

Mierlose Pit

Mierlose Pit

No-nonsense
projectmanagement

Laurens van Lieshout

Schrijver: Laurens van Lieshout

Coverontwerp: Laurens van Lieshout

ISBN: 9789463427470

© Laurens van Lieshout

Voorwoord

Alweer een boek over (project)management. Lang, lang heb ik gearzeld of ik het wel zou doen. Wat heb ik nou over projectmanagement te vertellen? Wat is er op dat gebied nog niet bekend? Omdat enkele van mijn vrienden en sommige collega's vonden dat ik het wel moest doen heeft me overtuigd. Ze hebben me het zetje gegeven om mijn kennis en ervaringen, opgedaan in mijn verschillende functies, in dit schrijven te verwoorden. Van de tientallen functies die ik bekleed heb, was het gemeenschappelijke ervan dat het allen projecten waren.

Hoe schrijf je ervaring neer? Hoe schrijf je een boek? Hoe pak je het aan?

Als je een boek over projectmanagement schrijft dan is het logisch om het schrijven van een boek ook te behandelen als een project. Ik heb het als volgt aangepakt:

Als eerste heb ik het project voor mezelf een naam gegeven. Door het geven van een naam krijgt het project in mijn hoofd een kapstok. Aan deze kapstok kan ik dan, mentaal, allerlei dingen gaan ophangen. De naam die ik gekozen heb is **“Mierlose pit”**. Mierlo is een dorp in de provincie Brabant, vlakbij Eindhoven. Het is de plaats waar ik woon en waar ik mijn vrienden en kennissen heb. Pit staat voor energie en geestkracht. Pit staat ook voor kersenpit. En Mierlo is de oorsprong van de Mierlose Zwarte kers. De combinatie van Mierlo en (kersen)Pit wordt dan “Mierlose pit”.

Nu het project mentaal een naam heeft gekregen heb ik het een tijdje laten broeien. Wat vertel ik wel en wat niet? Hoe vertel ik het? Wie is de doelgroep? Hoe wordt de indeling? Wat is het geijkte medium? Wanneer is het project klaar?

..... Dit is de inleef fase. In deze fase krijgt het project vorm.

Het project heeft nu vorm gekregen. Het heeft een kop en een staart. Het heeft structuur. Nu is het alleen nog maar “spaaieren” (spitten).

De boer die in de herfst zijn land om moest spitten had, als hij eraan begon, een onmogelijke taak. Het leek onmogelijk om zoveel werk te verzetten. Het was niet te doen om het land om te spitten. Als hij bezig was en opkeek, met pijn in de rug, zag hij hoeveel er nog gedaan moest worden ... De boer werd er moedeloos van. Er leek geen einde aan te komen.

Echter na enkele dagen, als de boer gewend was aan het “spaaieren”, begon hij er zin in te krijgen. Het begon leuk te worden. Er werden meters gemaakt. Het begon op te schieten. Zijn lichaam was langzaam gewend geraakt aan het “spaaieren”. Het kostte de boer, naar het scheen, geen energie meer. Als hij achterom keek dan zag de boer het resultaat van zijn noeste arbeid.

Zo is het ook met het draaien van een project. *(Dit schrijven, het voorwoord, is het eerste waar ik aan begonnen ben. Later heb ik het nog wel bijgeschaafd.)*

Omdat ik uit ervaring weet dat de hoeveelheid tijd die de (aankomend) projectleider tot zijn beschikking heeft beperkt is, heb ik getracht alleen de kern, de essentie te vertellen. De wol, de franjes heb ik weggelaten. Mogelijk komt het wat beknopt over echter ik denk dat hierdoor ook de boodschap beter overkomt.

Ik hoop dat ik op deze manier het plezier wat ik in mijn werk heb over kan dragen aan (toekomstige) projectleiders. Ik wens de lezer dan ook project genot toe.

Laurens, Mierlo 2019.

Leeswijzer

De hoofdstukken kunnen in willekeurige volgorde worden gelezen. Het boek kan als een naslagwerk gebruikt worden om voor verschillende aspecten in de verschillende projectfasen ideeën en tips te genereren. Als geheugensteuntje is in elk hoofdstuk een figuur, tekening of grafiek opgenomen. Immers van origine zijn wij, de mens, beelddenkers¹.

Omwille van de leesbaarheid begint elk hoofdstuk op de linkerpagina. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met **tips**. Deze tips zijn persoonlijke ervaringen die ik in mijn meer dan veertig jaar durende carrière² als projectleider heb opgedaan.

