

Projectmanagement voor Dummies

3e editie

Stanley E. Portny



BBNC
uitgevers

Amersfoort, 2016

Inhoud

.....

Over de auteur	xvii
Dankwoord	xix
<i>Inleiding</i>	1
<i>Deel 1: Verwachtingen begrijpen</i>	7
Hoofdstuk 1: Projectmanagement: succes verzekerd	9
Wat is een project precies?	9
De drie bestanddelen van een project	10
De verscheidenheid aan projecten	11
Vier stadia van een project	12
De levensloop van je project	14
Bedenkfase: beginnen met een idee	15
Definitiefase: de ontwikkeling van het plan	17
Aanvangsfase: klaar voor de start... ..	19
Toezicht- en controlefase	20
Afrondingsfase: stop!	20
Vertrouwd raken met de rol van projectmanager	21
De rol van de projectmanager	21
Mogelijke uitvluchten voorkomen	22
De meest gemaakte fouten proberen te voorkomen	23
Alert zijn op andere mogelijke uitdagingen	24
Heb jij het in je om een effectieve projectmanager te worden?	25
Vragen	25
Antwoorden	25
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	26
Hoofdstuk 2: Duidelijk maken wat je wilt bereiken, en waarom	29
Je project definiëren met een plan van aanpak	29
Het grote geheel: hoe past jouw project daarin	31
Uitzoeken waarom je dit project doet	32
Vaststellen waar jouw project begint en eindigt	41
De doelstellingen van je project benoemen	42
Grenzen bepalen: de restricties van een project	47
Binnen beperkingen werken	47
Benodigheden bepalen	50
Omgaan met onbekende factoren in het planningsproces	50
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	51



Hoofdstuk 3: Inzicht in het projectpubliek: de juiste mensen bij je project betrekken	53
Het publiek van je project begrijpen	54
Een publiekslijst maken	54
Je publiekslijst aanleggen	54
Een sjabloon voor een publiekslijst gebruiken	60
De drivers, de supporters en de toeschouwers in je projectpubliek bepalen	62
Beslissen wanneer je het projectpubliek betreft bij het project	64
Verschillende manieren om je projectpubliek betrokken te houden	67
Tips voor effectieve betrokkenheid	68
Mensen met voldoende bevoegdheid aantrekken	69
De macht en interesse van je projectpubliek bepalen	70
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	72
Hoofdstuk 4: Je strategie ontwikkelen: hoe kom je van hier naar daar	73
Verdelen en beheersen: je werk uitvoeren in hanteerbare stukken	73
In details denken	74
Hiërarchisch denken met behulp van een Work Breakdown Structure	75
Omgaan met bijzondere situaties	82
Je Work Breakdown Structure maken en weergeven	84
Verschillende methoden om je WBS te ordenen	85
Verschillende manieren gebruiken om je WBS te ontwikkelen	86
Je projectwerk op verschillende manieren categoriseren	87
De gegevens in je Work Breakdown Structure labelen	89
Je Work Breakdown Structure op verschillende manieren weergeven	89
De kwaliteit van je WBS verbeteren	91
Sjablonen gebruiken	92
Risico's signaleren tijdens de detaillering van je activiteiten	94
Vastleggen wat je over je geplande projectwerk moet weten	96
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	97
Deel II: Tijdsplanning: bepalen wanneer en hoeveel	99
Hoofdstuk 5: Wanneer moet het af zijn?	101
Een werkplan illustreren met behulp van een netwerkdiagram	102
De onderdelen van een netwerkdiagram benoemen	102
Een netwerkdiagram tekenen	104
Een netwerkdiagram analyseren	105
Een netwerkdiagram lezen	105
Een netwerkdiagram interpreteren	106
Het netwerkdiagram van je project verder uitwerken	112
Volgorde bepalen	112
Een netwerkdiagram gebruiken om een eenvoudig voorbeeld te analyseren	115
Het schema voor je project ontwikkelen	119
De eerste stappen	120
De valkuil van de 'terugwerkende kracht' vermijden	121
Een tijdslimiet halen	121
Verschillende strategieën toepassen om in minder tijd de picknickplaats te bereiken	122

