

WAT is het Projectkaartspel?

Het G:P Projectkaartspel © is een manier om kwetsbaarheden in uw project in kaart te brengen. Het kaartspel helpt je om die te beoordelen, geeft structuur en levert tenslotte een to-do lijst voor de projectmanager.



Wanneer je het spel voor het eerst gaat spelen, is een door Goossens:Projecten begeleide sessie de beste manier om te zorgen dat alle deelnemers de aanpak Leren begrijpen en het duidelijk is hoe het spel gespeeld moet worden.



Voor WIE is het Projectkaartspel?

Projectmanagers zijn de primaire doelgroep voor dit kaartspel. Maar het is ontworpen om in een groep te spelen, en de toegevoegde waarde zal vooral komen van de discussies die je zult hebben tijdens het spelen van het projectkaartspel in een team. De projectmanager is verantwoordelijk voor het betrekken van belanghebbenden die meedoen - bijvoorbeeld de mensen aan wie je rapporteert, de sponsor van het project, kernleden van je team, auditors van je project, derde partijen die (sterk) geraakt worden, en eindgebruikers. Welke stakeholdergroep(en) je erbij betreft, hangt af van de kernkwestie(s) waarmee je worstelt, en van het scenario dat je gaat gebruiken bij het spelen van dit spel. Meer over scenario's aan de andere kant van deze folder.

WAAROM zou je het projectkaartspel spelen?

Als je het gevoel hebt dat er ruimte is voor verbetering, als je projectproblemen moet oplossen, als je weer op het goede spoor moet komen, of als je pro-actief bent en een gezonde situatie in je project wilt bereiken en handhaven - dan is dit spel voor jou.

Als je denkt dat alles in je project op rolletjes loopt, dan heb je minder reden om dit spel te spelen. Het kan nog steeds leuk zijn om te doen, en op zijn minst zal het projectkaartspel je laten zien of je belangrijkste stakeholders met jou op één lijn zitten in hun perceptie van het project.

WANNEER moet je het projectkaartspel spelen?

Je kunt *door een ad-hoc situatie getriggerd* worden die je uit je slaap houdt: een buikgevoel van problemen en risico's die je maar half kunt thuisbrengen; een vergadering waar duidelijk werd dat jij als projectmanager en andere belanghebbenden nogal verschillende standpunten hebben over (een) aspect(en) van je project; er zijn issues in je project die maar niet weggaan; voortgang en/of budget liggen uit de koers; er zijn duidelijke risicosignalen waar je wat mee moet...

Of je kunt ervoor kiezen om het projectkaartspel te spelen op *specifieke momenten in de levenscyclus* van het project:

- haalbaarheidsstudie
- plannings- of resourcingfase
- project kick-off
- faseovergang / stage gate
- beslissing om basislijn en/of budget te vernieuwen
- besluit tot herformulering of herontwerp

Welke RESULTATEN levert het projectkaartspel op?

Het projectkaartspel spelen levert je het volgende op:

- Afstemming met belanghebbenden door gezamenlijke visie op de belangrijkste aspecten van het project.
- Gestructureerde analyse van de belangrijkste controlegebieden in termen van competenties die je nodig hebt.
- Gestructureerde analyse van kwetsbaarheden in termen van risico's door 'wrijving' tussen de controlegebieden.
- Geprioriteerde lijst van dingen om aan te werken; zie het als een lijst van voorgestelde interventies.

De *afstemming* tussen alle deelnemers aan het kaartspel wordt bereikt door alleen "gefundeerde beweringen" toe te staan. Dit betekent dat de spelers moeten discussiëren tot ze het allemaal

eens zijn over een bepaalde beoordeling (bijv. "ons niveau van beheersing op Resultaten is 60%") en die beoordeling is bereikt op basis van het volgende:

- er zijn basisgegevens om de bewering te staven, en allen zijn het erover eens dat deze gegevens geldig zijn en niet worden weerlegd door andere gegevens die ook beschikbaar zijn (bv. "het ontwerp dat we hebben is onvolledig")
- er is een redenering die van de basisgegevens naar de beoordeling leidt, en allen zijn het erover eens dat deze redenering geloofwaardig is en een voldoende solide basis vormt voor de beoordeling (bv. "onvolledig ontwerp dwingt tot willekeurige aannames en daarom hebben we onvoldoende beheersing op de resultaten")

