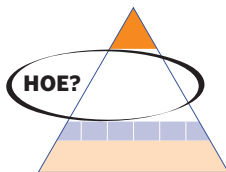


6 Structureren



De project-definitie is opgesteld. De volgende stap is nu, om het projectresultaat te vertalen in een overzicht van alle activiteiten die uitgevoerd dienen te worden om dat resultaat tot stand te brengen. Het team gaat daarmee bepalen hoe het project wordt uitgevoerd. We noemen zo'n overzicht een *Work Breakdown Structure* (WBS). Dit is de basis voor het *activiteitenplan*.

Creatief structureren

Voor het succes van het project is het heel belangrijk hoe de WBS tot stand komt. Als het gezamenlijk wordt aanpakkt, kan het maken van een WBS veel bijdragen aan het commitment

TIP

Activiteiten bestaan uit een zelfstandig naamwoord en een werkwoord. Schrijf dus niet alleen 'rapport' maar 'rapport schrijven', 'rapport redigeren', 'rapport vormgeven'...

van het team. Bovendien is de kans zeer groot dat de teamleden een veel beter idee hebben van activiteiten op hun werkgebieden dan de project-leider. De techniek om gezamenlijk een WBS te bouwen heet *creatief structureren*.

Vorbereiding: hang aan een wand van de ruimte vier of vijf flipover-vellen naast elkaar en zorg voor voldoende post-its en dikke stiften voor alle deelnemers.

Kennis en intellect nemen exponentieel toe als ze worden gedeeld.

— Robert Quinn

1 Check of de projectdefinitie nog aanleiding geeft tot vragen. Is het projectresultaat voldoende scherp gedefinieerd? Zo niet, besteed daar dan nog tijd aan.

2 Vraag de projectteamleden om alle activiteiten en deelresultaten die ze kunnen bedenken op post-its te schrijven, één per blaadje. Het gaat erom, zoveel mogelijk ideeën te verzamelen.

3 Bespreek en plaats iedere post-it op de opgehangen flipover-vellen. Zorg ervoor dat alle ideeën één voor één door de bedenkers worden toegelicht, worden besproken en daarna pas geplaatst. Neem per idee samen de beslissing of dat idee thuis hoort in het project of in de afbakening ervan (aparte flipover!)

4 Plaats bij elkaar wat bij elkaar hoort. Zo ontstaan vanzelf clusters.

5 Geef de clusters een naam; vaak gaat het over deelresultaten, projectfasen, vakgebieden, regio's, etc. Beslissen jullie als team dat een bepaald cluster een deelproject moet worden? Stop dan de discussie over dit cluster en plan daar een aparte PSU voor. Wordt het cluster geen deelproject, ga dan verder met stap 6.

6 Werk de clusters uit in kleine groepjes: clusterteams. Plaats helemaal bovenaan het projectresultaat, daaronder de deelresultaten, daaronder de hoofdactiviteiten, daaronder de activiteiten, daaronder de deelactiviteiten, enz. (zie het voorbeeld).

7 Check op volledigheid. Let er goed op dat de WBS in alle kolommen voldoende gedetailleerd, zodat je er ook echt een planning mee kunt maken.

LET OP

Zorg ervoor dat de clusters zoveel mogelijk (relatief) zelfstandig kunnen worden uitgevoerd. Als clusters niet goed van elkaar gescheiden zijn, is de kans groot

dat er in de uitvoering van het project een coördinatieprobleem ontstaat – met alle extra overleg en mogelijke conflicten tussen clusterverantwoordelijken van dien.

Van WBS naar taakverdeling Het team neemt verantwoordelijkheid

Het spannendste moment van de PSU breekt aan zodra de complete WBS op de muur staat. Alle activiteiten zijn benoemd, geordend en tot op het juiste niveau uiteengerafeld. Niets lijkt meer te ontbreken. Het projectteam is moe maar voldaan. Nu komt het moment van de waarheid. De begeleider contro-

