

FLORIS QUANT
PATRIES QUANT



PROJECTMATIG WERKEN ANNO NU

OP NAAR EEN NIEUWE AANPAK!

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

————— PATRIES QUANT & FLORIS QUANT —————

PROJECTMATIG WERKEN ANNO NU

OP NAAR EEN NIEUWE AANPAK!

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

© Thema, 2017

Voor overnames uit dit boek kun je contact opnemen met de klantenservice van Thema, Postbus 287, 5300 AG Zaltbommel, T 0418-683700 of info@thema.nl.

Omslagontwerp: The Ad Agency, Alphen aan den Rijn
Opmaak binnenwerk: ...met M erbij, Hoornaar
Grafische productie: Bariet BV, Steenwijk

ISBN: 978 94 6272 087 9

NUR: 801

Trefwoord: projectmanagement

Dit boek is gedrukt op papier dat niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie minder belastend voor het milieu.

www.thema.nl

Volg ons ook op:



INHOUD

Inleiding	7
1 Fastpack in China (1)	11
2 De begrensde wereld, een stukje geschiedenis	17
2.1 Van eenvoudig naar complex werk	18
2.2 Van een overzichtelijke naar een complexe samenleving	19
3 Projectmatig werken: de Waterval-methode	23
3.1 Van ploegenarbeid naar projectteams	24
3.2 Projectmatig werken, stapsgewijs	25
3.3 De Waterval-methode: aan de hand meegenomen	28
3.4 De Waterval-methode: wanneer werkt deze methode wel, wanneer niet?	37
4 Fastpack in China (2): aanpak met de Waterval-methode	41
5 De onbegrensde wereld	45
5.1 Van een begrensde naar een onbegrensde wereld	46
5.2 De opkomst van informatietechnologie (IT)	47
5.3 Informatietechnologie en projecten	48
5.4 Van IT-afdeling naar 'alles is IT'	50
6 Lean, Six Sigma, Agile en Scrum	53
6.1 Agile	54
6.2 Scrum	58
7 Scrum: de methode	61
7.1 Scrum, het vocabulaire	63
7.2 Scrum, aan de hand meegenomen	66
8 Scrum: wanneer werkt deze methode wel, wanneer niet?	81
8.1 Wat betekent het voor jouw organisatie als je met Scrum gaat werken?	82
8.2 De verschillen tussen Waterval en Scrum	87
9 Fastpack in China (3): aanpak met de Scrum-methode	89
Tot slot	99
De belangrijkste begrippen op een rij	103

HOOFDSTUK 2

DE BEGRENSENDE WERELD, EEN STUKJE GESCHIEDENIS

Er was een tijd dat projectmatig werken, als methode, niet bestond. Wanneer is die noodzaak ontstaan? We schetsen hier in het kort de ontwikkeling van de manier waarop mensen vroeger hun werk deden en waarom dat nu niet meer lukt op die manier. We schetsen wat een project precies is en waar en wanneer de noodzaak ontstaat om projectmatig te gaan werken. Deze historische flashback helpt ons om de huidige tijd en onze manier van werken nu beter te begrijpen.

