

# **PROJECTMANAGEMENT IN BEELD**

Bij dit boek zijn videotutorials beschikbaar waarin de belangrijkste onderwerpen van projectmanagement worden uitgelegd. Je vindt deze videotutorials door de QR-codes in dit boek te scannen. Mocht het je niet lukken de QR-codes te scannen, kijk dan op de website bij dit boek:

**[www.projectmanagementinbeeld.nl](http://www.projectmanagementinbeeld.nl)**

Daar is ook extra materiaal beschikbaar voor docenten die het boek gebruiken in hun lessen.

**Ontwerp omslag en binnenwerk:** MAT Ontwerp, bno

**Tekeningen:** Retus

**Correctie:** Everdien ten Zijthof

**Druk:** Veldhuis Media

ISBN 978 90 832882 2 2

© 2023 FLOOT, Marco Derksen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

# PROJECT- MANAGEMENT IN BEELD



MARCO DERKSEN

Floot

# INHOUD



Inleiding	8
Projectmanagement in beeld als jouw gereedschapskist	10

## **1 WAT VOORAF GAAT 13**



1.1 De project-branddriehoek	14
------------------------------	----



1.2 Manieren van werken	18
-------------------------	----



1.3 Het begin van een project	20
-------------------------------	----

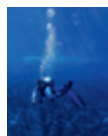


1.4 Soorten projecten	23
-----------------------	----

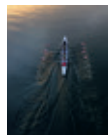


1.5 Wel of geen project?	24
--------------------------	----

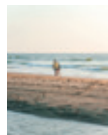
## **2 METHODIEK 33**



2.1 Methodieken met een merknaam	34
----------------------------------	----



2.2 De rollen, ook wel 'kernposities'	41
---------------------------------------	----



2.3 De start van een project: het interview	44
---	----

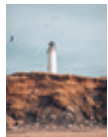


2.4 De projectfasen	53
---------------------	----

## **3 BORGING 83**



3.1 Projectdocumenten	84
-----------------------	----



3.2 Risicomanagement en projectbeheersing 93



3.3 Planning 100



3.4 Borging in de organisatie 109

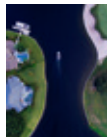


3.5 Hulpmiddelen voor borging 112

**4 MENSEN 119**



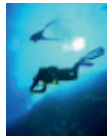
4.1 De projectorganisatie 120



4.2 De projectomgeving 127



4.3 De teamrollen van Belbin 130



4.4 De teamvormingsfasen van Tuckman 135



4.5 Leidinggeven 138



4.6 Omgaan met conflicten 143



4.7 Vergaderen 146

Projectmanagementjargon 151

Verantwoording 157

Index 158

Over Marco Derksen 159







**IK VIND DAT HET  
ANDERS KAN:  
TOEGANKELIJKER,  
BEGRIJPELIJKER  
EN DIRECT  
TOEPASBAAR. EN  
SOWIESO VEEL  
LEUKER. ZONDER  
BULLSHIT.**

# INLEIDING

**O**ver projectmatig werken en projectmanagement zijn al veel boeken geschreven. Waarom dan toch wéér een nieuw boek? Daar heb ik drie redenen voor:

1. De meeste boeken over dit onderwerp zijn ronduit saai. Ze zijn veel te ingewikkeld geschreven, met moeilijke woorden, te veel afkortingen en wollig taalgebruik. En ze bevatten van die typische projectmanagerstaal (jargon). Ik kan daar slecht mee overweg. Het is niet praktisch, niet simpel toepasbaar.
2. Veel boeken zijn heel specifiek gericht op een bepaald soort projecten en/of methodiek. Denk aan PRINCE2 dat lang geleden speciaal bedacht werd voor het ontwikkelen van software of ICE dat gericht is op de bouw. En dan heb ik het nog niet eens over populaire benaderingen als Agile of Scrum.
3. De meeste van deze boeken zijn te breed en/of te diep. Daarmee bedoel ik dat ze vaak te veel onderwerpen beschrijven die niets met de feitelijke methodiek te maken hebben. En tegelijk gaan de meeste boeken veel dieper op alle onderwerpen in dan nodig is om ermee aan de slag te kunnen.

