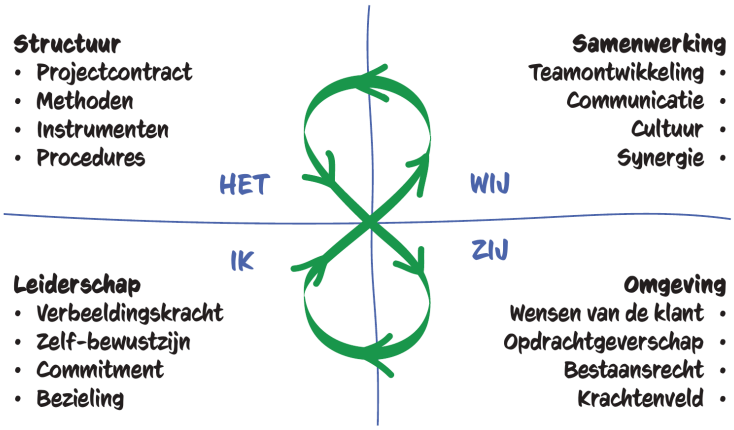
Evalueren langs de PMC-succesfactoren

Een diagnose-instrument, met stellingen per groep succesfactoren

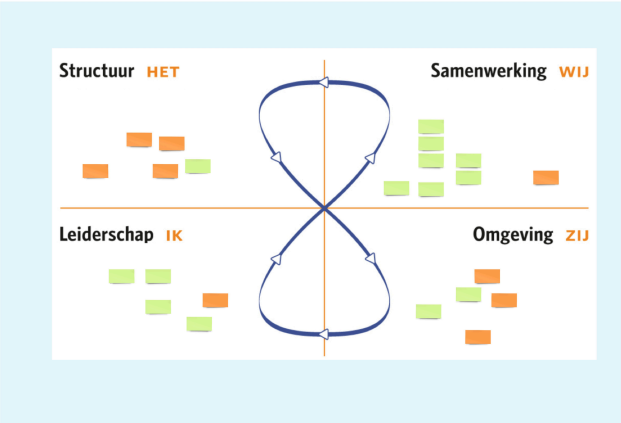
Naast het opstarten van projecten word je als PMC-facilitator nogal eens gevraagd om projecten (tussentijds) te evalueren. We adviseren om daarbij gebruik te maken van de PMC-lemniscaat. Immers, dit model vormt de basis van onze aanpak en kan heel goed als diagnose-instrument gebruikt worden.



We leren iedere facilitator om per groep succesfactoren uit te leggen wat er gebeurt als deze wordt verwaarloosd. Weet jij deze uitleg nog?

- **Zij-kant (omgeving):** er worden producten geleverd die tot weerstand leiden, verkeerd worden gebruikt of niet worden gebruikt (op de plank eindigen).
- **Ik-kant (commitment):** mensen maken individuele keuzes over hun projectbijdrage, die niet per se goed zijn voor het project als geheel.
- **Wij-kant (teamsamenwerking):** teamleden werken los van elkaar, op eilandjes. De projectleider is de (drukke) verbindende factor.
- **Het-kant (structuur):** er is onduidelijkheid rond het project over vastgelegde afspraken en besluiten. Discussies herhalen zich en er worden inhoudelijke fouten gemaakt, bijvoorbeeld door onjuist versiebeheer.

Afhankelijk van de aard van de problematiek in een project, moet natuurlijk op de juiste groep succesfactoren worden bijgestuurd om deze te versterken. Hier kan het team oplossingen voor bedenken (al dan niet door jou gefaciliteerd) maar daarvoor is wel eerst de juiste diagnose nodig.



Als facilitator kan je enorm veel werkvormen inzetten om informatie op te halen over het project. Van opschrijven op geeltjes tot schaalvragen, van een worldcafé tot individuele presentaties. De werkvorm is meestal niet de uitdaging. Wel zien we dat facilitators zoekend zijn naar de juiste vragen om te stellen voor iedere dimensie van de lemniscaat. Daarom hieronder een lijst van stellingen die voor het evalueren kunnen worden gebruikt en verwerkt in jouw favoriete werkvorm. In PMC Compact, hoofdstuk evalueren, staan er nog meer!

ZIJ – OMGEVING

THEMA	STELLING
1. Overeenstemming	Er was overeenstemming tussen opdrachtgever en projectleider over het projectcontract.
2. Klanten/gebruikers	De tevredenheid van klanten/gebruikers bij realisering van de projectresultaten was leidend. Ze zijn dan ook intensief betrokken vanaf het begin van het project.
3. Opdrachtgeverschap	De opdrachtgever / het opdrachtgevend systeem was/waren bevlogen ten aanzien van 'hun' project, bekwaam in hun rol, bevoegd om te beslissen en beschikbaar voor de projectleider waar dat nodig is.
4. Waarde	We hebben vooraf de toegevoegde waarde van de resultaten en effecten van het project geëxpliciteerd en gewogen (bijvoorbeeld met een business case of kosten-batenanalyse).
5. Prioritering	Er was een heldere prioriteitstelling tussen project en deelprojecten onderling en ten opzichte van overige werkzaamheden. Dit kwam tot stand in een transparant proces waarin we eenduidige criteria hanteerden.
6. Inbedding	De projectdoelstellingen zijn expliciet gekoppeld aan strategische organisatiedoelen. Alle betrokkenen waren op de hoogte van de relatie tussen beide.
7. Lijnorganisatie	De betrokken lijnmanagers die capaciteit leverden ten behoeve van het project waren voldoende op de hoogte en gedroegen zich als volwaardige contractpartners.
8. Arena	Lijnmanagers beslechten hun verschillen in belangen onderling. Projectteamleden hoeven in het projectteam niet te vechten voor de belangen van hun leidinggevende.