Dankwoord

Mijn dank gaat uit naar alle projectteamleden in de vele projecten die ik heb mogen leiden. Een speciaal dankwoord is er voor Ton en Ivanka voor de hulp op taalkundig gebied.

¹ Beelddenken is een theorie die wetenschappers hanteren voor het denken, het herinneren, het vooruitdenken en het leren in beelden. Het wordt ook wel het 'visueel leersysteem' genoemd. [Visual thinking]

² Het aantal projecten die ik als projectleider heb mogen leiden bedraagt ongeveer honderd. Hiervan waren een tiental zware projecten. Projecten met meer dan twintig personen en die meer dan een jaar duurden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Dankwoord	5
Inhoudsopgave	6
Inleiding	12
Modelvorming	14
Tips:	15
Projectmodel	16
Definitie volgens Rodney Turne	16
Definitie volgens Prince	16
Definitie volgens PMBOK	17
Algemene definitie	17
Input - output model	18
Productieproces	20
Lean manufacturing	22
Push - Pull methode	24
Push	24
Pull	25
Project fases	26
1 Oriëntatie / concept	26
2 Definitie / voorstudie	26
3 Ontwikkeling / voorbereiding	26
4 Operatie fase / realisatie	27
5 Oplevering / afronding	27
Project management	28
Voorbereiden van het project	28
Opstarten van het project	29
Managen van het project	29

Stoppen van het project	29
Evalueren van het project	29
Projectmanagement methoden	30
Prince2	30
Dynamic Systems Development Method	30
System Development Methodology	30
Scrum	30
Theory of Constraints	32
Visualisatie workflow	34
Kritieke pad	36
Rode muts	38
Drummer	40
Buffers	42
KISS	44
Project FMEA	46
Projectteam	48
Samenstellen projectteam	50
Matrix organisatie	52
Teammotivatie	54
Pikorde (macht en status)	56
Teamrollen	58
Opheffen team	60
Psychologie	62
Pas de werkelijkheid aan	63
Pas de perceptie aan	63
Pas het model aan	63

Feedback	64
Belonen & straffen	66
Leren	68
Project creativiteit	70
Groepscreativiteit	70
Individuele creativiteit	71
De Yerkes-Dodson wet	72
Don't kill the messenger	74
Project plan	76
Inschatten duur taken	76
Relativeren inschattingen	76
Plannen tegen oneindige capaciteit	76
Toebedelen resources	77
Kalibreren plan	77
Uitvoeren plan	77
Analyse Project plan	78
Analyse methodes:	79
PERT Analyse	80
Gele sticker analyse	82
Analyse en projectmanagement software	84
Kritieke Pad Analyse Methode	86
Toegevoegde waarde	88
Vorbereiden project	90
Inleven	92
Inkaderen	94
Vormgeving	96

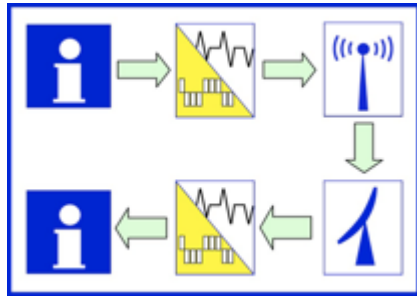
Overschatting tijdsduur	98
Starten van een project	100
Gevecht om de resources	102
Project audit	104
Multitasking	106
Wet van Parkinson	108
3-minuten ei regel	110
Studentensyndroom	112
Projectrapportage	114
Bijsturen van een project	116
Stoppen van een project	118
Evaluatie	120
Eindevaluatie	122
Tussentijdse evaluatie	124
Probleem-oplos-evaluatie	126
Te laat ingegrepen	128
Opleidingen	130
Leiderschapstijlen	132
Hoe wordt je een projectleider?	134
Opleidingsmogelijkheden	136
Beroepsorganisaties	138
Training en certificering	139
Bijlagen:	141
Template Project review score	143

Template projectvoorbereiding	144
Model van het productieproces	145
#	

#

Inleiding

Bij het projectenbedrijf is het hebben van een mentaal model van het project zeer belangrijk. Zonder het hebben van een model is het niet mogelijk om na te denken en te communiceren over het project. Het is net als bij een taal. Zonder een taal is het niet mogelijk te communiceren. Zonder communicatie is het niet mogelijk om informatie uit te wisselen. Zonder het uitwisselen van informatie kan er geen project “gemanaged” worden.