Bovenstaande drie redenen maken het bepaald niet gemakkelijk om de bestaande boeken 'te vertalen' naar jouw project of een voor jouw organisatie werkbare vorm. Iets wat je in de meeste gevallen toch wel wilt kunnen doen. Als we het dan toch over het populaire 'agile werken' hebben: in de toepassing van de methodiek mag je flexibel zijn, als je het mij vraagt, maar daarover later meer.

Ergens in 2007 startte ik met het verzorgen van opleidingen en trainingen op het gebied van projectmatig werken en projectmanagement. Daarbij zag ik studenten worstelen met de boeken die er waren. Dat waren vooral droge theoretische boeken. 'Dat wordt dus een saaie les' zag ik studenten denken bij het betreden van de zaal. En daarbij, hun lichaamstaal sprak boekdelen.

Ik vind dat het anders kan: toegankelijker, begrijpelijker en direct toepasbaar. En sowieso veel leuker. Zonder bullshit.

Om te komen tot dit boek las ik zo'n beetje alle boeken die er zijn over projectmatig werken en projectmanagement. Daarbij zag ik in al(!) die boeken iets gemeenschappelijks: een soort van 'rode draad' die in al die boeken exact hetzelfde is. De rest is verbreding of verdieping van onderwerpen of visie op het gebruik van het boek voor een bepaald soort projecten.

En dus?

En dus viste ik de rode draad uit die boeken, en besloot deze 'kale' basismethode eens op te schrijven zonder jargon, zonder wolligheid. En daardoor wordt wat je nu gaat lezen en ontdekken zonder veel moeite toepasbaar op om het even welk project. In de zorg, in de bouw, in de techniek, bij de overheid, het maakt niet uit.

Sterker nog: ik beweer dat je met alles wat je in dit boek leest zowel kleine als grote projecten kunt voorbereiden en uitvoeren, maar ook je gewone dagelijkse werk een stuk beter (lees: effectiever en efficiënter) kunt doen. Minder misverstanden. Minder brandjes blussen. Meer rust in je hoofd.

Ik hoop en wens je toe dat je het gaat ervaren.

Veel leesplezier, en daarna nog meer plezier bij het toepassen van dit alles op mooie en leuke projecten!

**Marco Derksen**

*trainer projectmatig werken/projectmanagement*





Scan deze QR-code voor een videotutorial over Project-management in beeld.



# PROJECT- MANAGEMENT IN BEELD ALS JOUW GEREEDSCHAPSKIST

Zoals ik in de inleiding al schreef: om te komen tot dit boek las ik zo'n beetje alle boeken die er zijn over projectmatig werken en projectmanagement. Ik viste de rode draad uit die boeken en schreef deze 'kale' basismethode op met zo min mogelijk jargon en wolligheid. Daardoor biedt dit boek een totaalbeeld van de methode die in het algemeen wordt ingezet voor het voorbereiden, uitvoeren en opleveren van projecten.

Maar let op: naast de methode is er ook aandacht voor misschien wel de belangrijkste succesfactoren bij een project: de mens binnen een project (kunnen, willen of mogen zij wel werken aan het project?) en borging (kun je methodisch werken in je organisatie?). Deze zijn allebei bepaald niet vanzelfsprekend.

En daarmee komen ook onderwerpen als leidinggeven, omgaan met conflicten en effectief vergaderen aan bod. Maar ook: wat is goed opdrachtgeverschap? En wat heeft een projectteam allemaal nodig om het werk goed te kunnen doen?

Zie alle in dit boek aangeboden theorie, voorbeelden, tips & tools als een stevige gereedschapskist, waaruit je als projectleider of projectmedewerker precies dát kunt pakken wat je nodig hebt voor de voorliggende taak.

Dit betekent ook dat je, in geval van een klein project, niet alle gereedschappen uit deze gereedschapskist nodig zult hebben. Pak er dan alleen uit wat je kunt gebruiken. Niemand verplicht je om bij een klein project alles in te zetten wat maar mogelijk is. In dat geval maak je van een mug een olifant, en blaas je het project op tot onrealistische proporties. Projectmatig werken moet geen doel op zich worden!

Is het project echter omvangrijk en complex, dan zou het maar zo kunnen zijn dat je extra gereedschappen nodig hebt die in dit boek slechts tot een beperkt niveau zijn beschreven. In dat geval is het aan jou om te bepalen op welke vlakken je extra kennis of ervaring nodig hebt en deze te verwerven.





