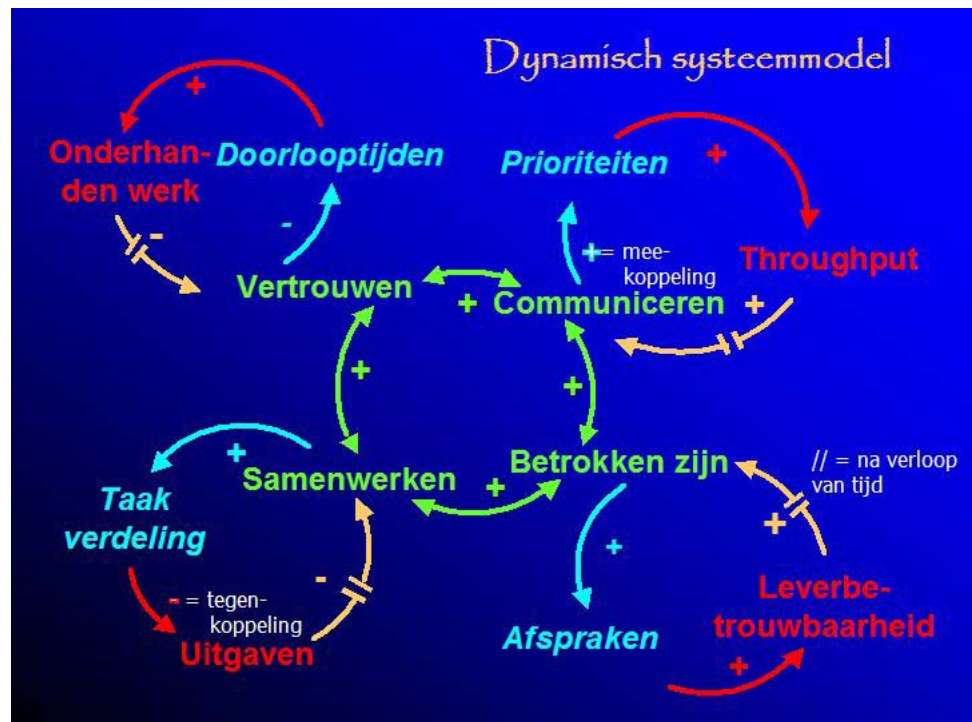

Concordante Project Evaluatie met minds2gather

Werkconferenties van resultaat naar visie





Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
mind@work en yuj advies	3
Inleiding	3
Inleiding Concordante Project Evaluatie (CPE)	5
Doel van de evaluatie	5
Resultaat	5
Leren van succes en falen	5
Deelnemers	5
Drie services	5
Werkbelasting en doorlooptijd	5
CPE Methodes en technieken	6
CPE Kick-Off	7
CPE Scan	8
CPE Eindevaluatie	9
Appendix 1 DPE Referentielijst	10
Appendix 2 Architectuur raamwerk	11
Yuj Advies, René Tol en Projectevaluaties	12
mind@work vof	12





mind@work en yuj advies

Inleiding

mind@work en yuj advies, bieden een combinatie van methoden, tools en technieken om intentionele veranderingen te realiseren. Deze methoden hebben met elkaar gemeen dat ze alle betrokkenen laten samenwerken in de beschrijving van de kwesties en de (uitvoering van) oplossingen. Onze expertise ligt voornamelijk in het faciliteren van besluitvorming, de conversatie van problemen naar oplossingen. We hebben ons niet zich gespecialiseerd in enig vakgebied, techniek of pakket. Deze tekst beschrijft de methode die mind@work hanteert en die gebaseerd is op de DPE (Dynamische Project Evaluatie) methode van yuj advies. De ondersteuning kan al dan niet met mind@work's minds2gather.

Concordantie

Faciliteren biedt oplossingen voor vier belangrijke managementdilemma's. U wilt dat mensen in een team of organisatie samen doelen bereiken en zich vanuit zichzelf betrokken voelen, elkaar vertrouwen, met elkaar communiceren en samenwerken. Harmonische samenwerking van individuen. Het bereiken van een dergelijke gedragsovereenstemming noem ik faciliteren van concordantie. Bereiken van concordantie vereist systemische advisering en het faciliteren van de besluitvorming.

