Creatief structureren

Stappenplan om gezamenlijk een activiteitenplan te bouwen

Voor het succes van het project is het heel belangrijk *hoe* een activiteitenplan tot stand komt – als het gezamenlijk wordt aangepakt, zal het maken van een activiteitenplan veel bijdragen aan het commitment van het team. Bovendien is de kans zeer groot dat de teamleden een veel beter idee hebben van activiteiten op hun werkgebieden dan de projectleider. De techniek om gezamenlijk een activiteitenplan te bouwen heet *creatief structureren*.

Vaak ligt er al een planning op hoofdlijnen: de projectleider heeft al nagedacht over het project en een deel van de activiteiten in het plan van aanpak opgenomen. Ook dan is het van belang dat het team zelf nog goed nadenkt over de precieze invulling van het activiteitenplan en eigenaarschap neemt voor het plan.

DOEL	Gezamenlijk een activiteitenplan bouwen. Dat draagt bij aan het commitment van het team en benut de kennis die teamleden hebben van de activiteiten op hun werkgebied.
WANNEER	Bij het maken van het activiteitenplan, nadat er overeenstemming is over wat je oplevert in de projectdefinitie. Bijvoorbeeld in een Project Startup of een projectfresh-up.
MET WIE	De projectteamleden en de projectleider, begeleid door een facilitator.
WAT HEB JE NODIG	Een wand met vier of vijf flipovervellen naast elkaar (overlappend), en voldoende post-its en dikke stiften voor alle deelnemers.

ZO PAK JE HET AAN

Voorbereiding

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

De stappen

1. **Activiteiten schrijven.** Vraag de projectteamleden om alle activiteiten die ze kunnen bedenken op post-its te schrijven, individueel en zonder overleg. Schrijf één activiteit per blaadje met een marker. Het gaat erom alle relevante activiteiten die gedaan en gepland moeten worden te verzamelen.

   Tip: activiteiten bestaan uit een zelfstandig naamwoord en een werkwoord. Dus niet alleen het woord ‘rapport’, maar ‘rapport schrijven’, ‘rapport redigeren’, ‘rapport vormgeven’.

2. **Plakken en vormen van grove clusters.** Dit is de belangrijkste stap, en voor jou als facilitator het meeste werk. Bespreek en plaats iedere post-it op de met flipovervellen bedekte wand. Zorg ervoor dat de activiteiten één voor één door de bedenkers worden toegelicht en besproken en daarna pas worden geplaatst. Neem per activiteit samen de beslissing of het thuishoort in het project, dan wel in de afbakening daarvan (aparte flipover!). Zorg dat alle teamleden begrijpen wat er op de post-it staat. Als het niet helder is vul het dan aan en wijzig eventueel de tekst op het geeltje. Maak zo een gezamenlijk begrippenkader. Plaats bij elkaar wat bij elkaar hoort. Zo ontstaan vanzelf grove clusters.

   Werkwijze als facilitator: pak een post-it aan en lees de inhoud op. Faciliteer het team in het beantwoorden van twee vragen. Is de inhoud van de activiteit helder? Zo niet, laat de schrijver het toelichten. Wil het team dit

opnemen in het plan? Zo ja, plak de post-it in een cluster; twijfel je over welk cluster, vraag het dan aan het team. Zo nee, plak de post-it in de afbakening.

Tip: vraag om de beurt aan de deelnemers om 1 of 2 activiteiten toe te lichten, zo voorkom je dat een deelnemer al het gras voor de voeten van de anderen wegmaait.

Tip: voer tijdens het plakken in eerste instantie geen discussie over de volgorde van activiteiten. Dat is een planningsvraag – en komt dus pas later aan bod.

Tip: geef activiteiten die met het managen van het project te maken hebben (planning uitwerken, overleg met opdrachtgever, rapportages opstellen) een eigen plaats in het activiteitenplan in een cluster Projectmanagement (onderaan de flappen).

Tip: hang nooit ongeveer gelijke post-its over elkaar heen. Faciliteer het team om één gezamenlijke formulering te kiezen.

Tip: zodra de clusters helder zijn, kun je versnellen: pak alle post-its van een cluster aan (of zoveel als je prettig vindt) en werk ze achter elkaar af met de twee vragen. Zo blijft het team gefocust op één onderwerp, en dat werkt sneller.

3. **Clusters benoemen.** Als alle post-its met activiteiten op het bord hangen en in grove clusters zijn geordend, orden dan de clusters nog wat netter en preciezer en geef ze een passende naam. Vaak gaat het over deelresultaten, projectfasen, vakgebieden, regio's, etc. Schrijf de naam op een andere kleur post-it en plak deze bij het cluster.