ZIE ALLE  
IN DIT BOEK  
AANGEBODEN  
THEORIE,  
VOORBEELDEN,  
**TIPS & TOOLS** ALS  
EEN STEVIGE  
GEREEDSCHAPS-  
KIST.



# TIP:

## BEKIJK DE FILM OCEAN'S ELEVEN

Voeg aan je gereedschapskist de film Ocean's Eleven toe. Bekijk deze film vooral eens nadat je dit boek hebt gelezen. Kijk naar de film vanuit het perspectief van de projectleider of projectmedewerker en stel vast dat vrijwel alles wat je in dit boek hebt gelezen in de film voorbijkomt:

1. er is een doel (het beroven van drie casino's);
2. er wordt een team samengesteld van mensen, ieder met specifieke kennis en ervaring;
3. er wordt een plan opgesteld;
4. risico's (verwachte en onverwachte) treden op;
5. het plan wordt uitgevoerd.

De volgende Ocean's-films (12 en 13) zijn ook wel heel leuk, maar geven niet zo'n fraai totaalbeeld van een project vanaf het eerste ruwe projectidee tot en met het opgeleverde resultaat.



# WAT VOORAF GAAT

# 1

Voordat we met projectmanagement van start gaan, lees je in dit deel over wat daaraan voorafgaat:

- over het verschil tussen projectmatig werken en projectmanagement;
- over de overeenkomst tussen een project en een brand;
- over de drie manieren van werken die we kennen voor het uitvoeren van een opdracht;
- over waar een project mee start;
- over soorten projecten;
- en over of je een opdracht wel of geen project noemt.

Je hebt mij, door elkaar, al horen vertellen over projectmatig werken en projectmanagement. En dus is het de hoogste tijd om het even over het verschil tussen deze twee te hebben.

Nee. Er is geen verschil.

Of je nu een boek over projectmatig werken of een boek over projectmanagement leest, er wordt in beide gevallen exact hetzelfde bedoeld: het met een klein team, in een tijdelijk samenwerkingsverband, volgens een gehanteerde methodiek, voorbereiden en uitvoeren van een eenmalige opdracht. Projectmanagement heeft dezelfde methodiek, dezelfde 'rode draad' als projectmatig werken.

Zou je, en ik denk nu even hardop, toch een onderscheid willen maken dan zou je nog kunnen zeggen dat projectmatig werken misschien meer de methodiek, de structuur, is die je aanbrengt bij een klus en projectmanagement meer 'het op de winkel passen'. Feitelijk is projectmatig werken wat je doet als projectteam en is projectmanagement wat je doet als projectleider. Die laatste bewaakt het project en stuurt bij wanneer dat nodig is (zie de paragraaf over projectbeheersing op pagina 95).

Maar nogmaals: in het algemeen, en dus ook in dit boek, worden de termen projectmatig werken en projectmanagement door elkaar gebruikt.

Je hebt mij, door elkaar, al horen vertellen over projectmatig werken en projectmanagement. En dus is het de hoogste tijd om het even over het verschil tussen deze twee te hebben. Nee. Er is geen verschil.



# 1.1

## DE PROJECT- BRANDDRIEHOEK

**N**u een belangrijk ding. Het werd mij duidelijk in de periode waarin ik bij KEMA in Arnhem aan veel projecten werkte. Ik was toen ook dik 10 jaar lid van een brandweerteam. Het is zo simpel en tegelijk zo van belang, dat alleen dit je al kan helpen te voorkomen dat jouw project straks gaat stranden!

Daar gaat ie. Het is een korte les in BHV (Bedrijfs Hulp Verlening). Elke BHV-er en elke brandweerman\* leert iets bijzonders op dag één van de opleiding: de 'branddriehoek'. De branddriehoek verklaart hoe brand ontstaat, in stand wordt gehouden en kan worden gedoofd:

**Om brand te laten ontstaan en de brand in stand te houden zijn drie dingen nodig: een brandbare stof, zuurstof en een temperatuur waarbij de betreffende stof ontbrandt.**



De branddriehoek

Als BHV-er of brandweerman leer je vervolgens dat wanneer je slechts een van deze drie dingen weghaalt, de brand uitgaat.

