

Uitgeschreven processtappen Creatief Structureren

Inleiding

Creatief structureren is een methodiek die in 8 stappen het groepsproces beschrijft welke een projectteam doorloopt om gezamenlijk de projectweg uit te stippelen. Deze projectweg begint met de Project Start Up en eindigt bij de oplevering van het projectresultaat. Steeds wordt uitgegaan van de individuele wensen en mogelijkheden en daarmee sluiten we aan op het commitment van de projectteamleden. De methodiek creatief structureren is het doeltreffendst voor projectteamgroottes van tussen de drie en zeven personen.

Vorbereiding (stap 0)

Voordat we de projectweg kunnen afleiden, moeten we wel weten waar we op weg naar zijn. De eindbestemming van het project (nl. de oplevering van het projectresultaat), dient reeds door de projectteamleden te zijn vastgesteld. Dit gebeurt in de projectdefinitie.

Ter voorbereiding dient ieder projectteamlid al een idee te hebben van de hoeveelheid die hij voor het project (ongeveer) kan inzetten. Iedereen wordt gevraagd zijn werkagenda mee te nemen.

Materiaal benodigheden

6 A0 vellen, schilderstape, 4 setjes post-its (kleuren: geel, oranje, groen en rood), 1 schaar, één viltstift per persoon.

Helpdesk/vraagbaak

In de paragraaf helpdes/vraagbaak worden de meest gestelde praktijkvragen beantwoord.

Creatief structureren

Stap 1: Afleiden van deelresultaten en hoofdactiviteiten

Met het beeld van het projectresultaat in het achterhoofd brainstormen de projectleden eerst individueel over de te verrichten activiteiten en op te leveren deelresultaten. Iedereen blijkt dit op een eigen specifieke manier te doen. De een doet het op detail niveau, de ander op hoofdlijnen. Er zijn projectleden die vanaf het 'nu' toewerken naar het oplevermoment, anderen werken juist weer terug in de tijd, van oplevermoment naar het nu. Sommigen werken heel associatief, anderen weer heel cognitief e.d. Iedereen krijgt de gelegenheid op een heel eigen manier alle activiteiten en deelresultaten die in hen opkomen op een post-it te noteren. (Let op, neem voor iedere activiteit of deelresultaat een nieuwe post-it). Dit levert voor iedereen een verzameling post-its op.

Hierna worden de post-its één voor één voorgelezen. Iedereen dient te begrijpen wat bedoeld wordt met de genoteerde tekst. Verduidelijkende vragen worden gesteld, en vervolgens wordt beoordeeld of deze activiteit/deelresultaat inderdaad uitgevoerd/opgeleverd dient te worden. Wanneer een post-it niet als onderdeel van de projectweg wordt gehonoreerd, gooi de post-it dan niet weg maar hang die in het afgescheiden vakje Afbakening (ook dat is belangrijke info)

Post-its die als onderdeel van de projectweg worden gehonoreerd worden opgehangen, globaal georiënteerd, volgens de tijdsas van het project. Maak hierbij onderscheid tussen activiteiten met een eenmalig karakter en een continuerend karakter (zoals wekelijks projectoverleg, regelmatig terugkoppelen met de opdrachtgever, communiceren met de achterban). Hang post-its met continuerende activiteiten in het onderste gedeelte van de A0-vellen

Iedereen leest steeds een post-it voor, daarna is de volgende aan de beurt. Ga net zo lang door tot alle post-its besproken en ingedeeld zijn. Wanneer iemand een post-it voorleest waar je iets op aan te vullen hebt, doe dat dan en vul de tekst op de post-it desnoods aan. Verwijder bij jezelf de post-its met een tekst die reeds door een ander zijn ingebracht.

Stap 2: Clusteren van activiteiten en deelresultaten

Op de muur hangt nu een wat rommelige verzameling post-its. Groepeer samenhangende activiteiten en deelresultaten in clusters. Hang boven iedere cluster een witte post-it en voorzie het cluster van

een toepasselijke naam/titel. Alle post-its dienen onderdeel uit te maken van een cluster. Zorg dat er voldoende ruimte (minmaal 10 cm) tussen de clusters ontstaat.

Stap 3: Formeren van werkgroepjes

We gaan nu per cluster de werkgroepjes vaststellen die zich met de uitvoering en coördinatie van een cluster gaan bezighouden. We organiseren deze werkgroepen rondom het aanwezige commitment van de projectteamleden. Vier vragen staan hierin centraal: 'Wat wil ik?', 'Wat kan ik?', 'Wanneer kan ik?' en 'Wat kies ik?'.

