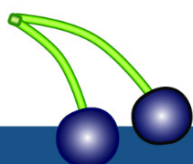


# Mierlose Pit

No-nonsense  
Projectmanagement

Laurens van Lieshout

Auteur: Laurens van Lieshout  
Coverdesign: Laurens van Lieshout  
ISBN: 9789403751078  
© Laurens van Lieshout



## MIERLOSE PIT

NO-NONSENSE PROJECTMANAGEMENT

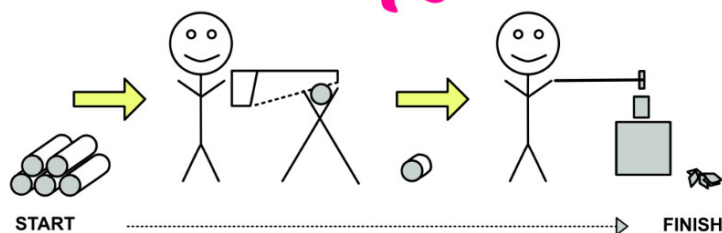
HOE WORD IK PROJECTLEIDER?

WAAROM LOPEN PROJECT UIT?

HOE GA IK OM MET LASTIGE TEAM LEDEN?

DE ANTWOORDEN OP DEZE VRAGEN ZIJN VERRASSEND EENVOUDIG. DEZE NO-NONSENSE AANPAK IS IN HET BOEKT, AANGEVULD MET VOORKOMENDE VALUILEN EN PRAKTISCHE TIPS BESCHREVEN.

*100 tips*



Laurens van Lieshout



ePUB

# 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.

## Publicatie als E-boek.

Gezien de veelheid aan onderwerpen is het handig om het boek als E-pub te kunnen doorzoeken.

Laurens, Mierlo 2024. *(Paperback ISBN 9789463427470 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, beelddenkers.<sup>1</sup>

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 carrière als projectleider heb opgedaan.

---

<sup>1</sup> 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]

# Dankwoord

Mijn dank gaat uit naar alle projectteamleden in de vele projecten<sup>2</sup> die ik heb mogen leiden. Een speciaal dankwoord is er voor Ton en Ivanka voor de hulp op taalkundig gebied.

---

<sup>2</sup> 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	7
Leeswijzer	8
Dankwoord	9
Inhoudsopgave	10
Inleiding	19
• Coderen van informatie	19
• Verzenden van de gecodeerde informatie	19
• Ontvangen van de gecodeerde informatie	19
• Decoderen van de ontvangen informatie	19
Tips:	19
Modelvorming	20
Tips:	20
Projectmodel	21
Projectdefinitie:	21
Definitie volgens PMBOK	21
Algemene definitie	21
Tips:	21
Input - output model	22
Tips:	22
Productieproces	23
Tips:	23
Lean manufacturing	24
• Regelmatige “flow” van het werk.	24
• Eliminatie van zaken die geen toegevoegde waarde hebben.	24
Tips:	24
Push - Pull methode	25
Project fases	26
1 Oriëntatie / concept	26
2 Definitie / voorstudie	26
3 Ontwikkeling / voorbereiding	26
4 Operatie fase / realisatie	26
5 Oplevering / afronding	26
Tips:	26
Project management	28
Opstarten van het project	28
Managen van het project	28

Stoppen van het project	28
Evalueren van het project	28
Projectmanagement methoden	28
Prince2	28
Dynamic Systems Development Method	29
System Development Methodology	29
Scrum	29
Tips:	29
Theory of Constraints	30
1. Identificeer de constraint (de beperking)	30
2. Exploiteer de constraint	30
3. Maak alles ondergeschikt aan deze constraint	30
4. Elimineer de constraint	30
5. Ga naar stap 1	30
Tips:	30
Visualisatie workflow	31
Tips:	31
Kritieke pad	32
Tips:	32
Rode muts	33
Tips:	33
Drummer	35
Geen discussie.	35
Stellen hulpvraag.	35
Elkaar informeren.	35
Tips:	35
Buffers	37
PERT	37
Buffers	37
Pull buffer	37
KISS	39
A4	39
Afbeeldingen en schema's	39
Tips:	39
Project FMEA	40
Tips:	40
Projectteam	41