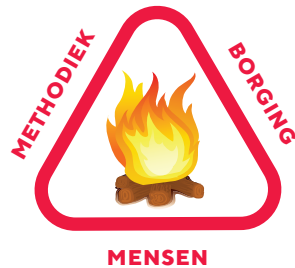
Geweldig! Dit heet 'het blussen van de brand'. Wat heb jij hier nu aan in een boek over projectmanagement?

*\* Brandweerman of -vrouw, alle kleuren van de regenboog zijn oké. Voor de leesbaarheid wordt in dit boek gebruikgemaakt van onder andere de woorden 'projectleider', 'opdrachtgever', 'hij' en 'zijn'. Op al die plaatsen kan ook een ander woord gelezen worden dat recht doet aan de bestaande diversiteit aan functiebenamingen en genders.*



Simpel, precies hetzelfde is aan de hand bij projecten:

**Om een project op te starten en in stand te houden zijn drie dingen nodig: een methodiek, mensen en borging van de methodiek.**



De project-branddriehoek

Wanneer slechts een van deze drie dingen er niet is, dan zal je project onmogelijk kunnen starten. Of, wanneer in de loop van het project een van deze drie zaken wegvalt, **dan zal het project onherroepelijk uitdoven!**

Laat mij dit even toelichten.

## METHODIEK

Projectmanagement, het woord zegt het al, gaat over het managen van een project. Om een project te managen ga je een heel specifieke structuur, de methode, inzetten om de klus van begin tot eind voor te bereiden en uit te voeren. Deze structuur wordt dus in alle boeken over projectmanagement en projectmatig werken beschreven en wordt over de gehele wereld op dezelfde manier gebruikt. De methodiek is – wat je noemt – beproefd en wordt gezien als een zeer betrouwbare projectstructuur.

Die algemeen gangbare en beproefde methodiek wordt in dit boek in zijn basisvorm beschreven. Vervolgens kun je deze gaan inzetten: precies zoals deze is beschreven of in een vertaling van de basisvorm naar een voor jouw situatie beter werkbare vorm. Dat laatste juich ik alleen maar toe. Zet de methode vooral naar je hand!

## BORGING

Over borging hoor ik mensen soms dingen roepen dat ik me afvraag of ze werkelijk zelf weten wat ze daar nu precies mee bedoelen. Vaak zijn het nogal vage en wollige uitspraken. Daarom vertel ik je nu precies wat ik ermee bedoel.

**Met borging, binnen projectmanagement, bedoel ik: zekerstellen dat je methodisch aan projecten kunt werken in je organisatie.**

Dit is namelijk niet vanzelfsprekend. Verre van zelfs. Een organisatie zal:

1. moeten begrijpen (en dit oké vinden) dat bij een project éérs een plan wordt gemaakt, dat dit plan ook nog wordt getoetst op onder andere haalbaarheid en risico's, en dat dit plan daarna wordt uitgevoerd. Voor veel directeur-aandeelhouders die willen dat mensen direct opspringen en aan het werk gaan ('De klus moet gisteren klaar!') is projectmanagement helaas even wennen. Zij zien namelijk niet direct mensen dingen doen. Sterker, die mensen gaan éérs eens flink zitten vergaderen. En ze gaan allemaal documenten opstellen. Nou ja!
2. moeten begrijpen dat zij dingen moet doen om een projectleider in staat te stellen zijn werk te doen. Faciliteren noemen we dat. Hierop komen we later nog terug.

Word je als projectleider NIET gefaciliteerd, krijg je GEEN mandaat voor je rol, moet alles toch snel-snel? Dan is een project al bij voorbaat gedoemd te mislukken.

## MENSEN

Een project omvat, en daar gaan we het nog uitgebreid over hebben, een aantal dingen die simpelweg gedaan moeten worden. Het zijn hoe dan ook mensen die deze dingen moeten gaan doen. En dus moeten die mensen:

1. willen werken aan het project;
2. mogen werken aan het project;
3. kunnen werken aan het project;
4. weten hoe ze moeten werken aan het project.

Gaat het hier mis, dan blijven er dingen liggen of worden ze niet goed gedaan.