Systemische advisering

Bij de systemische advisering staat de beleving van het team centraal. De systemische benadering gaat uit van een onontwarbare samenhang van oorzaken en gevolgen. Wat telt is zowel de feitelijkheid als de manieren waarop die door de teamleden wordt waargenomen. De waarneming wordt vaak bepaald door de rol en de advisering bestaat eruit dat de deelnemers zich bewust worden van de rol van de waarnemer.

Faciliterende benadering

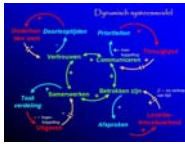
De professionele Facilitator biedt de deelnemers een platform om persoonlijke doelen en middelen te koppelen aan de gemeenschappelijke middelen en doelen. Omdat wij het belang van het groepsleren voor ogen hebben, de partijen als gelijkwaardig kunnen behandelen, kunnen we effectief en efficiënt succes en falen bespreekbaar krijgen. Vanuit onze rol kunnen we de feiten en de manier waarop er de feiten waargenomen (of voor waar genomen) worden bespreken. Vanuit onze expertise als facilitator weten we ook wat een groep niet waar kan nemen en kunnen we dat laten bespreken. Met minds2gather wordt een additioneel hulpmiddel geboden om de openheid, de creativiteit en de efficiëntie te bevorderen.

Architectuur en CPE

Werken onder architectuur staat volop in de belangstelling, zoals ondermeer blijkt uit recente literatuur. Een van de belangrijkste succesfactoren van (ICT-)projecten blijkt een architectuurbeeld te zijn zoals in de appendix 2 aangegeven. We koppelen hieraan de verschillende rollen. Projectevaluaties zijn een wezenlijk onderdeel van de "architectenrol". De referentielijst, gebaseerd op de ervaringen uit eerdere evaluaties, kan ook gehanteerd worden bij de rapportage.



samen beslist beter besluiten



mind@work werkt vanuit systemisch gezichtspunt. Iedereen kent wel het organigram: dat geeft aan hoe een organisatie functioneel georganiseerd is. Het dynamische systeemmodel toont de samenhang van de processen in het systeem.

De **doelen** van het systeem staan in **rood** aangeven: **op tijd** de juiste output ('throughput') aan klanten **leveren**, tegen zo laag mogelijke kosten ('uitgaven' en 'onderhanden werk'). De doelen worden bereikt door te sturen met **stuurvariabelen**. Die staan in **blauw**: **doorlooptijden**, prioriteiten, afspraken en taakverdeling. De **processen** van het systeem staan in **groen**: samenwerken, vertrouwen, **communiceren** en betrokkenheid ('commitment').

De dynamiek wordt weergegeven via de koppelingen. Zo zal meer betrokkenheid leiden tot een betere (+) afspraken die zullen leiden tot betere (+) betrouwbaarheid. Na verloop van tijd (gesymboliseerd door //) zal dit succes bijdragen (+) aan meer betrokkenheid. Omgekeerd zal minder betrokkenheid tot slechtere afspraken (+ !) en minder betrouwbaarheid.

Werken met mind@work

De techniek van mind@work bestaat uit computer ondersteund brainstormen en gezamenlijk ordenen of clusteren van de op labels afgedrukte ideeën. Na het clusteren krijgen de clusters een betekenisvolle naam en worden de prioriteiten bepaald.





