

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	17
Casus verzorgingshuis Leeftang	23
Deel 1 Projecten, projectmatig werken en onderzoek	
1. Projecten en projectmatig werken	33
1.1 Projectenpalet	33
1.1.1 Project is een bijzondere, eenmalige taak	34
1.1.2 Projectdoel is verandering, verbetering of vernieuwing	34
1.1.3 Project is een nieuw tijdelijk werkverband	35
1.1.4 Projectresultaat en projectproduct	35
1.1.5 Projectdoelstelling	36
1.1.6 Projectgroep	36
1.1.7 Project en samenwerking	37
1.1.8 Projectorganisatie	37
1.1.9 Projectleider	37
1.1.10 Projecten en opdrachtgever	37
1.1.11 Projectcontext	38
1.2 Projectmatig werken	39
1.2.1 Uitgangspunten	39
1.2.2 Structuurkenmerken projectmatig werken: faseren, beheersen en beslissen	40
1.2.3 Faseren van activiteiten	40
1.2.4 Beheersen	41
1.2.5 Beslissen	42
1.3 Projectmatig creëren	43
1.3.1 Commitment	43
1.3.2 Expliciete aandacht voor de ik-kant of de persoonlijke leiderschapskant van het project	44
1.3.3 Creëren	44

1.4 Projectactiviteiten	46
1.4.1 Inhoudelijke activiteiten	47
1.4.2 Beheersactiviteiten	47
1.4.3 Onderzoeksactiviteiten	48
1.4.4 De samenwerking in het projectteam	49
1.5 Om over na te denken	50
2. Projecten en onderzoek	51
2.1 Onderzoek in kort bestek	51
2.1.1 Deskresearch en veldonderzoek	52
2.1.2 Kwantitatief en kwalitatief onderzoek	52
2.1.3 Fasen van onderzoek	53
2.1.4 Databronnen	56
2.1.5 Dataverzamelingstechnieken	58
2.1.6 Onderzoek en kwaliteitseisen	60
2.2 Functies van onderzoek	61
2.3 Onderzoek in projecten	62
2.3.1 Aanleidingen, redenen en doelen van het project	62
2.3.2 De context, het domein of situatie van het project	63
2.3.3 Het projectthema	63
2.3.4 Verkenning van de uitgangssituatie	64
2.3.5 Probleem- en/of situatieanalyse	64
2.3.6 Verlangens betrokkenen inzake gewenste situatie/product	65
2.3.7 Onderzoek naar gewenste situatie en/of product	66
2.3.8 Het inventariseren van ontwerpmogelijkheden	68
2.3.9 Kiezen voor het te maken product	69
2.3.10 Inschatting van de haalbaarheid van het product	69
2.3.11 Het uitwerken/vervaardigen van het ontworpen product	70
2.3.12 Testen van het ontworpen product	70
2.3.13 Implementatie van het ontworpen product	71
2.3.14 Kanttekeningen	71
2.3.15 Overzichtstabel	71
2.4 Om over na te denken	73
3. Projecten en TGI	74
3.1 Het TGI-systeem	74
3.1.1 Het vierfactorenmodel	75
3.1.2 Dynamisch balanceren	77
3.1.3 Het THEMA in TGI	78
3.1.4 Het storingspostulaat	81
3.1.5 Chairperson-postulaat	81

3.1.6 Participerend leiden	82
3.1.7 De theoretische basis van het TGI-systeem	84
3.2 Projecten en TGI	84
3.2.1 Kijken naar projecten met het vierfactorenmodel	85
3.2.2 Reflecteren in projecten met het vierfactorenmodel	87
3.2.3 TGI als kompas voor het opzetten en voorbereiden van bijeenkomsten	89
3.2.4 TGI als kompas voor sturen en leiden	92
3.2.5 Het eigen leiderschap	95
3.3 Tot slot	95
3.4 Om over na te denken	96

