



Projectmatig
werken
met teams[©]

**Door
Yolanda van Dongen**

Auteur: Yolanda van Dongen
Bijgewerkt: 8 juni 2022 – versie 5
Vormgeving: Anouk Hupkes

Wil je iets hergebruiken uit dit werkboekje? Anders dan aan de hand van het project waarin Yolanda jou heeft opgeleid? Neem dan even contact met haar op. Het gedachtegoed en de uitwerking daarvan is van haar. Overname in andere publicaties is ongewenst.

Inhoud

Programma opbouw training.....	4
Inleiding.....	6
1. Wat is een project?.....	8
2. Focus en Samenwerking.....	9
2.1 Titel van je project	9
2.2 Werken binnen en met een team	9
2.3 Van A naar B in de samenwerking	13
3. Projectdefinitie.....	15
3.1 Probleem.....	15
3.2 Aanleiding	16
3.3 Doel	16
3.4 Resultaat	17
3.5 Afbakening	17
3.6 Effecten.....	19
3.7 Randvoorwaarden.....	20
4. Rollen in een project	23
4.1 Opdrachtgever	23
4.2 Projectleider	24
4.3 Projectteam	25
5. Projectplan	28
5.1 Inleiding.....	28
5.2 Projectdefinitie.....	29
5.3 Activiteitenplan.....	29
5.4 Beheersaspecten	29
6. Project Start Up	32
7. Uitvoering.....	34
8. Overdracht en evaluatie.....	36
8.1 Overdracht.....	36
8.2 Evaluatie.....	36

Programma opbouw training

'Projectmatig werken met teams'

Bij de start van een nieuw project hebben we een beeld van het resultaat dat we willen behalen. Maar vaak vinden we het zonde van de tijd en de moeite om van tevoren goed na te denken over de aanpak en om dit vast te leggen. We gaan liever meteen aan de slag want dan is de klus ook eerder geklaard.

Vervolgens blijkt dat we tijdens het project met allerlei factoren te maken krijgen, waardoor het project stopt. Het gewenste resultaat zal dan niet behaald worden.

Wat levert dit werkboek op?

Met dit werkboek 'Projectmatig werken met teams[©]' leer je om:

- ⊙ Samen met je team het project snel in de startblokken te zetten.
- ⊙ Aan de hand van verschillende aanvliegroutes een raamwerk te maken voor het project.
- ⊙ Het project verder uit te werken in een pragmatisch en concreet plan.

En:

- ⊙ *Wat vooral geleerd wordt is de verwachtingen te managen van de opdrachtgever, jezelf, het (project-) team en alle andere betrokkenen. Om daarmee draagvlak te creëren, mensen mee te nemen, opdat eenieder de urgentie voelt en meewerkt om jouw resultaten te behalen.*

Hoe ga je aan de slag met dit werkboek?

Dit werkboek helpt je stap voor stap, aan de hand van korte theorie en vervolgens door de vragen te beantwoorden, na te denken over hoe jij je project vorm wilt geven.

Dit werkboekje is opgebouwd aan de hand van de volgende logische opbouw:

1. Er wordt gestart met het maken van een raamwerk aan de hand van twee modellen. Dit bespreken met je omgeving zorgt al voor draagvlak, focus en daarmee ben je al automatisch gestart met het managen van de verwachtingen.
2. Met de projectdefinitie ga je concreet verder met het inhoudelijk vormgeven van het project.
Hier worden ook de verantwoordelijkheden meteen helder van eenieder. Zo ontstaat eigenaarschap.
3. Nadat er consensus is over de projectdefinitie ga je verder met het maken van je projectplan. Het project ga je verder op details invullen.
4. En ook ga je al nadenken over de afronding en evaluatie van het project. Als je dit voorafgaand aan het uitvoeren van je project doet, geeft dat namelijk extra veel focus op de resultaten die je wilt behalen. Je concretiseert en maakt je resultaten tastbaar. Je weet goed waarvoor je het doet, waardoor bij jou en alle anderen de motivatie stijgt en er positieve energie vrijkomt om te gaan 'vlammen'.