### Toepassing:

Gebruik de kennis van de 'project-branddriehoek' om:

1. voorafgaand aan een project zeker te stellen dat opstarten überhaupt mogelijk is;
2. de vinger op de zere plek te leggen wanneer een project niet goed loopt.

Bij welke van de drie dingen gaat het mis? Als je dat helder hebt, dan kun je gericht actie ondernemen. En dan maar hopen dat de organisatie volwassen genoeg is en openstaat voor je ideeën om het project weer op gang te krijgen.

Projecten voorbereiden en uitvoeren is mensenwerk. En dat vergt wel het een en ander van alle betrokkenen: gezamenlijk belang voor het eigen belang, geen dubbele petten, echt en oprecht samenwerken. Geweldig als dat lukt!

**OM EEN PROJECT OP TE STARTEN EN IN  
STAND TE HOUDEN ZIJN DRIE DINGEN  
NODIG, NAMELIJK EEN METHODIEK,  
MENSEN EN BORGING VAN DE METHODIEK.**

# 1.2

## MANIEREN VAN WERKEN

In het algemeen kennen we voor het uitvoeren van een opdracht drie manieren van werken. En elke werkwijze heeft weer zo zijn eigen kenmerken.

### IMPROVISEREND WERKEN

Bij deze manier van werken is sprake van direct starten en al doende kijken of het gewenste resultaat wordt gehaald. Dit doen we met name bij plotselinge of onverwachte problemen of in het geval van eenvoudige klussen. Ook binnen een project gebeuren er soms onverwachte dingen, waardoor we even moeten improviseren.

Bij improviserend werken is het niet helemaal zeker of we, met de gekozen manier van werken, het gewenste resultaat zullen behalen. Soms moet al doende de werkwijze worden aangepast. Daardoor is het ook niet helemaal zeker hoe lang over de klus wordt gedaan en daarmee ook niet wat de kosten zullen zijn.

### ROUTINEMATIG WERKEN

Bij deze manier van werken wordt, volgens nauwkeurig omschreven werkprocessen, een opdracht uitgevoerd. Denk aan veel voorkomende werkzaamheden van dezelfde aard, bijvoorbeeld het aanvragen van een nieuw paspoort of rijbewijs bij het gemeentehuis.

Routinematig werken is zo prettig omdat het veel zekerheid geeft over het behalen van het gewenste resultaat. Ook is altijd met grote zekerheid te zeggen hoe lang over een klus wordt gedaan en wat het gaat kosten.

Scan deze QR-code voor een videotutorial over manieren van werken.



### PROJECTMATIG WERKEN

Bij deze manier van werken wordt een beproefde methodiek gevolgd. Projectmatig werken doen we bijvoorbeeld wanneer improviseren te risicovol is en/of de opdracht te bijzonder is voor routinematig werken. Er is in ieder geval geen standaard werkproces voorhanden.

Bij projectmatig werken wordt de uitvoering van een opdracht opgedeeld in een aantal fasen. Er wordt niet direct begonnen met de uitvoering, maar er wordt eerst een ruw plan gemaakt dat in de volgende fasen verder in detail wordt uitgewerkt. Pas daarna wordt het plan ook echt uitgevoerd. Bedenk dat ook binnen projectmatig werken er improviserend gewerkt kan worden (als er plotseling iets onverwachts gebeurt) en routinematig gewerkt kan worden (denk aan administratief werk of de marketing & communicatie rondom een project).





**“ALS JE GEEN  
PLAN MAAKT  
VOOR JE EIGEN  
LEVEN ZUL  
JE WORDEN  
INGEZET IN  
DE PLANNEN  
VAN IEMAND  
ANDERS.”**

(Jim Rohn)

## **WAAROM PROJECTMATIG WERKEN?**

*PROJECTMATIG WERKEN IS VOORAL BEDOELD OM KOSTEN, VOORTGANG (PLANNING) EN AFGESPROKEN WENSEN EN EISEN TE KUNNEN BEWAKEN. DAT DOEN WE DOOR STRUCTUUR AAN TE BRENGEN IN ONS WERK. DOOR, VOLGENS EEN VASTE METHODE VAN WERKEN, HET PROJECTRESULTAAT TE BEDENKEN, TE MAKEN EN OP TE LEVEREN.*

**IN BIJZONDERE GEVALLEN, BIJVOORBEELD ALS DE RISICO'S OF KOSTEN TE HOOG WORDEN OF BIJ HET WEGVALLEN VAN DE AANLEIDING VAN HET PROJECT, Zouden we zelfs tijdig kunnen besluiten een project te stoppen. Juist het faseren helpt bij het continu bewaken van de haalbaarheid van het project.**

# 1.3

## HET BEGIN VAN EEN PROJECT

Een project begint in de regel met:

1. een probleem,
2. een idee,
3. een (onderzoeks-) vraag.