Communicatie is een informatie uitwisselingsproces. Het is een proces om gedachten, gevoelens, bits en bytes uit te wisselen. Communicatie bestaat uit de volgende processtappen:

- **Coderen van informatie**

Informatie dient voordat het verzonden kan worden, bewerkt te worden. Dit bewerken (coderen) van informatie kan op velerlei manieren gebeuren. Taal is een voorbeeld van een communicatiecode. Belangrijk voor het gebruik van een code is dat de ontvanger de code moet kunnen begrijpen.

- **Verzenden van de gecodeerde informatie**

Het verzenden van de gecodeerde informatie kan op velerlei manieren plaatsvinden. Door middel van trillingen (geluid, spraak), met lichtsignalen (laser, lichaamstaal) of met elektromagnetische straling (radio).

- **Ontvangen van de gecodeerde informatie**

Om de gecodeerde informatie op te kunnen vangen is een apparaat of orgaan noodzakelijk wat gevoelig is voor trillingen (oor), lichtsignalen (oog) en of elektromagnetische straling (radio).

- **Decoderen van de ontvangen informatie**

De ontvangen gecodeerde informatie dient, om verder bewerkt te kunnen worden, gedecodeerd te worden.

Als in de communicatie-proces-keten er een stap ontbreekt dan vindt er geen communicatie (informatieoverdracht) plaats.

Tot zover het theoretische gedeelte. In mijn informatieoverdracht (dit schrijven) is het belangrijk dat de code die ik gebruik, voor de ontvanger begrijpelijk is. Om mijn ervaringen op het gebied van projectmanagement door te kunnen geven wil ik eerst iets vertellen over modelvorming.

Tips:

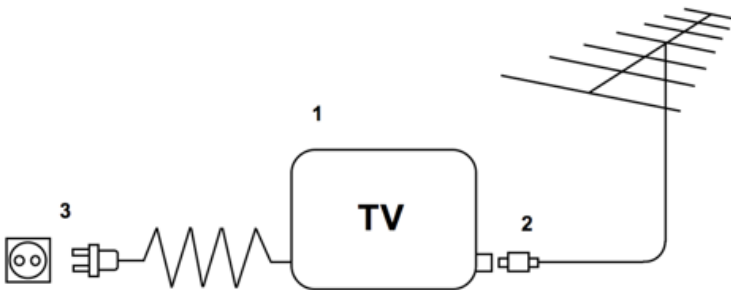
- **Verifieer altijd**

In het communicatieproces vinden veel stappen plaats. De kans dat er iets mis gaat is daarom zeer groot. Neem daarom nooit als vanzelfsprekend aan dat de communicatie geslaagd is.

Modelvorming

Een model is een vereenvoudigde voorstelling , beschrijving of nabootsing van (een deel van) de werkelijkheid.

Hoe maak je een model? Het volgende voorbeeld geeft aan hoe je een model maakt en wat je met een model kunt doen. Om een project, apparaat of systeem te kunnen begrijpen heeft men een model van de werkelijkheid nodig. Met behulp van dit model wordt de werkelijkheid in een eenvoudige en versimpelde vorm weergegeven. Door de werkelijkheid te toetsen aan of tegen het model wordt inzicht verkregen over zowel de geldigheid van het model als over het begrijpen van de werkelijkheid.



Het volgende voorbeeld verduidelijkt het maken van een model. Velen van ons begrijpen niet hoe een TV precies werkt. Toch heeft een ieder een TV model in zijn of haar hoofd.

Het TV model wat de meeste mensen in hun hoofd hebben ziet er als volgt uit.

In het TV model zijn de volgende zaken weergegeven:

1. Het TV toestel.
2. De antenne aansluiting.
3. Het stopcontact.

De werking van de TV kan met behulp van het TV model als volgt worden beschreven: Het TV toestel (1) haalt uit het stopcontact (3) de energie die noodzakelijk is om de signalen, welke uit de antenne aansluiting (2) komen, om te zetten in de voor de mens zichtbare signalen. Als men dit model begrijpt dan is het eenvoudig te verklaren waarom een TV toestel niet kan werken als de stekker niet in het stopcontact (3) zit. Het is niet noodzakelijk om kennis te hebben van de splitsing van het antennesignaal in een beeld - en een geluidssignaal.

Tips:

- **Houd het simpel**

Bij de modelvorming geldt de volgende wet. Hoe eenvoudiger het model des te betrouwbaarder zijn de voorspellingen welke met behulp van het model gedaan kunnen worden. Anders gezegd kan men ook beweren dat de werking van de TV beter begrepen kan worden naarmate het model eenvoudiger is.