Gebruikte icoontjes in dit werkboek beschrijven in het *rood*:



Oefening: dit icoontje bij de tekst geeft een te maken oefening aan.



Tip: hier gaat het om een extra tip die niet opgenomen is in de theorie.



Let op: met dit icoontje word jij ergens op gewezen wat van belang is.

De opzet van een begeleid Van Dongen & Co traject:

De trainer/coach van bureau Van Dongen & Co. begeleid je in vijf onlinebijeenkomsten of 2 dagen 'live' deze training met dit werkboek te doorlopen. Gaandeweg leer je aan de hand van korte theoretische uitleg en vooral veel oefeningen, hoe je projectmatig kunt werken. Bovendien geef je meteen vorm aan je project. Aan het einde van het traject is je projectplan af en ben je ongemerkt al een heel eind op weg met de uitvoering van je project!

Inleiding

Vraag jij je ook wel eens af of jouw activiteit of project korter had gekund, gemakkelijker had kunnen verlopen, of meer resultaat op had kunnen leveren?

Er zijn allerlei redenen waarom projecten vastlopen.

Bijvoorbeeld:

- De rol van de opdrachtgever blijkt niet duidelijk.
- De rol van de projectleider is veel te omvangrijk.
- Zowel de opdrachtgever als de projectleider hebben een ander beeld bij het resultaat.
- De omgeving wordt onvoldoende betrokken.
- De communicatie naar de omgeving en de betrokkenheid laten te wensen over.
- De projectleider doet het project 'erbij', heeft minder prioriteit en het project kost meer tijd en energie dan verwacht.
- Het project is veel te omvangrijk, dient verschillende doelen en belangen.

Het is handig om vooraf al goed na te denken over hoe je je project wilt gaan aanpakken. Wil je snel een raamwerk? Of wil je een uitgebreider plan – wat vaak handig is bij wat omvangrijkere projecten.

Snel je project in kaart

Om te voorkomen dat je project niet slaagt en/of vroegtijdig strandt, is het belangrijk om van tevoren goed te overleggen met de opdrachtgever van het project om er exact achter te komen wat de bedoeling is.

In dit werkboek reiken we daar drie hulpmiddelen voor aan:

- Het Van Dongen & Co model 'Werken binnen en met teams'.
- Het Van Dongen & Co model 'Van A naar B in de samenwerking'.
- De projectdefinitie. Dit is een bondige voorloper van je projectplan, waarmee je alle neuzen dezelfde kant op krijgt en draagvlak creëert.



Vaak maak je een combinatie van één van de twee modellen en daarbij de projectdefinitie. Dit kan al voldoende zijn voor omvangrijkere activiteiten en/of overzichtelijke projecten om meteen van start te gaan met het uitvoeren van het project.

Uitgebreider plan

Nadat je het raamwerk hebt staan maak je bij wat omvangrijkere projecten vervolgens een projectplan. Hierin werk je o.a. onderwerpen zoals budget en planning verder uit. Een goed uitgedacht projectplan, waarin ook de project en activiteitenplanning is opgenomen, voorkomt in veel gevallen dat je oneindig bezig blijft met een project.

In het projectplan worden ook hele duidelijke afspraken gemaakt, waardoor het werk van de projectleider een stuk aangenamer wordt.

⚠ *Een projectplan maken bij aanvang van een project kost tijd. Tijd die in de loop van het project versneld terugverdiend wordt.*

Sterker nog, bij het maken van het raamwerk kun je er zomaar achter komen, dat het project niet uitvoerbaar is of zoveel tijd, energie en geld kost, dat de lasten niet opwegen tegen de baten.

Of wat ook kan, dat bij het maken van het raamwerk je al zoveel duidelijkheid creëert, dat het uitvoeren van het project nog maar heel weinig tijd gaat kosten of zelfs niet meer nodig is.

