de rol van het projectteam is een uitvoerende, die van opdrachtnemer. Het projectteam bestaat uit de projectleider en een aantal projectteamleden. Het team brengt het project naar zijn beoogde eindresultaat en verricht alle activiteiten die daarvoor nodig zijn. Het projectteam werkt aan de hand van een projectplan. De projectteamleden rapporteren aan de projectleider over de voortgang van hun werkzaamheden.

Het projectteam is collectief verantwoordelijk voor het eindresultaat. Dat is een belangrijke spelregel van projectmatig werken om te voorkomen dat elk teamlid zich alleen aanspreekbaar acht op het deel dat hij zelf geschreven of gedaan heeft. Om die gemeenschappelijke verantwoordelijkheid waar te kunnen maken moeten de teamleden heel goed met elkaar samenwerken en communiceren.

Het is geen wet van meden en perzen dat een project altijd door meerdere personen wordt uitgevoerd. Een project kan ook door één persoon worden uitgevoerd. Echter voor de klussen die voldoen aan alle kenmerken van een project heb je vaak meerdere mensen nodig; omdat er meerdere vaardigheden, functies en rollen nodig zijn, omdat een team minder kwetsbaar is of omdat één persoon onvoldoende tijd heeft.

In complexe projecten worden deeltaken vaak uitgevoerd in meerdere deelprojecten (ook wel werkgroepen genoemd); het werk is dan te gecompliceerd, te specialistisch en/of en te omvattend om het alleen door een projectgroep te laten uitvoeren. Een deelproject wordt geleid door een deelprojectleider waarvoor dezelfde eisen gelden als een projectleider. Het is gebruikelijk dat de deelprojectleider deel uitmaakt van het projectteam om zo de samenhangen tussen de deelprojecten te bewaken. De rol van het projectteam verschuift dan van de uitvoerende naar de coördinerende rol. Ook al omdat deze rol voor de projectleider alleen waarschijnlijk te omvangrijk is geworden.

In afbeelding 5 staan drie voorbeelden van projectorganisaties waarin de sturende, coördinerende en uitvoerende rollen belegd zijn.



Afbeelding 5. Drie verschijningsvormen van een projectorganisatie

In een projectorganisatie die uit twee of meer lagen bestaat, zoals de projectorganisatie rechts in afbeelding 5, is het ook gebruikelijk om van een *programma* te spreken. Voor de coördinerende rol op het hoogste niveau gebruiken we in plaats van projectleider/projectteam, de benaming programmateam/-programmaleider. De andere betitelingen 'schuiven' een niveau naar beneden op: onder de programmaleider en het programmateam bevinden zich projectgroepen met projectleiders. Bij projectorganisaties van drie niveaus kunnen zich onder het projectteamniveau weer deelprojectgroepen met deelprojectleiders bevinden.

Fasen in een project

Projectmatig werken betekent dat je in elk project vijf fasen doorloopt:

- de fase van de opdrachtverstrekking;
- de diagnosefase;
- de planningsfase;
- de uitvoeringsfase;
- de evaluatiefase.

De afronding van elke fase vormt een moment van bezinning of je overgaat tot de volgende fase. Elke fase kent zijn eigen instrumentarium.



Afbeelding 6. Fasen en bijbehorend instrumentarium in een project

In de vijf volgende hoofdstukken gaan we elk van de fasen en het bijbehorende instrumentarium uitdiepen.

Fase 1. Opdrachtverstrekking

De fase van de opdrachtverstrekking is een vaak onderschatte en verwaarloosde fase bij het managen van een project. Veel zaken die fout gaan tijdens een project zijn echter op het ontbreken van deze fase terug te voeren. Er gebeuren in deze fase gelijktijdig twee dingen met als doel om vanuit een gedeeld beeld van de opdracht de volgende fase in te gaan:

- het ontrafelen van de opdracht;
- het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever.

Het ontrafelen van de opdracht

In de fase van opdrachtverstrekking ontstaat een eerste overeenstemming over wat de opdracht is. De opdrachtgever en de beoogd projectleider zijn daarbij de hoofdrolspelers. De opdrachtgever heeft een project in gedachten en benadert een persoon waarvan hij denkt dat hij geschikt is en tijd heeft om het te leiden.

Er is in deze fase formeel nog geen projectteam, want je weet nog niet welke mensen je nodig hebt. Dat is pas aan het einde van de planningsfase echt uitgekristalliseerd. Dat hoeft geen belemmering te vormen om 'beoogde' projectteamleden in afwachting daarvan alvast te betrekken bij de opdrachtverstrekking: hun kennis en ervaring kan in deze fase van grote waarde zijn.

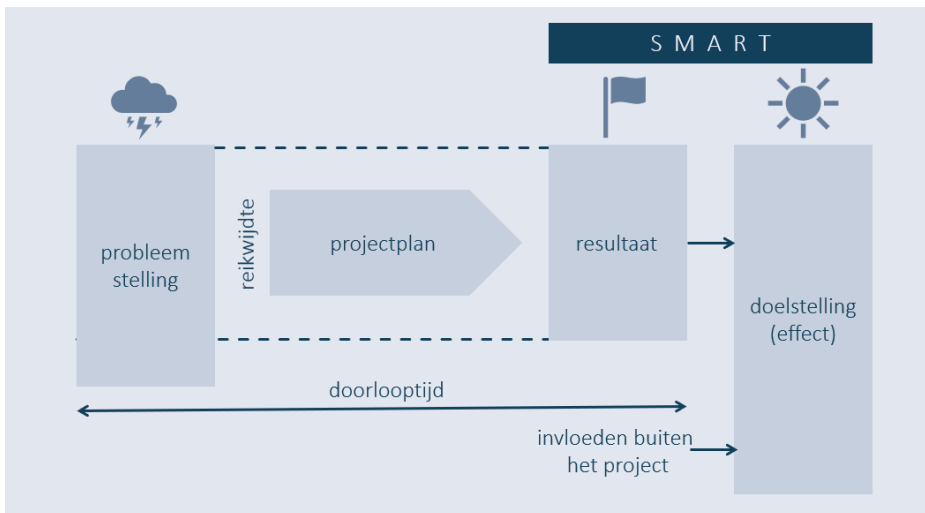
Die opdracht werken we uit in de termen van de elementen van de Bermudadriehoek:

- tijdigheid: wanneer moet het klaar zijn? Zijn er tussentijdse momenten om rekening mee te houden?
- kosten: hoeveel middelen kunnen we inzetten? Vaak gaat het hier nog om een ruwe indicatie; immers pas in het projectplan wordt echt duidelijk wat er wanneer gaat gebeuren en dus wat de kosten zijn. Externe projectleiders krijgen vaak bewust geen budgetindicatie mee om ze te prikkelen een zo scherp mogelijke kostenraming neer te leggen. Dan is het zaak om via de omschrijving van kwaliteit en tijdigheid alvast een beeld te krijgen van de diepgang, omvang en reikwijdte van het project, zodat de uiteindelijke kostenraming zo dicht mogelijk tegen de verwachting van de opdrachtgever aanligt;
- wat is de beoogde kwaliteit?

Met name het ontrafelen van de kwaliteit vraagt enige ervaring. Kwaliteit is namelijk te onderscheiden in een aantal elementen die sterk met elkaar samenhangen:

- de probleemstelling: wat is het probleem dat opgelost moet worden, wie heeft dat probleem, hoe erg is het en voor wie? Wat gaat er mis als we niets doen?
- het eindresultaat: wat moet het project concreet opleveren, wat is er klaar als het project is afgerond? Dat kan een nieuw systeem zijn, een nieuwe werkwijze of een concreet product;
- de doelstelling: welk effect moet het eindresultaat van het project hebben op de organisatie? Dan hebben we het vaak over effecten in termen van kostenbesparing, hogere (interne) klanttevredenheid, hogere omzet, snellere doorlooptijden et cetera;
- de reikwijdte: wat behoort wel en niet tot het project? Welke organisatorische onderdelen worden betrokken? Welke vragen worden wel en niet beantwoord?

De onderdelen van kwaliteit worden in hun onderlinge samenhang in afbeelding 7 duidelijk gemaakt:



Afbeelding 7. De kwaliteit van het project ontrafeld

De doelstelling en het eindresultaat formuleer je zo 'SMART' mogelijk om te voorkomen dat iedereen er wat anders onder verstaat. Waar de afkorting 'SMART' voor staat zie je in afbeelding 8:



Afbeelding 8. SMART

Een doelstelling moet ook *ambitieu*s zijn, met andere woorden de lat hoog leggen zodat de iedereen in stelling staat om dat te halen. Aan de andere kant moet hij ook *realistisch* genoeg zijn om betrokkenen niet het gevoel te geven dat ze op voorhand met een onhaalbare klus bezig zijn. Een doelstelling die de betrokkenen prettig zenuwachtig maakt heeft een goede balans tussen beide gevonden.

Vaak is het in de fase van opdrachtverstrekking nog niet mogelijk om de opdracht al volledig SMART te maken, bijvoorbeeld bij het scherp krijgen van het probleem of de hoogte waarop de lat moet komen te liggen. Waar dat nog niet lukt, zou dat geen aanleiding moeten zijn om kunstmatig aan de formulering te sleutelen, maar moet je de volgende fase, de diagnose, benutten om de nodige inzichten te verzamelen.

Wellicht denk je nu: het lijkt nogal kunstmatig en ingewikkeld om een onderscheid te maken tussen probleemstelling, doelstelling en eindresultaat, kan dat niet korter en eenvoudiger? Het uiteenrafelen van de kwaliteit voorkomt echter dat jij en je opdrachtgever in drie mogelijke valkuilen stappen.

Valkuil 1: Duiken in de oplossing

Veel opdrachtgevers, maar ook projectleiders, denken oplossingsgericht en komen niet bij de beoogd projectleider met een probleem maar met een oplossing die ze willen realiseren. Het is belangrijk zeker te weten dat de oplossing die hij bedacht heeft ook aansluit bij het probleem dat hij ervaart. Zo niet, dan is je project een schot hagel.

Valkuil 2: 'Middel is doel op zich'-redenaties

Veel projecten hebben een concreet eindresultaat in termen van nieuwe systemen, structuren, procedures of producten. Vaak wordt vergeten dat die nooit een doel op

zich zijn maar altijd een middel om een bepaald effect te bereiken. Een brochure moet nieuwe klanten werven, een kwaliteitssysteem moet tot hogere klanttevredenheid leiden, een nieuwe werkwijze moet tot kortere doorlooptijden leiden. Zonder de relatie met de doelstelling heeft je project geen richting die aangeeft dat het eindresultaat ook echt waarde heeft voor de organisatie.

Valkuil 3: Luchtfietserij

Veel projectdoelstellingen worden met veel gevoel voor dramatiek beschreven, in termen van de effecten die het project moet bereiken. Dan staat de deur echter open voor teleurstellingen omdat het project meestal nu eenmaal niet de enige factor is die maakt dat je de doelstelling haalt. Het leggen van een link tussen wat het project concreet oplevert (eindresultaat) en het te bereiken effect (doelstelling) voorkomt dat je achteraf afgerekend wordt op iets dat je niet kan waarmaken en het geeft richting en inspiratie aan je project.

Inderdaad, het ontrafelen van de kwaliteit van het project is dus ingewikkeld en het vraagt voortdurend doorvragen en ervaring; neem niet te snel genoegen met een antwoord! Ervaren projectleiders weten vaak dan toch tot een korte en begrijpelijke formulering te komen.

Alle elementen van de Bermudadriehoek zijn nu de revue gepasseerd. Als extra element van de opdrachtverstrekking is belangrijk dat zowel opdrachtgever als projectmanager duidelijk hebben in welke onderlinge *rolverdeling* het project zal worden uitgevoerd. Wat doet de projectleider en wat doet de opdrachtgever? Dit om te voorkomen dat ze met verschillende verwachtingen over elkaars inbreng starten en er dingen dubbel of niet gebeuren. Vaak dient de opdrachtgever het project bij betrokkenen te introduceren, dient hij gegevens te (laten) verstrekken en zal hij betrokkenen aan dienen te sturen. Het is belangrijk dat hij zich dit bij de start al realiseert⁶.

⁶ Bij het vakgebied adviesvaardigheden gaan we dieper in op de verschillende rollen die adviseurs/projectdeelnemers kunnen spelen in een project: de expertrol, de programmatische rol, de procesbegeleidende rol en 'handjes'.

Samenvattend bevat de opdrachtverstrekking dus de volgende vaste onderwerpen:

Onderdeel	Omschrijving
Probleemstelling	
Doelstelling	
Eindresultaat	
Reikwijdte	
Einddatum	
Budget	
Rolverdeling	

Tabel 1. Format van de opdracht

Het resultaat van de fase van de opdrachtverstrekking legt de projectleider vaak kort schriftelijk vast, om de overeenstemming die ontstaan is vast te houden voor de volgende fase: planning. Op mijn website kun je een invulformat van een projectopdracht vinden⁷. Nu geef ik een voorbeeld van een opdrachtverstrekking, aan de hand van het project 'het ontwikkelen van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers':

Project	Een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers
Probleemstelling	Veel nieuwe medewerkers vertrekken snel na hun aantreden. Er bestaat het vermoeden dat één van de belangrijke factoren het gebrek aan introductie en begeleiding is.
Doelstelling	Het verminderen van de uitstroom van nieuwe medewerkers in de eerste twee jaar van hun dienstverband. Over anderhalf jaar moet de uitstroom substantieel zijn afgenomen.
Eindresultaat	Een afgerond introductieprogramma, te starten in september van dit jaar (indicatie). Dit programma bestaat uit een bijeenkomst van een dag, een informatieset die ook via de website beschikbaar is en het instellen van een mentor voor elke nieuwe medewerker. Frequentie van het programma dient onderzocht te worden, evenals de wenselijkheid van aanvullende onderdelen.
Reikwijdte	Alle vaste nieuwe medewerkers direct en indirect die vanaf het afgelopen half jaar in dienst zijn gekomen en vanaf nu in dienst komen. Voor nieuw binnenkomend management richten we

⁷ <https://www.forachange.nl/boeken-en-tools/tools/>

	een aparte faciliteit, dit valt buiten dit project. Tijdelijke werknemers nemen geen deel aan het programma.
Einddatum	Het introductieprogramma moet na de zomer starten
Budget	Er is € 25.000 euro beschikbaar (inclusief bestede uren van interne betrokkenen)
Rolverdeling	De opdrachtgever zal (naast het nemen van besluiten) het project bij betrokkenen introduceren en personeelszaken benaderen om gegevens aan te leveren.