Inleiding Concordante Project Evaluatie (CPE)

Doel van de evaluatie	Doelstelling van een CPE evaluatie is van elkaar leren. Veel projecten hebben problemen of lopen slecht af. Oonincx ¹ beschrijft deze fases: "Het zoeken van de schuldige", "De onschuldige gestraft" en "De promotie van de niet betrokkene". Wanneer we van elkaar leren, komt het niet meer zover.
Resultaat	Resultaten van Concordante Project Evaluaties: concrete afspraken die onder meer doorlooptijd en uitloop verkorten, frustratie en schade in de organisatie voorkomen en planbaarheid, motivatie betrokkenen en klanttevredenheid vergroten.
Leren van succes en falen	Het gaat om leren. Maar daarin zijn we paradoxaal: we willen leren van fouten EN willen fouten voorkomen. "Als alles goed gaat, hebben we niets geleerd". CPE heeft als doelstelling de achterliggende succes- en faalfactoren te achterhalen en leerpunten expliciet te benoemen en te bespreken.
Deelnemers	<u>Alle</u> bij het project betrokken belangengroepen leveren een actieve bijdrage aan een evaluatie. Het liefst via plenaire workshop(s). Want het zijn de verschillen in perceptie die de problemen 'veroorzaken' en het zijn die verschillen over de gebeurtenissen die het leereffect vergroten. "Welk verschil maakt het verschil?"
Drie services	CPE biedt drie mogelijke services die in dit stuk verder beschreven worden:
CPE Kick-Off	Een Kick-Off workshop, gebaseerd op de ervaringen uit de CPE die zijn vastgelegd in de CPE Knowledge Base, legt het fundament voor succes.
CPE Scan	Tussentijdse evaluaties kunnen een project weer nieuw leven inblazen. Wat gaat er goed, wat gaat er slecht? hoe zit het met de samenwerking?. Wat moeten we waar doen om een extra impuls te geven? De CPE Scan levert de benodigde inzichten. Advies en mogelijke coaching op basis van de CPE Knowledge base renoveren het project. Ook een training AAR (After Action Review) kan worden aangeboden.
CPE Eindevaluatie	Een eindscan is in de vorm van enkele interviews en een halfdaagse workshop. Hierbij is het van belang dat vertegenwoordigers van alle betrokkenen inclusief externen participeren. "Nu begrijp ik hoe het is gekomen"; "Hadden we dit maar eerder gedaan"; "Alle projecten vanaf nu evalueren!" zijn veel gehoorde recities die ons aangeven dat dit soort evaluaties nuttig en nodig zijn.
Werkbelasting en doorlooptijd	De werkmethode belast de betrokkenen zo min mogelijk. Enkele interviews en intensieve workshop(s) leveren binnen enkele werkdagen resultaat.

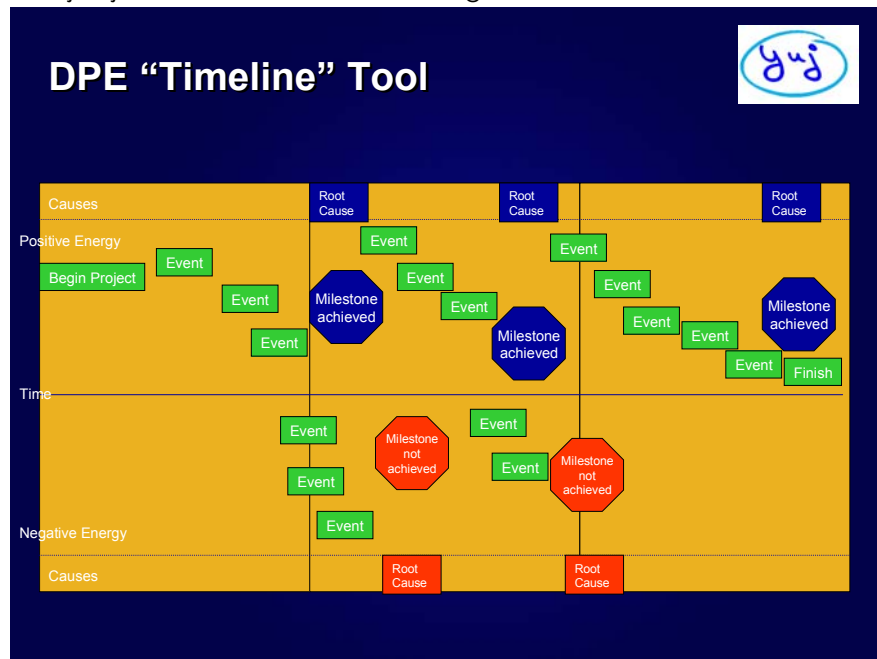
¹ Prof drs J.A.M. Oonincx, (1982)'Waarom falen informatiesystemen nog steeds' Samsom