Tips:	41
Samenstellen projectteam	42
Tips:	42
Matrix organisatie	43
Hiërarchische organisatie	43
Tijdelijke matrixorganisatie	43
Zuivere matrixorganisatie	43
Projectorganisatie	43
Tips:	43
Teammotivatie	44
Tips:	44
Pikorde (macht en status)	45
Macht	45
Positiemacht	45
Referentiemacht	45
Deskundigheidmacht	45
Informatiemacht	45
Middelenmacht	45
Tips:	45
Teamrollen	47
Tips:	47
Opheffen team	48
• Geen funding	48
• Geen drive	48
• Geen organisatie	48
De laatste bijeenkomst	48
Tips:	49
Psychologie	50
Bewustzijn	50
Pas de werkelijkheid aan	50
Pas de perceptie aan	50
Pas het model aan	50
Tips:	50
Feedback	51
Belonen & straffen	52
Erkenning	52
Tips:	52

Leren	54
1 Het bezitten en/of hebben van kennis	54
2 Aandacht	54
3 Reageren	54
4 Samenhang	54
5 Verschillende niveaus van samenhang	54
6 Beslissen	54
Tips:	54
Project creativiteit	56
Groepscreativiteit	56
Individuele creativiteit	56
Tips:	56
De Yerkes-Dodson wet	57
Vooraf bij het project te betrekken	57
De komst van het project aan te kondigen.	57
Tips:	57
Don't kill the messenger	58
De nieuwe kleren van de keizer	58
Tips:	58
Project plan	59
Inschatten duur taken	59
Relativeren inschattingen	59
Plannen tegen oneindige capaciteit	59
Toebedelen resources	59
Kalibreren plan	59
Uitvoeren plan	59
Tips:	59
Analyse Project plan	61
Analyse methodes:	61
PERT (Program Evaluation and Review Technique).	61
Gele sticker	61
ProjectStructuur Plan (PSP)	61
Kritieke pad	61
Toegevoegde waarde	61
Tips:	61
PERT Analyse	62
O = Optimistische inschatting	62



W = Waarschijnlijke inschatting	62
P = Pessimistische inschatting	62
PERT berekening	62
PERT diagram	62
Tips:	63
Gele sticker analyse	64
GSAM diagram	64
Tips:	64
Analyse en projectmanagement software	65
Waterval methode	65
Iteratieve methode	65
Agile methode	65
PRINCE	65
PM2	65
Tips:	65
Kritieke Pad Analyse Methode	67
KPAM	67
Bepaal het kritieke pad.	67
Focus op de taak.	67
Negeer de niet kritieke taken.	67
Tips:	67
Toegevoegde waarde	68
INPUT	68
PROCES	68
OUTPUT	68
Tips:	68
Vorbereiden project	70
- € (Geld en daarvan afgeleide)	70
- SPEC ( Specificatie)	70
- t ( tijd)	70
Tips:	70
Inleven	72
Verkenner	72
Spion:	72
Input en output:	72
Diagnose:	72
Hoor en wederhoor.	72

Tips:	73
Inkaderen	74
In-vs out of scope	74
Commitment	74
Tips:	74
Vormgeving	75
Visualisatie output	75
Mapping proces stappen	75
Tips:	75
Overschatting tijdsduur	76
Niet normale kansverdeling	76
Tips:	76
Starten van een project	77
Één kans	77
Tips:	77
Gevecht om de resources	78
- € (Geld en daarvan afgeleide)	78
- SPEC ( Specificatie) en	78
- t ( Tijd)	78
DOEN	78
NIET DOEN	78
Tips:	78
Project audit	80
- Tijdsduur tussen twee project previews	80
- Integriteit van de projectleider	80
- Het commitment van de organisatie	80
- De hoogte van de lat	80
Tips:	80
Multitasking	81
Multitasken bestaat niet	81
Tips:	81
Wet van Parkinson	82
Consumeren all beschikbare tijd	82
Volgende klus	82
Tips:	82
3-minuten ei regel	83
Eerder klaar!	83