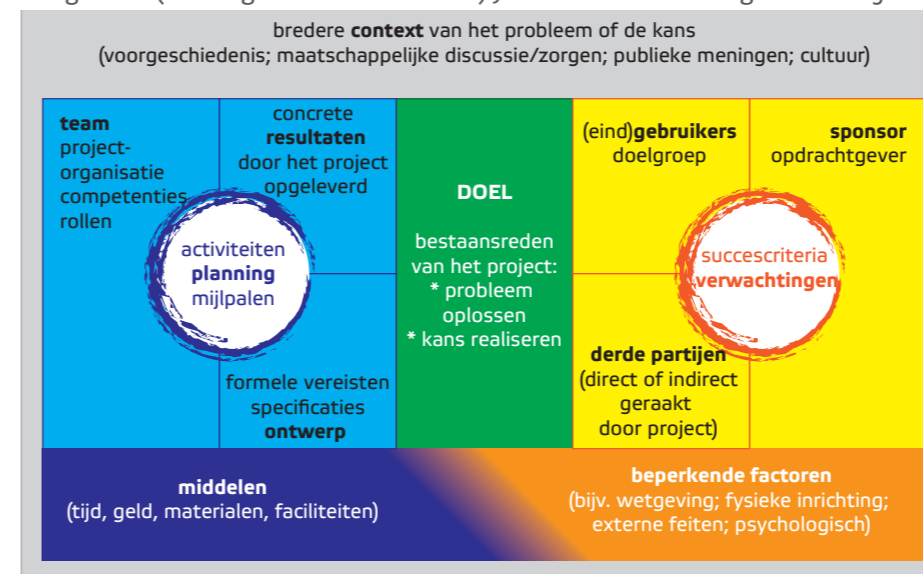
STRUCTUUR van het projectkaartspel

Het projectkaartspel is gebaseerd op twee diagrammen die de "projectwereld" in kaart brengen:

- Het **G:P Projectcanvas**©
- De **G:P Matrix van risicobronnen**©

Het derde element is de lijst van IPMA ICB® v4 competenties. * ICB is een geregistreerd handelsmerk van IPMA in Zwitserland en andere landen.

Het **Projectcanvas** bestaat uit tegels die de controlegebieden van een project vertegenwoordigen, zoals Doel, Resultaten, Sponsor, Middelen enz. Deze gebieden zijn kleurgecodeerd. De Context is grijs (en ligt om de andere tegels heen), het Doel is groen (en ligt in het midden), de harde vaardigheden zijn



blauw, de zachte vaardigheden geel, de "enablers" (Middelen) zijn paars, en de "inhibitors" (Beperkingen) oranje. De blauwe en gele gebieden hebben beide een "centrale tegel" - "planning" voor de blauwe / harde vaardigheden, en "verwachtingen" voor de gele / zachte vaardigheden.

De ICB-competenties zijn gekoppeld aan deze controlegebieden van het Projectcanvas; de belangrijkste vaardigheden die de projectmanager op elk gebied nodig heeft worden op aparte kaarten aangeduid. Voor het controlegebied "Resultaten" heb je competenties nodig in: 'resultaatgerichtheid', 'scope', 'kwaliteit', 'planning en controle', 'verandering en transformatie', en 'vereisten, doelstellingen en voordelen' (kaart 8).

Als je al bekend bent met de IPMA ICB heb je al een idee van wat er 'in' elk van deze competenties zit. Als je de IPMA ICB nog niet kent: de kaarten A t/m F geven aan om welke kennis en vaardigheden het in hoofdlijnen gaat bij elke competentie.

De **Matrix van risicobronnen** is een kruistabel van elk controlegebied naar alle andere controlegebieden. De 12 controlegebieden worden genoemd en genummerd in de meest linkse kolom, en die nummers worden vervolgens herhaald als kolomkoppen langs de bovenkant van de matrix. De cellen op elk kruispunt verwijzen naar een kaartnummer, waar je details vindt over elke risicobron. Bijvoorbeeld, het risico in verband met fricties tussen Ontwerp (#8) en Resultaten (#9) vind je op kaart 41.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
context - 1	13	13	14	14	15	15	16	16	17	17	18
doel - 2		18	19	19	20	20	21	21	22	22	23
gebruikers - 3			23	24	24	25	25	26	26	27	27
sponsor - 4				28	28	29	29	30	30	31	31
derde partij - 5					32	32	33	33	34	34	35
verwachtingen - 6						35	36	36	37	37	38
team - 7							38	39	39	40	40
ontwerp - 8								41	41	42	42
resultaat - 9									43	43	44
planning - 10										44	45
middelen - 11											45
beperkingen - 12											

HOE moet je het projectkaartspel spelen?

Maak jezelf eerst vertrouwd met de hoofdbestanddelen van het kaartspel door de paragraaf “Structuur van het projectkaartspel” op de achterzijde te lezen.