Hang onder iedere cluster een groene post-it. Laat iedereen die het leuk vindt om een bijdrage te leveren aan de uitvoering van een cluster zijn naam bij het betreffende cluster noteren. Vind je niets leuk, zet dan nergens je naam bij. Vind je alles leuk, zet dan overal je naam bij. Check ná deze inschrijving of ieder cluster tenminste één naam genoteerd heeft staan. Nu de projectteamleden uiting hebben gegeven aan de vraag 'Wat wil ik?', wordt de mate duidelijk waarin het project aansluit bij de wensen van de projectteamleden.

Hang nu naast de groene post-it onder ieder cluster een rode post-it. We gaan nu de basis leggen voor het formeren van effectieve werkgroepen. Diegenen wiens namen onder een cluster genoteerd staan overleggen met elkaar wie, naast zichzelf, ook nodig zijn om dit cluster aan activiteiten en deelresultaten op te leveren. Dat kunnen andere projectteamleden, maar ook medewerkers buiten het projectteam zijn (bijvoorbeeld in- en externe experts of uitvoerders). Noteer deze namen op de rode post-it. Benader vervolgens de projectteamleden die zich in eerste instantie niet voor dit cluster hebben ingeschreven. Onderhandel met hen over de voorwaarden waaronder zij alsnog bereid zijn in te stappen en noteer die voorwaarden achter hun naam op de rode post-it. Hiermee is de basis gevormd voor effectieve werkgroepen. Dat wil zeggen, werkgroepen die in staat zijn om een betreffend cluster uit te voeren.

Het kan gebeuren dat bij een cluster veel meer namen genoemd staan dan efficiënt zou zijn in de uitvoering. Het is nu, het gehele projectspeelveld overziend, aan de orde om de werkgroepen te checken op hun efficiëntie. Probeer de groepsgrootte per cluster zo klein mogelijk te houden. Hoe kleiner de werkgroepen, hoe minder tijd tijdens de projectuitvoering in de organisatie en onderlinge afstemming hoeft worden gestoken. Houd bij het reduceren van het aantal werkgroepleden ook rekening met de (globale) beschikbaarheid van iemand. Heeft iemand maar weinig tijd beschikbaar zet hem /haar dan ook beperkt in. Benoem tot slot ook bij ieder cluster een 'trekker'. Dit is iemand die de coördinatie van het cluster voor zijn rekening neemt.

Nu zijn rondom de clusters effectieve en efficiënte werkgroepen geformeerd en de trekker/coördinator is per cluster bekend. De vraag: 'Wat kan ik?' is voor het expertise gedeelte beantwoord. Nu nog checken of de werkzaamheden voor deze mensen wel in te plannen zijn.

Stap 4: Inventariseren van benodigde tijdsinspanning

De werkgroepleden maken voor ieder cluster een inschatting van de totale benodigde bewerkingstijd (in mensdagen) en van de doorlooptijd. De bewerkingstijd betreft de totale hoeveelheid werktijd die in de uitvoering en coördinatie van een cluster moet worden gestopt. De doorlooptijd geeft de tijdsduur aan tussen start en eind van een cluster. (Voorbeeld: een wekelijkse vergadering van 4 deelnemers van een uur, heeft een bewerkingstijd van 4 uur, maar een doorlooptijd van een week). Geef achter ieder werkgroepslid het percentage van de totale bewerkingstijd aan dat hij/zij verwacht wordt bij te dragen. Op basis van deze gegevens is te bepalen wat het tijdsbeslag van iedereen in het project zal zijn.

Stap 5: Opbouwen van de netwerkplanning

De werkgroepleden stellen vervolgens de afhankelijkheid tussen de clusters vast. Zij bekijken per cluster welke andere clusters uitgevoerd moeten zijn, om te kunnen starten met dat cluster. Geef die afhankelijkheden weer door op het projectspeelveld pijlen tussen de betreffende clusters te trekken. Uit het overzicht dat dit oplevert is af te leiden welke clusters parallel en welke sequentieel (volgordelijk) dienen te worden uitgevoerd.

Stap 6: Benoemen van go/no go beslis momenten

Gedurende het project zal de opdrachtgever een aantal keren worden gevraagd koersbepalende beslissingen te nemen. Deze go/no go momenten kunnen in de planning worden aangegeven met

rode driehoekjes. Noteer op deze driehoekjes hoeveel (doorloop)tijd voor de opdrachtgever vereist is om een beslissing te nemen.