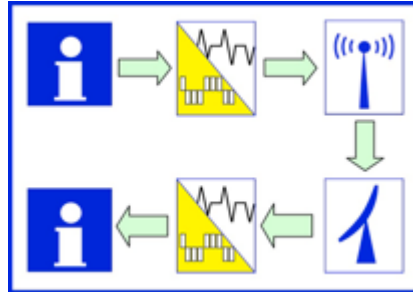
Tips:	83
Studentensyndroom	84
Angst	84
Geen zin	84
Tips:	84
Projectrapportage	85
- Mondeling	85
- Schriftelijk	85
- Non verbaal	85
- Presentatie	85
- Beslissing afdwingen	85
- Statusmelding	85
- Kennis overdragen	85
- Evaluatie	85
- De-briefing	85
- Overzicht houden	85
- Project voorbereidingen (briefing)	85
Tips:	86
Bijsturen van een project	87
Doel herkenning	87
Afwijking	87
Tips:	87
Stoppen van een project	88
Stoppen	88
Beëindigen	88
€ Geld	88
T Technische beschrijving of Specificatie	88
t Tijd	89
Tips:	89
Evaluatie	90
- Evaluatie na oplevering van het project.	90
- Evaluatie tijdens het project.	90
- Evaluatie als probleemoplossing.	90
Tips:	90
Eindevaluatie	91
Checklist	91
Tips:	91

Tussentijdse evaluatie	92
Tips:	92
Probleem-oplos-evaluatie	94
Helikopterview	94
Vreemde ogen	94
In-uitput	94
Tips:	94
Te laat ingegrepen	95
Ontkenning	95
Onvoldoende resources	95
Tips:	95
Opleidingen	97
Functie-eisen	97
- Leiderschapstijlen	97
- Opleidingsmogelijkheden	97
Tips:	97
Leiderschapstijlen	98
Resultaat gericht	98
Flexibel	98
Initiatieven durven nemen	98
Stressbestendig	98
Iets gedaan krijgen van mensen	98
Tips:	98
Hoe wordt je een projectleider?	100
Gedreven zijn	100
Optimist zijn	100
Tips:	100
Opleidingsmogelijkheden	101
Opleidingen	101
Kosten	101
Certificering	101
Tips:	101
Beroepsorganisaties	102
Training en certificering	102
Voor:	102
Tegen:	103
Tips:	103

Bijlagen:	104
- Project review score	104
- Template projectvoorbereiding	104
- Production proces model	104
Template Project review score	105
Template projectvoorbereiding	106
Model van het productieproces	107

# 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:

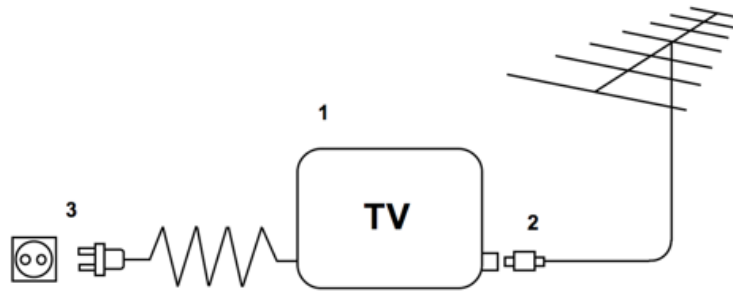
- **Verifieer altijd**

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 antenne-sigitaal in een beeld - en een geluidssigitaal.

## 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.