Deel 2 Uitvoeren en (bege)leiden van projecten

4. De aanloopfase van het project	99
4.1 Situaties, motieven en initiatief	99
4.1.1 Projectinitiatief van professional	99
4.1.2 Projectinitiatief van teamleider, manager of directeur	100
4.1.3 Verplicht project	101
4.2 Actoren in de voorfase en bij de start	102
4.3 Steun zoeken en belangen samenbrengen	104
4.4 Checklist	105
5. De initiatieffase: van idee naar projectopdracht	106
5.1 Projectgroep samenstellen en kennismaken	106
5.2 Projectinhoud	108
5.2.1 De uitgangssituatie verkennen	108
5.2.2 Het projectdoel en projectresultaat	109
5.2.3 Afbakening van het project	110
5.3 De beheerskant van het project	111
5.3.1 Tijd	111
5.3.2 Geld	111
5.3.3 Menskracht en projectorganisatie	112
5.3.4 Faciliteiten, productiemiddelen en hulpmiddelen	112
5.4 Einde initiatieffase is input definitiefase	112
5.5 Checklist	113
6. De definitiefase	114
6.1 Verbinding maken met de projectopgave	114
6.1.1 Projectteam	114
6.1.2 De projectleider	115
6.1.3 De opdrachtgever	116

6.2 Vaststellen van de projectinhoud	117
6.2.1 Werkwijze	117
6.2.2 Verdieping van projectinhoud: hulpmiddelen en onderzoek	118
6.2.3 Uitgangssituatie, doelen en projectresultaat scherp en acceptabel formuleren	119
6.3 Activiteiten plannen	121
6.3.1 Projectactiviteiten benoemen	121
6.3.2 Faseren	122
6.3.3 Tussenproducten en mijlpalen	122
6.3.4 Tijdsfad en doorlooptijd	123
6.4 Projectgroep samenstellen, kennismaken en samenwerken	123
6.5 Projectorganisatie	124
6.5.1 Interne organisatie	124
6.5.2 Projectomgeving	125
6.6 Beheersaspecten vastleggen	125
6.6.1 Geld	125
6.6.2 Organisatie	126
6.6.3 Kwaliteit	126
6.6.4 Informatie en communicatie	127
6.6.5 Tijd	128
6.7 Projectplan opstellen	128
6.8 Checklist	128
7. De realisatiefase	130
7.1 Het ontwikkelen van ideeën	131
7.2 Bewerken en conceptualiseren	133
7.2.1 Kiezen van verbeteringsideeën	133
7.2.2 Kennis verzamelen om te kiezen	133
7.2.3 Uitwerken van het ontwerp	134
7.3 Voorbereiding op de uitvoering	135
7.3.1 Opstellen analyseschema	135
7.3.2 Inventariseren van benodigde informatie, materialen, en hulpmiddelen	135
7.3.3 Vastleggen wanneer, wie, wat, hoe moet gaan doen	136
7.3.4 Voorbereiden op de realisatie van het projectproduct	136
7.4 Het vervaardigen van het product	137
7.5 Volgen van de vervaardiging van het product	138
7.6 Voorleggen en uitproberen van het product	138
7.7 Presenteren van het product	139
7.8 Beoordelen van het product	140

7.9 Samen werken en samen beslissen	141
7.10 Projectorganisatie en de beheersaspecten	141
7.11 Vieren realisatiefase	142
7.12 Checklist	142
8. De afsluiting van een project	144
8.1 Productimplementatie	144
8.2 Een implementatieplan maken en uitvoeren	146
8.3 Nazorgprogramma projectproduct	147
8.4 Afronden project	147
8.5 Checklist	150

Deel 3 Processen en methoden in projectmatig werken

9. Projectactoren	155
9.1 De opdrachtgever	156
9.2 De projectleider	157
9.3 Eisen aan projectmedewerkers	158
9.4 Gebruikers van het projectproduct	159
9.5 De initiatiefnemer of probleemaanbrenger	160
9.6 Probleemdragers, situationeel betrokkenen, indirect betrokkenen en doelsysteemactoren	160
9.7 De financier of sponsor	161
9.8 De stuurgroep	161
9.9 De klankbordgroep	162
9.10 De projectomgeving	162
9.11 Checklist	163
10. Plannings maken	165
10.1 Activiteiten plannen	165
10.1.1 Work breakdown structure (WBS)	166
10.1.2 Aandachtspunten bij het maken van een planning	168
10.2 Balkenplanning	169
10.3 Planning van de samenwerking	170
10.4 Capaciteitsplanning	170
10.4.1 Mensen	171
10.4.2 Middelen	171
10.5 De financiële planning	172
10.6 Planningssoftware	173
10.7 Checklist	173