Tabel 2. Voorbeeld van een opdracht

De relatie met de opdrachtgever

De opdrachtverstrekking vraagt een gesprek tussen opdrachtgever en beoogd projectleider. Dat gesprek noemen we vaak 'het intakegesprek' maar er kunnen ook meerdere gesprekken plaatsvinden voordat de opdracht duidelijk is.

Waarom is een gesprek nodig? Stel om te beginnen dat je opdrachtgever inhoudelijk alles al helder op een rijtje heeft als hij de projectleider voor het eerst spreekt. Dan moet hij tijd investeren in de overdracht naar de projectleider om er zeker van te zijn dat ze het over hetzelfde hebben. Opdrachtgevers willen dan wel eens, daadkrachtig als ze vaak zijn, volstaan met een e-mail met hun omschrijving van de opdracht. Maar de uitleg over de opdracht kan niet schriftelijk zijn, omdat dan de mogelijkheid voor verschillende uitleg te groot is. Het gaat vaak juist om de finesses en de inkleuring (woordkeus, energie, sfeer) die de opdrachtgever eraan geeft en die worden alleen in een gesprek duidelijk. Dan kan de projectleider een gevoel krijgen voor de wereld achter de woorden en kan hij goed en kritisch doorvragen.

Het komt echter zelden voor dat opdrachtgevers de opdracht al volledig op een rijtje hebben als het gesprek met de projectleider begint. Laten we er maar vanuit gaan dat dat bijna nooit voorkomt, al denken veel opdrachtgevers misschien van wel. De vraag is zelfs of je zou moeten *willen* dat de opdrachtgever alles zelf al tot de puntjes uitgedacht heeft; de opdrachtgever zou juist anderen moeten benutten om scherpte aan te brengen in zijn gedachten. Dan is het aangaan van een gesprek belangrijk zodat opdrachtgever en projectleider samen de Bermudadriehoek kunnen ontrafelen: twee weten immers meer dan één!

Maar de realiteit is vaak dat opdrachtgevers het druk hebben en de opdracht snel 'kwijt' willen aan iemand die ermee aan de slag gaat. Ze hebben een beeld van de opdracht, en denken zelf vaak dat alles duidelijk is. Het is verleidelijk om daar als beoogd projectleider in mee te gaan en meteen een plan te gaan schrijven (of erger

nog: het project al te gaan uitvoeren). In feite begin je dan met een onheldere opdracht wat een recept is voor falen. Neem dus de tijd, en claim ook de tijd om samen de Bermudadriehoek te ontrafelen.

Dat kan echter alleen als de opdrachtgever de beoogd projectleider als een gelijkwaardige gesprekspartner ziet die hij vertrouwt en door wie hij zich in principe laat adviseren. En die relatie is er vaak op dat moment nog niet, omdat projectleider en opdrachtgever elkaar nog niet kennen. Dat vraagt veel van de gespreksvaardigheden van de projectleider om te werken aan het ontrafelen van de opdracht en tegelijk een relatie op te bouwen.

Die vertrouwensrelatie is ook om een andere reden van belang. Projecten kenmerkten zich door het bestaan van onzekerheden en risico's. Elk project kent zijn lastige momenten waarin dingen tegenzitten of er onverwachte dingen gebeuren. In zo'n geval moet de projectleider slecht nieuws naar de opdrachtgever kunnen brengen, de confrontatie met hem aan durven gaan en hem zelfs kunnen bewegen tot acties waar hij zich niet meteen comfortabel bij voelt. De vertrouwensrelatie die daarvoor nodig is bouw je op in goede tijden, om hem te kunnen benutten in moeilijke tijden! Je kunt daar niet vroeg genoeg mee beginnen. Als je pas in moeilijke tijden in de relatie gaat investeren is het te laat.

Als je opdrachtgever ook je baas is

Je denkt nu wellicht: de voorgaande paragraaf is niet op mij van toepassing want mijn opdrachtgever is mijn leidinggevende en die ken ik als geen ander. Het lijkt op het eerste gezicht een voordeel als je opdrachtgever ook je eigen baas is; je kent zijn organisatie, zijn situatie en zijn gebruiksaanwijzing immers al van haver tot gort en de vertaling naar je project is dan snel gemaakt. Maar daarin schuilen ook twee valkuilen.

Een project is uniek. De eerste valkuil is dan dat je al wel denkt te weten wat je opdrachtgever wil, als hij het al weet. Projectleiders raken vaak onaangenaam verrast als ze er tijdens het project achter komen dat hun opdrachtgever toch iets anders wil dan hij (voor hem) had bedacht. En dan is het lastiger om dat te herstellen dan als je in het begin de dialoog was aangegaan.

Met je opdrachtgever moet je van tijd tot tijd een robbertje kunnen vechten, bijvoorbeeld als dingen tegenzitten. Maar hoe reageert hij daarop in zijn rol als je leidinggevende? Veel projectleiders durven een confrontatie niet aan te gaan uit angst om lastig gevonden te worden. Dat is de tweede valkuil. Ze zijn bang om dat in hun beoordeling tegen zich gebruikt te zien. Wat dan nodig is zijn goede afspraken over jouw omgang met hem als je baas aan de ene kant en als je opdrachtgever aan

de andere kant. Bereid hem erop voor dat er momenten zullen komen dat je het hem lastig zal maken, en spreek af dat dat vooral een teken is van *goede* samenwerking. Spreek ook af dat jullie regelmatig de samenwerking evalueren om tijdig oneffenheden uit te kunnen praten. Ook hier geldt: maak die afspraken in de goede tijden zodat ze in moeilijke tijden hun nut kunnen bewijzen.

Dus ook als je opdrachtgever je baas is, is het dus belangrijk de dialoog over de Bermudadriehoek aan te gaan en te werken aan een vertrouwensrelatie.

Fase 2. Diagnose

In deze paragraaf staat een vaak vergeten maar erg belangrijke projectfase centraal: de diagnose.

Waarde van de diagnose

Zonder diagnose is de opdrachtverstrekking slechts een subjectief beeld en het plan dus een schot hagel. De diagnosefase is een tegenhanger voor de veel voorkomende valkuil dat een projectmanager als een kip zonder kop aan de slag gaat, zonder zich rekenschap te geven wat er echt aan de hand is en wat er in het verleden al gedaan is. En een goede diagnose kan veel tijd schelen en weerstand voorkomen.

Oprachtgevers zitten niet altijd te springen om een projectleider die aandringt op een diagnosefase. Een opdrachtgever is vaak al door een proces gegaan voordat hij de opdracht verstrekke, en wil snel resultaten zien. Het is niet zonder risico's om daar zomaar in mee te gaan. De diagnose is alleen al belangrijk om de projectmanager in te werken in de opdracht; veel opdrachtgevers zijn gevoelig voor dit argument. Het is ook niet in het belang van de opdrachtgever om te gaan werken aan een probleem dat niet te onderbouwd is of dat niet blijkt te leven bij andere betrokkenen. Een diagnosefase kan zorgen dat jullie dit tijdig onderkennen.

Diagnose is één van de fasen maar het is een valkuil voor de projectleider om na afronding van de diagnosefase niet meer om zich heen te kijken. De wereld in en om een project is voortdurend in beweging, het kan even duren voordat betrokkenen openheid van zaken geven en pas gaandeweg kunnen terugkerende patronen duidelijk worden. Diagnose vraagt dus dat de projectmanager hem eerst als fase programmeert en om daarna voortdurend de antenne uit te houden.

Wat je in de diagnose bekijkt, hoe diepgaand je het bekijkt en met welke onderzoeksmethoden je het bekijkt zal per project verschillen en wordt vooral bepaald door de opdracht, de tijdsdruk en de specifieke situatie. Maar er is wel een aantal generieke lessen aan te geven om uit een diagnose te halen wat erin zit.

Gestelde vragen in de diagnose

Een projectmanager zou zich in elke opdracht dienen te vergewissen van minimaal vier diagnose-aspecten. Het doel van deze aspecten is om te toetsen of de aannames in de opdracht kloppen, of om ze verder te onderbouwen.

Voorgeschiedenis

Een project start zelden zonder voorgeschiedenis. Er is bijvoorbeeld vaak al een schat aan informatie te vinden aan eerdere rapporten die (ook) over hetzelfde onderwerp gaan. Daarnaast is het goed om te weten welke gebeurtenissen hebben geleid tot de opdracht, dat geeft al veel informatie over het krachtenveld (zie hierna).

Niet zelden is dit project niet de eerste keer dat dit probleem aangepakt wordt. Het is goed om te achterhalen wat toen de aanpak en het resultaat was en waarom dat niet goed gewerkt heeft, of niet meer werkt.

Onderbouwing

In het intakegesprek is als het goed is het probleem verkend. Maar het gaat dan alleen nog om het probleem zoals de opdrachtgever het ziet. In de diagnosefase kun je kijken of het probleem in aard en omvang met feiten is te onderbouwen. Soms zijn die gegevens (financiële of personele gegevens, verkoopcijfers, vraag en aanbod, kwaliteitsaudits, klachtenregistratie) al in de managementinformatie te vinden; soms moet je aparte metingen verrichten om het probleem te objectiveren. Want pas als het probleem objectief aantoonbaar is, krijgt het echt overtuigingskracht naar derden, en kun je vaststellen hoe erg het probleem eigenlijk is. Alleen dan kan je bepalen of het project de moeite waard is.

Krachtenveld

Het succes van het project wordt door vele betrokkenen binnen en buiten de organisatie bepaald. De verdere aanpak, die je uitwerkt in de planningsfase, kan sterk bepalen door hoe zij 'erin zitten'. Reden genoeg om goed te kijken wie het succes van het project zouden kunnen bepalen en hoe zij zich verhouden tot het project. In het hoofdstuk 'krachtenveld' ga ik hier dieper op in.

Best practices

Het is goed mogelijk dat ergens anders in de organisatie, in het land of in de wereld hetzelfde wiel al een keer uitgevonden is. Dat kan veel werk schelen en het vergroot de verkoopwaarde van de aanbevelingen.

Diagnose aspect	Omschrijving
Voorgeschiedenis	
Onderbouwing	
Krachtenveld	
Best practices	

Tabel 3. Diagnose checklist

Opzet van de diagnose

In het minst vergaande geval vindt de diagnose tijdens het intakegesprek plaats en vallen de fase van opdrachtverstrekking en de diagnosefase samen. Maar bijna altijd is aanvullend onderzoek nodig, met in het meest vergaande geval een uitgebreide en diepgaande onderzoeksfase waarin je de problematiek vanuit verschillende hoeken belicht, je al bestaande oplossingen analyseert en alle betrokkenen hoort.

Schriftelijke en digitale bronnen

Een projectmanager kan uit verschillende schriftelijke en digitale bronnen putten:

- notulen;
- onderzoeksrapporten;
- plannen;
- management informatie;
- vragenlijsten;
- e-mails;
- klachtenregistratie.

Mondelinge bronnen

Maar ook mondelinge bronnen kunnen veel informatie opleveren. Ze zijn doorgaans arbeidsintensiever maar geven vaak meer kleur en diepte aan de diagnose.

Documenten beschrijven zelden hoe het echt zit! Haal dus ook informatie uit:

- interviews;
- groepsgesprekken;
- telefonische interviews/belronde
- observaties.

In het voorbeeld: een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers liep de diagnose als volgt:

Project: Een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers	
Project	Een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers
Voorgeschiedenis	Geen. Niet eerder is een dergelijk initiatief organisatiebreed genomen.
Onderbouwing	De instroomcijfers (vast personeel) van de afgelopen vier jaar waren respectievelijk 25, 32, 28 en 30. Voor volgend jaar voorzien we een instroom van 30 tot 35 FTE. Deze instroom is gelijkmatig over alle afdelingen verdeeld. Navraag bij P&O levert op dat 25% van de nieuwe medewerkers binnen twee jaar weer vertrekt.
Krachtenveld	De afdelingshoofden, m.u.v. afdeling X (zie onder) geven (nog) geen tekenen van interesse in dit onderwerp. Een senior van afdeling A heeft interesse getoond als begeleider.
Best practices	Afdeling X heeft twee jaar geleden op eigen initiatief een introductieprogramma opgezet, zo blijkt uit de notulen van het MT

Tabel 4: Voorbeeld van een diagnose

Fase 3. Planning

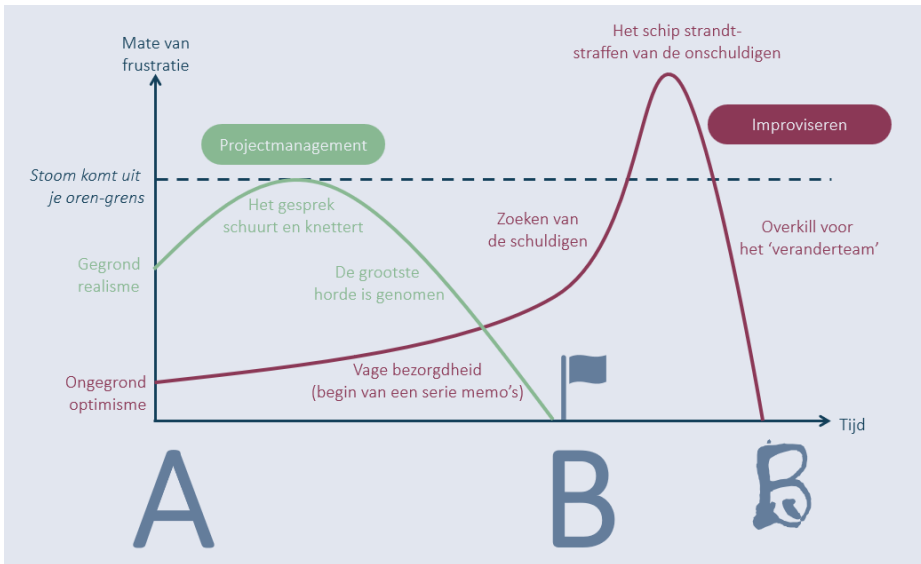
Als de opdracht helder is en het probleem is in de diagnose verder verkend en onderbouwd, kan de projectleider starten met het maken van het projectplan.