De duur van een activiteit schatten	127
De onderliggende factoren vaststellen	128
Kenmerken van bedrijfsmiddelen bekijken	128
Ondersteunende informatiebronnen vinden	129
Je schattingen van de tijdsduur van activiteiten verbeteren	129
Je projectschema weergeven	131
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	133
Hoofdstuk 6: Bepalen wie je nodig hebt, hoeveel en wanneer	135
De informatie die nodig is om mensen aan taken te koppelen	136
Bepalen welke vaardigheden en kennis je teamleden moeten hebben	137
Kennis, vaardigheden en interesses weergeven in een Skills Matrix	138
Inschatten wie je nodig hebt	140
Een Human Resources Matrix gebruiken	141
Het benodigde personeel beschrijven in een Human Resources Matrix	141
De vereiste werkduur schatten	142
Productiviteit, efficiency en beschikbaarheid meenemen in de schatting van de werkduur	143
Efficiency verwerken met historische gegevens	145
De efficiencyfactor bij persoonlijke schattingen van de werkduur	146
Wanneer teamleden schipperen tussen meerdere toezeggingen	148
De eerste verdeling maken	148
Overbelasting voorkomen	151
Opdrachten in meerdere projecten coördineren	153
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	154
Hoofdstuk 7: Overige middelen regelen en een begroting ontwerpen	157
Bepalen welke niet-personele middelen nodig zijn	157
Wat gaat het allemaal kosten? Projectkosten en budgetten	160
Verschillende soorten projectkosten	160
De drie etappes van een projectbegroting	162
Je begroting tijdens het project verder uitwerken	163
De projectkosten bepalen voor een gedetailleerde begroting	164
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	168
Hoofdstuk 8: Omgaan met risico's en onzekerheden	169
Risico's en risicomanagement definiëren	169
Risico's en risicofactoren	171
Risicofactoren herkennen	172
Risico's signaleren	175
Risico's inschatten: waarschijnlijkheid en gevolgen	176
Beoordelen hoe groot de kans is dat een risico zal optreden	177
De omvang van consequenties inschatten	179
Alles onder controle: risico's managen	182
Bepalen welke risico's je wilt gaan managen	182
Een strategie voor risicomanagement ontwikkelen	183
Communiceren over risico's	184
Een risicomanagementplan maken	186
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	187

Deel III: De groep: je team samenstellen 189

Hoofdstuk 9: Alle neuzen dezelfde kant op	191
Drie organisatiestructuren definiëren	191
De functionele structuur	192
De projectgeoriënteerde structuur	194
De matrixstructuur	195
De belangrijke spelers in een matrixomgeving herkennen	197
De projectmanager	198
De projectteamleden	199
De functionele managers	200
Het hoger management	200
Succesvol werken in een matrixomgeving	201
Team-identiteit creëren en voortdurend bekrachtigen	201
Creëer commitment bij de teamleden	202
Steun zoeken bij anderen in de werkomgeving	202
Alledaagse problemen in de kiem smoren	202
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	203
Hoofdstuk 10: De rollen en verantwoordelijkheden van de teamleden bepalen	205
De belangrijkste rollen	205
Onderscheid maken tussen autoriteit, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid	206
Autoriteit en verantwoordelijkheid vergelijken	206
Projectopdrachten samenstellen	207
Delegeren nader bekeken	207
Verantwoordelijkheid delen	212
Mensen aansprakelijk stellen die niet onder jouw verantwoordelijkheid vallen	213
Rollen weergeven in een lineaire verantwoordelijkheidstabel	215
De onderdelen van een lineaire verantwoordelijkheidstabel	217
Een lineaire verantwoordelijkheidstabel lezen	219
Een lineaire verantwoordelijkheidstabel ontwikkelen	220
De nauwkeurigheid van je tabel	221
Omgaan met micromanagement	223
Oorzaken van micromanagement	223
Het vertrouwen van de micromanager winnen	224
Omgang met een micromanager	225
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	225
Hoofdstuk 11: Een goed begin is het halve werk	227
De deelname aan je project afronden	228
De deelname van je teamleden bevestigen	228
Controleren of iedereen nog aan boord is	230
De lege plekken invullen	231
Je team vormen	232
Het goedgekeurde projectplan laten beoordelen	233
Individuele en gezamenlijke projectdoelen ontwikkelen	234
Rollen van teamleden specificeren	234
De werkprocedures van je team definiëren	235
De ontwikkeling van werkrelaties tussen teamleden ondersteunen	236
Allemaal inhaken: je team helpen een soepel draaiende eenheid te worden	236

