Projectevaluatie in zeven stappen

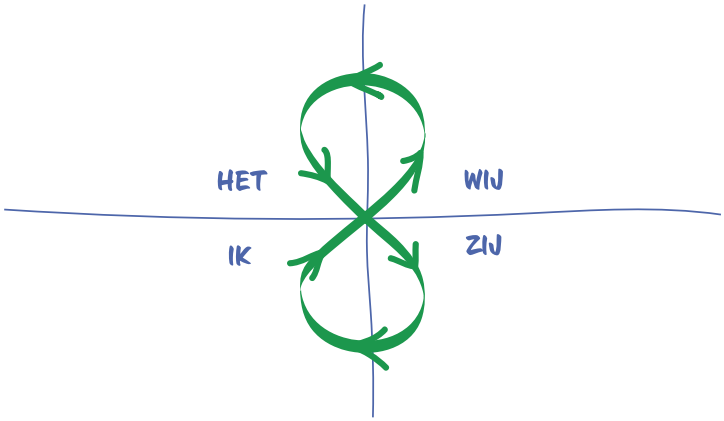
Werkvorm voor een (tussentijdse) evaluatie met het team, met de vier dimensies van projectsucces

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 je evaluatie constructief te laten verlopen.

DOEL	Samen leren van de afgelopen fase en de lessen en verbeterpunten vaststellen voor de komende fase of volgende projecten.
WANNEER	Na een fase (tussentijds) of aan het eind van het project.
MET WIE	Het hele team. 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.
WAT HEB JE NODIG	Flipovers, groene en rode post-its, dikke stiften, ronde stickers en een handout met de gekozen stellingen.

DE VIER DIMENSIES

We adviseren om gebruik te maken van de vier dimensies van projectsucces volgens PMC, de PMC-lemniscaat. Dit model vormt de basis van de aanpak en zorgt ervoor dat je vanuit meerdere perspectieven naar jullie projectaanpak kijkt.



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, bijvoorbeeld met de werkvorm Team Spirit.

2. **Licht de vier dimensies van projectsucces toe.** Licht voordat de deelnemers aan de slag gaan de vier kwadranten van het model goed toe:

   Zij-kant – omgeving. Hebben we voldoende contact met de omgeving? Kennen we de betrokkenen, weten we wat hun wensen zijn, houden we voldoende rekening met gevoeligheden?

Ik-kant – commitment. Komt iedereen tot zijn recht, en wil en kan iedereen verantwoordelijkheid nemen voor het project? Hoe zit het met jouw inzet? In hoeverre voel je je medeverantwoordelijk?

Wij-kant – samenwerking. Hoe verloopt ons samenspel? Weten we elkaar te vinden? Hoe lossen we onderling de issues op?

Het-kant – structuur. Hebben we voldoende overzicht en structuur? Is de taakverdeling en de planning op orde? Hoe leggen we afspraken vast?

3. **Kies je focus.** Veel mensen zoeken naar de juiste vragen voor iedere dimensie van de lemniscaat. Daarom vind je in de bijlage een lijst met stellingen die je kunt gebruiken en in de werkvorm kunt verwerken. In PMC Compact, hoofdstuk evalueren, staan er nog meer. Deel een handout uit met de gekozen stellingen of vragen per dimensie. Vraag alle deelnemers om op groene post-its te noteren wat ze waarderen aan hoe het project tot nu toe is gelopen, en op rode waar ze graag verbetering zien.

   Tip: je leert ook van wat er goed ging en wat mensen graag willen behouden. Deelnemers zijn geneigd hier te snel overheen te stappen. Moedig ze aan om ook dat te noteren.

4. **Inventariseer de inbreng.** Gebruik per dimensie één flap en inventariseer per dimensie de inbreng van de deelnemers.

   Tip: voorkom discussie. Laat iedereen zijn of haar post-its toelichten en vraag de andere teamleden alleen of het duidelijk is.

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 de post-its van hun voorkeur 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.

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.

   Tip voor de opvolging: zorg dat de lessen ook buiten het team landen. Bespreek ze bijvoorbeeld in het overleg van opdrachtgevers, laat projectleiders elkaar regelmatig vertellen over successen en missers in hun projecten, en sla evaluaties zo op dat anderen ze makkelijk terugvinden. Het helpt als het management het opvolgen van aanbevelingen op de agenda zet.

TIPS

- **Maak het veilig.** Evalueren is spannend. Kies een aanpak waarin iedereen kan zeggen wat gezegd moet worden, met respect voor elkaar en vanuit commitment aan het succes van het project. Kies voor de dialoog en niet voor de discussie: een discussie is erop gericht de ander te overtuigen en staat een open onderzoek in de weg.
- **Besteed aandacht aan successen én verbeterpunten.** Wat goed ging, herhaalt zich niet vanzelf. Benoem de successen en maak er concrete tips van waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. Dat draagt ook bij aan de veiligheid.
- **Evalueer ook tussentijds,** bijvoorbeeld bij een faseovergang of bij het opleveren van deelresultaten. Aan het eind van het project zijn mensen veel vergeten, en heeft het project zelf niets meer aan de uitkomsten.
- **Geef elke bevinding een adres.** Voor wie is een tip of bevinding bedoeld: de projectleider, het team, de opdrachtgever, de eindgebruikers? Hoe scherper je dat benoemt, hoe effectiever.

Succes!

BIJLAGE: STELLINGEN PER GROEP SUCCESFACTOREN

Deze stellingen kun je gebruiken voor het evalueren en verwerken in de werkvorm. Kies per dimensie de stellingen die bij jullie project passen.

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.



AANTEKENINGEN