Het is handig om vast te stellen in welke van deze drie categorieën het project valt omdat het, samen met het soort project (zie pagina 23), al een richting geeft aan hoe we het project kunnen gaan aanpakken.

Immers, de werkzaamheden binnen een project voor een idee (bijvoorbeeld een idee voor een nieuw product) zullen anders zijn dan in het geval van een project waarin een onderzoeksvraag beantwoord moet worden.

De methode van werken zal wél dezelfde zijn maar met name de samenstelling van het projectteam, de aard van de werkzaamheden en de te verwachten risico's kunnen erg verschillen.

**Voorbeeld van een project dat begint met een probleem:**

Al enkele jaren gaat de afdrukkwaliteit van de rapporten van een middelgroot advocatenkantoor langzaam maar zeker achteruit. Er komen nu soms zelfs klachten van klanten. Het resultaat van dit project kan zijn: vervanging van alle printers in het gebouw.

**Voorbeeld van een project dat begint met een idee:**

Het ontwerpen en produceren van sieraden voor een heel specifieke doelgroep: sportduikers en mensen die van de zee houden. Het resultaat van dit project is een serie producten.

Scan deze QR-code om het resultaat van dit project te zien.



**Voorbeeld van een project dat begint met een onderzoeksvraag:**

Hebben de verschillende soorten rivierkreeften ook een verschillende mate van knijpkracht in hun scharen? En kan dit verschil in knijpkracht verklaren waarom een bepaalde soort rivierkreeft in Nederland dreigt uit te sterven? Het resultaat van dit project is een document.





**“IK HEB EEN VRESELIJKE HEKEL AAN  
IEMAND DIE BEWEEGT, MAAR NIET  
WEET WAAR NAARTOE.”**

(Johan Cruijff)





# SOORTEN PROJECTEN

## 1.4

**A**ls helder is of we te maken hebben met een project op basis van een probleem, een idee of een onderzoeksvraag, dan kan worden bepaald om wat voor een soort project het gaat. Zo onderscheiden we:

- technische projecten;
- commerciële projecten;
- sociale projecten;
- evenementen;
- gemengde projecten (een mix van de andere soorten).

Deze onderverdeling is handig: als we van een project weten wat voor een soort project het is, dan kunnen we op basis daarvan al snel helder hebben welke kennis en ervaring we in het projectteam nodig gaan hebben. Elk soort project heeft zo zijn typische specialisten nodig.

Daarnaast kunnen we nu ook gemakkelijker de 'stakeholders' (belanghebbenden, zie ook pagina 122) bij het project in beeld krijgen omdat – in het algemeen – ook geldt dat elk soort project zijn specifieke stakeholders heeft.

**ELK SOORT  
PROJECT  
HEEFT ZO  
ZIJN TYPISCHE  
SPECIALISTEN  
NODIG.**



# WEL OF GEEN PROJECT

**W**e noemen veel klussen en opdrachten al snel 'projecten'. Maar projecten zijn klussen die, naar ik mag hopen, echt methodisch worden voorbereid en uitgevoerd. En daar zijn veel goede redenen voor aan te voeren. In de eerste plaats: de controle over kosten, planning en afgesproken wensen en eisen. Maar zeker ook het voorkomen van misverstanden, brandjes blussen en faalkosten!

Ik wil dan ook graag voorstellen dat we, voordat we een klus een project noemen, eerst een belangrijke vraag beantwoorden:

***Is het voor de voorliggende klus gerechtvaardigd dat we deze methodisch gaan voorbereiden en uitvoeren?***

Want:

1. als dat het geval is, dan gaan we een specifieke projectorganisatie inrichten, documenten opstellen, een administratie bijhouden, de projectprocedure volgen, etc.;
2. veel kleine of eenvoudige klussen kunnen we misschien veel beter gewoon improviserend of routinematig oppakken, want het inzetten van de methodiek zou veel zinloze rompslomp meebrengen.