Controlesystemen opstellen	238
Selecteren en opstellen van controlesystemen	238
Schema's maken voor rapporten en vergaderingen	240
De basislijn van je project opstellen	240
Je project officieel aankondigen	240
De grondslag leggen voor je projectevaluatie	241
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	242
Deel IV: Het schip besturen: het project naar succes leiden	243
Hoofdstuk 12: De voortgang controleren en volgen	245
De touwtjes in handen: je project beheersen	245
Informatiesystemen voor projectmanagement	247
De meter loopt: toezicht houden op het schema	248
De uitvoering analyseren volgens een schema	249
Het hoort erbij: controle van de werkduur	254
Waar blijft het geld: uitgaven controleren	259
Je controleprocedure in de praktijk brengen	262
Problemen in de kiem smoren	262
Controlesystemen samenvoegen	263
Mogelijke oorzaken van vertraging en verschillen opsporen	264
Mogelijke corrigerende maatregelen bepalen	265
Een nieuwe basislijn instellen	266
Verstandig reageren op wijzigingen	266
Wijzigingsverzoeken behandelen	267
Scope creep	268
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	269
Hoofdstuk 13: Iedereen op de hoogte houden	271
Ik zeg wat ik bedoel en ik bedoel wat ik zeg: de grondbeginselen van succesvolle communicatie	272
Het communicatieproces opsplitsen	272
Onderscheid maken tussen één- en tweerichtingsverkeer in je communicatie ..	273
Hoor je me? Actief luisteren	274
Het juiste medium kiezen voor projectcommunicatie	275
Schriftelijk informatie uitwisselen	276
Erop af: doeltreffend vergaderen	278
Een schriftelijk projectvoortgangsrapport maken	280
Een (namen)lijst opstellen en nalopen	280
Wat moet er wel (en niet) in je rapport staan	281
Een lezenswaardig rapport schrijven	281
Belangrijke projectvergaderingen houden	284
Regelmatige, geplande teamvergaderingen	284
Ad-hoc teamvergaderingen	285
Voortgangsvergaderingen met het hoger management	285
Een communicatieplan voor het project opstellen	286
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	287

Hoofdstuk 14: Aanmoedigen tot prestaties door effectief leiderschap	289
Leiderschap versus management	289
Persoonlijke zeggenschap en invloed ontwikkelen	290
Waarom doen mensen wat je vraagt	290
De basis leggen voor zeggenschap	292
Teamleden motiveren en gemotiveerd houden	293
Haalbaarheid demonstreren en volharding aanmoedigen	295
Mensen laten weten hoe het ervoor staat	296
Beloningen verstrekken	297
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	298
Hoofdstuk 15: Je project tot een goed einde brengen	299
Instaan voor een goede afsluiting van je project	300
Plan de afronding van je project tot in detail	300
De oorspronkelijke planning aanpassen als de feitelijke afronding begint	301
Je team oppeppen voor de eindsprint	301
De administratieve rompslomp afhandelen	302
Teamleden begeleiden naar andere taken	303
De resultaten bestuderen aan de hand van een projectevaluatie	304
Je tijdens het project op de evaluatie voorbereiden	305
De uitvoering van je projectevaluatie voorbereiden	306
De projectevaluatie uitvoeren	308
Na de projectevaluatie	309
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	310
<i>Deel V: De fijne kneepjes: je projectmanagement voortdurend verbeteren</i>	<i>311</i>
Hoofdstuk 16: Gebruikmaken van moderne technologie	313
Effectief gebruik van computersoftware	313
De mogelijkheden op het gebied van software	314
Je software optimaal gebruiken	319
Software voor projectmanagement in de praktijk	321
Social media gebruiken om projectmanagement te verbeteren	321
Wat zijn social media?	322
Hoe kunnen social media je projectplanning en -uitvoering ondersteunen	323
Social media ter ondersteuning van je projectcommunicatie	324
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	326
Hoofdstuk 17: De projectuitvoering controleren met Earned Value Management	327
Definitie van Earned Value Management	327
De terminologie en formules van een EVM	328
Een eenvoudig voorbeeld	331
De redenen voor optredende deviaties bepalen	333
Hoe werkt het precies: Earned Value Management in de praktijk	334
De Earned Value van een taak berekenen	338
Dit hoofdstuk, het PMP-examen en PMBOK 5	340