Wat ook zou kunnen is, dat als je je projectdefinitie klaar mocht hebben, dan zouden de opdrachtgever en jijzelf als projectleider, ook nog tot de conclusie kunnen komen, dat er helemaal geen sprake is van een project. Dat het een activiteit betreft, die gewoon in de lijn thuishoort en 'ongoing business' is. Jullie kunnen zelfs ook tot de conclusie komen dat je de uitvoering van het project helemaal niet wil. Je hebt dan als het ware een haalbaarheidsstudie op projectmatige wijze gedaan.

In dit werkboekje 'Projectmatig werken met teams©' geven we je praktische tips en handreikingen voor het succesvol aanpakken van projecten.

Deze handleiding is opgebouwd volgens de volgende stappen:

Stap 1: Wat is een project?

Stap 2: Projectdefinitie.

Stap 3: Rollen in een project.

Stap 4: Projectplan en Project StartUp (PSU).

Stap 5: Uitvoering.

Stap 6: Evaluatie en Overdracht.

Mocht je wel eens gehoord hebben van of gewerkt hebben met de PDCA - Plan Do Check Act - cyclus, dan matcht dit als volgt:

Stap 4: **PLAN**: Projectplan en Project StartUp (PSU).

Stap 5: **DO**: Uitvoering.

Stap 6: **CHECK en ACT**: Evaluatie en overdracht.

Let Op: Deze handleiding kan helpen om een aanzet te geven. Het is echter raadzaam om voor echt grotere projecten verder te gaan met uitgebreide projectmethodieken zoals Prince2, ITIL enz.

1. Wat is een project?

Wanneer heb je te maken met een project?

Met onderstaande hulpvragen kun jij snel bepalen of er in jouw situatie sprake is van een project of een activiteit, die jij projectmatig aan kunt pakken.



Geef antwoord op de onderstaande vragen:

1. Is het een vernieuwende en eenmalige activiteit?	Ja/nee
2. Is er een beperkte doorlooptijd en een duidelijk begin en einde?	Ja/nee
3. Zijn er verschillende disciplines bij betrokken?	Ja/nee
4. Zijn het doel en de resultaten duidelijk gespecificeerd?	Ja/nee
5. Is er één duidelijke opdrachtgever?	Ja/nee
6. Hebben de resultaten een duidelijk nut voor leden, klanten, afnemers, leveranciers, cliënten, medewerkers of de organisatie?	Ja/nee
7. Kost het extra inzet van medewerkers (naast hun 'normale' taken)?	Ja/nee

Indien je meer dan één keer nee hebt geantwoord, vraag je dan nog eens af of er sprake is van een project. Mogelijk is er sprake van een 'aandachtsgebied' of van een verandering in routinewerkzaamheden. Wees je daarvan bewust.

Is er geen sprake van een project, dan kan het toch handig zijn om te kiezen voor een projectmatige aanpak. Met name de 'projectopzet' verderop in deze handleiding kan uitermate verhelderend werken. Een goede projectdefinitie maakt duidelijk:

- Het doel van het project,
- Wat de verantwoordelijkheid en bevoegdheid is van de projectleider.
- Wat de benodigde activiteiten zijn.
- Waar je draagvlak hebt te creëren binnen je bedrijf en hoe je dat doet.
- Wie projecteigenaar is en daarmee eindverantwoordelijk.

Met een projectdefinitie worden misverstanden en dubbel werk voorkomen. Het is bovendien onmisbare input voor je planning.

2. Focus en Samenwerking

Voordat we aan de slag gaan met het projectplan, is het handig om onze mindset gefocust te krijgen aan de hand van twee modellen.