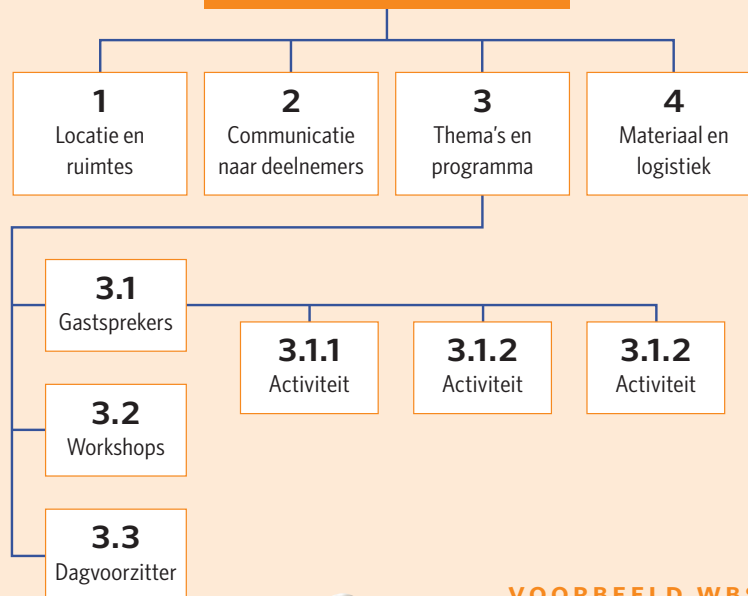
leert nog een laatste keer of 'dit het is' en geeft vervolgens de opdracht: neem een vitstift en schrijf je naam bij die activiteiten waarvoor jij verantwoordelijkheid wilt nemen. Een half uur later heeft *het wonder* zich voltrokken: bij alle activiteiten staat de naam van een teamlid, op basis van hun eigen keuze. Minder populaire activiteiten worden als vanzelf verdeeld en doublures in belangstelling blijven even genoteerd totdat de planning meer inzicht geeft in ieders beschikbaarheid. Het team heeft nu de volle verantwoordelijkheid op zich genomen voor het project. 20

TIP

Laat een kundige buitenstaander de gereedgekomen WBS toetsen op volledigheid, overlap en inzichtelijkheid.



SYMPOSIUM



VOORBEELD WBS



Verfijnen: wanneer stoppen?

Hoe lang ga je door met het verfijnen van de activiteiten? Net zo lang totdat een van de volgende situaties geldt:

- De in kaart gebrachte activiteiten zijn zo precies omschreven dat je ze nauwkeurig kunt plannen en budgetteren en kunt toewijzen aan de aangewezen uitvoerders.
- De in kaart gebrachte activiteiten kunnen binnen een overzichtelijke periode (bijvoorbeeld een week) volledig worden uitgevoerd. Bij een langlopend project is deze periode langer dan bij een kortstondig project.
- De geïnventariseerde activiteiten kunnen routinematig worden

uitgevoerd. Een project met veel nieuwe elementen vergt een gedetailleerdere wbs dan een project op relatief bekend terrein.

TIPS

- **Discussieer bij het opstellen van een wbs niet over de volgorde van activiteiten. Dat is de planning, en die komt later aan bod.** 8
- **Creëer in de wbs een cluster Projectmanagement voor activiteiten die met het managen van het project te maken hebben: planning uitwerken, overleg met opdrachtgever, rapportages opstellen.**

WBS Wars

- **Mazze!** Een van uw teamleden is een slimme, deskundige en jonge ingenieur. Razendsnel heeft zij een flipovervel vol met haar post-its. Dat bevalt twee oudere dames in het team niet. Binnen vijf minuten is de wijsneus afgeserveerd, en geschrokken houdt zij zich de rest van de dag afzijdig.
- Vol enthousiasme bracht de projectleider structuur aan in een wand vol post-its. Helaas liet hij daarbij vele post-its met ideeën van de teamleden op de grond vallen. Het kostte uren om dat weer goed te maken.

Moraal van het verhaal: samen een wbs maken is onderhevig aan de wetten van de groepsdynamiek. Een goede projectleider is daar voortdurend op bedacht of vraagt een procesbegeleider om hierbij te helpen. Alle deelnemers moeten, hoe dan ook, betrokken blijven bij het proces. Bespreek desnoods het groepsproces.



LET OP

Een projectleider weet meestal wel zo ongeveer wat er in de wbs hoort te staan. Maak als projectleider echter niet zelf de wbs! Dat is een cruciale fout. Een team dat de wbs kant en klaar krijgt voorgeschoteld door de projectleider, zal – terecht! – geneigd zijn om af te haken (als je het allemaal al zo goed weet, projectleider, doe dat project dan ook maar zelf).