Deel VI: Het deel van de tientallen	341
Hoofdstuk 18: Tien vragen die je jezelf moet stellen bij de projectplanning	343
Wat is het doel van je project?	343
Wie moet je bij je project betrekken?	344
Welke resultaten ga je behalen?	344
Aan welke beperkingen moet je je houden?	344
Welke aannamen doe je?	345
Welk werk moet gedaan worden?	345
Wanneer begin en eindig je een activiteit?	345
Wie voert het projectwerk uit?	346
Welke middelen heb je nog meer nodig?	346
Wat kan er misgaan?	346
Hoofdstuk 19: Tien tips om een betere manager te worden	347
Wees een 'Waarom'-type	347
Wees een 'Doorzet'-type	347
Houd overzicht	348
Denk in details	348
Wees voorzichtig met aannamen	348
Zie mensen als bondgenoten, niet als tegenstanders	348
Zeg wat je bedoelt; bedoel wat je zegt	349
Respecteer anderen	349
Erken goede prestaties	349
Wees zowel manager als leider	349
Bijlage: De geleerde technieken omzetten in vloeiende processen	351
Index	355

Inleiding

Projecten bestaan al van oudsher. Noach bouwde de ark, Leonardo da Vinci schilderde de *Mona Lisa*, Edward Gibbon schreef *Verval en ondergang van het Romeinse Rijk*, Jonas Salk ontwikkelde het polio-vaccin; allemaal projecten. En zoals je weet, werden deze en veel andere soortgelijke projecten met groot succes voltooid. (Hoewel, de producten waren een spectaculair succes, maar de tijdslimieten en de beschikbare middelen werden zeer ruim overschreden!)

Waarom is het onderwerp projectmanagement dan nu opeens zo belangrijk? Het antwoord is eenvoudig. Het publiek is veranderd en de inzet is hoger.

Projecten werden altijd gezien als grote, technisch ingewikkelde ondernemingen. Een van de eerste projecten waarbij moderne technieken van projectmanagement werden gebruikt – de ontwikkeling van de Polaris-onderzeeër begin jaren vijftig van de vorige eeuw – was een administratieve nachtmerrie. Specialistische teams werden ingezet om de talloze research-, ontwikkelings- en productieactiviteiten te plannen en in goede banen te leiden. Er werden bergen papier geproduceerd om het ingewikkelde werk te documenteren. Men ging projectmanagement zien als een ingewikkelde technische discipline, bestaande uit grafieken en schema's; de uitvoering was buitensporig tijdrovend, een staaltje van hoger technisch specialisme en zeker niet iets voor gewone mensen!

Natuurlijk worden er tegenwoordig nog steeds heel veel ingewikkelde en technisch uitdagende projecten uitgevoerd. En het succes van al die projecten wordt ook nu nog grotendeels bepaald door mensen die deze taken goed kunnen plannen en managen en hun carrière hieraan willen wijden. In de afgelopen 25 tot 30 jaar heeft er echter een explosie aan projecten plaatsgevonden. Moderne organisaties werken tegenwoordig vooral in de vorm van projecten; dat is dé grote trend. Daarmee bedoel ik dan projecten in de meest uiteenlopende soorten en maten.

Tegelijkertijd is er een nieuw soort projectmanagers ontstaan. Deze mensen hadden nooit als doel projectmanager te worden; velen van hen zien zichzelf niet eens als zodanig. Maar ze hebben wel geleerd dat ze projecten tot een goed einde moeten kunnen brengen om in hun carrière verder te komen. Met andere woorden: projectmanagement is tegenwoordig eerder een noodzakelijk talent dan een bewuste carrièrekeuze.

Geleidelijk aan realiseren deze nieuwe projectmanagers zich dat ze een speciaal pakket vaardigheden en technieken nodig hebben om in de steeds veranderende en veeleisende wereld van projecten succesvol te zijn. Ze willen deze graag leren en uitoefenen, maar besteden daar liever niet al te veel tijd aan. Dit boek is gewijd aan deze 'stille meerderheid' van projectmanagers.