   Tip: deze stap kan goed gedaan worden door de projectleider samen met een van de teamleden. Als ze maar niet de hele clustering verbouwen. Na afloop praten ze het team bij over de clustering.

4. **Van activiteitenplan naar taakverdeling.** Vraag alle teamleden om met een viltstift hun naam of initialen te zetten op die activiteiten waarvoor zij verantwoordelijkheid willen nemen. Zo worden alle taken bemenst door de teamleden, op basis van hun eigen keuze. Minder populaire activiteiten blijven leeg, bespreek met het team hoe dit op te lossen.

5. **Planning maken.** Als de taken zijn geadopteerd kan de planning worden gemaakt. Werk in kleine groepjes van maximaal 2 of 3 teamleden. Laat ze hun eigen post-its van het bord halen en op volgorde plaatsen. Vul eventueel ontbrekende activiteiten aan. Hang de clusternamen links op het bord en plak de activiteiten terug op het bord in de tijdlijn tot een balkenplanning. Teamleden kunnen zo rekening houden met hun eigen agenda.

6. **Mijlpalen benoemen.** Als de clusters in de tijd zijn geplaatst kijkt het team naar afhankelijkheden, schuif eventueel met de taken totdat deze goed afgestemd zijn. Daarna kunnen mijlpalen, belangrijke overlegmomenten met het team en met de opdrachtgever worden bepaald. Plaats deze ook in de tijdlijn, zodat je deze tijdig kan inplannen.

Nabespreking en vervolgstappen

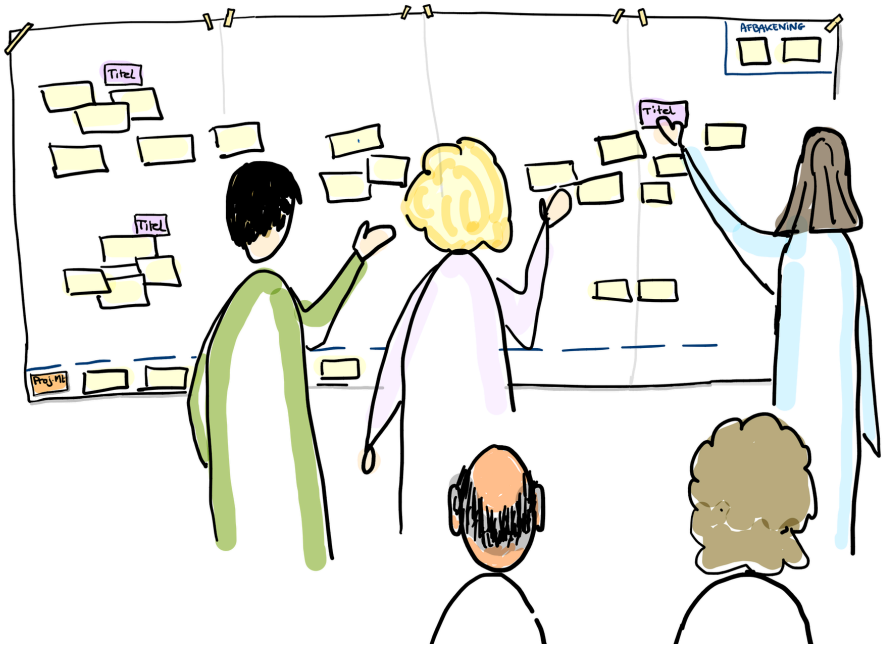
Alles hangt nu. Tijd voor een beschouwend moment: wat vinden de teamleden van het resultaat? Hoe voelt het? Misschien roept het nog vragen of zorgen op, maar het is ook goed om even te vieren dat het team een belangrijke mijlpaal heeft bereikt. Geef het team daarvoor een compliment; ze mogen er trots op zijn.

Maak ten slotte afspraken over de uitwerking:

- Wie legt het vast, en in wat voor soort document of format?
- Wat heeft de projectleider nog nodig van de teamleden om het plan helemaal af te maken? Een veelgemaakte afspraak is dat de teamleden voor hun eigen taken inschatten hoeveel uur ze ervoor nodig hebben.
- Wanneer komen jullie weer bij elkaar en wat staat er dan op de agenda? Een risicoanalyse is bijvoorbeeld een veelvoorkomende vervolgstap.

TIPS

- Deze techniek werkt het best als het team zich focust op de komende periode. Onze ervaring is dat de meeste teams niet veel verder vooruit kunnen plannen dan 6 tot 9 maanden.



AANTEKENINGEN