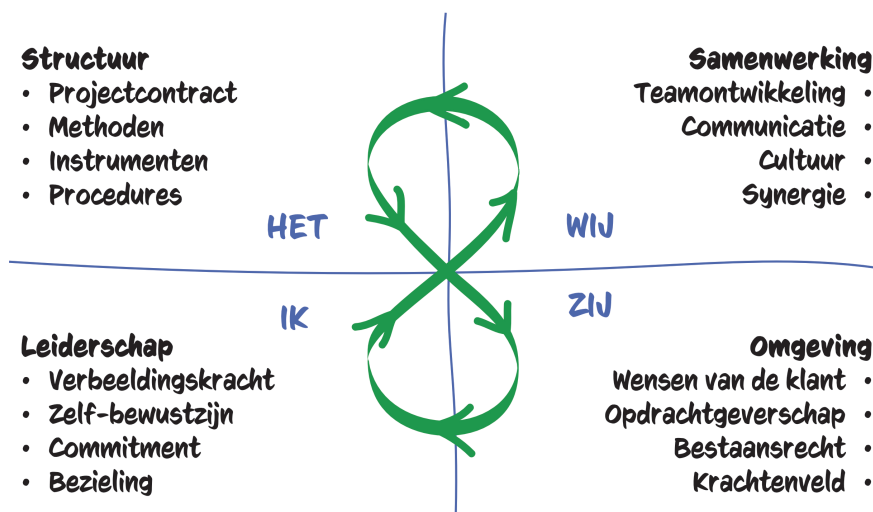


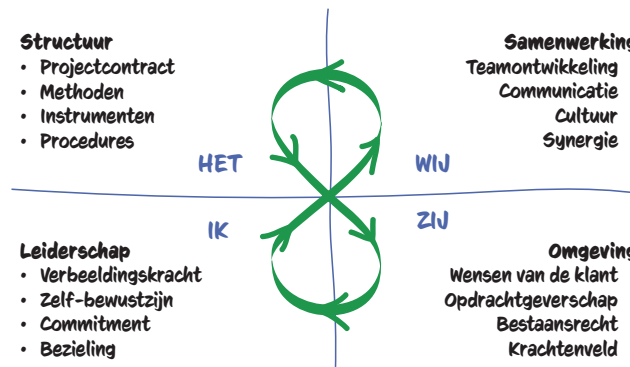


PROJECTEN EVALUEREN MET PMC



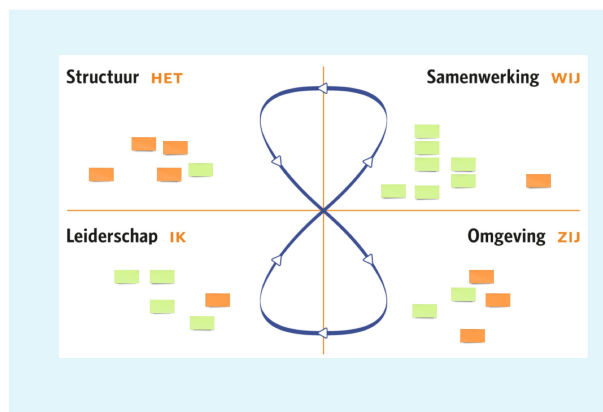
Projectevaluaties met de PMC-lemniscaat

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 is 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

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 middels een business case of kosten-batenanalyse) gewogen.

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 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 – persoonlijk leiderschap

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.

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 directbetrokkenen bij het project als kritische serieus genomen en elkaar daarop 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 vragen tijdig om hulp en escaleren 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

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 Projectstart-ups (PSU's) en andere gezamenlijke werkbijeenkomsten om het project vorm te geven.

3. Afspraken

We maakten in projectteams afspraken over onderlinge omgangsvormen en de gewenste samenwerking.

4. Teamontwikkeling

We maakte de onderlinge samenwerking bespreekbaar. We respecteerden de onderlinge verschillen en kwaliteiten en werkten harmonieus samen. We maakten waar nodig en passen 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, etc. 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

1. Methodiek

We gebruiken een specifieke projectmanagementmethode passend bij het project en onze organisatie.

2. Eenduidig gebruik

We hanteerden dezelfde de taal, begrippenkader en de 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.

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.