Het projectplan

De beschrijving van de planningsfase beslaat zo'n 15 pagina's van dit boek met meerdere instrumenten en stappenplannen. En dan ben je nog niet eens aan het project begonnen! Dat is vaak ook het belangrijkste bezwaar als mensen kennismaken met projectmanagement. "Het is zo'n circus", zeggen ze dan, "is dat nou nodig"? Dat klopt: projectmatig werken vraagt een investering aan de start van het project.

Echter:

- oefening baart kunst. Als je meerdere malen een mijlpalenplan, een projectorganisatie, een kostenraming en een risico analyse hebt gemaakt wordt het meer een routine en heb je al die pagina's toelichtende tekst niet meer nodig;
- ervaren projectleiders voelen aan hoe ver en diep ze de instrumenten die ik hierna laat zien, kunnen gebruiken. In kleine projecten kun je de eerste fasen redelijk snel doorlopen en bestaat het projectplan uit 2 a 3 A4-tjes. Naarmate projecten complexer zijn, halen projectleiders meer uit hun rugzak. Het vraagt ervaring om daar een verantwoorde inschatting van te maken. Het mijlpalenplan, beknopt of uitgebreid, maakt er echter altijd deel van uit;
- projectmatig werken betekent een circus in het begin. Improviseren (het alternatief) kent een circus aan het einde, namelijk in de frustratiepiek als in de laatste maand alles nog moet gebeuren terwijl de projectleider al zijn tijd kwijt is met branden blussen en de rest van de betrokkenen is afgehaakt. Dát circus is veel meer frustrerend en tijdrovend dan welke voorbereidingsinspanning ook!



Afbeelding 9: Het circus aan het begin of aan het eind

Alle voorbereidingen monden uit in een projectplan. Het projectplan is het 'contract' tussen projectteam en opdrachtgever en bestaat minimaal uit de volgende onderwerpen:

Onderdeel	Vraag
Probleemstelling	Waarom?
Doelstelling	Waartoe?
Eindresultaat	Wat?
Reikwijdte	Wat niet?
Mijlpalenplan	Wat/wanneer?
Werkwijze	Hoe?
Projectorganisatie	Wie?
Kostenraming	Hoeveel?

Tabel 5. Onderdelen van het projectplan

Een invulformat voor het projectplan vind je op www.forachange.nl/boeken-en-tools/tools/. De eerste vier onderwerpen vul je in door ze uit de opdrachtverstrekking over te nemen; je herkent ze als de elementen van kwaliteit. Het komt echter vaak voor dat je deze elementen in de planningsfase, als gevolg van de diagnose nog scherper kan formuleren. Mochten ze echter in deze fase fundamenteel ter discussie

komen te staan dan is het zaak terug te gaan naar de opdrachtgever, want dan moet je weer in gesprek over de opdracht.

Een goed projectplan kent samenhang tussen de verschillende onderdelen. De volgorde van de planonderdelen is niet willekeurig en resultaten staan erin centraal. Het mijlpalenplan knipt het eindresultaat op in tussenresultaten gekoppeld aan een tijdstipmoment. De werkwijze geeft aan *hoe* elk tussenresultaat tot stand komt. De projectorganisatie geeft helderheid *wie* op welke wijze betrokken is bij de totstandkoming van elk tussenresultaat. Dan kun je berekenen *hoeveel* het project kost; de kostenraming.

Projectplannen hoeven niet dik te zijn, zelfs niet als het een complex project betreft. De kunst is elk onderdeel kernachtig te beschrijven zonder al te veel inhoudelijke ballast. Een handig hulpmiddeltje daarbij is de 'so what' test: vraag je bij elke alinea af wat het toevoegt aan het plan of dat je stiekem al het project aan het uitvoeren bent. Je zult zien dat je meer kunt schrappen dan je denkt!

Plannen is een groepsactiviteit. Sommige projectleiders zijn echter te typeren als 'lap-tobbers' die het plan eerst zelf helemaal uitwerken en dat ter kennisgeving aan de projectteamleden geven, zonder nog veel ruimte voor een inbreng. Deze projectleiders vergeten hoe belangrijk het is dat elk projectteamlid eigenaar wordt van het plan. Dat vraagt dat teamleden erover kunnen meedenken en hun kennis en ervaring kunnen inbrengen. Dat is de eerste stap in het vormen van een hecht team, maar daarover in het hoofdstuk over samenwerken meer.

Het mijlpalenplan

Het mijlpalenplan vormt het hart van het projectplan. Het is het overzicht dat projectteam en opdrachtgever er bij besprekingen altijd bij hebben. Daarom besteed ik er veel aandacht aan. Eerst kijken we wat het is en dan hoe je het maakt.

In het mijlpalenplan knip je de weg naar het eindresultaat op in tussentijdse resultaten die op een specifiek tijdstip gerealiseerd moeten zijn. Zo haal je de druk van de laatste deadline af en verdeel je de energie over de totale tijd van het project. Mijlpalen worden ter besluitvorming voorgelegd aan de opdrachtgever; zo ontstaan regelmatig momenten dat bijsturing door de opdrachtgever mogelijk is en dat hij meegenomen wordt in het voortschrijdend inzicht van het project.

Omdat mijlpalen in principe een besluit vragen van de opdrachtgever formuleren we op hoog niveau. Je wilt de opdrachtgever immers niet voor elk wissewasje lastigvallen en hij moet kunnen oordelen over concrete resultaten. Dat vraagt een mijlpalenplan

dat snel overzicht biedt en dus beperkt is in het aantal mijlpalen. Een richtlijn hiervoor is lastig te geven, maar idealiter zou een mijlpalenplan op 1 A4 samen te vatten moeten zijn.

De tijd die er tussen twee mijlpalen kan liggen moet voldoende zijn om het tussenresultaat uit te kunnen voeren, om eventueel mensen te raadplegen en om het tussenresultaat ter besluitvorming voor te leggen. Pas wel op dat mijlpalen ook niet te ver uit elkaar liggen zodat de opdrachtgever los raakt van de dynamiek van het project. Dan bestaat ook het risico dat de energie uit het team wegglijpt. Dat is dan een reden om de mijlpalen korter op elkaar te plannen of om extra mijlpalen toe te voegen.

SMART

Mijlpalen formuleer je 'SMART' (zie hoofdstuk 'Opdrachtverstrekking'). De omschrijving moet zo min mogelijk vatbaar zijn voor meerdere uitleg. Pas dus op met het gebruiken van een enkel woord (onderzoek, conceptrapport). Dan weet de opdrachtgever niet wat hij krijgt en kan je tijdens de behandeling van de mijlpaal voor verrassingen komen te staan als blijkt dat hij een heel ander beeld had.

Mijlpalen formuleer je als iets dat gereed is. Er moet dus een voltooid deelwoord in zitten en geen werkwoord. Dus niet: 'offertes aanvragen voor drukkers', maar 'offertes voor drukkers zijn aangevraagd'. Of: 'als de offertes voor de drukkers zijn aangevraagd'.

Tenslotte is het belangrijk om in het mijlpalenplan van grof naar fijn te plannen. De eerste mijlpalen betreffen de keuze voor hoofdlijnen. Pas later komen de mijlpalen waar je meer op detailniveau invulling geeft. Zo voorkom je dat de opdrachtgever pas in een late fase kan meepraten over fundamentele zaken en je heel veel over moet doen om dat te herstellen.

Project	Voorbeeld mijlpaal in beginfase	Voorbeeld mijlpaal in eindfase
Publicatie	Inhoudsopgave vastgesteld	Hoofdstukken geschreven
Bedrijfsfolder	Doelgroep bepaald	Drukproef gereed
Nieuw kantoorconcept	Programma van eisen gereed	Meubilair besteld

Tabel 6. Voorbeelden van begin- en eindmijlpalen

Hoe ziet een mijlpalenplan eruit? Hieronder een voorbeeld gebaseerd op de opdrachtverstrekking rondom het project: introductieprogramma voor nieuwe medewerkers:

Project: Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers		
No	Week gereed	Mijlpalen
1	3	Oorzaken en oplossingsrichtingen voor het verloopp probleem zijn onderzocht en op basis daarvan is vastgesteld dat een introductieprogramma (al dan niet) een effectieve oplossing is, en dus of het project doorgang moet vinden
2	7	De ervaringen van afdeling X zijn bekend en de wensen van de afdelingshoofden zijn geïnventariseerd
3	10	Een voorlopig ontwerp voor het introductieprogramma (de dag, het infopakket en het mentorsysteem) is uitgewerkt in termen van doelstellingen en opzet
4	11	Er is een keuze gemaakt waar we in de organisatie het introductieprogramma structureel onderbrengen
5	15	Het definitief ontwerp is uitgewerkt in termen van draaiboek (dag), tekst en lay-out (infopakket) en procedure mentoraat en selectie mentoren (mentorsysteem)
6	17	Alle betrokkenen zijn ingewerkt en opgeleid
7	21	De leerpunten van de try-out van het programma zijn bekend, en verbetervoorstellen zijn geïnventariseerd
8	23	Het beproefde programma is klaar om definitief te worden uitgerold

Tabel 7. Voorbeeld van een mijlpalenplan

Sporen

Bij complexe mijlpalenplannen met veel mijlpalen kan het handig zijn om gebruik te maken van *sporen*. Dat zijn logische clusters van mijlpalen die de overzichtelijkheid van het plan te vergroten. Ze kunnen een voorbode zijn voor een deelprojectgroepenstructuur.

Voorbeeld 1:

Ten behoeve van een grote IT-implementatie kunnen de volgende sporen onderscheiden worden:

- Spoor A: mijlpalen rondom het ontwikkelen van systemen
- Spoor B: mijlpalen rondom het aanpassen van de organisatie: werkprocessen, taken en structuren
- Spoor C: mijlpalen rondom gedragsverandering: training, communicatie, leiderschapsontwikkeling

Voorbeeld 2:

Een grootschalig bouwproject kent de volgende sporen

- Spoor A: gebouw
- Spoor B: voorzieningen (telefonie, netwerken)
- Spoor C: inrichting en verhuizing

Een mijlpalenplan met meerdere sporen ziet er iets anders uit (tabel 7).

No	Week gereed	Mijlpalen Spoor A	Mijlpalen Spoor B	Mijlpalen Spoor C
1		Mijlpaal 1		
2			Mijlpaal 2	
3		Mijlpaal 3		
4				Mijlpaal 4
5			Mijlpaal 5	
6				Mijlpaal 6
7		Mijlpaal 7		
8			Mijlpaal 8	

Tabel 8. Format voor een mijlpalenplan met meerdere sporen

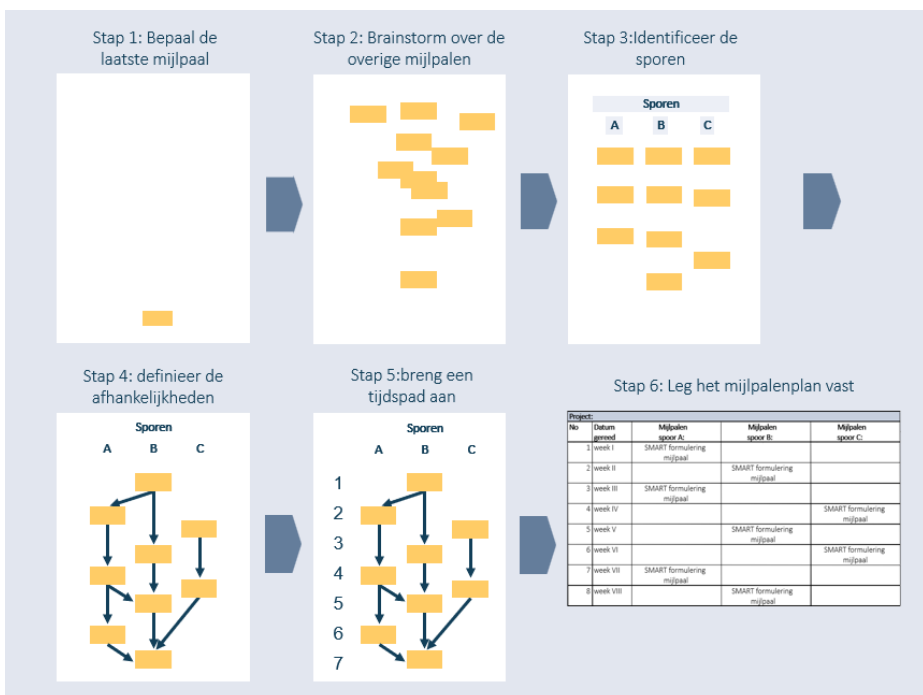
Zes stappen om een mijlpalenplan op te stellen

Hoe maak je een mijlpalenplan? Daarvoor bestaat een werkwijze met zes stappen. Voordat je het stappenplan doorloopt moet het team bij elkaar zitten met voldoende tijd, ze moeten ze de opdrachtverstrekking goed hebben doorgenomen en deze goed begrijpen.

De stappen zijn:

- Stap 1: Bepaal de laatste mijlpaal
- Stap 2: Brainstorm over de overige mijlpalen
- Stap 3: Identificeer sporen
- Stap 4: Definieer de afhankelijkheden
- Stap 5: Zet de mijlpalen in een tijdschema
- Stap 6: Vat het mijlpalenplan samen

De benodigdheden voor deze stappen zijn: een flip over, veel post it-notes (groot formaat) en stiften. Eerst vat ik elk van de stappen in een afbeelding samen, daarna licht ik ze elk kort toe.