Stap 7: Bepaal de projectdoorlooptijd en corrigeer voor improductieve periodes

Op basis van alle ingegeven doorlooptijden is nu vast te stellen wanneer clusters kunnen worden opgestart en beëindigd. Noteer op welke datum dat plaats zou kunnen vinden. Door de doorlooptijden van de opeenvolgende (langsdurende) clusters en go/no go momenten bij elkaar op te tellen, is de totale projectdoorlooptijd af te leiden.

Check vervolgens of de periodes waarin de clusters uitgevoerd gaan worden niet samenvallen met improductieve periodes (zoals vakantiedagen). Corrigeer de planning voor deze invloeden. Improductieve periodes zorgen ervoor dat een planning een langere doorlooptijd krijgt, de bewerkingstijd verandert overigens hierdoor niet.

Stap 8: Check de planning op haalbaarheid: tijdsbezetting projectleden

In een laatste check trekken alle werkgroepleden hun werkagenda en bekijken in hoeverre deze spoort met hun voorgenomen projectinzet. Los eventuele knelpunten binnen een cluster op. Blijkt dat niet te kunnen pas dan de doorlooptijd van het cluster aan en bekijk welke consequenties dat heeft voor de totale projectplanning. Pas desnoods de totale projectplanning aan.

Met het uitvoeren van deze stap is ook de vraag Wanneer kan ik? beantwoord en kan de laatste vraag 'Wat kies ik?' door de individuele projectleden worden beantwoord. Eventuele randvoorwaarden die met zo'n keuze gepaard gaan worden apart genoteerd en naderhand ter inwilliging aan de projectleider of opdrachtgever overlegd.

Wanneer het vrij zeker is dat het project mét deze projectteamleden door zal gaan, laat dan de werkgroepleden reserveringen in ieders werkagenda maken voor het verrichten van de projectwerkzaamheden. Vergeet hierbij het inplannen niet van terugkerende activiteiten zoals het projectoverleg.

Tot slot

De praktijk laat zien dat met deze intensieve manier voor het afleiden van de projectweg, de projectleden het project 'echt tussen de oren' krijgen en dat het commitment gaandeweg het proces groeit. Creatief structureren genereert alle data die nodig zijn voor het opstellen van de netwerkplanning, de balkenplanning en de individuele capaciteitsplanning van het project. Is te verwachten dat zich tijdens de projectuitvoering veel veranderingen zullen voordoen, dan is het handig om de planningsgegevens op te slaan in een planningspakket.

Helpdesk/vraagbaak creatief structureren

De meest gesteld vragen en meest daarop van toepassing zijnde antwoorden:

Stap 0: Voorbereiding

Vraag: Kan ik binnen creatief structureren gebruikmaken van eerder opgestelde projectplanningen?

Antwoord: Ja, dat kan je. Een standaardplanning (zoals SDM) of de planning van een ander gerelateerd project kun je als uitgangspunt nemen bij creatief structureren. Hiertoe zet je met post-its op de A0 vellen eerst de standaard of gerelateerde planning op hoofdpunten (clusternamen, belangrijke deelresultaten, go/no go beslismomenten) uit. Neem de tijd om deze opzet aan de andere projectteamleden uit te leggen. Verwijder die post-its waar men zich niet in kan vinden. Stel iedereen vervolgens in de gelegenheid via de brainstorm van stap 1 naar eigen inzicht activiteiten en/of deelresultaten te genereren. Doorloop daarna de volgende stappen

Vraag: Ik heb een veelheid aan op te leveren producten. Hoe verwerk ik die in de planning?

Antwoord: In dit geval is het best een tussenstap in te lassen. Leid eerst vanuit het projectresultaat alle op te leveren deelresultaten af. Hiervoor kun je brainstorm techniek van stap 1 gebruiken: laat iedereen op post-its deelresultaten van het projectresultaat benoemen en breng die op een A0 vel met elkaar in verband (dit noemen we de product break down structure). Bespreek met elkaar de manier (strategie) waarop die deelresultaten het best tot stand gebracht kunnen worden en zet overeenkomstig de deelresultaten uit op de A0-vellen. Pak creatief structureren op bij stap 1 (genereren van activiteiten) en leid gezamenlijk de projectplanning af.

Vraag: Mijn team groter dan 8 en kleiner dan 12 deelnemers, hoe ga ik te werk?