Over dit boek

Dit boek helpt je inzien dat de grondbeginselen van succesvol projectmanagement eenvoudig zijn. Binnen tien minuten heb je de meest ingewikkelde analytische techniek die gebruikt wordt onder de knie! In dit boek maak je kennis met de soorten informatie die je nodig hebt om projecten te plannen en te managen, evenals belangrijke richtlijnen voor het eenvoudig en effectief ontwikkelen en gebruiken van deze informatie. Je zult ontdekken dat de werkelijke uitdaging bij een succesvol project bestaat uit het omgaan met de vele mensen die door je project worden beïnvloed en die voor je project nodig zijn. Je krijgt eveneens volop tips, hints en richtlijnen waarmee je belangrijke mensen kunt herkennen en ze in het projectproces betrekken.

Succesvol projectmanagement wordt echter niet via kennis bereikt; het wordt verworven door praktische toepassing. Het thema van dit boek is dat vaardigheden en technieken voor projectmanagement geen drukende taken zijn die moeten worden uitgevoerd omdat ze nu eenmaal voor een bepaald proces vereist zijn. Nee, ze vormen een manier van denken, een manier van communiceren en een manier van gedragen. Ze maken deel uit van de essentie van al het werk dat we elke dag weer tegen moeten treden.

Om deze boodschap te ondersteunen heb ik het boek zo geschreven dat het direct en (relatief) eenvoudig te begrijpen is. Maar laat je niet voor de gek houden; hoewel de toon misschien losjes is, behandel ik in dit boek wel het complete scala aan hulpmiddelen en technieken die beschikbaar zijn voor je planning, budgettering, organisatie en controle.

De informatie wordt op een logische en stapsgewijze manier gepresenteerd. Er zijn voldoende voorbeelden en illustraties, evenals tips en hints. En van tijd tot tijd is er een beetje humor toegevoegd om alles wat eenvoudiger te laten lijken. Mijn doel is dat je dit boek na het lezen dichtslaat met het gevoel dat goed projectmanagement zeker mogelijk is. Om vervolgens met vastberadenheid aan de slag te gaan!

Vuistregels

Ik maak gebruik van een aantal vuistregels die het je gemakkelijker zullen maken om dit boek door te nemen:

- ✓ De *cursieve* woorden zijn nieuwe woorden, waarvan je de definitie kunt vinden in de buurt van dat cursieve woord. Soms maak ik woorden cursief om ze meer nadruk te geven.
- ✓ De **vetgedrukte** woorden zijn de kernwoorden of -handelingen in opsommingen.

Het kan zijn dat, bij het drukken van dit boek, een aantal webadressen is afgebroken aan het einde van een zin. In die gevallen zijn geen extra leestekens (zoals afbreekstreepjes) toegevoegd. Je kunt webadressen dus overtypen precies zoals ze in het boek staan, zonder afbreking.

Wat je niet hoeft te lezen

Natuurlijk zou ik het liefst willen dat je dit hele boek zou lezen, van de eerste tot de laatste letter. Maar ik begrijp ook wel dat je het druk hebt en dat je je moet beperken tot alleen die dingen die er voor jou toe doen. In dat geval kun je wat mij betreft de kaders overslaan. Hoewel die kaders gaan over de dagelijkse praktijk en er veel persoonlijke ervaringen (van mij en van anderen) in staan, zijn ze niet essentieel voor een begrip van de stof.

Veronderstellingen over jou

Ik ga ervan uit dat veel verschillende mensen dit boek zullen lezen, zoals:

- ✓ senior managers en junior assistenten (de senior managers van de toekomst);
- ✓ ervaren projectmanagers en mensen die nog nooit met een projectteam te maken hebben gehad;
- ✓ mensen die gedegen training in projectmanagement hebben gehad en mensen die dat niet hebben gehad;
- ✓ mensen die al jaren praktijkervaring hebben in een bedrijf en mensen die nog maar net op de arbeidsmarkt komen kijken.

Ik veronderstel echter wel dat je de wens hebt om de regie in handen te krijgen. Ik denk dat je na het lezen van dit boek afvraagt waarom niet alle projecten goed verlopen; de gepresenteerde technieken lijken immers zo logisch, duidelijk en eenvoudig toe te passen! En daar heb je gelijk in. Maar ik ga er ook van uit dat je inziet dat er een groot verschil is tussen iets *zien* en het daadwerkelijk *doen*, en dat je je zult moeten inspannen om deze hulpmiddelen en technieken daadwerkelijk te gaan gebruiken.