IK – COMMITMENT

THEMA	STELLING
1. Keuze	Projectleider en teamleden hebben de mogelijkheid gehad om zelf keuzes te maken in de aard van werkzaamheden waaraan ze bijdragen. Ze werden hiertoe gestimuleerd en uitgedaagd.
2. Creativiteit	Projectleiders en teamleden kregen veel ruimte om zelf invulling te geven aan de manier waarop het project wordt aangepakt.

THEMA	STELLING
3. Expertise	Er is aandacht en ruimte geweest voor het bekwamen van projectleider, ondersteuners en projectteamleden op het terrein van projectmanagement.
4. Commitment	We hebben het commitment van alle direct betrokkenen bij het project serieus genomen en elkaar daar geregeld op bevraagd.
5. Wederkerigheid	Er was aandacht en ruimte voor de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling van de teamleden.
6. Escaleren	Projectleider en andere trekkers bleven bij problemen niet doormodderen, maar vroegen tijdig om hulp en escaleerden indien nodig.
7. Projectleider	De projectleider kent zijn/haar eigen kwaliteiten en beperkingen. De projectleider is stevig, dwingt bij opdrachtgevers, lijnmanagers en teamleden respect af en onderhoudt met hen actief gelijkwaardige relaties.

WIJ – SAMENWERKING

THEMA	STELLING
1. Teamsamenstelling	We hebben bij het samenstellen van projectteam(s), naast vaardigheden en kennis, ook aandacht besteed aan de persoonlijke match tussen project en medewerker.
2. Samen werken	Projectteamleden werkten intensief samen om het project vorm te geven. Ze gebruiken daartoe Project Startups (PSU's) en andere gezamenlijke werkbijeenkomsten.
3. Afspraken	We maakten in projectteams afspraken over onderlinge omgangsvormen en de gewenste samenwerking.
4. Teamontwikkeling	We maakten de onderlinge samenwerking bespreekbaar. We respecteerden de onderlinge verschillen en kwaliteiten en werkten harmonieus samen. We maakten waar nodig en passend gebruik van hulpmiddelen als Insights, Belbin, MBTI of Management Drives.
5. Spelregels	We hebben de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de projectorganisatie expliciet beschreven. Dat geldt ook voor eenduidige spelregels voor de samenwerking tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, teamlid, capaciteitsleverancier, stuurgroep, enzovoort. Iedereen hield zich hier ook aan.
6. Krachtenveld	Projectteams analyseren regelmatig het krachtenveld rondom hun project en interveniëren daarin actief.
7. Leren	We evalueerden het project op tevoren vastgestelde aspecten, zowel tijdens als na afloop van het project. We benutten de resultaten van deze evaluaties bewust om toekomstige prestaties te verbeteren.

HET – STRUCTUUR

THEMA	STELLING
1. Methodiek	We gebruiken een specifieke projectmanagementmethode passend bij het project en onze organisatie.
2. Eenduidig gebruik	We hanteerden dezelfde taal, hetzelfde begrippenkader en dezelfde instrumenten uit de projectmanagementmethode.
3. Contract	Het project had een actueel projectcontract. Dat bevatte een eenduidige en heldere projectdefinitie of business case, een activiteitenplan, een beheersparagraaf met betrekking tot tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie en communicatie, en een plan voor risicobeheersing.
4. Tijd	We hadden een duidelijke planning; deze was steeds actueel. Het project werd dan ook rond de afgesproken deadline opgeleverd.

THEMA	STELLING
5. Geld	Het project had een adequate begroting; de uitputting hiervan werd bijgehouden. De organisatie was op dit aspect dus 'in control'. Het project werd dan ook binnen budget opgeleverd.
6. Kwaliteit	We stelden voor elk (deel)resultaat vooraf kwaliteitsnormen vast en een methode om die te toetsen. Voorafgaand aan oplevering hebben we de (deel)resultaten getoetst aan de normen en goed bevonden.
7. Rapportage	We rapporteerden stelselmatig, effectief en eenduidig over de voortgang van de projecten. Daartoe maakten we vooraf afspraken over frequentie en vorm van de rapportages.
8. Capaciteit	We hebben voorafgaand aan het project de inzet van medewerkers ingeschat en gezorgd dat ze deze tijd ook konden inzetten voor het project.

AANTEKENINGEN