11. Samenwerken	175
11.1 De basis van samenwerken	175
11.2 Aandachtspunten voor de kennismaking	177
11.2.1 Projectbetrokkenheid	177
11.2.2 Taakinhoudelijke kennismaking	177
11.2.3 Persoonlijke kennismaking	178
11.2.4 Persoonlijke achtergronden en omstandigheden	178
11.2.5 Samenwerking	178
11.3 Samenwerkingscontract	179
11.4 Groepsontwikkeling en mogelijke stagnaties	180
11.4.1 Oriënteringsfase	180
11.4.2 Toenaderingsfase	181
11.4.3 Strijd en vlucht	181
11.4.4 Autonomie en interdependentie	181
11.4.5 Vertrouwen en intimiteit	182
11.4.6 Afscheid en scheiding	182
11.4.7 Conclusie	182
11.5 Samenwerking bevorderen	182
11.5.1 Regelmatig evalueren van de samenwerking	183
11.5.2 Groepsontwikkeling en samenwerking	184
11.6 Conflicten	185
11.6.1 Conflictdiagnose en conflictoplossing	186
11.6.2 Stappen in conflictoplossing	187
11.6.3 Conflictinterventie door derde partij	189
11.7 Checklist	192
12. Werken aan kwaliteit	194
12.1 De PDCA-cirkel en het project	194
12.2 Niveaus van kwaliteitseisen	195
12.3 Kwaliteitseisen aan projecten	196
12.4 Het formuleren van kwaliteitseisen	197
12.4.1 Materieel object als voorbeeld	197
12.4.2 Verhalen vertellen	197
12.4.3 Verwachtingen	198
12.4.4 Criteria SMART formuleren en checken	198
12.5 Rangorde in belangrijkheid van kwaliteitseisen	199
12.6 Checklist	200
13. Beslissen	202
13.1 Beslissen en beslisdocumenten	202
13.2 Beslissen over beheersaspecten	203

13.3 Manieren van besluitvorming	204
13.4 Werkwijze consent	205
13.5 Tussenstations voor besluitvorming	206
13.6 Besluiten in stappen	207
13.7 Uitvoerbare besluiten	208
13.8 Checklist	209
14. Monitoren en evalueren	210
14.1 Monitoren	210
14.2 De inrichting van een monitor	211
14.3 Evalueren	212
14.3.1 Drie gebieden	212
14.3.2 Tussentijdse evaluatie	212
14.3.3 Evaluatiemanieren	213
14.4 Op ervaring gebaseerde evaluatie	213
14.4.1 Open evaluatieverhaal	213
14.4.2 Gestructureerde evaluatievragen	215
14.4.3 Inhoud van de evaluatie	217
14.4.4 Voorbeelden evaluatievragen	217
14.5 Checklist	219
15. Methoden en technieken	220
15.1 De '5 x W+ H'-formule	220
15.2 De SMART-methode	221
15.3 Mindmapping	222
15.3.1 Gebruik	222
15.3.2 Werkwijze	222
15.4 Brainstormen	224
15.4.1 Werkwijze	224
15.4.2 Praktische overwegingen	225
15.5 Werkconferentie volgens de Delphi-techniek	225
15.5.1 Kenmerken	225
15.5.2 Delphi-techniek in een werkconferentie	226
15.5.3 Selectie van de deelnemers	227
15.6 De nominale groepstechniek	228
15.6.1 Werkwijze	228
15.6.2 Praktische overwegingen	229
15.7 Krachtenveldanalyse	229
15.7.1 Voorbeeld	229
15.7.2 Werkwijze	231

15.8 Risicoanalyse	231
15.8.1 Risicogebieden	232
15.8.2 Werkwijze	232
15.9 Checklist voor het maken van een projectplan	234
15.10 Handleiding en checklist voor de eindpresentatie	235
15.10.1 Uitgangspunten	236
15.10.2 Opzetten en voorbereiden van de presentatie	236
15.10.3 Beoordeling van de presentatie	240
15.11 Een sociogram maken en gebruiken	241
15.11.1 Doel sociogram	242
15.11.2 Werkwijze sociogram	242