Ten slotte neem ik aan dat je je realiseert dat je dit boek steeds opnieuw kunt lezen en er steeds weer iets nieuws en iets anders uit kunt leren. Ook hoop ik dat je dit boek ziet als een vriend of een betrouwbare bron waaruit je meer haalt als je probeert tussen de regels door te lezen en nieuwe situaties aan te pakken.

Hoe dit boek is samengesteld

Elk hoofdstuk staat op zich en je kunt dus eerst de hoofdstukken lezen die je het meeste interesseren zonder dat je het gevoel krijgt iets te missen omdat je niet op bladzijde één begonnen bent. Ik heb dit boek in de volgende zes delen onderverdeeld.

Deel I: Verwachtingen begrijpen

In dit deel bespreek ik de unieke kenmerken van projecten en belangrijke zaken die je kunt tegenkomen wanneer je in een projectgeoriënteerde organisatie werkt. Ik laat je ook zien hoe je de gewenste resultaten van je project definieert, hoe je de mensen die een belangrijke rol vervullen identificeert en het uit te voeren werk kunt bepalen.

Deel II: Tijdsplanning: bepalen wanneer en hoeveel

In dit deel bespreek ik hoe je een projectschema ontwikkelt en hoe je een schatting maakt van de benodigde middelen (zowel personeel als niet-personeel). Verder laat ik je zien hoe je projectrisico's signaleert en beheerst.

Deel III: De groep: je team samenstellen

In dit deel laat ik je zien hoe je de mensen kiest, indeelt en behandelt die een rol gaan spelen in het succes van je project. Ik leg uit hoe je de rollen van teamleden definieert en het project goed van start laat gaan.

Deel IV: Het schip besturen: het project naar succes leiden

In dit deel leer ik je hoe je alle projectactiviteiten overziet, bijhoudt, analyseert en rapporteert. Ik laat je ook zien hoe je effectieve communicatie opbouwt en onderhoudt met je projectpubliek, hoe je je leiderschap uitdraagt en je team enthousiasmeert. Tot slot bespreek ik hoe je het project tot een succesvol einde brengt.

Deel V: De fijne kneepjes: je projectmanagement voortdurend verbeteren

In dit deel leg ik uit hoe je beschikbare informatietechnologie gebruikt ter ondersteuning van de planning, organisatie en controle van je project. Daarnaast laat ik je kennismaken met een techniek waarmee je de uitvoering en de uitgaven aan benodigde middelen kunt evalueren.

Deel VI: Het deel van de tientallen

Dit grappige en handig ingedeelde deel met beknopte en makkelijk te vinden informatie, staat in elke *Voor Dummies*. Met behulp van tips, hints en suggesties laat ik je zien hoe je bepaalde veelvoorkomende situaties aanpakt en hoe je een nog betere projectmanager wordt. Als toetje heb ik

nog een bijlage voor je met daarin een aantal systematische stappenplannen die je van pas kunnen komen bij het plannen van je project en het in praktijk brengen van de vaardigheden die je in dit boek hebt geleerd.

Pictogrammen in dit boek

In dit boek zie je in de linkermarge soms kleine pictogrammen, die bedoeld zijn om je aandacht op bepaalde informatie in de tekst te richten. Dit betekenen ze:



Hypothetische situaties die technieken of een bepaalde aanpak in de tekst illustreren.



Termen of zaken die wat technischer zijn.



Belangrijke informatie die je moet onthouden bij de toepassing van de besproken technieken en aanpak.



Technieken of aanpakken die je in de praktijk kunt toepassen ter verbetering van je projectmanagement.



Mogelijke valkuilen en gevaarlijke situaties.

De volgende stap

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen, afhankelijk van je ervaring en kennis op het gebied van projectmanagement en je behoefte aan informatie op dit moment. Ik raad je echter aan eerst even aan de inhoudsopgave te snuffelen en de verschillende hoofdstukken van het boek te bekijken om een idee te krijgen van de verschillende onderwerpen die behandeld worden.

Als je een nieuweling bent op het gebied van projectmanagement en net bezig bent een plan voor een project te maken, lees dan eerst deel I en II, waarin wordt uitgelegd hoe je de resultaten, activiteiten, schema's en middelen voor je project moet plannen. Als je wilt weten hoe je je projectteam en andere belangrijke mensen moet uitkiezen en indelen, begin dan met hoofdstuk 4 en deel III. Als je op het punt staat om met je project aan de slag te gaan of er middenin zit, kun je het beste met deel IV beginnen. Of blader heen en weer naar hoofdstukken die over onderwerpen gaan die je interesseren.