2.1 VAN EENVOUDIG NAAR COMPLEX WERK

Een eeuw geleden hadden mensen een duidelijk beroep: je was hoefsmid, bakker of boer, een schilder of een marktkoopman. De maatschappij was overzichtelijk, met herkenbare beroepen. Iedereen wist vrij precies wat het resultaat was van het werk van de ander: een paard had nieuwe hoefijzers, er was een brood, er was geoogst graan, het schilderij was klaar en bij de marktkoopman kocht je je levensmiddelen. We praten nu over het agrarische tijdperk. In dit agrarische tijdperk hadden mensen een beperkt aantal vaardigheden (ze konden veel met ijzer, of met meel, of met zaden). Ze voerden hun werk alleen en van A tot Z zelf uit. Als je paard mank liep, ging je ermee naar de hoefsmid en je legde hem je probleem uit (mijn paard loopt mank). De hoefsmid stelde je wat vragen, overlegde met je over de aanpak, verzong een oplossing voor het probleem, testte die oplossing en rondde het af. Hij hield ook in de gaten of het bleef werken. Als je meer manke paarden had, moest je óf langer wachten, óf meer hoefsmiden bezoeken en je probleem vaker uitleggen. Om dit probleem te omzeilen stemden de hoefsmiden hun werkwijze op elkaar af. Zo wist je dan in ieder geval dat je hetzelfde resultaat kreeg als je naar een andere hoefsmid ging. Zo ontstonden er gilden: groepen mensen die hetzelfde beroep uitoefenden en leerlingen opleidden.

Aan het begin van de twintigste eeuw vervangt de auto langzaam maar zeker het paard. Aanvankelijk was de auto een handgemaakt product, maar de auto-industrie ontwikkelt zich vrij snel tot een vorm van massaproductie. Daarvoor heb je fabrieken nodig.

Wat betreft die auto-industrie zien we de volgende ontwikkeling. De massaproductie in fabrieken vraagt niet alleen om meer mensen om die auto's in elkaar te zetten; al die mensen moeten ook steeds meer weten.

HOOFDSTUK 3

PROJECTMATIG WERKEN: DE WATERVAL- METHODE

WATERVAL-METHODE



HOOFDSTUK 6

LEAN, SIX SIGMA, AGILE EN SCRUM

het hele project beschrijven. Voor softwareontwikkeling betekent het dat je dus vooraf kunt bepalen hoe de software moet worden gebouwd en hoelang het duurt om die software te bouwen.

Maar rond die jaren negentig werd iedereen zich ervan bewust dat het zo niet werkt: dat het bouwen van software meer een proefondervindelijk proces is en dat er te veel veranderingen zijn gedurende het proces van bouwen, om van tevoren alles te kunnen overzien. Men gaat dan op zoek naar een andere methode, liefst zonder een zwaar opgetuigd projectdossier. Een groep softwareontwikkelaars gaat met elkaar aan de slag en brengt het 'Agile Manifesto' uit: een manifest met basisbeginselen die beschrijven wat de belangrijkste elementen moeten zijn bij het bouwen van software.

BASISPRINCIPES 'AGILE MANIFESTO':

1. Personen en interacties gaan boven processen en tools.
2. Software die werkt, is belangrijker dan documentatie.
3. Samenwerking met de klant gaat boven onderhandelen met die klant over het contract.
4. Omgaan met verandering gaat boven een plan, een projectplan.

Agile werken slaat dus een bres in de Waterval-methodiek!

Ad 1: De Waterval-methode is opgebouwd rond processen en tools!

De Waterval-methode concentreert zich op het werkproces. Agile is opgebouwd rond de manier waarop mensen zo effectief mogelijk kunnen samenwerken: communiceren en feedback!

Ad 2: De Waterval-methode: alles moet gedocumenteerd worden!

In de Waterval-methode zijn documenten heel belangrijk. In deze documenten wordt voortdurend verantwoording afgelegd voor keuzes en beslissingen. Maar of het projectresultaat uiteindelijk ook werkt: daar rept geen document over. We hebben gedaan wat is afgesproken. Maar of we het juiste hebben gedaan? Agile zegt: er is maar één ding belangrijk: werkt de software zoals is bedoeld?