Afbeelding 10. Een mijlpalenplan maken in zes stappen

In *step 1* ga je als team na 'wat er klaar is als het project klaar is'. Daarvoor kun je het eindresultaat uit de opdracht overnemen als laatste mijlpaal. Check of de formulering SMART genoeg is en zo niet: scherp hem aan. Kijk of het mogelijk is om het eindresultaat te ontrafelen in meerdere deelresultaten, want daarin schuilt al een

aanwijzing voor sporen. Schrijf het eindresultaat of de deelresultaten (elk) op een post-it en plak ze onderaan op een flip-overvel.

Bij *stap 2* is het de kunst om zo breed mogelijk te inventariseren welke mijlpalen er denkbaar zijn. Daarvoor is *brainstorming* een geschikte techniek. Elk teamlid pakt een stapel post-its en laat zijn hoofd leeglopen: hij schrijft op elke post-it een mijlpaal. Schrijf duidelijk en houd je aan de regels voor de formulering van mijlpalen: een SMART zin met een voltooid deelwoord. Er is geen discussie en geen oordeel over de juistheid en relevantie van de mijlpaal. Dat beperkt deelnemers in hun denken en breedte is wat nu telt. Plak de post-its tussentijds op een willekeurige plek op het flip-overvel, zodat de anderen er een blik op kunnen werpen als ze hun post-its opplakken. Zo ontstaan weer nieuwe ideeën en voorkom je al te veel dubbelingen. Je merkt vanzelf als de inspiratie opraakt, dan kun je de brainstorm beëindigen. Dan zit de flip-over vol post-its: grove en gedetailleerde mijlpalen, soms ook activiteiten, en mijlpalen die door meerdere mensen zijn genoemd. Appels en peren, rijp en groen door elkaar.

In *stap 3* maak je van de appels en peren een geordende fruitschaal. Je haalt dubbelingen eruit, evenals post-its die geen mijlpalen maar activiteiten zijn. Dan kijk je of er een clustering mogelijk is in sporen; die post-its plak je bij elkaar. Binnen elk spoor hang je de post-its in tijdsvolgorde. Er kunnen zo mijlpalen bijkomen en andere kunnen er weer afgaan.

Dan kun je in *stap 4* kijken naar afhankelijkheden tussen mijlpalen. Welke mijlpalen moeten wachten tot een eerdere mijlpaal is afgerond? *Binnen* een spoor is die afhankelijkheid tussen opeenvolgende mijlpalen bijna altijd aanwezig, maar er zijn ook vaak afhankelijkheden *tussen* sporen. Breng deze afhankelijkheden met pijlen in beeld en verhang de post-its zo dat een pijl altijd (schuin) naar beneden wijst, want er moet tijd zitten tussen de input leverende mijlpaal en de input vragende mijlpaal.

Dan hangen de mijlpalen in tijdsvolgorde maar de afstand tussen de post-its zegt nog niets over de hoeveelheid tijd die ertussen moet zitten. Dat doen we in *stap 5*. Als het goed is heeft de fase van de opdrachtverstrekking een tijdstip opgeleverd dat het project af moet zijn. Noteer deze datum (of weeknummer) bij de laatste mijlpaal en reken terug, vanuit een grove indicatie hoeveel tijd je nodig hebt om elke mijlpaal af te ronden. Als er geen deadline is genoemd kun je bovenaan beginnen en kijken waar je uitkomt. Wees realistisch met vakantieperiodes, besluitvormingstermijnen, tijd om externen aan te trekken of piektijden in het reguliere werk.

Het kan zijn dat je bij *stap 5* precies uitkomt met de mijlpalen tussen de beoogde startdatum en de deadline die in de opdracht staat. Het komt vaker voor dat de deadline niet haalbaar blijkt te zijn; er is meer tijd nodig om alle mijlpalen af te ronden

dan in de fase van de opdrachtverstrekking was voorzien. Onderzoek dan met het team welke deadline gezien de mijlpalen wel reëel is. Onderzoek ook of het mogelijk is om met extra ingrepen toch de oorspronkelijke deadline te halen. Ga met beide opties terug naar de opdrachtgever en laat hem een keuze maken. Het komt echter ook voor dat de deadline juist te ruim is gesteld; de mijlpalen vragen minder tijd dan aanvankelijk gedacht. Dit klinkt als een luxeprobleem. Echter in een te ruime planning is het lastig de energie en inspiratie vast te houden, er moet ook spanning staan op de tijdigheid in de Bermudadriehoek! Durf de doorlooptijd van het project dan in te korten: begin later of eindig eerder. Ook hier is het de opdrachtgever die beslist.

Je mijlpalenplan is nu bijna af maar bevindt zich nog in de onhandzame vorm van een grote flip-over met post-its. In stap 6 neem je de mijlpalen over op papier volgens de lay-out van tabel 7 (één spoor) of 8 (meerdere sporen). Daarvoor kun je talloze apps gebruiken. Maar een mijlpalenplan is ook prima uit te werken en te onderhouden met een tekstverwerkings- of spreadsheetprogramma.

De doorlooptijd

Daarna kun je de doorlooptijd per mijlpaal bepalen. Je hebt de einddatum voor elke mijlpaal vastgesteld en nu is de vraag: wanneer moet je beginnen met het werken aan de mijlpaal? Dat bepaal je door de werklast en de afhankelijkheden met andere mijlpalen. Dit vraagt meestal een apart overzicht waar je de mijlpalen in overneemt. Het is niet uitgesloten dat dit nog tot aanpassingen leidt in het mijlpalenplan.

Een voorbeeld van een overzicht met de doorlooptijd per mijlpaal staat hieronder (de mijlpalen zijn verkort overgenomen uit het mijlpalenplan)



Tabel 9. Voorbeeld van een doorlooptijdoverzicht

De werkwijze

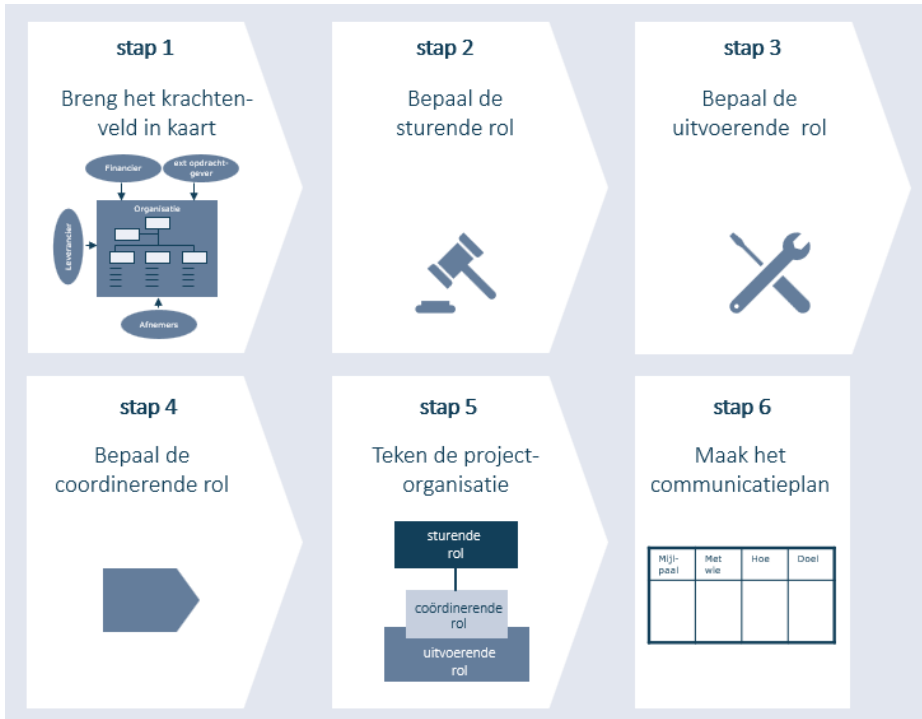
In het projectplan is de werkwijze (het ‘hoe’) ondergeschikt aan de mijlpalen (het ‘wat’); de opdrachtgever houdt zich daar alleen op hoofdlijnen mee bezig. Je hebt de werkwijze nodig om de opdrachtgever duidelijk te maken hoe je in zijn organisatie zult gaan opereren en om de kostenraming te kunnen maken. In de werkwijze beschrijf je per mijlpaal via welke werkwijze je elke mijlpaal bereikt. In tabel 10 vul ik de werkwijze in voor het voorbeeld van het introductieprogramma.

PROJECT: Introductieprogramma nieuwe medewerkers	
Mijlpaal	Werkwijze
1 Oorzaken en oplossingsrichtingen verloopprobleem zijn verkend	Analyseren verslagen exitgesprekken Houden van 5 diepte interviews van mensen die weggaan en nog in hun opzegtermijn zitten. Schrijven discussie notitie naar opdrachtgever met advies voor GO/NOGO
2 De ervaringen van afdeling X en de wensen van de afdelingshoofden zijn onderzocht	Houden 4 interviews met leidinggevendenden Houden 1 groepsinterview nieuwe medewerkers afdeling X
3 Een voorlopig ontwerp voor het introductieprogramma is gereed	Houden workshop projectteam (voorbereid door deel projectteam)
4 Keuze onderbrenging programma in organisatie is gemaakt	Opstellen discussienotitie met verschillende opties en voor- en nadelen
5 Het definitief ontwerp is uitgewerkt	Selecteren trainers door afdelingshoofden a.d.h.v belangstellingsregistratie per mail Houden workshop projectteam (voorbereid door deel projectteam)
6 Alle betrokkenen zijn ingewerkt en opgeleid	Ontwerpen training en samenstellen 'trainershandboek' Geven training aan beoogde trainers
7 De leerpunten en verbetervoorstellen naar aanleiding van eerste keer zijn vastgesteld	Uitreiken van evaluatieformulieren na afloop van het programma Analyseren van de uitkomsten Nabespreken van het programma met steekproef van de doelgroep Houden van workshop projectteam om verbeterpunten te inventariseren
8 Het beproefde programma is klaar om definitief te worden uitgerold	Verwerken leerpunten in definitief ontwerp Houden bijeenkomst trainers om wijzigingen door te nemen

Tabel 10. De werkwijze - voorbeeld

De projectorganisatie

Veel plannen beginnen met het antwoord op de vraag ‘wie doet wat?’. Het is beter om het antwoord op de ‘wie-vraag’ af te laten hangen van de antwoorden op de wat en hoe-vraag. Daarom komt hij pas nu in de planningsfase aan de orde. Ook daar is een aantal stappen voor (afbeelding 11).



Afbeelding 11. Vijf stappen om een projectorganisatie te maken

Stap 1: breng het krachtenveld in kaart

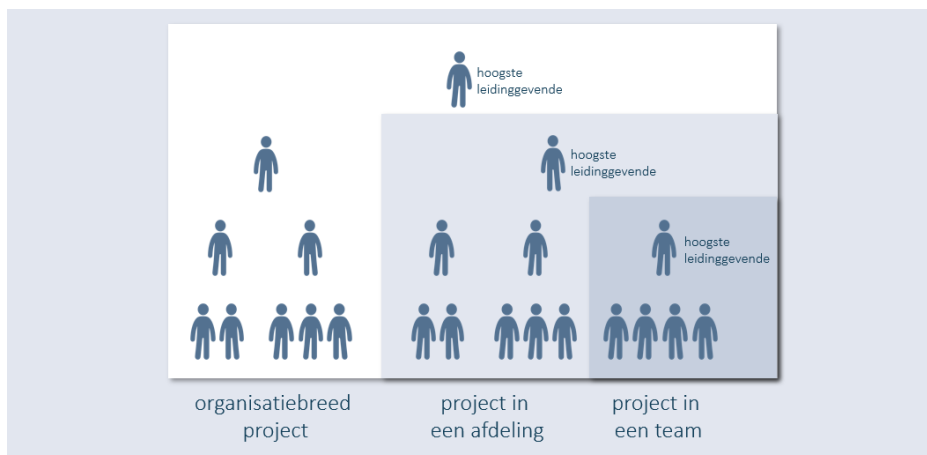
In het hoofdstuk ‘het krachtenveld’ (verderop) beschrijf ik uitgebreid hoe je het krachtenveld in kaart brengt. In een krachtenveldanalyse wijs je aan wie bepalend is voor het welslagen van het project, hoe groot die invloed is en hoe elk van die betrokkenen ‘erin zit’. Dat is je vertrekpunt om de projectorganisatie te gaan opbouwen.

Stap 2: Bepaal de sturende rol

De keuze voor wie de *sturende rol* gaat vervullen, ofwel degene die opdrachtgever is, is een zeer belangrijke. Veel projecten gaan fout omdat het opdrachtgeverschap verkeerd (te laag, te hoog, te ver weg) is opgehangen. Vaak is er in de planningsfase al

iemand die zich als opdrachtgever manifesteert en dat kan heel goed de optimale opdrachtgever zijn. Maar het hoeft niet. Als er in deze fase (nog steeds) niemand zich van hogerhand met het project bemoeit heeft, geeft dat te denken....

De stelregel voor opdrachtgeverschap is dat het de hoogste leidinggevende zou moeten zijn die de reikwijdte van het project tot zijn verantwoordelijkheidsgebied heeft. Het is in elk geval een leidinggevende. Als een plaatsvervanger of een staffunctionaris opdrachtgever is, is alertheid geboden. De toetssteen is of alle betrokkenen hem erkennen in zijn leiderschap over het project, en ze hem niet zien als een bewijs van de geringe urgentie van het project voor degene die echt aan het roer zou moeten staan. Wie de hoogste leidinggevende is, hangt af van de reikwijdte van het project. Voor een project binnen een afdeling is het een andere leidinggevende dan voor een project dat de hele organisatie omvat.