Het best aangeschreven boek over best practices in projectmanagement is *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, dat wordt uitgegeven door het Amerikaanse *Project Management Institute (PMI)*. *PMBOK 5* is de vijfde en recentste editie uit 2013 en geldt als hét referentiewerk waar het PMP-examen (ontwikkeld door het PMI) zich op baseert. Het PMP-certificaat (Project Management Professional) wordt wereldwijd beschouwd als het belangrijkste certificaat op het gebied van projectmanagement.

Aangezien ik mijn boek baseer op best practices uit het projectmanagement, komen de tools en technieken die ik in dit boek aanbied, overeen met *PMBOK 5*. Maar als je je aan het voorbereiden bent op het PMP-examen, kun je dit boek alleen als aanvulling op *PMBOK 5* gebruiken. Niet als vervanger!

Houd de volgende punten in gedachten bij het lezen van dit boek:

- ✓ *PMBOK 5* signaleert *wat* best practices zijn, maar gaat niet gedetailleerd in op *hoe* je ze kunt uitvoeren of hoe je de problemen die je misschien tegenkomt kunt aanpakken. Daarentegen richt mijn boek zich juist op het *toepassen* van de tools en technieken.
- ✓ Ik heb dit boek zodanig herschreven dat alle tools en technieken en de daarbij behorende terminologie overeenkomen met *PMBOK 5*.
- ✓ Aan het einde van elk hoofdstuk beschrijf ik, indien nodig, waar de behandelde onderwerpen terug te vinden zijn in *PMBOK 5*.
- ✓ Het taalgebruik in *PMBOK 5* is veelal zeer technisch en processen worden uiterst gedetailleerd beschreven, waardoor er nog wel eens wordt verondersteld dat het alleen voor grote projecten bestemd is. Mijn boek behandelt termen en zaken echter vanuit een wat gebruiksvriendelijker perspectief. Hierdoor kunnen de tools en technieken die ik bespreek, gebruikt worden voor projecten in alle soorten en maten.

Probeer elk hoofdstuk in dit boek in ieder geval meerdere keren te lezen. Vaak is het zo, dat hoe vaker je een hoofdstuk leest, hoe logischer de besproken aanpak en technieken worden. En soms heb je voor een wijziging in de verantwoordelijkheden van je baan bepaalde technieken nodig die je nog nooit eerder gebruikt hebt. Veel plezier en succes!

Hoofdstuk 1

Projectmanagement: succes verzekerd

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Projecten omschrijven
 - ▶ Projectmanagement ontleden
 - ▶ De inhoud van de functie projectmanager
 - ▶ Bepalen of jij de kwaliteiten hebt om een succesvolle projectmanager te worden
-

Een succesvolle organisatie voert projecten uit die binnen de opgegeven tijdspanne en met de beschikbare middelen de gewenste resultaten opleveren. Het gevolg is dat bedrijven in toenemende mate op zoek zijn naar individuen die in zo'n projectgeoriënteerde omgeving kunnen uitblinken.

In aanmerking genomen dat je dit boek in handen hebt, ben jij waarschijnlijk ook het projectmanagement ingerold. Als verse projectmanager heb je een nieuw pakket vaardigheden en technieken nodig waarmee je projecten tot een succesvol einde kunt brengen. In dit hoofdstuk word je op gang geholpen en leer je echte projecten te onderscheiden van taken die geen project zijn. Ook leer je begrijpen, waarom projecten slagen of mislukken en raak je bekend met de manier van denken bij projectmanagement.

Wat is een project precies?

Wat voor werk je ook doet, je voert dagelijks talloze taken uit. Een memo schrijven, een vergadering houden, een verkoopcampagne ontwerpen, naar een nieuw kantoor verhuizen. Of misschien klinkt je dag meer als dit: maak het informatiesysteem gebruikersvriendelijker, ontwikkel een chemische verbinding voor research in het laboratorium, verbeter het imago van de organisatie. Niet al deze taken zijn projecten. Hoe weet je welke dat wel zijn? Hierna krijg je wat tekst en uitleg.