Commitment bespreekbaar maken

Evalueren met aandacht voor persoonlijk commitment

Iedereen vindt evalueren belangrijk, maar het gebeurt toch vaak maar mondjesmaat. In een achtergrondartikel leggen we uit hoe dat komt en geven we tips. Met deze werkvorm hopen we je praktische inspiratie te geven om ook het (gebrek aan) persoonlijk commitment bespreekbaar te maken.

Commitment bij alle betrokkenen is een van de belangrijkste factoren om je project met succes én plezier tot een goed einde te brengen. Een team waarin iedereen zich vol inzet en mede-eigenaarschap neemt en toont, kan vleugels krijgen. Toch zijn er vaak goede redenen waarom collega's of andere teamgenoten zich niet volledig inzetten. Het is belangrijk om dit te bespreken en dit uitgangspunt nadrukkelijk te benoemen.

DOEL	Samen leren van de afgelopen fase en de lessen en verbeterpunten vaststellen voor de komende fase of volgende projecten. En daarbij het persoonlijk commitment op een 'ontschuldigende' manier bespreekbaar maken.
WANNEER	Bij een tussentijdse evaluatie van de afgelopen fase of aan het eind van het project.
MET WIE	Het hele projectteam. Vraag een procesbegeleider, zoals een PMC-facilitator, om de bijeenkomst te begeleiden. Dan kun je als projectleider zelf actief meedoen; je bent tenslotte ook onderdeel van het team.
HOE LANG	Reserveer er een uur voor.
WAT HEB JE NODIG	Een groot vel of flipovers, dikke stiften in verschillende kleuren, ronde stickers.



ZO PAK JE HET AAN

1. **Doe een goede check-in.** Evalueren kan best kwetsbaar voelen. Besteed hier aandacht aan voordat je begint. Leg goed uit wat het doel is: samen leren van de vorige fase en de aanpak verbeteren voor de volgende fase of het volgende project. Maak afspraken over de sfeer waarin je het commitment bespreekbaar wilt maken, bijvoorbeeld met de werkvorm Team Spirit. Bij deze evaluatie is het extra belangrijk dat iedereen zich open uitspreekt; maak daar vooraf afspraken over.

2. **Licht toe wat commitment is.** Iemand heeft commitment als hij of zij zich wil inzetten (motivatie), zich kan inzetten (kwaliteiten) en ook de ruimte heeft om dit te doen (tijd). Het is logisch dat dat niet altijd volledig lukt. Je zoekt daarom met elkaar uit hoe het zat met het commitment in de verschillende fasen, én hoe het beter had gekund.

3. **Teken de grafieken.** Hang een groot vel op en teken twee assen: horizontaal de periode waarover je wilt evalueren, verticaal een schaal voor het commitment. Geef iedereen een dikke stift en nodig iedereen uit om zijn of haar persoonlijke grafiek in te tekenen.

   Tip: vraag iedereen om dit echt voor zichzelf te doen en nog niet op elkaar te reageren.

4. **Bespreek de uitkomsten.** Begin met een algemene ronde met eerste reacties: wat valt je op? Bekijk en bespreek daarna iedere lijn apart. Stimuleer dat de anderen benieuwd blijven vragen en verwijs zo nodig naar de afspraken over de sfeer.

   Tip: vraag eerst aan de andere deelnemers: waar zijn jullie vooral nieuwsgierig naar? Dan kan de inbrenger meer focus aanbrengen in zijn of haar verhaal.

5. **Prioriteer en kies.** Laat het team de punten kiezen die het belangrijkst zijn om lessen en/of verbeterpunten voor te formuleren. Geef bijvoorbeeld iedereen een aantal ronde stickers om bij een onderdeel van de grafieken te plakken.

6. **Formuleer lessen en verbeterpunten.** Laat deelnemers in duo's of kleine groepjes voorstellen maken. Laat ze die kernachtig en leesbaar noteren op flipovers of grote post-its. Hoe concreter hoe beter: wie zou wat moeten doen en wanneer?

   Tip: soms blijkt dat er nog iets besproken moet worden tussen twee teamleden of in een deel van het team. Maak hiervoor ruimte in je programma en plan ter plekke een of meer rondes voor deze gesprekjes.

7. **Bespreek de voorstellen.** Laat ieder groepje de voorstellen toelichten en check bij het team waar aanvullingen nodig zijn. Zorg dat de voorstellen concreet zijn en terechtkomen waar ze in de praktijk gebruikt gaan worden. Niet zelden verdwijnen ze anders onvindbaar in een map. Neem waar mogelijk een besluit over de voorstellen.

Succes!

AANTEKENINGEN

BIJLAGE: STELLINGEN PER GROEP SUCCESFACTOREN

Wil je het commitment breder bespreken, of ook naar de andere groepen succesfactoren kijken? Deze stellingen kun je gebruiken voor het evalueren en verwerken in de werkvorm.

ZIJ – OMGEVING

THEMA	STELLING
Overeenstemming	Er was overeenstemming tussen opdrachtgever en projectleider over het projectcontract.
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.
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.
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).
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.
Inbedding	De projectdoelstellingen zijn expliciet gekoppeld aan strategische organisatiedoelen. Alle betrokkenen waren op de hoogte van de relatie tussen beide.
Lijnorganisatie	De betrokken lijnmanagers die capaciteit leverden ten behoeve van het project waren voldoende op de hoogte en gedroegen zich als volwaardige contractpartners.
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
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.
Creativiteit	Projectleiders en teamleden kregen veel ruimte om zelf invulling te geven aan de manier waarop het project wordt aangepakt.
Expertise	Er is aandacht en ruimte geweest voor het bekwamen van projectleider, ondersteuners en projectteamleden op het terrein van projectmanagement.
Commitment	We hebben het commitment van alle direct betrokkenen bij het project serieus genomen en elkaar daar geregeld op bevraagd.
Wederkerigheid	Er was aandacht en ruimte voor de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling van de teamleden.
Escaleren	Projectleider en andere trekkers bleven bij problemen niet doormodderen, maar vroegen tijdig om hulp en escaleerden indien nodig.
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
Teamsamenstelling	We hebben bij het samenstellen van projectteam(s), naast vaardigheden en kennis, ook aandacht besteed aan de persoonlijke match tussen project en medewerker.
Samen werken	Projectteamleden werkten intensief samen om het project vorm te geven. Ze gebruiken daartoe Project Startups (PSU's) en andere gezamenlijke werkbijeenkomsten.
Afspraken	We maakten in projectteams afspraken over onderlinge omgangsvormen en de gewenste samenwerking.
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.
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.
Krachtenveld	Projectteams analyseren regelmatig het krachtenveld rondom hun project en interveniëren daarin actief.
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
Methodiek	We gebruiken een specifieke projectmanagementmethode passend bij het project en onze organisatie.
Eenduidig gebruik	We hanteerden dezelfde taal, hetzelfde begrippenkader en dezelfde instrumenten uit de projectmanagementmethode.
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.
Tijd	We hadden een duidelijke planning; deze was steeds actueel. Het project werd dan ook rond de afgesproken deadline opgeleverd.
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.
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.
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.
Capaciteit	We hebben voorafgaand aan het project de inzet van medewerkers ingeschat en gezorgd dat ze deze tijd ook konden inzetten voor het project.