

Structureel leren van projecten

EVALUEREN IS VOORUIT ZIEN

Vrijwel iedereen onderschrijft het belang van projectevaluaties. Echter, organisaties die de daad bij het woord voegen en structureel leren van hun projecten, zijn eerder uitzondering dan regel. Het kan niet anders of we smijten zo met elkaar miljarden euro's per jaar over de balk. Dat is onnodig en onvergeeflijk. De argumenten voor projectevaluatie zijn onweerlegbaar; de redenen om het niet te doen kunnen de toets der kritiek niet doorstaan. Het is dan ook hoog tijd voor een herbezinning op onze projectpraktijk. De uitdaging daarbij is om twee ogenschijnlijk strijdige dynamieken binnen organisaties te verbinden.

In toenemende mate zijn projecten gericht op het creëren van toegevoegde waarde ten behoeve van de strategische doelstellingen van stakeholders en niet langer (uitsluitend) op het technisch realiseren van gecontracteerde, afgebakende resultaten, op tijd, binnen budget en conform afgesproken kwaliteitscriteria. Dat maakt de context complexer en het succes van een project diffuser en minder makkelijk om vast te stellen. De projectevaluatie krijgt daardoor een nieuwe betekenis. Het is een onmisbaar instrument om zowel te bepalen in hoeverre men is geslaagd in die complexe opgave, als om structureel te leren van ervaringen. Dat laatste is voorwaarde om de benodigde kennis, vaardigheden, houding en gedrag voor volgende projecten te kunnen ontwikkelen¹.

Kijkend binnen de projecten zien we, na alle bezuinigingsrondes, nog steeds groeiende aandacht voor de kostenaspecten. Ook op basis daarvan zou je een grote interesse voor projectevaluaties verwachten: 'Waar kunnen we kosten terugbrengen?'. De onderstaande voorbeelden laten echter iets heel anders zien: van structurele evaluaties is geen sprake. De mogelijke besparingen in beide gevallen zijn niettemin indrukwekkend. In een bedrijfscontext geven die kansen voor innovatie, investeringen of dividend voor de aandeelhouders. Voor een overheidsorganisatie betekent het ruimte voor nieuw beleid, minder bezuinigingen, betere dienstverlening aan de burger of lagere belastingen.



AUTEURS

ERNST HARTING

(ernst.harting@phaos.nl),

partner bij

organisatieadviesbureau
Phaos.

MARLET HESSELINK

(marlet.hesselink@phaos.nl),

senior adviseur bij

organisatieadviesbureau
Phaos.

Twee gesprekken uit het afgelopen half jaar, met een bedrijf uit de wereld van de 'harde' fysieke projecten en binnen een gemeente.

1. Technisch bedrijf, omzet op projecten in 2014 boven de 800 miljoen. Winst 90 miljoen. De directeur Projecten: "Een adviesbureau heeft eens uitgerekend dat onze faalkosten² tussen de 10% en de 20% van de omzet liggen. Ik weet niet of dat klopt en eigenlijk ook niet wat dan precies onze faalfactoren zijn. Evaluaties - eh nee, daar zijn we niet zo goed in."
2. Grote gemeente. Jaarlijks enkele honderden miljoenen omzet aan projecten, variërend van omvangrijke ICT-programma's tot stadsontwikkeling en beleidstrajecten. Faalkosten bedragen naar een eigen schatting van het hoofd Projectenbureau 15% - 20% van het totale budget. Evaluaties maken geen onderdeel uit van de overigens vrij professionele projectsystematiek. "Het MT wil er niet van weten."

Ziehier in a nutshell het merkwaardige fenomeen dat we 'de evaluatieparadox' hebben genoemd. Projectevaluaties zijn onmisbaar maar de praktijk laat zien dat men zelfs in de top van organisaties, waar de eindverantwoordelijkheid ligt, niet of nauwelijks genegen of bij machte is om de evaluatie van projecten adequaat gestalte te geven³.