Deze modellen helpen je om in hele korte tijd een beeld te krijgen wat jouw project inhoudt. Voor kortstondige en wat eenvoudigere compacte activiteiten kan het zelfs raadzaam zijn om alleen antwoord te geven op de vragen, die bij de modellen hieronder geformuleerd zijn. Wanneer je het daarover eens bent met elkaar, is een projectdefinitie en/of projectplan wellicht overbodig.

2.1 Titel van je project

Voordat je start met je raamwerk, is het handig om je project een titel te geven. Een titel die bestaat uit maximaal twee tot vijf woorden. De titel geeft meteen aan waar je project over gaat.



De titel van mijn project is:



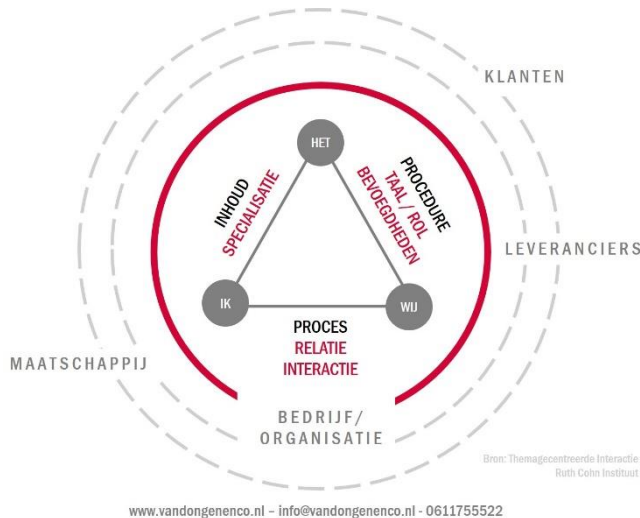
Een titel kan ook een subtitel hebben om nog duidelijker te maken waar het over gaat. Bijvoorbeeld de titel van dit werkboek: 'Projectmatig werken met teams – van idee tot plan tot uitvoering'.

2.2 Werken binnen en met een team

Werken aan een project betekent in negen van de tien gevallen samenwerken binnen een team. De juiste mensen in je team met de juiste rol en taakverdeling. En een effectieve onderlinge communicatie en samenwerking op een gemeenschappelijk doel; namelijk het eindresultaat van het project. En essentieel: de rol van de opdrachtgever!

Aan de hand van onderstaand model¹ leggen we uit hoe snel je een beeld kunt vormen van het team, waar je mee wilt werken, binnen je project. Een raamwerk om later verder uit te werken in een projectdefinitie en zelfs ook in een projectplan.

¹ Dit model is geïnspireerd door het TGI gedachtegoed van Ruth Cohn.



Met het beantwoorden van de volgende vragen kun je al in een hele korte tijd een raamwerk neerzetten voor je project. Aan de hand van de onderstaande vragen kun je je eigen gedachten ordenen en concretiseren.

Vervolgens kun je met dit uitgewerkte raamwerk, met je opdrachtgever overleggen om te bespreken of jullie dezelfde beelden en ideeën delen.

Bovendien kun je met dit ingevulde raamwerk ook kort en bondig aan anderen uitleggen waar je project over gaat en anderen geïnteresseerd krijgen om eventueel deel te nemen aan je project.



Geef antwoord op de onderstaande vragen:

1. **HET:** Een project start altijd met een doel – oftewel het resultaat dat je wilt behalen.
 - a. Wat moet het resultaat zijn van jouw project?

 - b. En aan welk (grotere) doel draagt dit bij?

2. **Het-Ik-as':** Welke specialistische kennis heb je nodig in jouw project?
 - a.
 - b.

- c.
- d.
- e.

3. **Het-Wij-as:** Welke rollen en taken moeten er vervuld worden in het project?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

4. **Ik-Wij-as** – Hier gaat het over de samenwerking en interactie. De constructieve communicatie en het schakelen met elkaar. Hier kun je 1+1=3 maken. Het is op voorhand lastig anticiperen hierop. Wel is het van belang dat je met name de interactie goed in de gaten houdt. Loopt het? Waar stukt het eventueel? Wanneer ga je op dit gebied interveniëren? Check regelmatig bij eenieder hoe ze de samenwerking vinden verlopen.