Afbeelding 12. De hoogste leidinggevende vanuit de reikwijdte gezien

Soms leggen we het opdrachtgeverschap neer bij een groep mensen, dan spreken we van een *stuurgroep*. De samenstelling van een stuurgroep luistert nauw: zitten er mensen in die kunnen en willen besluiten en sturen? Stuurgroepen hebben als grootste nadeel hun slagvaardigheid en toegankelijkheid; het vraagt van een projectleider veel stuurmanskunst om zijn project frequent en met voldoende tijd op de agenda te krijgen. Maar de waarde van een stuurgroep kan gelegen zijn in een bredere betrokkenheid en draagvlak.

Stap 3: bepaal de uitvoerende rol

De sporen in het mijlpalenplan geven een opmaat om deelprojectgroepen te overwegen. Als er meerdere sporen zijn die elk een specifieke deskundigheid vragen,

ligt een deelprojectgroepenstructuur voor de hand. De deelprojectgroep is verantwoordelijk voor het realiseren van elke mijlpaal binnen het betreffende spoor.

Er is weinig te zeggen over wat de beste teamgrootte voor een (deel)projectteam is, dat zal afhangen van de aard en hoeveelheid van het werk. Te kleine teams (drie of minder) blijken echter doorgaans kwetsbaar te zijn bij vakanties en uitval door ziekte en vacatures. Teams groter dan zes leden zijn vaak juist te weinig slagvaardig. Dan moet je de vraag stellen of je echt iedereen nodig hebt of dat je het project niet beter op kan knippen in deelprojecten/werkgroepen. Neem alleen mensen op wiens kennis, vaardigheden en teamrol je gedurende het gehele project nodig hebt. Meer incidentele bijdragen kun je op ad hoc basis inzetten. Dat moet je natuurlijk wel van te voren met hen afspreken.

Stap 4: bepaal de coördinerende rol

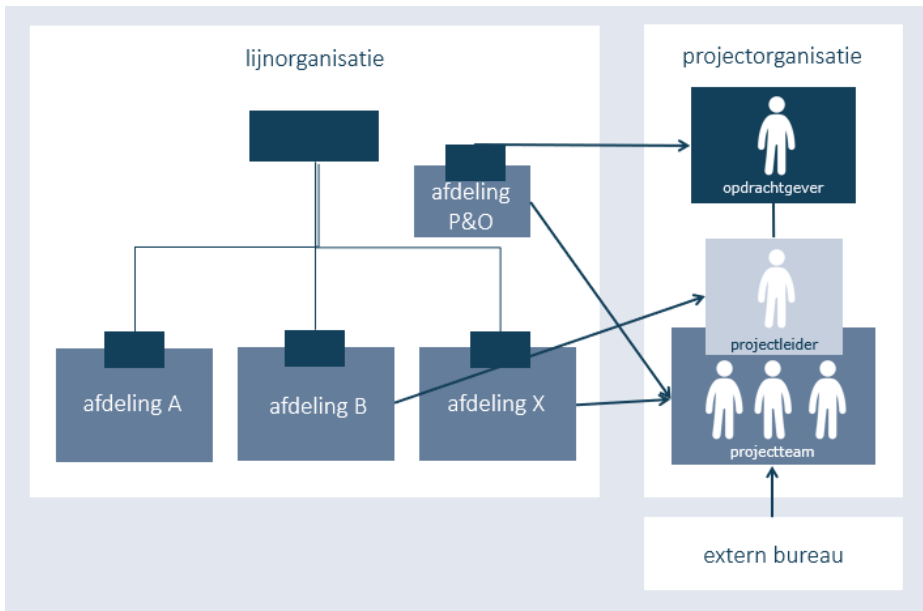
Nu is duidelijk of, en zo ja wat er te coördineren valt en ligt de vraag voor of degene die de planningsfase coördineert de meest aangewezen persoon is om het projectleiderschap ook voor de volgende fasen op zich te nemen. Indien er meerdere uitvoerende niveaus zijn, worden voor de deelprojectgroepen trekkers aangewezen, die ook zitting nemen in de projectgroep. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van het project kun je ook anderen aan de projectgroep toevoegen, zoals een secretaris, een penningmeester of een communicatie-expert.

Stap 5: teken de projectorganisatie

Nu kun je het harkje tekenen, met in elk geval een sturende rol in de vorm van een opdrachtgever/stuurgroep, een coördinerende rol in de vorm van een projectleider/projectgroep (in geval van deelprojectgroepen) en een uitvoerende rol in de vorm van een projectgroep of deelprojectgroepen.

Val niet in de verleiding om matrixen te tekenen, of onderdelen die –al dan niet horizontaal verbonden zijn met meerdere andere gremia. Op papier ziet dat er mooi uit maar in praktijk zal het niet werken.

In het voorbeeld van het introductieprogramma wordt voor een eenvoudige projectorganisatie gekozen.



Afbeelding 13. De projectorganisatie in het voorbeeld

Voor andere betrokkenen in en om het project kan het zinvol zijn om een communicatieplan te maken. In het hoofdstuk 'krachtenveld' gaan we hier verder op in.

De kostenraming

De mijlpalen en de (doorloop)tijden zijn helder, de werkwijze en de projectorganisatie is vastgesteld. Nu is er voldoende basis om te kijken wat het project aan middelen zal gaan kosten. De kostenraming valt grofweg uiteen in:

- 'out of pocket'-kosten: de uitgaven waarvoor je concreet een rekening krijgt, zoals het huren van een zaal, het extern laten drukken van een folder, het inhuren van een extern adviesbureau, het uitnodigen van een artiest etc.
- kosten verbonden aan de inzet van mensen in de projectorganisatie. Dit drukken we vaak uit in dagen. Als de organisatie werkt met interne tarieven kun je hier ook de kosten van deze inzet berekenen. Het is belangrijk hier een verantwoorde inschatting van te maken omdat je mensen moet vrijmaken voor het project en omdat zo een beeld ontstaat wat het project de organisatie als investering kost.

Met name het inschatten van de kosten aan menskracht vraagt enige ervaring en gevoel bij hoeveel tijd komt kijken bij het bereiken van een bepaalde mijlpaal. De ervaring leert dat bijna altijd te krap wordt gepland, dus hanteer een marge. Houdt ook tijdens het project per mijlpaal bij wat je aan tijd besteedt zodat je ervaring opbouwt in het inschatten van wat nodig is.

Het komt vaak voor dat we de kostenraming van een project berekenen door in te schatten hoeveel dagen per week projectmedewerkers gemiddeld bezig zullen zijn met dit project. Die inschatting kan niet anders dan op basis van ervaring en met de natte vinger plaatsvinden. Die dagen vermenigvuldig je met de totale doorlooptijd en dan ontstaat een dagenraming. In dat geval plan je op input en niet op resultaat. Elk project kent pieken en dalen en die maak je op deze manier niet zichtbaar. Ook zal de tijdsinzet per teamlid over de mijlpalen verschillen; je wilt ze niet op voorhand over één kam scheren, want ieder is met een specifieke rol en deskundigheid in het project opgenomen.

Daarom verdient het de voorkeur om per mijlpaal, met de gekozen aanpak en doorlooptijd in het achterhoofd, een schatting te maken van het aantal benodigde dagen. Dan ontstaat een reëler(er) beeld van de benodigde inzet van mensen. De kostenraming in het voorbeeldproject staat in tabel 11 (bladzijde 47).

De stap naar een dagenplanning per projectteamlid is nu niet ver meer. Verdeel de geraamde dagen per mijlpaal over de teamleden met de gewenste taakverdeling in gedachten. Je kunt het doorlooptijdoverzicht gebruiken om de dagen per teamlid globaal te verspreiden over de doorlooptijd zodat je kan zien waar eventuele pieken zich voor zullen doen. Voorkom tenslotte te grote verschillen in inzet tussen projectteamleden, bijvoorbeeld de ene gemiddeld drie dagen per week, de andere een halve.

Project: Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers						
No	Mijlpaal	Out of pocket		Kosten mensdagen		
		Omschr.	€	Dgn	Tarief	€
1	Oorzaken en oplossingsrichtingen verloopprobleem zijn verkend			7	€ 363	€ 2.542
2	De doelgroep, de ervaringen van afdeling X en de wensen van de afdelingshoofden zijn onderzocht			6	€ 363	€ 2.179
3	Een voorlopig ontwerp voor het introductieprogramma is uitgewerkt	Inhuur expert (1200 pd)	€ 2.400	5	€ 363	€ 1.816
4	Keuze onderbrenging programma in organisatie			3	€ 363	€ 1.089
5	Het definitief ontwerp is uitgewerkt			5	€ 363	€ 1.816
6	Alle betrokkenen zijn ingewerkt en opgeleid	Inhuur expert	€ 3.600		€ 363	
		Drukken draaiboek	€ 250	8	€ 363	€ 2.905
		Huur zaal	€ 300			
7	De leerpunten en verbetervoorstellen naar aanleiding van eerste keer zijn bekend	Druk-kosten infoset	€ 400	4	€ 363	€ 1.453
		Huur zaal	€ 500			
8	Als het beproefde programma klaar is om definitief te worden uitgerold			5	€ 363	€ 1.816
SUBTOTAAL		€ 7.450		43		€ 15.615
TOTAAL						€ 23.065

Tabel 11. Voorbeeld van een kostenraming

Fase 4. Uitvoering

De uitvoeringsfase neemt in het project verreweg het meeste tijd in beslag maar ik wijd er in dit boek de minste woorden aan. Omdat elk project nu eenmaal uniek is en de essentie van deze fase is dat je het plan uitvoert. Hoe beter je plan is, hoe beter de uitvoeringsfase doorgaans verloopt. Er is alleen iets in algemene zin te zeggen over:

- de start van de uitvoeringsfase;
- het gebruiken van activiteitenoverzichten;
- de wijze van rapporteren over de voortgang;
- wat te doen als omstandigheden veranderen;
- wat te doen als je project anderszins onder je andere werkzaamheden.

Opstarten

Het is belangrijk om met het projectteam de start van het project goed te markeren, zo staat iedereen in de startblokken en geef je al meteen een krachtige impuls aan het team. Er is niets lastiger dan een project op stoom te krijgen dat met horten en stoten en met lange tussenpozen is opgestart. Vaak organiseren we dus een startbijeenkomst. Dat is een bijeenkomst met het team (en soms ook met de opdrachtgever erbij) waarin jullie de start van het project markeren en het projectplan doornemen. Als de teamleden voor het eerst binnenkomen dien je veel tijd te besteden aan het introduceren van het plan.

Beter nog is om tijdens de startbijeenkomst samen het plan te maken. Maar ook een plan dat er al (op hoofdlijn) ligt vraagt discussie en tweerichtingsverkeer; je kunt als projectleider niet volstaan met het eenzijdig presenteren van het plan. Of erger nog, het van te voren voor kennisgeving opsturen en ervan uitgaan dat ze het begrijpen als ze het gelezen hebben. Je zult nu denken: het plan ligt al vast dus discussiëren heeft geen zin. Dat kan kloppen, maar discussie en het actief doorleven van het plan is de enige manier waarop (nieuwe) projectteamleden echt gaan begrijpen wat het plan omvat. En je mag niet uitsluiten dat de nieuwe teamleden toch met inzichten komen die het plan verder aanscherpen...

Als teamleden elkaar nog niet kennen is het nuttig om voldoende tijd te besteden aan kennismaken. Ook als alle teamleden elkaar al wel kennen wordt er vaak tijdens de start-up uitgewisseld hoe men tegen het project aankijkt, welke uitdagingen en leerdoelen er voor ieder persoonlijk inzitten, welke bijdrage iedereen aan het project

denkt te leveren en wat ieder van het team verwacht. Tenslotte maak je de eerste afspraken om aan de slag te gaan met de eerste mijlpaal.

Zo investeer je vanaf de start in een hecht team dat met een gedeeld beeld van de weg die te gaan is aan de slag gaat. Om dat vast te houden is het zaak om op gezette momenten in de loop van het project het sociale aspect te belichten. Ofwel door middel van tussentijdse teamevaluaties, ofwel door een uitje te organiseren.

Activiteitenoverzicht

De vraag 'hoe' je elke mijlpaal gedetailleerd doorloopt werk je uit in activiteitenoverzichten, die het projectteam tijdens de uitvoeringsfase gebruikt om het werkproces te regisseren. Het heeft geen zin om al activiteitenoverzichten voor een mijlpaal te gaan maken die twee maanden verderop ligt. Tegen die tijd is de wereld (en dus het project) dermate veranderd dat een activiteitenoverzicht er heel anders uit zal zien.

In het activiteitenoverzicht som je alle acties die moeten worden gedaan om een mijlpaal te bereiken, degene die dat uitvoert en het tijdstip dat het gereed moet zijn.

Een voorbeeld aan de hand van de eerste mijlpaal van het project Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, besproken in een projectgroepvergadering als het project een week loopt:

PROJECT: Introductie van nieuwe medewerkers				
Mijlpaal (no): 1: Oorzaken en oplossingsrichtingen voor het verloopprobleem zijn onderzocht en op basis daarvan is vastgesteld dat een introductieprogramma (al dan niet) een effectieve oplossing is				Datum:
No	Activiteit	Wie?	Wanneer gereed?	Klaar?
1	Opvragen verslagen exitgesprekken bij Personeelszaken	Ria	week 0	Ja
2	Plannen stuurgroepvergadering in week 3	Ruud	week 0	Ja
4	In overleg met PZ selecteren 5 opzeggers en plannen interviews	Ria	week 0	Ja
3	Analyseren verslagen exitgesprekken, in te brengen op projectteamvergadering week 2	Ruud en Joop	week 1	N.v.t
5	Houden interviews	Allen	week 1 en 2	Loopt
6	Schrijven advies aan Stuurgroep over verloopproblematiek en mogelijke oplossingsrichtingen, uitmondend in advies of investering in introductieprogramma zinvol is, in te brengen in projectgroep week 2	Ria en Joop	week 2	N.v.t
7	Aanpassen advies naar aanleiding van projectteamvergadering	Ruud	week 2	N.v.t
8	Verspreiden stukken naar stuurgroep	Secr.	week 2	N.v.t

Tabel 12. Voorbeeld van een activiteitenoverzicht

Voortgangsbewaking

De opdrachtgever beslist over mijlpalen. De mijlpalendata zijn dus logische momenten om met de opdrachtgever een pas op de plaats te maken waar het project staat in termen van de Bermudadriehoek. Zo kan de opdrachtgever bijsturen, gaat hij mee in het voortschrijdend inzicht in het project en kan hij op zijn beurt het team voeden over belangrijke ontwikkelingen die hij ziet.