OORZAKEN

We kunnen niet anders dan constateren dat sprake is van een opmerkelijke 'leerstoon' in organisaties. Daar zijn ook goede redenen voor; we noemen de belangrijkste die we tegen komen:

- *'Towards pleasure and away from pain'*. We houden als samenleving niet van stil staan en zijn verslaafd aan het verder rennen. Vaak is het te pijnlijk om onder ogen te zien wat er is gebeurd en het is moeilijk om dat op een respectvolle, lerende manier met elkaar te onderzoeken.
- *Het zit niet in de cultuur*. Het handelen en nalaten in organisaties wordt grotendeels bepaald door de 'onbewuste aannames' die de diepste laag van de cultuur vormen, de overtuigingen over 'hoe de wereld in elkaar zit.' (Schein, 2006). Wat is het belang van het goed bedienen van je stakeholders, van reflectie en leren, van toekomst en verleden en van geld? Die overtuigingen zijn diep geworteld in het verleden, behoren tot het DNA van de organisatie en manifesteren zich ook in de projectpraktijk uitbundig en bij voortduring.
- *De meeste opdrachtgevers en projectleiders (en managers) hebben het eenvoudigweg niet in hun genen*. Doorgaans zijn het resultaatgerichte, praktische, extraverte, energieke types die vooral vooruitkijken; daar worden ze ook op geselecteerd.

- *Evaluaties zijn bedreigend*. Bij evaluaties zoomt men vaak automatisch in op de fouten: Wat ging er mis? Wie heeft gefaald? Wat moet beter? Op zo'n manier gaat het om de schuldvraag, in plaats van het verlangen naar inzicht en ontwikkeling, en daar is doorgaans weinig enthousiasme voor te vinden.
- *Tijdgebrek*. Het laatste project is met vertraging opgeleverd. Dus is er geen ruimte voor een gedegen evaluatie. Ruimte genoeg echter om 'bewusteloos' dezelfde fouten te blijven herhalen.
- *Allemaal onnodige, bureaucratische rompslomp*. Zeker, als je alles denkt te moeten evalueren, de bevindingen onvoldoende scherp maakt zodat niemand er iets mee kan, het evaluatierapport onvindbaar in een archief laat verdwijnen of projectleiders en andere betrokkenen niet aanspreekt op het verwerven en benutten van de opgedane kennis.

HOE DE EVALUATIEPARADOX TE DOORBREKEN

Om te kunnen leren van opgedane ervaringen en tegelijkertijd een aantal valkuilen te vermijden die effectieve evaluaties in de weg staan, geven we een aantal aanbevelingen die zijn gebaseerd op onze praktijk.

1. Breng het topmanagement in positie.

'Stil staan', structureel aandacht geven aan oorzaak en gevolg van geleverde prestaties en die gebruiken voor het leren op organisatieniveau heeft alles te maken met de cultuur van de organisatie. Cultuurverandering is altijd een top-down proces en 'de lerende organisatie' stelt hoge eisen. Daarmee is het noodzakelijk dat het topmanagement zich actief en vooral zichtbaar met het onderwerp bezighoudt, verwachtingen uitspreekt, voorbeeldgedrag toont, gewenst gedrag belooft en ongewenst gedrag confronteert. Laat zien dat leren van ervaringen positieve resultaten oplevert. Laat evaluaties in projectplannen opnemen als een deelresultaat waar ook scherp op wordt gestuurd. En plaats het implementeren van aanbevelingen op de managementagenda.