Antwoord op vraag:

Teams van deze grootte kun je best tijdens stappen 1 en 2 opsplitsen in kleinere subgroepen. Iedere subgroep kun je vragen een bepaald gedeelte van de planning uit te werken. Na stap 2 presenteren de subgroepen hun globale activiteitenplannen aan elkaar en in die presentaties krijgen andere subgroepleden de gelegenheid tot aanvullen/aanpassen van de planningsopzet. Vanaf stap 3 voeg je de subgroepen weer samen. Voor creatief structureren met teams van deze grootte is sterk aan te raden gebruik te maken van een aparte procesbegeleider.

Vraag: Mijn team is groter dan 12 leden. Kan ik creatief structureren nog wel toepassen?

Antwoord: Teams groter dan 12 leden dienen te worden opgesplitst in (bijvoorbeeld) een projectmanagementteam en deelprojectteams. Eerst stellen de deelprojectleiders met creatief structureren de hoofdstructuur op en in een vervolg sessie kunnen de afzonderlijke deelprojecten hun deel met creatief structureren verder in detail uitwerken.

Stap 1: Afleiden van deelresultaten en hoofdactiviteiten

Vraag: We raken steeds verstrikt in ellange discussies over de activiteiten of over de plaatsing daarvan op de A0-vellen, hoe komen we daar uit?

Antwoord: Wanneer je het gevoel krijgt dat je samen steeds in ellange discussies vergezeild raakt over die nauwelijks tot extra inzicht leiden, is het verstandig eerst met elkaar de te volgen strategie te bespreken. Waarschijnlijk bestaan daar uiteenlopende beelden over. Laat iedereen beurtelings aan het woord om de manier toe te lichten waarop hij/zij het project wil aanpakken. Bereik eerst overeenstemming over de grote lijnen van deze aanpak (m.a.w. de te volgen strategie). Zet dan de overeengekomen aanpak op hoofdpunten uit in de planning en ga dan pas verder met het oplezen en ophangen van de post-its.

Vraag: De brainstormsessie genereert veel activiteiten in de nabije toekomst en slechts weinig in het verdere verloop van het project, is dat een probleem?

Antwoord: Neen, kennelijk is door de projectleden op dit moment alleen de nabije toekomst goed te overzien. Besef echter dat projecten altijd van grof naar fijn worden gepland. Dat wil zeggen voor een goede projectsturing dienen alleen de meest nabije clusters in detail te worden uitgewerkt. Wanneer deze clusters uitgevoerd zijn kun je (met creatief structureren) de vervolg clusters in detail uitwerken. Zorg wel dat je voor de clusters die slechts op hoofdlijnen te overzien zijn voldoende tijdsmarge meeneemt. Voor tijd kritische projecten is in dat geval een risico analyse aan te raden.

Stap 2: Clusteren van activiteiten en deelresultaten

Vraag: In mijn clusters tref ik tussen de activiteiten grote verschillen in gedetailleerdheid aan, is dat een bezwaar?

Antwoord: Neen, dat is geen bezwaar, deze verschillen weerspiegelen het verschil in oriëntatie tussen de projectteamleden. De werkgroepen krijgen tijdens de projectuitvoering de taak om hun clusters verder uit te detailleren en daarin een onderscheid te maken tussen de hoofd- en bijzaken.

Stap 3: Formeren van werkgroepjes

Vraag: Niet op ieder cluster is door iemand ingeschreven, hoe nu verder?

Antwoord: Clusters zonder inschrijving genereren geen enthousiasme en daarmee ook weinig of geen commitment. Wanneer je hier zomaar aan voorbij gaat zal de uitvoering van dit cluster waarschijnlijk tussen wal en schip belanden (niemand wil zich daaraan committeren). Onderzoek eerst met elkaar waarom dit cluster zo weinig commitment genereert. Overweeg desnoods de gehele cluster over te hevelen naar de afbakening. Is dit niet mogelijk (bijvoorbeeld doordat het een essentiële schakel in het projectgeheel is), onderhandel dan met elkaar over de condities/voorwaarden die vervuld dienen te zijn, om iemand alsnog zijn naam aan een cluster te laten verbinden.

Stap 4: Inventariseren van benodigde tijdsinspanning

Vraag: Het is moeilijk om de bewerkingstijd van het gehele cluster in te schatten, wat te doen?

Antwoord: Wanneer het moeilijk is om voor een cluster ineens de bewerkingstijd vast te stellen, verdiep je dan eerst in de bewerkingstijd van onderliggende activiteiten op 'post-it' niveau. Tel vervolgens alle bewerkingstijden bij elkaar op om de clusterbewerkingstijd te krijgen. Roep desnoods de hulp in van ervaren collega's buiten het project.