De inhoud van het kaartspel bestaat uit:

- 2 instructiekaarten (ongenummerd) die een overzicht geven van hoe het spel gespeeld moet worden. Dit dient als geheugen steuntje als je het spel al eerder gespeeld heeft.
- Er zijn 10 oriëntatiekaarten, die een beeld geven van het project canvas (X), de matrix van risicobronnen (M), de ICB competenties (A t/m F) en een diagram hoe je tot “gefundeerde stellingen” komt (X).
- Er zijn 12 kaarten die de controlegebieden dekken (de tegels) van het Projectcanvas (1 t/m 12).
- Er zijn 33 kaarten die de kwetsbaarheden omschrijven zoals weergegeven in de matrix van risicobronnen (13 t/m 45).

Het spel verloopt in 3 fasen: voorbereiding, actie, afronding.

VOORBEREIDINGSFASE

Tijdens de voorbereidingsfase kies je een scenario en bepaal je de deelnemers, en plan je de sessie.

Kies het scenario

Halverwege een project zijn er vaak alleen zorgen over enkele specifieke aspecten, wat betekent dat u een beoordeling moet uitvoeren van specifieke controlegebieden of kwetsbaarheden. In termen van een scenario betekent dit dat u een gerichte beoordeling uitvoert. Uw opties zijn:

- Gerichte controlebeoordeling - beoordeling van slechts enkele gericht gekozen controlegebieden.
- Toetsing op kwetsbaarheden - toetsing van slechts een aantal gericht gekozen kwetsbaarheden / risico's.

Als je een project voorbereidt, een audit uitvoert, of wanneer een totale herschikking nodig is, wil je alle controlegebieden en/of kwetsbaarheden beoordelen. Je opties zijn dan:

- Volledige beoordeling op controlegebieden.
- Volledige beoordeling op kwetsbaarheden.

Deze basisscenario's kunnen worden gecombineerd.

De keuze van je aanpak is belangrijk, want die bepaalt de tijd die nodig is om het spel te spelen; vooral het uitvoeren van een volledige kwetsbaarhedenbeoordeling kan enige tijd duren.

A

Als je een specifieke probleemsituatie in je project hebt, kies dan de gerichte scenario-optie.

Als je voor een kritische afslag staat en je wilt voorbereid zijn op de volgende fase, kies dan een volledig scenario.

Als je voor een gericht scenario gaat, is de volgende stap het identificeren van de/het belangrijkste controlegebied(en) waar je je het meest zorgen om maakt. Misschien wil je met de belangrijkste stakeholder(s) afstemmen wat deze controlegebieden zijn wanneer je hen uitnodigt om deel te nemen aan het spel.

Hieronder enkele suggesties op welk deel van het Projectcanvas je je specifiek kunt richten voor de projectbeoordeling:

AFHANKELIJK VAN JE ROL IN HET PROJECT

- sponsor → bekijk “grijze”, “groene”, “paarse” en “oranje” controlegebieden
- projectmanager → alle controlegebieden kunnen relevant zijn
- teamleider → bekijk “blauwe” en “groene” controlegebieden
- auditor → alle controlegebieden kunnen relevant zijn
- eindgebruiker → bekijk “gele” en “groene” controlegebieden
- teamlid → bekijk “blauwe” controlegebieden
- derde partijen → bekijk “gele” en “groene” controlegebieden

AFHANKELIJK VAN DE HUIDIGE / VOLGENDE PROJECTFASE

- haalbaarheid → bekijk “grijze”, “groene”, “paarse” en “oranje” controlegebieden
- planning → bekijk “blauwe” en “paarse” controlegebieden
- middelen → bekijk “blauwe” controlegebieden, in het bijzonder “team
- in uitvoering → alle controlegebieden kunnen relevant zijn
- faseovergang → alle controlegebieden kunnen relevant zijn

AFHANKELIJK VAN EEN INTERVENTIE IN HET PROJECT

- gewijzigd scope → bekijk “groene”, “blauwe” en “paarse” controlegebieden
- nieuwe basislijn → bekijk de “blauwe” en “groene” controlegebieden
- verandering/uitbouwen team → bekijk “geel” controlegebied
- verandering architectuur/refactoring → bekijk “blauw” controlegebied, specifiek “Ontwerp” en “Resultaten”

Kies de deelnemers

Afhankelijk van het (de) scenario('s) die je hebt gekozen, zou het makkelijk moeten zijn om de belanghebbenden te identificeren die relevant zijn voor de controlegebieden waarop je je wilt gaan concentreren.