Deel 4 Methoden en technieken van onderzoek voor projecten

16. Onderzoek gaan doen	245
16.1 Doelstelling en vraagstelling formuleren	245
16.1.1 Van idee, onderwerp, thema, vraag of probleem naar vraagstelling	246
16.1.2 Eisen aan de vraagstelling	249
16.1.3 Doelstellingen	252
16.2 Onderzoeksontwerp maken	253
16.2.1 Ontwerpen	253
16.2.2 Componenten van het onderzoeksontwerp	254
16.2.3 Keuzes maken	255
16.3 Dataverzamelingstechnieken	256
16.4 Checklist	262
17. Deskresearch: bestaande gegevens en literatuur	263
17.1 Gebruikmaken van bestaand materiaal	263
17.1.2 Vindplaatsen van bronnen	265
17.1.3 Ontsluiting van bestaand materiaal	265
17.2 Literatuurverkenning en literatuuronderzoek	267
17.2.1 Literatuurverkenning	268
17.2.2 Literatuuronderzoek	268
17.2.3 Voorbereiden van literatuuronderzoek	268
17.2.4 Stappen in literatuurverkenning en literatuuronderzoek	269
17.3 Checklist	276
18. De vragenlijst	277
18.1 Werkwijze	278

18.2	Het opstellen van de vragen	281
18.2.1	Soorten vragen	281
18.2.2	Gevoeligheid van vragen	281
18.2.3	Vraagtypen en vraagvormen	282
18.3	Criteria voor en volgorde van vragen	285
18.3.1	Vraagformulering	285
18.3.2	Vraagvolgorde (routing)	286
18.4	Veel gemaakte fouten	286
18.5	De afname van de vragenlijst	287
18.5.1	Vorbereiding van de afname	288
18.5.2	Werkwijze bij de mondelinge afname	288
18.6	Verwerken en analyseren van de gegevens	289
18.6.1	Verwerken van gegevens	289
18.6.2	Analyseren	292
18.7	Checklist	295
19.	Het interview	296
19.1	Soorten interviews	297
19.1.1	Het gestructureerde interview	298
19.1.2	Het open interview	298
19.1.3	Open interview in drievoud	299
19.1.4	Geformaliseerde interviews en informele gesprekken	302
19.2	De opbouw van een interview	302
19.3	Het open interview als gespreksproces	304
19.4	Kwalitatieve analyse van gegevens uit interviews	307
19.4.1	Doel kwalitatieve analyse	307
19.4.2	De stappen van kwalitatieve data-analyse	307
19.5	Checklist	313
20.	Groepsinterview en focusgroepen	315
20.1	Groepseffecten	316
20.2	Soorten groepsinterview	316
20.3	De focusgroep	317
20.3.1	Beoogde informatie focusgroep	318
20.3.2	Groepssamenstelling	318
20.3.3	Vorbereiding van de uitvoering	319
20.3.4	Werkwijze	320
20.3.5	Meerdere begeleiders	321
20.3.6	Verwerking en analyse van gegevens	321
20.4	Checklist	321

21. Observeren	323
21.1 Observeren en observatiefouten	324
21.1.1 Interpretaties	324
21.1.2 Observatiefouten	324
21.2 Hoe observeren?	326
21.3 Vastleggen, verwerken en analyseren van observaties	327
21.3.1 Vastleggen	328
21.3.2 Rubrieken	328
21.3.3 Verwerken en analyseren	328
21.4 Participerende observatie	329
21.4.1 Gebruiksmogelijkheden	329
21.4.2 Eisen	330
21.5 Werkwijze participerende observatie	330
21.6 De verschillende rollen bij participerende observatie	331
21.6.1 Openlijk of verhuld	331
21.6.2 Persoon en onderzoeker	332
21.6.3 Groepslid en buitenstaander	332
21.6.4 Participant en observant	333
21.6.5 De keuze van rollen	333
21.7 Checklist	333
Deel 5 Projecten in de praktijk	335
22. In gesprek met Marjoke Kager	337
23. In gesprek met Joeri Migchelbrink	346
24. In gesprek met Hettie van der Heijden	354
25. In gesprek met Wil van der Meché	361
Geraadpleegde en aanbevolen literatuur	368
Verantwoording	371
Over de auteur	376
Register	377