5. **De rode cirkel:** Hier gaat het over de context waarbinnen jij en je projectteam werken. Wie zijn betrokken bij jouw project?

- a. Wie is de opdrachtgever?

- b. Wie zijn leveranciers?

- c. Wie zijn eventueel afnemers?

- d. Aan welke visie of missie heb je je te houden?

- e. Welke andere invloeden van buitenaf spelen er nog meer een rol bij het welslagen van jouw project?

2.3 Van A naar B in de samenwerking

Het Van Dongen & Co model 'Van A naar B in de samenwerking' helpt je om een beeld te vormen, wat er in de 'bovenstroom' en in de 'onderstroom' speelt of kan gaan spelen, tijdens je project.



Uitleg bij het model

- A:** Dit gaat over de huidige situatie: wat speelt er nu wat je graag veranderd wilt hebben?
B: Als het project klaar is wat moet het dan opgeleverd hebben?

Bovenstroom: Dit zijn de concrete zaken, die je kunt of moet gaan regelen om je resultaat te behalen.

Onderstroom: Dit is het onzichtbare proces, waar je in projecten of welk verandertraject dan ook, mee te maken krijgt. Wat is het gedrag van mensen? Hoe veranderen ze wel of niet mee van A naar B? Hier valt niets 'te regelen' of te 'fixen'. Wat wel kan, is je er bewust van zijn, en er op te anticiperen. Ook kun je van tevoren nadenken, welke belangen er spelen en hoe je mensen kunt betrekken bij jouw project. Het is belangrijk continu alert te zijn op deze onderstroom.



Geef antwoord op de onderstaande vragen en gebruik hiervoor het gevisualiseerde model op de volgende bladzijde.

1. Wat is in jouw project de A?
2. Wat definieer jij binnen jouw project als de B?
3. Welke 'bovenstroom' zaken moeten er geregeld worden om van A naar B te komen?
4. Hoe ga jij mensen meenemen van A naar B?
(Benoem hier de doelgroepen als die verschillend zijn)



Teamcoach & coach persoonlijke ontwikkeling



Yolanda van Dongen
0611755522
yolanda@vandongenenco.nl

In 2000 ben ik gestart als ondernemer geworden als teamcoach en coach persoonlijke ontwikkeling. Ik heb toen **Van Dongen & Co.** opgericht. Vanuit mijn jarenlange ervaring met het leiden en begeleiden van teams, projecten, organisatieveranderingen en processen kwam hierin alles samen.

Of het nu om trajecten gaat op het gebied van persoonlijke effectiviteit en leiderschap of coaching één op één of teamcoaching, ik ga er met enorm veel energie in en kom er ook zo uit.

Met dit optimisme en vertrouwen kijk ik ook naar de deelnemers die ik ontmoet tijdens de begeleidingstrajecten die ik doe. Ik kijk naar mogelijkheden en de keuzes die een ieder wil en kan maken om te bereiken wat haalbaar is en welke stappen genomen kunnen en soms ook moeten worden genomen.

Mijn aanpak kenmerkt zich door betrokkenheid, aandacht en afgestemd zijn op de ander. Ik ben gewend in mijn aanpak snel tot de kern te komen, en werk op een sensitieve, intuïtieve en inlevende, maar ook scherpe en resultaatgerichte manier. En altijd met persoonlijke aandacht!

Ik ben ruim 20 jaar werkzaam geweest in het bedrijfsleven als marketing & sales manager, organisatie & teamcoach, projectleider, trainer, adviseur, coach, leidinggevende en organisatie & procesadviseur.

Mijn 'drive' is om mensen en teams in beweging te brengen om daarmee effectiever te zijn.

Mijn motto is 'Als Passie en Talent samenwerken heb je een Meesterwerk'