We hebben dus 'toetsingscriteria' nodig: een lijstje van dingen, waartegen we een klus toetsen, om te beoordelen of de klus gewoon direct opgepakt moet worden, of dat we besluiten deze methodisch te doen. Ik noem dit gemakshalve even 'het filter'.

In beginsel zijn die toetsingscriteria gebonden aan een organisatie. Immers, de ene organisatie vindt een minimaal budget voor een klus een voorwaarde om projectmatig te werken, een andere organisatie zal vinden dat er projectmatig gewerkt moet worden als een klus langer loopt dan bijvoorbeeld een halfjaar of als er grote risico's zijn.

In het algemeen zou je al wel iets kunnen zeggen over toetsingscriteria die bijna altijd wel gelden. Voor het voorbereiden en uitvoeren van een opdracht is een projectmatige aanpak gerechtvaardigd wanneer:

1. een aantal personen in een tijdelijk verband gaat samenwerken;
2. er van grof (hoofddlijnen) naar fijn (details) wordt gewerkt;







3. de opdracht in fasen wordt opgedeeld en aan het eind van elke fase door de opdrachtgever wordt besloten of kan worden doorgegaan naar de volgende fase;
4. er een helder projectdoel en projectresultaat wordt opgesteld;
5. er een eenmalige en unieke opdracht wordt uitgevoerd.

Voldoet een opdracht hier niet aan, dan mag je de vraag stellen of projectmatig werken voor deze opdracht wel de juiste manier van werken is. Misschien is het in een dergelijk geval al voldoende om slechts enkele 'gereedschappen' uit de methode van projectmatig werken in te zetten om de opdracht effectief en efficiënt uit te kunnen voeren.

**Een voorbeeld:**

Voor een kleine timmerklus gaat een timmerman waarschijnlijk niet alle houtbewerkingstechnieken, materialen en gereedschappen inzetten die hij tijdens zijn opleiding heeft leren gebruiken. Nee, hij pakt dan alléén wat nodig is voor die klus!

Laten we even inzoomen op de genoemde, algemene, projectcriteria:

**'EEN AANTAL PERSONEN IN EEN TIJDELIJK VERBAND GAAT SAMENWERKEN'**

We bedoelen hiermee dat de voorliggende opdracht duidelijk de samenwerking nodig heeft van meerdere personen, ieder met zijn eigen specifieke kennis en ervaring. Een project is te omvangrijk, te risicovol of te complex om het een 'klus voor een medewerker' te kunnen laten zijn. En dus moet er een projectteam geformeerd worden van een aantal mensen die tijdelijk gaan samenwerken om het projectresultaat te bereiken.

**'ER VAN GROF (HOOFDLIJNEN) NAAR FIJN (DETAILS) WORDT GEWERKT'**

Een projectteam begint niet op dag één al direct met de uitvoering van de opdracht. Er wordt eerst, op basis van vooral het interview (zie pagina 44) en vooronderzoek, op hoofdlijnen een plan gemaakt dat in de volgende fasen verder wordt uitgewerkt.

**Een voorbeeld:**

In de eerste fase (de initiatiefase) van een project wordt onder Geld (of Budget, net wat je gewend bent) beschreven dat het project naar verwachting 10.000 euro gaat kosten. Voor deze fase is dat prima. We werken immers op hoofdlijnen.

In de volgende fase (de definitiefase) wordt echter al duidelijk omschreven waaraan het projectresultaat moet gaan voldoen, en kun je al meer in detail gaan bepalen wat voor de afzonderlijke werkzaamheden de kosten zullen

worden. Het is dan mogelijk om een overzicht op te stellen van de posten waaraan die 10.000 euro uitgegeven gaat worden.

In de volgende fase (de ontwerpfase) wordt deze uitwerking nog gedetailleerder en in de voorbereidingsfase komt er uiteindelijk onder elk bedrag een actuele prijslijst of zelfs een offerte van een leverancier te liggen als onderbouwing van het bedrag. En zo werken we van grof (hoofdpijnen) naar fijn (details).