2. Maak het veilig.

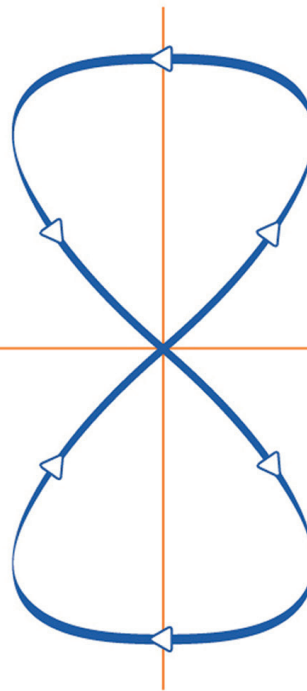
Evalueren is spannend. Wat we nodig hebben is 'a courageous conversation' - een gesprek over de dingen die we het liefst uit de weg gaan (Whyte, 2004). Zo'n gesprek is echter niet mogelijk als je niet kwetsbaar wil of durft te zijn. Dan kan de evaluatie twee kanten opgaan. Ofwel non-interventiegedrag zorgt ervoor dat niemand zegt wat hij op zijn lever heeft, ofwel het wordt vrij schieten: deelnemers spugen hun gal en iedereen gaat gefrustreerd zijns weegs. Kies daarom voor een aanpak die de veiligheid creëert waarbinnen ieder kan zeggen wat gezegd moet worden, met respect voor elkaar en gebaseerd op commitment aan het succes van het project >

Structuur **HET**

- Inbedding
- Helder contract
- Inzet instrumenten
- ...

Leiderschap **IK**

- Persoonlijk leiderschap
- Commitment
- Sturing
- ...



Samenwerking **WIJ**

- Dynamiek team
- Relatie met de lijn
- Organisatiecultuur
- ...

Omgeving **ZIJ**

- Waardetoevoeging
- Relatie stakeholders
- Opdrachtgeverschap
- ...

Figuur 1: De Evaluatielemniscaat

- en van de organisatie. De dialoog als gespreksvorm heeft de voorkeur boven de discussie; die is er immers op gericht de ander te overtuigen van diens ongelijk en staat daarmee een open onderzoek in de weg.

3. Geef aandacht aan zowel successen als 'verbeterpunten'.

Het in de toekomst herhalen van wat in het project heel goed is gegaan is helemaal niet vanzelfsprekend. Mede daarom is het benoemen van de successen en het concreet maken van tips waar anderen hun voordeel mee kunnen doen minstens zo belangrijk als het vermijden van gemaakte fouten. Deze evenwichtige aanpak draagt direct bij aan de veiligheid die we hiervoor als kritieke factor hebben benoemd.

4. Zorg voor een ingeregeld proces.

Procedures garanderen geen goede evaluatie. Goede evaluaties verdienen wel een gedegen proces. Maak daarom heldere afspraken over wanneer evaluatie aan de orde is en in welke omvang, wie participeren, hoe uitkomsten productief worden gemaakt, hoe de feedback daarover verloopt, etc. Op die manier help je ook om het evaluatieproces 'normaal' te maken en wordt het een tweede natuur.

5. Communiceer over de opbrengst.

Zorg ervoor dat de 'lessons learned' op de juiste plaats worden besproken en verwerkt. Goede en eenvoudige voorbeelden hiervan zijn:

- Tweemaandelijks lunchbijeenkomsten van de projectleiders in een organisatie, waarbij steeds één van hen een openhartige presentatie houdt over successen en missers in zijn of haar eigen project, de geleerde lessen, tips en waarschuwingen.
- Een bijeenkomst van projectleiders en opdrachtgevers samen over een van de (inmiddels talrijke) rapporten over falende projecten bij de overheid (ICT) of bedrijfsleven (infrastructuur). 'Wat leren WIJ hieruit voor onze projecten?'
- Bespreking van evaluaties in het periodieke opdrachtgeversoverleg, met als focus: 'Wat hebben wij als opdrachtgevers hieruit te leren voor onze taakuitoefening?'
- Een halfjaarlijkse 'vissenkomsessie', waarbij projectleiders en opdrachtgevers in een binnen- en buitenkring spreken over de projecten van het afgelopen halfjaar, hoe ze kijken naar het eigen functioneren en dat van de andere groep en wat verbeteringen zouden kunnen zijn.
- Het goed-geïndexeerd opslaan van de evaluatierapporten in een centraal systeem, zodat projectleiders het gemakkelijk kunnen terugvinden.
- Zorgen voor goede artikelen, blogs, nieuwsberichten etc. over uitgevoerde evaluaties.