Stap 5: Opbouwen van de netwerkplanning

Vraag: De afhankelijkheid tussen clusters is verschillend voor de verschillende activiteiten, hoe trek ik de verschillende pijlen?

Antwoord: In dit geval dien je meer in detail de afhankelijkheden vast te stellen en wel op activiteitsniveau (en dus niet op clusterniveau).

Vraag: Is het verstandig om clusters parallel of juist ná elkaar uit te voeren?

Antwoord: Het voordeel van parallel uitvoeren is dat de doorlooptijd van het project kan worden bekort. Zeker wanneer snel resultaat geboekt dient te worden is dat een voordeel. De complexiteit van het bewaken van de voortgang neemt echter toe. Planningen met veel parallelle clusters zijn in de regel inflexibeler dan sequentieel geplande clusters. Met 'parallelle' planningen is het moeilijker in te spelen op veranderingen in de projectomgeving.

Stap 6: Benoemen van go/no go beslismomenten

Vraag: Moet ik veel of juist weinig go/no go beslismomenten in mijn projectplanning opnemen?

Antwoord: Met het opnemen van go/no go beslismomenten kun je de betrokkenheid van jouw opdrachtgever bij het project reguleren. Heb je een opdrachtgever die weinig betrokkenheid toont, breng bij hem dan onder de aandacht dat je op go/no go beslismomenten een duidelijke afspraak of keuze van hem verwacht. Je kunt die beslismomenten verder aanscherpen door niet van go/no go- maar van no go/go beslismomenten uit te gaan. Het subtiele onderscheid zit daarin dat in een no go/go beslismoment het project wordt stilgelegd zolang er geen duidelijk besluit door de opdrachtgever is genomen.

Heb je daarentegen een opdrachtgever die de neiging heeft 'bovenop' het project te zitten, bevraag de opdrachtgever wanneer en waarover deze precies mee wil beslissen. Reguleer dan de bemoeienis van de opdrachtgever met het zorgvuldig inplannen van go/no go beslismoment en baken zodanig zijn bemoeienis af. Benoem voor de duidelijkheid op ieder go/no go beslismoment het beslisdocument dat daarop van toepassing is.

Stap 7: Bepaal de projectdoorlooptijd en corrigeer voor improductieve periodes

Vraag: Ik heb een tijdkritisch project. Biedt de opgestelde planning voldoende zekerheid?

Antwoord: Neen, de opgestelde planning biedt wel een prima basis. Voor tijdkritische projecten is het aan te raden een risico analyse uit te voeren voor doorlooptijden van de opeenvolgende clusters. Stel per cluster de belangrijkste risicofactoren vast en schat in wat de kans is dat het risico optreedt en hoelang dan de vertraging zal zijn. Op basis van deze risico analyse zijn marges vast te stellen voor de clusters welke weer kunnen doorwerken in de totale projectdoorlooptijd. In de praktijk worden verschillende formules gebruikt om deze marges te bepalen. Eén daarvan verloopt als volgt:

$$Dv = (Do + 4Dw + Dp) / 6$$

Dv = 'Verwachte' doorlooptijd

Do = 'Optimistisch' geschatte doorlooptijd

Dw = 'Waarschijnlijke' doorlooptijd

Dp = 'Pessimistische' doorlooptijd

Stap 8: Check de planning op haalbaarheid: tijdsbezetting projectleden

Vraag: We hebben een uitgebreide planning opgesteld, is dat een teken dat we het project volledig in onze grip hebben gekregen?

Antwoord: Neen, zelfs met een goede projectplanning is de projectweg (vrijwel) nooit met absolute zekerheid te voorspellen. Er kunnen zich in de projectomgeving altijd onverwachte veranderingen voordoen die bijsturen van de planning noodzakelijk maken. Een planning is een 'levend' plan, dat regelmatig dient te worden geactualiseerd. Tel bij de berekende doorlooptijd een tijds marge op, als voorziening voor eventuele tegenvallers. Een risico analyse kan daarbij hulpzaam zijn.

Vraag: Hoe koppel ik de projectplanning en de projectbegroting?

Antwoord: Op basis van de projectplanning is eenvoudig deze koppeling te maken. Tel voor iedere projectdeelnemer (projectteamleden en externen) de geplande tijdsinspanning in de diverse clusters bij elkaar op en vermenigvuldig de totale tijdsinspanning met het uurtarief van de deelnemer. Hieruit zijn de arbeidskosten van de projectbegroting te berekenen.