B

Plan de sessie

Nodig alle deelnemers uit voor de sessie van het projectkaartspel. Plan een locatie waar alle betrokkenen zich op hun gemak kunnen voelen - kies neutraal terrein, want er zullen belangenconflicten zijn, machtsverschillen, en er gaan vast een paar onderwerpen besproken worden waarbij verschillen in zienswijze boven tafel kunnen komen die ver uit elkaar kunnen liggen.

ACTIEFASE

Het kaartspel klaarleggen

Leg de oriëntatiekaarten (3 gemarkeerd met X, een met M) open voor je op tafel. Houd de kaarten A t/m F binnen handbereik als referentie. Leg vervolgens de Controlegebied-kaarten (1 t/m 12) en de Risico-kaarten (13 t/m 45) op twee stapels voor je.

Als je scenario de beoordeling van een of meer controlegebieden betreft, neem dan de betreffende Controlegebied-kaarten en leg ze op een stapel. Als je bijvoorbeeld een beoordeling doet voor “Derde partijen” en “Resultaten”, neem dan de kaarten 5 en 8.

Als je scenario de beoordeling van kwetsbaarheden betreft dan gebruik je de Matrix van risicobronnen om de Risico-kaarten te vinden die van toepassing zijn. Voor een gericht scenario wil je ofwel een beoordeling van de kwetsbaarheden op het snijpunt van twee belangrijke controlegebieden (bijv. “Derde partijen” en “Ontwerp”), wat precies één Risicokaart (33) oplevert; of je wilt een beoordeling doen van de risico's van een specifiek controlegebied naar alle andere controlegebieden (bijv. van “Sponsor”), wat meer Risicokaarten zal opleveren (14, 19, 23, 28, 29, 30 en 31).

Nu de controlekaarten en/of risicokaarten zijn geselecteerd, bent je klaar om met de eigenlijke beoordeling te beginnen.

Doorloop de beoordelingskaarten

Bespreek voor elk van de geselecteerde **Controlegebiedkaarten** in welke mate je de zes competenties voor dat controlegebied hebt. Gebruik kaarten A t/m F als referentie voor meer details. Geef jezelf een score van 0% tot 100%, waarbij 0% staat voor “we beschikken totaal niet over competenties voor dit controlegebied” en 100% voor “we beschikken over alle vereiste kennis, vaardigheden en ervaring om dit controlegebied te beheersen”. De score moet een gefundeerde bewering zijn - dit betekent dat je gegevens moet verstrekken om de bewering te staven en een redenering die de gegevens met de bewering verbindt. Het hele team moet het eens zijn over de score - ga door met discussie tot iedereen op één lijn zit.

C

Bespreek voor elk van de geselecteerde **Risicokaarten** in welke mate je de risicobron adequaat aanpakt of er nog kwetsbaar voor bent. Geef jezelf een score tussen 0% tot 100%, waarbij 0% betekent “wij zijn volledig kwetsbaar voor dit risico” en 100% betekent “wij pakken dit risico zodanig aan dat het niet meer op ons van toepassing is”. Ook hier moet de “rating” een gefundeerde bewering zijn, wat betekent dat je gegevens verstrekt om je bewering te staven en een redenering geeft die de gegevens met de bewering in verband brengt. Het team dat de beoordeling uitvoert moet het volledig eens zijn over de score - ga door met de discussie tot jullie op één lijn zitten. De bespreking van elke kaart moet leiden tot een score op de schaal van 0%-100% waarover alle deelnemers het eens zijn.

Noteer scores op een flip-over die voor iedereen zichtbaar is.

AFRONDINGSFASE

Sorteer de resultaten

Als alle beoordelingen klaar zijn, hebt je een lijst met scores voor elk controlegebied en/of kwetsbaarheid die je in scope had op basis van het (de) scenario('s) die je hebt gekozen. Rangschik ze nu van laagste tot hoogste percentage - dit is je to-do lijst, gesorteerd op prioriteit.

Overeenstemming over acties / interventies

De afsluitende discussie die je met je team van belanghebbenden moet voeren, is brainstormen over acties (interventies in het project) die voor elk item moeten worden ondernomen. Begin bij de bovenste in de lijst (waar het grootste probleem zit) en ga door de lijst. Afhankelijk van beschikbaar budget en tijd voor interventies, kunt je er misschien een paar schrappen. Doe dat alleen als alle belanghebbenden het daarmee eens zijn.

Communiceer het actieplan

Nu moet je nog het ‘reparatieplan’ communiceren aan de rest van het team en de andere belanghebbenden die niet aanwezig waren bij de kaartspelsessie. En voer de acties vervolgens uit om je project weer in een gezonde staat te brengen!

Veel plezier met het G:P Projectkaartspel!

Mail naar ralph@goossensbv.com om je begeleide sessie te boeken op weg naar gezonde projecten.



D