6. Timing.

Evalueer niet alleen na afloop van het project maar ook tussentijds. Dat heeft twee redenen. In de eerste plaats is relevante informatie over de beginfasen aan het eind van het project nog maar beperkt aanwezig. Mensen vergeten snel en de betrouwbaarheid van wat men zich wel meent te kunnen

herinneren is dubieus. Een tweede reden is dat na afloop de waarde van de uitkomsten voor het huidige project ontbreekt, het is immers (bijna) afgesloten. Organiseer daarom tussentijds al een evaluatie, bijvoorbeeld bij faseovergangen of het opleveren van deelresultaten.

7. Focus, focus, focus.

Alles willen evalueren is zinvol noch mogelijk. Relevante thema's zijn te destilleren uit de 'evaluatielemniscaat' (figuur 1), een variant op het basismodel van Projectmatig Creëren⁴. Zo leg je ook een directe relatie tussen de evaluatie en de actuele organisatiethema's. Zorg er wel voor dat je niet focust op symptomen maar op de systemische relaties die leiden tot die symptomen. Dat vraagt om reflectie op en onderzoek van de omstandigheden en interacties die gezamenlijk de (ongewenste) 'output' van het systeem veroorzaken. Veel projectfalen blijkt dan zorgvuldig in het systeem te zijn verankerd.

Focussen betekent ook dat elke tip of bevinding voorzien wordt van een 'adres': voor wie is deze opmerking bedoeld? De projectleider? Het team? De opdrachtgever? De eindgebruikers? Hoe scherper dit wordt benoemd, hoe effectiever.

TOT SLOT

In vrijwel elke organisatie ligt het tempo hoog, staan budgetten onder druk en benadrukt het management de hoge eisen die de omgeving aan ons stelt. Hoogwaardig presteren in de toekomst vereist het leren van zowel successen als van fouten uit het verleden. Met goede en geïnspireerde projectevaluaties heb je daartoe goud in handen. De excellerende (project) organisaties van morgen zijn in staat om de evaluatieparadox op te lossen door twee ogenschijnlijk strijdige dynamieken te verbinden: een extraverte 'drive', die gericht is op expansie, risico nemen en vernieuwing en een introverte beweging, gericht op reflectie, onderzoeken en verbetering. <

LITERATUUR

- Domburg, R. van, Het waarderend oog. Een Introductie in Appreciative Inquiry. CreatieAtelier, 2008.
- Hattie, J, Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Routledge, 2009.
- Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid. Eindrapport van de Commissie Elias. Kamerstuk 33 326 Nr. 5 (vergaderjaar 2014-2015).
- Schein, E.H., De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering. Scriptum Management, 2006.
- Senge, P., De vijfde discipline. De kunst en praktijk van de lerende organisatie. Scriptum, 1992.
- The Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small. The Standish Group, 2013.
- Whyte, D., Life at the Frontier: Leadership Through Courageous Conversation. 2004 CD.
- 1 Peter Senge's *De Vijfde Discipline* (1992), bevatte al een vurig pleidooi voor het creëren van 'de lerende organisatie'. Zijn gedachtegoed staat daarmee aan de basis van een effectieve aanpak van projectevaluaties.
 - 2 Hier gedefinieerd als alle kosten die onnodig ten behoeve van het project worden gemaakt door vermijdbaar tekortschieten.
 - 3 Onderzoek naar ICT-projecten, zoals blijkt uit de periodieke CHAOS-rapportages maar ook bijvoorbeeld in de conclusies van de commissie Elias, wijzen op een chronisch onvermogen om te leren van eerdere ervaringen.
 - 4 Bos, J., Harting, E. en Hesselink, M., PMC Compact. Projectmatig Creëren binnen handbereik. Scriptum, 2010, blz. 10.

(ADVERTENTIE)

Bestuurt u de projectenportfolio op operationeel, tactisch of strategisch niveau?

Psolutions.nl