Hoed je voor schriftelijke afstemming over mijlpalen. Ook hier is een dialoog wenselijk om de wereld achter de geschreven woorden goed te kunnen delen. Om dezelfde reden moet je oppassen om jouw mijlpaal als hamerstuk op een volle agenda van een

vergadering op te nemen. Claim de tijd bij je opdrachtgever zodat hij zijn rol kan waarmaken als degene die stuurt op tussentijds resultaat.

Ook voortgangsrapportages zijn vaak (te) dik met uitvoerige beschrijvingen over ‘hoe het gaat’. Maar de opdrachtgever is niet geïnteresseerd in het ‘hoe’ maar in het ‘wat’, althans dat zou hij moeten zijn. Een eerste eis is dus dat de voortgangsrapportage resultaten centraal moeten staan. Andere eisen zijn:

- zo kort en overzichtelijk mogelijk, liefst op 1 A4;
- directe koppeling met de elementen van de Bermudadriehoek;
- in één oogopslag moet de opdrachtgever kunnen zien waar de knelpunten zitten;
- knelpunten moet één op één gevolgd worden door een voorgestelde maatregel;
- het moet ook duidelijk worden wat er goed gaat!

Een rapportagevorm die daar recht aan doet is de volgende (kleuren bij wijze van voorbeeld):

	Stop-licht	omschrijving	Actie		
			Wat?	Wie?	Wanneer?
Kwaliteit	GROEN				
Tijdigheid	ROOD				
Kosten	GROEN				
Krachtenveld	ROOD				
Team	GROEN				
(Overige) risico's	ORANJE				

Table 13. Format voor een voortgangsrapportage

De stoplichtkleuren maken in één oogopslag visueel:

- wat prima volgens plan verloopt (groen);
- waar een lichte afwijking zit die in de loop van het plan bijgestuurd kan worden (oranje);
- waar zich aanzienlijke afwijkingen voordoen die het project in gevaar brengen (rood).

Het is de projectleider die de voortgangsrapportage aan de opdrachtgever voorlegt. De voortgangsrapportage bespreek je idealiter eerst met het projectteam om hem verantwoord in te kunnen vullen en samen maatregelen te bedenken.

Het gebruiken van stoplichtkleuren vraagt natuurlijk wel dat de projectleider zich naar de opdrachtgever kwetsbaar op durft te stellen. Het project is er in elk geval niet bij gebaat om zaken mooier voor te stellen dan ze zijn. Mocht je bij jezelf ervaren dat je terughoudend bent om naar de opdrachtgever de vuile was buiten te hangen, dan is dat aanleiding om met hem jullie wijze van afstemming te bespreken. Een goede opdrachtgever is juist op zijn hoede bij allemaal groene stoplichtjes, want dat kan een indicatie zijn dat er geen spanning staat op de Bermudadriehoek en dat het project dus goedkoper, sneller en/of nog beter kan!

Bij zo'n manier van voortgangsbewaking heeft het weinig zin om op voorhand met een vaste frequentie met de opdrachtgever om de tafel te gaan zitten; het mijlpalenplan bepaalt de frequentie. Je zult denken; het kan toch geen kwaad hem tussentijds op de hoogte te houden? Dat is natuurlijk prima. Maar let wel op dat je de opdrachtgever niet meesleurt in de details van het 'hoe': hij moet scherp blijven op zijn beslissende rol rondom resultaten.

Als omstandigheden veranderen

Elke mijlpaal vormt een bezinningsmoment met het team en met de opdrachtgever of het project op schema zit en of er tussentijds zaken zijn veranderd of zich verder hebben ontwikkeld. Elke mijlpaal is dus ook een heroverweging van het (mijlpalen)plan. Elk project is omgeven door onzekerheden en er is dus geen plan dat gedurende een heel project ongewijzigd blijft. Elk project kent momenten dat je erachter komt dat panelen zijn gaan schuiven, dat betrokkenen er anders in (zijn gaan) zitten, en dat er zich gebeurtenissen voordoen die je niet had voorzien. Er zijn voor al die mogelijke situaties maar een paar spelregels aan te geven:

- blij altijd alert of je de kwaliteit, tijdigheid en kosten nog beheerst;
- houd voorzienbare risico's goed in de gaten;
- op het moment dat je de Bermudadriehoek om welke reden dan ook in gevaar ziet komen is dat altijd een reden om naar je opdrachtgever

terug te gaan en in dialoog je opdrachtverstrekking of projectplan aan te passen.

Als je dat niet doet vervalt de functie van je plan en ben je teruggevallen op improviseren.

Je andere werkzaamheden

Niet iedereen zal al zijn tijd aan dit ene project bezig zijn, maar zal ook andere projecten uitvoeren en zal bezigheden hebben die doorlopend en/of terugkerend van karakter zijn. Een kenmerk van dit werk is meestal dat het gisteren klaar moet zijn, terwijl projecten vaak ook tot morgen kunnen wachten. Dan is de verleiding dus altijd aanwezig om het dagelijkse werk voor te laten gaan.

Hoe ga je daarmee om? Accepteer dat dit altijd een spanningsveld zal zijn vanwege de zo verschillende aard van beide soorten werk. Het spanningsveld is dus niet op te lossen, maar het is door middel van een aantal afspraken en spelregels wel hanteerbaar te maken. In het ideale geval werkt het als volgt:

- in de planningsfase is berekend hoeveel tijd je gedurende de gehele doorlooptijd aan het project zult besteden. Die inschatting van de te besteden tijd blijkt juist te zijn en dat blijft zo gedurende het gehele project;
- je baas en de projectleider committeren zich beide aan jouw inzet. Ze houden zich gedurende de gehele doorlooptijd aan de gemaakte tijdsafspraken en claimen je niet voor meer tijd dan afgesproken;
- je baas is akkoord gegaan met die tijdsinzet en je takenpakket is erop aangepast; andere medewerkers hebben opdracht gekregen van je baas om die taken over te nemen;
- je organiseert dat je voor de projecttijd afgeschermd bent van je dagelijkse werkzaamheden, bijvoorbeeld door de telefoon door te schakelen of in een andere ruimte te gaan zitten.

Dat zijn dus nogal wat afspraken te maken om te zorgen dat je tijdsbesteding goed is afgestemd op je nieuwe takenpakket. Dit is een fragiel evenwicht dat van meerdere personen afhankelijk is. Het wekt geen verbazing dat het in de praktijk nogal eens anders loopt en er van drie kanten aan je getrokken wordt: je baas, je projectleider en je collega die taken moet overnemen. Het effect is meestal dat je je een slag in de rondte gaat werken om iedereen tevreden te houden. Dat is heel onverstandig: je doet jezelf tekort, je doet je project tekort en niemand heeft in de gaten dat er een probleem is, laat staan dat ze het voor je oplossen.

Wat dan wel? Een groot deel kun en moet je zelf doen:

- Zorg dat je de afspraken die met jou gemaakt moeten worden, namelijk met de projectleider en je baas, ook echt maakt. Neem geen genoegen met vage afspraken of valse overeenstemming;
- Stimuleer dat andere partijen afspraken met elkaar maken (baas met projectleider, baas met je collega). Durf knelpunten die je daar ervaart ook daar te laten en ze niet zelf op te lossen;
- Binnen de tijd die je aan het project bent toegewezen ben je zelf verantwoordelijk dat je die tijd ook beschikbaar bent. En dat geldt ook voor het deel van je takenpakket dat je aan je eigen afdeling kunt besteden. Hanteer de principes van timemanagement om beide taken recht te doen. Als baas en/of projectleider je overvragen dien je dat met henzelf op te nemen.

Met die spelregels neem je verantwoordelijkheid waar je ook zelf de beste mogelijkheden hebt om je eigen condities te bepalen, en in de andere gevallen leg je de bal bij de (juiste) ander.

Wat als gaandeweg blijkt dat de aan jou toegekende dagen toch niet voldoende zijn? Dan verandert de zaak en dient 'het contract' tussen je baas en de projectleider te worden opengebroken. Dat kan leiden tot nieuwe afspraken waar dezelfde spelregels weer voor gelden. Je baas kan uiteraard ook beslissen niet akkoord te gaan met de extra gevraagde tijd, dan heeft de projectleider een probleem en moet hij andere oplossingen zoeken en moet hij wellicht terug naar de opdrachtgever.

Fase 5. Evaluatie

In de evaluatiefase trekken jullie de lessen uit het project en sluit je het dossier af.

Evalueren

Evalueren heeft als doel:

- voor alle betrokkenen te kunnen leren en aldus bij te dragen tot hun persoonlijke ontwikkeling;
- leerervaringen vast te houden voor volgende projecten;
- eventueel mogelijke vervolgprojecten te signaleren.

Evalueren doe je met de opdrachtgever en met het team. Ook de volgorde (eerst met het team en dan met de opdrachtgever of andersom) kan variëren, afhankelijk van de knelpunten die zich tijdens het project hebben voorgedaan. Het initiatief om te evalueren komt in principe van de projectleider, maar het komt vaak voor dat andere betrokkenen aandringen om samen terug te kijken en te leren van de opgedane ervaring.

Zowel met het team als met de opdrachtgever dragen jullie de evaluatiepunten aan vanuit de Bermudadriehoek:

- zijn we tevreden over de kwaliteit?
- was het eindresultaat op tijd klaar?
- zijn we binnen de kostenraming gebleven?

Het eerste punt: zijn we tevreden over de kwaliteit, is vanuit drie invalshoeken te benaderen:

- is de opdrachtgever tevreden?
- is het eindresultaat conform het projectplan gerealiseerd?
- heeft het team het gevoel dat ze het uiterste uit zichzelf heeft gehaald?

Wat is waar? In theorie het eerste: als de opdrachtgever tevreden is, kun je het project een succes noemen. Maar neem hier niet zomaar genoegen mee. Als het project op de andere punten niet voldoet is er toch iets misgegaan, dat de moeite van het evalueren waard is. Was het projectplan wel de vastlegging van ieders ambitie of had het team eigenlijk toch de lat hoger willen leggen? Vond de opdrachtgever het project toch niet zo belangrijk en is hij dus met maar weinig tevreden?

De evaluatie gaat ook over de *samenwerking* binnen het team, tussen het team en de opdrachtgever en met derden. Samenwerken is echter geen doel op zich. Telkens dien je de vraag te beantwoorden in hoeverre eventuele knelpunten in de samenwerking invloed hebben gehad op de elementen van de Bermudadriehoek. Los daarvan is het uiteraard wel belangrijk nog zeurende kwesties tussen personen op te ruimen, al is het alleen maar omdat je elkaar wellicht weer in een volgend project of in de organisatie tegenkomt.

De evaluatie checklist vat ik dus als volgt samen.

EVALUATIE CHECKLIST	
Zijn we tevreden over de kwaliteit?	Is de opdrachtgever tevreden?
	Is het eindresultaat conform het projectplan gerealiseerd?
	Heeft het team het gevoel dat ze het uiterste uit zichzelf heeft gehaald?
Was het eindresultaat op tijd klaar?	
Zijn we binnen de kostenraming gebleven?	
Is de samenwerking binnen het team en met de opdrachtgever goed verlopen?	

Tabel 14. Evaluatie checklist

Documenteren

In de voorgaande fasen zijn veel documenten geproduceerd, die je wilt bewaren als referentiemateriaal voor volgende projecten of voor vragen over het project die na afsluiting nog bij de organisatie binnenkomen. In de evaluatiefase zijn de leerpunten nog vers maar na een half jaar zul je zaken willen terugzoeken. En volgende projecten die raakvlakken hebben met deze zullen wellicht stukken opragen in het kader van hun diagnose.

Archiveer in elk geval:

- de opdrachtverstrekking (gespreksverslag);
- het projectplan (opeenvolgende versies);
- de mijlpaalproducten;
- het eindresultaat;
- belangrijke interne en externe correspondentie;
- contracten met externen;
- verslagen (tussentijdse) evaluaties.

Het krachtenveld

Een project wordt gemaakt door mensen en is bestemd voor mensen. Wie deze mensen zijn en hoe je ermee in je project omgaat, maak ik in dit hoofdstuk duidelijk.

In de diagnosefase is de krachtenveldanalyse één van de belangrijkste aspecten. Het bepaalt of het project een voldoende basis heeft om te starten en geeft richting aan het plan. Maar daarna dient de antenne naar het krachtenveld voortdurend aan de blijven, omdat gedrag van mensen veranderlijk is en omdat de voortgang in het project ook weer tot andere opstellingen van mensen leidt. Op gezette tijden, en in elk geval als er in het project impasses of knelpunten optreden, is het zinvol om een hernieuwde krachtenveldanalyse uit te voeren.

Krachtenveldmanagement bestaat uit het beantwoorden van vijf opeenvolgende vragen:

Vraag 1: Wie zijn (potentieel) van invloed op het welslagen van het project?

Inventariseer welke mensen en groepen in meer of mindere mate bepalend (kunnen) zijn voor het succes van het project. Dan gaat het zoals gebruikelijk om de kwaliteit, tijdigheid en kosten. Kijk binnen en buiten de organisatie en denk aan:

- degene die het project geïnitieerd heeft;
- leidinggevenden op het hoogste niveau;
- middenmanagers;
- doelgroep: de mensen die als gevolg van het project moeten veranderen
- leveranciers: actoren die een inbreng leveren in het project in termen van geld, tijd en competenties (bijvoorbeeld externe adviseurs);
- afnemers: mensen die de vruchten plukken van het project;
- medewerkers en leidinggevenden van stafafdelingen;
- leden van de ondernemingsraad;
- aandeelhouders;
- financiers.