SCRUM-METHODE



product owner (PO)



stakeholder



scrumteamlid



scrumcoach

**SCRUM: WANNEER
WERKT DEZE
METHODE WEL,
WANNEER NIET?**

De methode Scrum is niet zaligmakend. Zo werkt Scrum minder goed als we niet kunnen beschikken over een bij voorkeur vrijgesteld team: een team dat intensief samenwerkt op één locatie. Zodra het team verspreid zit over de wereld, gaat het nog wel (we beschikken over uitstekende elektronische middelen om voortdurend met elkaar te overleggen), maar als de teamleden ook nog in verschillende tijdzones zitten, wordt het moeilijk. En dan heb je het alleen nog maar over het team. Het vormen van een toegewijd team is dus mogelijk, maar echt moeilijk is het beïnvloeden en veranderen van de houding, de mindset en het handelen van het management. Managers zijn gewend orders te geven. Nu wordt er iets heel anders van hen verwacht. Zij moeten teams gaan faciliteren, afwachten wat het resultaat wordt en daardoor macht, zeggenschap uit handen geven.

We schetsen hier eerst een aantal uitgangspunten voor het werken met Scrum. Daarna laten we zien wanneer Scrum wel werkt en wanneer niet.

8.1 WAT BETEKENT HET VOOR JOUW ORGANISATIE ALS JE MET SCRUM GAAT WERKEN?

We schetsen een aantal voorwaarden om succesvol met Scrum te werken. Maar eerst een belangrijk uitgangspunt.



UITGANGSPUNT

Een andere methodiek komt pas in beeld als de Waterval-methode niet meer of niet goed meer werkt. Die methode wordt nog op verschillende plaatsen met succes toegepast. Was de traditionele methode altijd gangbaar in de bouw en infrastructuur, inmiddels is duidelijk dat ook daar wellicht een andere methode gewenst is. Als je als bedrijf nog geen methode toepast en je organisatie is niet al te hiërarchisch opgezet, dan kun je beter eerst Scrum proberen.

Met Scrum kies je ervoor om niet precies te weten wat je krijgt. Bij de Waterval-methode probeer je het eindresultaat al van tevoren vast te leggen. Als een bedrijf dit erg belangrijk vindt, is Scrum niet de beste methode om te gebruiken.



PATRIES QUANT (1945) studeerde Criminologie en trainde projectleiders. Zij ziet dat de traditionele manier van projectmanagement steeds vaker tekortschiet. Je kunt daarmee onvoldoende inspelen op technologische ontwikkelingen en een steeds veranderende markt van producten en diensten.

FLORIS QUANT (1975) studeerde Econometrie. Als consultant zag hij dat het projectresultaat vaak niet overeenkwam met wat de klant nodig had. Hij is ervan overtuigd dat Agile en Scrum voor elk bedrijf de beste aanpak is om te overleven in deze snel veranderende wereld.

PROJECTMATIG WERKEN ANNO NU

OP NAAR EEN NIEUWE AANPAK!

De planning van het project dreigt uit te lopen, het budget wordt overschreden, de opdrachtgever wil toch net iets anders en ondertussen loopt de projectleider zich de benen uit het lijf. Hoewel het project goed is voorbereid, de opdrachtgever akkoord heeft gegeven en het projectteam zich gecommitteerd heeft aan de activiteitenplanning, gaat het toch niet lukken! Herkenbaar?

Het lijkt erop dat de 'traditionele' methode in veel gevallen niet meer werkt. En dat is niet gek. Er verandert nu zo veel en zo snel dat je je heel vaak geen lange voorbereiding en vooraf gemaakte keuzes meer kunt veroorloven. De wereld vraagt steeds vaker om een andere manier van projectmatig werken.

Dit boek leert je wanneer je voor welke methode kiest: de traditionele methode of de nieuwe Scrum-methode. De praktijkvoorbeelden helpen je die keus te maken. Want natuurlijk is niet alles wat nieuw en in de mode is per se beter: bij bepaalde projecten is de traditionele methode nog steeds de beste, maar bij andere juist niet. Uiteraard leer je ook wat beide methoden inhouden en hoe je ermee werkt. Kunnen werken met beiden methoden maakt je flexibeler, en geeft je een nog stevigere basis om projecten te managen!

THEMA
Uitgeverij van Schouten & Nelissen



9 789462 720879