### **‘DE OPDRACHT IN FASEN WORDT OPGEDEELD’**

Faseren, dus niet in één keer alles doen, maakt het mogelijk om op verschillende momenten te bepalen of het project nog wel door moet gaan. Het projectteam werkt eerst op hoofdpijnen een plan uit. Als de opdrachtgever daarmee akkoord is, dan kan hetzelfde plan verder worden uitgewerkt. Deze werkwijze voorkomt dat er al in een vroeg stadium misverstanden ontstaan of, en dat is echt heel erg, aannames worden gedaan. In de volgende fase worden er meer details onderzocht en beschreven.

Het nu meer gedetailleerde plan wordt wederom door de opdrachtgever beoordeeld die vervolgens besluit op basis van de meer gedetailleerde informatie of het team door mag naar de volgende fase. De opdrachtgever wordt hierdoor in de gelegenheid gesteld tussentijds bij te sturen of, in een bijzonder geval, het project zelfs geheel af te blazen. Door de uitvoering en besluitvorming te faseren, bouwen we dus enkele momenten van bezinning in en gaan we niet ‘als een ongeleid projectiel’ aan het werk.

### **‘ER EEN HELDER PROJECTDOEL EN PROJECTRESULTAAT WORDT OPGESTELD’**

#### **Een voorbeeld:**

Als je schipper bent van een passagiersschip dat bij IJmuiden de haven uit vaart, maar je hebt geen doel voor je reis... tja, waarheen moet je dan koers zetten?! Om die reden zal elk projectteam heel helder (SMART, zie pagina 48) moeten opschrijven wat het precieze DOEL van het project is en welk PROJECTRESULTAAT nodig is om dat gestelde doel te bereiken. Als een opdrachtgever niet met een duidelijk omschreven doel of resultaat komt, zou een projectleider moeten besluiten er verder geen tijd en

**“HET IS NIET VOLDOENDE OM DRUK TE ZIJN. DAT ZIJN MIEREN OOK. DE VRAAG IS WAARMEE WE DRUK ZIJN.”**

(Henry David Thoreau)





WE  
WERKEN  
VAN  
GROF  
(HOOFDLIJNEN)  
NAAR  
FIJN  
(DETAILS).

AAN DE SLAG MET:

WAT VOORAF GAAT

START

PROJECTMANAGEMENT  
= PROJECTMATIG WERKEN



MAAK KENNIS MET  
DE PROJECT-BRANDDRIEHOEK



CRITERIA

- ✓ EEN AANTAL PERSONEN IN EEN TIJDELIJK VERBAND GAAT SAMENWERKEN;
- ✓ ER VAN GROF (HOOFDLIJNEN) NAAR FIJN (DETAILS) WORDT GEWERKT;
- ✓ ETC.

VANAF  
DIT PUNT:  
REFLECTIE

IS HET VOOR DE  
KLUS GERECHT-  
VAARDIGD DAT  
WE DEZE METHODISCH  
UITVOEREN?

WEL-OF-GEEN-PROJECT-STROOK

WEG-  
VERSMAL-  
LING

COMMER-  
CIEEL

SOCIAAL

EVENE-  
MENT

TECHNISCH

OM WAT VOOR  
SOORT PROJECT  
GAAT HET?

GEMENGD

WAT ZEGT DIT  
OVER HET GEWENSTE  
PROJECTTEAM?



WAT ZEGT DIT  
OVER ONZE  
STAKEHOLDERS?

WAT ZEGT DIT OVER  
DE SPECIALISTEN DIE  
NODIG ZIJN IN  
HET PROJECTTEAM?

WAT ZEGT DIT  
OVER DE AARD  
VAN DE WERK-  
ZAAMHEDEN?

WAT ZEGT DIT  
OVER TE VERWACHTEN  
RISICO'S?



IMPROVISEREND

KIES JE MANIER VAN WERKEN VOOR DEZE KLUS

ROUTINEMATIG

PROJECTMATIG

LINKS UITVOEGEN

ONE WAY ONLY

DOOR NAAR DE METHODIEK

KOSTEN

EISEN

PLAN-NING

PROBLEEM

IDEE

VRAAG

WAARMEE BEGINT JE PROJECT?

OCEAN'S ELEVEN KIJKEN

56833423

56833423