Hierbij gaat het nog vooral om mensen die uit hoofde van een functie of rol aan het project gerelateerd zijn. Maar er zijn ook andere gronden om mensen of groepen als betrokkene aan te wijzen: bijvoorbeeld de junioren of nieuwe medewerkers. Ook op grond van individuele eigenschappen kun je mensen tot de betrokkenen rekenen, bijvoorbeeld als zij expert of stemmingsmaker op het projectonderwerp blijken zijn, of opvallen vanwege een specifieke situatie (bestaan van oud zeer, tegen pensioen aan, specifieke afspraken).

Vraag 2: Op welke wijze is deze betrokkene van invloed op het project?

Vervolgens is het zaak om voor elke betrokkene zicht te krijgen op welke wijze hij van invloed is op het project. Er zijn veel mogelijkheden denkbaar, zoals:

- het project is afhankelijk van de inbreng van de betrokkene;
- het project is afhankelijk van de sturing en het leiderschap van de betrokkene;
- het project is afhankelijk van de steun van de betrokkene;
- het project moet leiden tot een gedragsverandering van de betrokkene.

Vraag 3: Hoe sterk bepaalt de betrokkene het project?

Er zijn betrokkenen waarmee het project valt of staat en betrokkenen die het project maar weinig bepalen. Breng een rangorde aan in de betrokkenen. Dat kun je doen door elke betrokkene te scoren met een rapportcijfer of met hoog/midden/laag, of door ze in volgorde van belangrijkheid te zetten. Ga verder met de betrokkenen die je een substantiële invloed toekent. Vergeet de rest niet; laat ze bij volgende krachtenveldanalyses terugkomen om te zien of de aard of intensiteit van hun invloed op het project ondertussen veranderd is.

Vraag 4: Hoe zitten ze erin en waarom?

Nu kun je per betrokkene er achter komen en begrijpen hoe ze zich tot het project verhouden:

- positief?
- onverschillig?
- negatief?

De beste manier om daar achter te komen is door deze groepen te observeren of door het ze te vragen. Dat laatste is een interventie op zich want je laat ermee zien dat je oog heeft voor iemands mening. Op indirecte wijze een beeld vormen, door een ander ernaar te vragen, is mogelijk maar is niet zonder risico's. Wellicht is het antwoord subjectief of gekleurd door het verleden of door persoonlijke belangen van deze derde persoon.

En de daaropvolgende, net zo wezenlijke vraag is: *waarom* zitten betrokkenen er zo in? De grote valkuil voor projectmanagers is om de opstelling van mensen verwijtend te benaderen: 'ze willen niet of ze functioneren niet'. Verwijt is zelden een goede ingang om mensen te typeren, want dat voelen ze maar al te goed. En meestal zegt het verwijt meer over hem dan over de betrokkenen zelf. Vaak is een afwijzende of onverschillige opstelling van mensen goed te verklaren; bijvoorbeeld uit inhoudelijke twijfels, oud zeer, tegengestelde belangen, wantrouwen tegen de projectmanager of andere sleutelfiguren, of onwennigheid.

Vraag 5: Met wie dient op welke wijze communicatie plaats te vinden?

Nu zie je wie er aandacht nodig heeft van de projectmanager. Dat zijn alle betrokkenen (vraag 1) die bepalend zijn voor het project (vraag 2) maar wiens inbreng die gewenst is (vraag 3) op gespannen voet staat met hun huidige oriëntatie (vraag 4). En op alle betrokkenen die positief zijn en waarvan het belangrijk is dat ze dat blijven.

Er is een oneindig aantal mogelijkheden om een persoon of groep in het krachtenveld te bewerken:

- informeren;
- betrekken (in de projectorganisatie).
- het gesprek aangaan (luisteren);
- wachten;
- leren en instrueren;
- gewenst gedrag stimuleren door belonen en aanspreken/sanctioneren;
- het project uitstellen of stoppen.

Een stelregel is dat geschreven tekst mensen zelden beïnvloedt; daar is *interactie* voor nodig. Het effect van een notitie of een e-mail naar een betrokkene is hoogst onzeker; en de projectmanager is er niet bij als de betrokkene de boodschap ontvangt. De kans is groot dat de ander de impact niet doorziet en het op de grote stapel belandt.

Een krachtenveldanalyse kan ertoe leiden dat je het projectplan moet aanpassen. Moet de doelstelling worden getemperd vanwege weerstanden? Moet de deadline worden opgeschoven om mensen meer tijd te geven om te wennen? Moet de projectorganisatie worden aangevuld met belangrijke betrokkenen? Zijn er extra middelen nodig om mensen te trainen? Voor de overige communicatie-activiteiten kan het handig zijn om een communicatieplan op te stellen, dat zoveel mogelijk aansluit op het mijlpalenplan.

Mijlpaal	Communicatie			
	Met wie?	Hoe?	Wanneer?	Doel
Mijlpaaloverstijgende communicatie				

Tabel 15. Het communicatieplan

We hebben het nu vooral gehad over de communicatie en samenwerking rondom het team. In het volgende hoofdstuk gaan we kijken naar de communicatie binnen het team.

Samenwerken

Projectmatig werken is ook samenwerken. Ik ga in op twee aspecten van samenwerken in een project: teamrolmanagement en resultaatgericht vergaderen.

Teamrollen

Dr. Belbin van de 'Industrial Training Research Unit' in Cambridge heeft in Engeland baanbrekend onderzoek gedaan naar de vraag waarom het ene team meer succes heeft dan het andere en hoe we dus het beste teams kunnen samenstellen.

In zijn visie heeft elke teamlid een dubbele rol. De eerste, functionele rol, is duidelijk: een persoon zit in een bepaald team omdat hij financieel deskundige is, of marketingdeskundige, organisatiekundige of omdat hij een ander specialisme heeft. Maar de tweede rol, de teamrol, is degene die iemand geschikt maakt voor werken in een groep. En het is die rol waarvan bij nader inzien iedereen die wel eens in een groep heeft gewerkt, zich bewust is. Zo weten we dat Tom altijd met de geweldige ideeën komt, dat Anke degene is die aandringt op het nemen van beslissingen en dat Frank altijd geneigd is kritische kanttekeningen te maken als anderen dreigen door te draven. En we weten dat Tom, Anke en Frank die eigenschappen aan de dag leggen in elke groep waar ze deel vanuit maken, of het nu de tennisclub, de juniorkamer of het schoolbestuur is.

Belbin heeft deze rollen die mensen in een team kunnen spelen, onderzocht. Uiteindelijk distilleerde hij er acht uit die belangrijk zijn voor een succesvol werken van een team. De acht rollen laten zich grofweg verdelen naar:

- de mate waarin ze naar buiten het team dan wel naar binnen zijn gericht;
- het basisstreven waar de teamrol uit voortkomt: denken, willen, voelen en doen:

	NAAR BUITEN	NAAR BINNEN
DENKEN	Plant	Waarschuwer
WILLEN	Vormer	Voorzitter
VOELEN	Afmaker	Groepswerker
DOEN	Brononderzoeker	Bedrijfsman

Tabel 16. Teamrollen ingedeeld aan de hand van twee dimensies

Het blijkt dat de meeste mensen bij de tests hoog scoren op twee of hooguit drie teamrollen. Op de andere rollen zullen ze nooit doeltreffend zijn. Daarmee kunnen in een klein team toch alle rollen worden afgedekt. Als een rol in een team oververtegenwoordigd is, kun je afspraken dat die teamleden zich richten op hun – meer schaarse- tweede en/of derde rol. Elke rol heeft zijn sterke kanten maar ook zijn valkuilen. Laten we ze één voor één bekijken.

De *voorzitter* is goed in het leiden van een team. Hij zit de vergaderingen voor en is belast met de coördinatie van pogingen om plannen te verwezenlijken. Hij onderscheidt zich vooral doordat hij zich bezighoudt met het bereiken van doelen. Hij is zich sterk bewust van de noodzaak van het zo effectief mogelijk gebruiken van de gezamenlijke krachten. Hij verdeelt dus de rollen in de groep, zorgt voor afbakening van de werkzaamheden, constateert waar de gaten vallen en geeft aan welke stappen ondernomen moeten worden om die op te vullen. De voorzitter is de persoon die ervoor zorgt dat iedereen weet wat ze moeten doen en zorgt dan ook voor de agenda. Hij zoekt uit welke punten het team in zijn overwegingen moet betrekken.; hij bepaalt de prioriteiten maar probeert op geen enkele manier de discussie te domineren.

Is de voorzitter de sociale of procesmatige leider; de *vormer* is de inhoudelijk leider. De belangrijkste functie van de vormer is het geven van een richting aan de inspanning van het team. Hij zoekt naar bepaalde patronen in discussies, probeert ideeën, doelen en praktische overwegingen tot een handzaam geheel samen te brengen, waar hij vervolgens direct aan wil gaan werken. De vormer is voortdurend bezig met de dingen die hij wil bereiken. Actie wil hij, en wel meteen. Anderen beschrijven hem als arrogant en ook de leden van het team dreigen van tijd tot tijd door hem platgewalst te worden. Maar bovenal is hij toch de persoon die dingen in gang zet en richting geeft.

Men kan *de plant* zien als iemand die ideeën uitzaait die anderen vervolgens tot wasdom brengen. De plant is in het team degene van wie de oorspronkelijke ideeën en suggesties komen. Natuurlijk is de plant niet de enige die met ideeën komt, maar die van hem onderscheiden zich - evenals trouwens de manier waarop hij problemen benadert - door originaliteit. Hij heeft de meeste verbeeldingskracht en is degene van die opeens verrassende nieuwe openingen kan ontdekken als het team er niet meer uitkomt. Een schaduwzijde is dat hij daarbij weinig oog heeft voor de realiteit.

De bijdrage van *de waarschuwer* ligt in weloverwogen analyses; hij is degene die het team ervoor kan behoeden om een misstap te begaan met bijvoorbeeld een ondeugdelijk projectplan. Hij doet er lang over voordat hij een beslissing neemt, wil alles opnieuw wegen en overwegen en is de meest objectieve figuur in het

gezelschap. Hij kan gemakkelijk enorme hoeveelheden informatie doornemen, verwerken en evalueren en weet de meningen en problemen van anderen in het team op heldere wijze bloot te leggen. Hij maakt zich soms niet erg populair doordat hij nogal tactloos kan optreden en kan soms een remmend element zijn doordat hij geneigd is een domper te zetten op het enthousiasme in het team. Zijn oordeel is echter bijna altijd juist!

De *bedrijfsman* is de praktische figuur, de organisator. Hij zorgt ervoor dat de beslissingen en de strategieën in concrete werkzaamheden worden omgezet. Zijn belangrijkste bijdrage bestaat uit het ombouwen van plannen van het team tot duidelijke taken. Hij is stabiel en beheerst in zijn optreden en is gedisciplineerd in zijn aanpak. Hij kan wel van zijn stuk gebracht worden door een plotselinge wijziging in plannen. Zijn werkwijze is effectief, systematisch en geordend. Hij is soms weinig flexibel en staat niet erg open voor speculatieve ideeën waarvan niet direct duidelijk is hoe ze uitgevoerd zouden kunnen worden.

Van alle teamleden is de *brononderzoeker* ongetwijfeld de meest innemende. Hij is ontspannen, sociaal en gezellig in de omgang. De brononderzoeker is degene die uitgaat op informatie, ideeën en interessante ontwikkelingen. Hij maakt gemakkelijk vrienden en beschikt over talloze contacten binnen en buiten de organisatie. Hij is zelden op kantoor te vinden en als hij er is, zit hij meestal aan de telefoon. Hij kan ideeën stimuleren en juicht vernieuwingen toe, maar hij mist de originaliteit van de plant. De brononderzoeker is goed in het combineren van bestaande concepten tot iets nieuws en is hij snel in staat om te zien in hoeverre nieuwe ideeën voor het team belangrijk kunnen zijn. Hij is op zijn best als hij onder druk staat, maar neemt het er vaak erg gemakkelijk van als er weinig te doen is; dan raakt hij snel verveeld.

De *groepswerker* is het meest gevoelige lid van het team. Hij is zich scherp bewust van wat elk afzonderlijk lid nodig heeft en wat hem of haar dwars zit. De groepswerker is het meest actief op het terrein van de communicatie in de groep. Hij is het cement dat de groep bij elkaar houdt. Als iemand met een idee naar voren komt gaat hij daarop voortborduren in plaats van het te bekritisieren of met een ander idee te komen. Hij kan goed - en graag - luisteren en moedigt anderen aan om dat ook te doen. Hij heeft een hekel aan onaangename confrontaties, probeert ze te vermijden en bij anderen om te buigen. Hij kan op kritieke momenten moeilijk een beslissing nemen.

De *afmaker* maakt zich voortdurend zorgen dat er iets mis kan gaan. Hij voelt zich dan ook pas op zijn gemak als hij alles tot in de puntjes heeft kunnen controleren en er zeker van is dat hij niets heeft overgeslagen. Hij let voortdurend op het tijdstip waarop iets klaar moet zijn en houdt zich stipt aan de opgestelde schema's. Als de afmaker zich teveel laat gaan kan hij een deprimerende invloed hebben op de rest

van het team en hij kan snel het overzicht over het totaal verliezen en zich teveel met details bezighouden. De manier waarop hij alles en iedereen echter rusteloos volgt, maakt hem voor het team erg waardevol.

Het klinkt verleidelijk om teams te willen samenstellen aan de hand van teamrollen. De praktijk leert echter dat deskundigheid en beschikbaarheid al zo belangrijk zijn dat er daarna vaak weinig meer te kiezen overblijft. Zorg dan dat je elkaars teamrollen kent en analyseer welke rollen onder- en oververtegenwoordigd zijn. Maak afspraken dat teamleden hun minder dominante teamrollen in het team compenseren en bedenk maatregelen om geheel afwezige rollen, die toch merkbaar te laten zijn.

Resultaatgericht vergaderen

Herken je deze situaties bij het houden van vergaderingen?

- we hebben veel gepraat maar wat hebben we besloten?
- We bespreken alleen het eerste agendapunt;
- we dwalen steeds af;
- steeds weer dezelfde discussies;
- luisteren we eigenlijk wel naar elkaar?
- we lijken het eens te zijn, maar de volgende keer komt het punt alweer aan de orde;
- afspraken die zijn gemaakt worden niet nagekomen;
- steeds dezelfde mensen zijn aan het woord;
- slechte vergaderdiscipline: te laat komen, eerder weggaan.

Vergaderingen zijn zeer belangrijke momenten in een project omdat daarin het team elkaar informeert en het team toetst of ze samen nog goed op het spoor zitten. Het is ook een dure vorm van afstemming, dus als je die vorm gebruikt is het belangrijk effectief met de tijd om te gaan.

Je kunt een vergadering ook als een klein project zien: het heeft een begin en einde en een te omschrijven eindresultaat. De weg naar dat eindresultaat is complex. Ook hier zijn dus de principes van projectmatig werken van toepassing.

Een goede voorbereiding is het halve werk. Plan vergaderingen rondom je mijlpalen in je projectplan. Bereid vergaderingen goed voor. Elke mijlpaal is anders en dus elke agenda is anders. Bedenk wat je van het team nodig hebt om de mijlpaal een stap verder te helpen. Dat leidt tot een agenda, maar die bestaat niet uit de standaard punten (agenda, verslag, rondvraag, WVTK), maar uit te behalen tussenresultaten:

vergadermijlpalen dus. Voor elke vergadermijlpaal plan je vooraf grofweg maar reëel in hoeveel tijd ervoor staat. Voorkom dat je per vergadermijlpaal de discussie vanaf nul moet beginnen en laat elk agendapunt voorbereiden door één of twee teamleden. Dan zijn discussies veel beter beheersbaar.

Werk planmatig: het is aan de projectleider om het gesprek te leiden om de vergadermijlpalen één voor één af te werken. De rest van het team is echter medeverantwoordelijk voor het bereiken van het plan. Elk teamlid mag dus aangesproken worden op telkens afdwalen of terugkomen op eerdere agendapunten.

Werk resultaatgericht. De behandeling van elke vergadermijlpaal dient uiteindelijk tot een besluit te leiden. Dat stelt hoge eisen aan de voorzitterskwaliteiten van de projectleider om in te schatten of alle relevante zaken gezegd zijn en via telkens doorvragen en samenvatten tot een besluit te kunnen komen. Die besluiten leg je vast in de besluitenlijst. Die nemen de rol over van de notulen. Waar wenselijk kan elk besluit schriftelijk toegelicht worden maar wees daar selectief in. Besteed geen tijd aan het *inhoudelijk* behandelen van de besluitenlijst van de vorige keer. Je kunt volstaan met het vaststellen of elk besluit is uitgevoerd en het uitwisselen wat er na de vergadering mee is gebeurd.

Werk samen: elk teamlid is medeverantwoordelijk voor besluiten die tijdens de vergadering genomen zijn. Ook is iedereen verantwoordelijk om bij de vergadering aanwezig te zijn. In gevallen dat dit toch niet mogelijk is, is het je eigen verantwoordelijkheid om te zorgen dat iemand je bijpraat. Een genomen besluit ter discussie stellen omdat je er niet bij was, past dus niet binnen de spelregels van resultaatgericht vergaderen. Werk nooit met vervangers.

Risicomangement

Projectmanagement is risicomangement. Omdat projecten uniek zijn en complex liggen er vele risico's om de hoek die het projectresultaat in gevaar kunnen brengen. In voorgaande hoofdstukken hebben we al veel handvatten aangereikt om risico's te ondervangen, zoals het hanteren van een hoofdfasering, heldere rollen, het gebruiken van projectplan, de inrichting van de projectorganisatie, krachtenveld- en teammanagement. Een projectmanager is en blijft altijd alert op de condities die in zijn omgeving aanwezig zijn. Je kunt denken aan de volgende risico's:

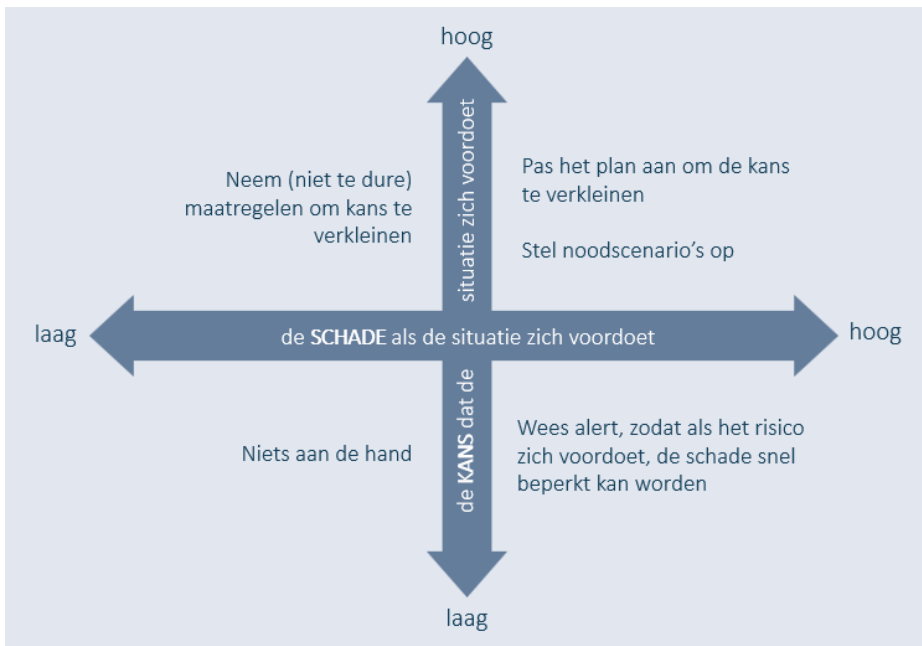
Soort risico	Omschrijving
Politieke risico's	Voor het project relevante regelgeving of beleid (vanuit de overheid of centraal) orgaan wordt afgekondigd of veranderd
Juridische risico's	Het project staat op gespannen voet (of komt op gespannen voet te staan) met reeds aangegane contractuele verplichtingen
Financiële risico's	Onverwachte prijsstijgingen, onvoorzien kosten, tegenvallende opbrengsten en/of niet betalende subsidiegevers leiden tot budgetoverschrijdingen
Medezeggenschapsrisico's	De medezeggenschapsorganen verlenen geen instemming/adviseren negatief
Milieurisico's	Het project heeft (bij) effecten die schadelijk voor het milieu zijn
Technische risico's	Voor het project benodigde apparatuur werkt niet (naar behoren)
Concurrentierisico's	De concurrent realiseert een soortgelijke doelstelling eerder/beter
Aansprakelijkheidsrisico's	Betrokkenen stellen het project aansprakelijk voor de negatieve (bij-)effecten van het project
Arbo-risico's	Het project brengt wijzigingen aan in de arbeidsomstandigheden van mensen, waardoor er schade ontstaat
Leveranciersrisico's	De bij het project betrokken leveranciers kunnen niet (tijdig) leveren
Continuïteitsrisico's	Op belangrijke projectmomenten is (een deel van) de betrokkenen niet aanwezig/ziek/met vakantie

Tabel 17. Soorten (overige) risico's

Op gezette tijden, te beginnen bij de eerste fase, dient de projectmanager een risico-analyse uit te voeren. Bij voorkeur met zijn team en/of met zijn opdrachtgever. Een risico-analyse komt neer op een inventarisatie wat er allemaal fout zou kunnen gaan. De verschillende soorten risico's hierboven kunnen daarbij van dienst zijn, maar het gaat er vooral om breed te kijken. Als de risico's geïnventariseerd zijn, dien je voor elk risico twee vragen te stellen:

- wat is de kans dat dit risico zich voordoet?
- wat is de schade in kwaliteit, tijdigheid en kosten als het risico zich voordoet?

De risico's met een lage kans en een lage schade kun je negeren. Bij elke volgende risico analyse moet je ze weer tevoorschijn halen, want wellicht is de kans vergroot of de verwachte schade toegenomen. In afbeelding 13 laat ik zien wat er met de overige risico's dient te gebeuren.



Afbeelding 14. Risico-analyse

Maatregelen die denkbaar zijn om een risico te ondervangen zijn:

- benoem een contactpersoon die de antenne-functie rondom het risico op zich neemt;
- ga in gesprek;
- ga harder werken;
- verander het plan.

Afsluiting en bronnen

In vogelvlucht heb ik nu de belangrijkste basisbegrippen, instrumenten en inzichten rondom projectmanagement gepresenteerd. Daarmee heb je een gereedschapskist in handen waarmee je in je eigen projecten aan de slag kunt gaan.

Ik ga ervan uit dat je reeds beschikt over een gereedschapskist die je gevuld hebt met instrumenten die blijkbaar goed voor je werken. Gebruik dit boek dan om te kijken waar je je gereedschapskist nog verder kunt aanvullen; naar wat jou nóg effectiever maakt. Naarmate je er meer ervaring mee opdoet zul je beter aan voelen wanneer je welk stuk gereedschap uit de kist haalt.

Wees je er bij het gebruiken van het gereedschap van bewust dat het aanreiken van een gereedschapskist nog niet automatisch leidt tot ambachtelijk vakmanschap: dat vraagt training en heel veel, met wisselend succes, in de praktijk toepassen. Ik wens je heel daarbij heel veel leerervaringen en vooral veel plezier toe!

Annemarie Mars

annemarie.mars@forachange.nl

Literatuursuggesties

Andersen, E.S, K.V. Grude, T. Haug en J, R.Turner, *Doeltreffend projectmanagement*, Bruna, Utrecht, 1995

Belbin, R.M., *Teamrollen op het werk*, Academic Service, Schoonhoven, 1998

Bos, J., E. Harting, *Projectmatig creëren*, Scriptum, 2001

Haaren, P. van, *Doeltreffende adviesrelaties*, Samson, 2000

Gevers, T. en T. Zijlstra, *Praktisch projectmanagement I*, handleiding voor het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten, Academic Service, Schoonhoven, 2001

Mars, A, *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*, van Gorcum, derde editie 2023

Mars, A, *De functie van frictie. Zoek de wrijving op die glans geeft zonder dat je krassen maakt*, van Gorcum, 2021

Mars, A, *Blijf nieuwsgierig! Adviesvaardigheden voor interne adviseurs*, uitgave in eigen beheer, te bestellen via www.forachange.nl

Wijnen, G, W. Renes en P. Storm, *projectmatig werken*, Het Spectrum, Utrecht, 2000.

Overzicht van het instrumentarium

De opdracht

Onderdeel	Omschrijving
Probleemstelling	
Doelstelling	
Eindresultaat	
Reikwijdte	
Einddatum	
Budget	
Rolverdeling	

Diagnose checklist

Diagnose aspect	Omschrijving
Voorgeschiedenis	
Onderbouwing	
Krachtenveld	
Best practices	

Het projectplan

Onderdeel	Vraag
Probleemstelling	Waarom?
Doelstelling	Waartoe?
Eindresultaat	Wat?
Reikwijdte	Wat niet?
Mijlpalenplan	Wat/wanneer?
Werkwijze	Hoe?
Projectorganisatie	Wie?
Kostenraming	Hoeveel?

Het mijlpalenplan

Zonder sporen

Nr	Week gereed	Mijlpalen
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Met sporen

Nr	Week gereed	Mijlpalen spoor A	Mijlpalen spoor B	Mijlpalen spoor C
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Het doorlooptijdschema

Nr	Mijlpaal	Tijdseenheid																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								

Werkwijze

Mijlpaal	Werkwijze
1	
1	
1	
2	
2	
2	
3	
3	
3	
4	
4	
4	
5	
5	
5	

Projectmanagement

6		
7		
8		

Het communicatieplan

Mijlpaal	Communicatie			
	Met wie?	Hoe?	Wanneer?	Doel
Mijlpaaloverstijgende communicatie				

Het activiteitenoverzicht

Mijlpaal				Datum
Nr	Activiteit	Wie?	Wanneer gereed?	Klaar?
1				
2				
4				
3				
5				
6				
7				
8				

Voortgangsrapportage

	Stoplicht	Omschrijving	Actie		
			Wat?	Wat?	Wanneer?
Kwaliteit					
Tijdigheid					
Kosten					
Team					
Krachtenveld					
(Overige) risico's					

Evaluatiechecklist

Evaluatie checklist	
Zijn we tevreden over de kwaliteit?	Is de opdrachtgever tevreden?
	Is het eindresultaat conform het projectplan gerealiseerd?
	Heeft het team het gevoel dat ze het uiterste uit zichzelf heeft gehaald?
Was het eindresultaat op tijd klaar?	
Zijn we binnen de kostenraming gebleven?	
Is de samenwerking binnen het team en met de opdrachtgever goed verlopen?	

Documentatiechecklist

Documenteer in ieder geval
De opdrachtverstrekking (gespreksverslag);
Het projectplan (opeenvolgende versies);
De mijlpaalproducten
Het eindresultaat;
Kritische interne en externe correspondentie;
Contracten met externen;
Verslagen (tussentijdse) evaluaties.

Projectmanagement

Een project tot een goed einde brengen is mensenwerk. Het vraagt een toegankelijk en simpel instrumentarium, want de inhoud en de context van een project zijn vaak al complex genoeg.

In dit boek gaat Annemarie Mars op praktische wijze in op wat een projectmanager nodig heeft om zijn project zoveel mogelijk te beheersen. Ze licht de basisbegrippen van projectmanagement toe, en de vijf fasen waarin een project zich voltrekt: opdrachtverstrekking, diagnose, planning, uitvoering en evaluatie. Ook gaat ze uitgebreid in op de samenwerking binnen het team, op het bewerken van het krachtenveld in en om het project en op risicomanagement.



Annemarie Mars is een bevoegen spreker en adviseur die veranderaars helpt met het opzoeken van het wezenlijke gesprek om samen te bewegen. Ze is de auteur van acht boeken, waaronder *Hoe krijg je ze mee?* en *De functie van frictie*, ruim 100 blogs, en een online training over verandermanagement.