CPE Methodes en technieken

Centraal in de CPE methode staat het gezamenlijk opbouwen van de projectijdslijn: de gebeurtenissen ('events') van het project, geordend in de tijd. Betrokkenen hebben allemaal een eigen mening over belang en emotie van de gebeurtenissen en kunnen zelfs geheel verschillende gebeurtenissen ervaren. Ook zijn er soms grote verschillen in herinneringen ten aanzien van het moment van gebeurtenissen. Door een tijdslijn te maken waarin de "events" naast een plaats in de tijd ook een emotionele belevingswaarde gegeven wordt, ontstaat een beeld van de diversiteit aan inzichten. Wat voor de één positieve mijlpaal is, kan voor de ander het begin van einde zijn geweest. Door deze diversiteit gefaciliteerd te bespreken worden de verschillen omgezet in leerpunten. Hierbij spelen zowel successen (gebeurtenissen met een positieve emotie) als problemen (idem, maar negatief) een rol. Uit successen worden succesfactoren gedestilleerd en voor problemen worden grondoorzaken gevonden.

Tijdslijn

De tijdslijn ziet er schematisch als volgt uit:



De meest gehanteerde technieken zijn brainstormen, clusteren, converseren, evalueren en besluiten. Voor het brainstormen kan gebruik gemaakt worden van minds2gather van mind@work. Dit Internettool maakt het mogelijk snel met veel mensen strikt anoniem over meerdere vragen te brainstormen; ook met deelnemers die (helaas) niet aanwezig kunnen zijn. De ideeën worden op kaartjes afgedrukt, zodat de andere technieken op de normale manier gehanteerd kunnen worden.



CPE Kick-Off

Introductie

De Kick-Off Service bestaat uit een workshop van een halve dag met de bij het project betrokkenen: zowel de sponsor of opdrachtgever als de probleemeigenaar en de bij de implementatie betrokkenen zijn vertegenwoordigd. Optimaal aantal deelnemers is 18. Maar het aantal deelnemers aan de workshops kan oplopen tot enkele tientallen.

Tijdens de workshop wordt gebruik gemaakt van de DPE referentielijst en worden op basis hiervan inzichten van de deelnemers verzameld over succes- en faalfactoren van het project. Van de workshop wordt voor alle deelnemers een verslag opgeleverd met een set aanbevelingen voor de opdrachtgever

Kick-Off Workshop

Er zijn enkele interviews met opdrachtgever en uitvoerder. Alle deelnemers krijgen een DPE voorbereidingsdocument. Globale agenda voor 3 ½ uur durende workshop

1. Opening door de sponsor
2. Introductie Kick-Off service en DPE Knowledge Base
3. Inventarisatie, clustering en prioriteiten Succes- en Faalfactoren
4. Grondoorzaakanalyse faalfactoren
5. Inventarisatie aanbevelingen
6. Acties en afspraken en afsluiting

Resultaten

De concrete resultaten zijn o.m. door de betrokkenen gerprioritiseerde lijst van problemen en acties rond doelstellingen, taken-bevoegdheden-verantwoordelijkheden, betrokkenheid lijnorganisatie, rol topmanagement, beschikbaarheid expertise en mankracht.

Het belangrijkste resultaat is niet de lijst zelf maar het proces van het gezamenlijk opbouwen van inzicht, kennis en vertrouwen.

Dit zijn de sleutel voor uw succes: vertrouwen in doorlooptijden, met de betrokkenen gestelde prioriteiten, consensus over resultaten en commitment om samen te werken. Het resultaat kan gebruikt worden om te communiceren naar de omgeving, naar anderen die later in het project betrokken worden en indien gewenst naar klanten. Inspanning resulteert niet alleen in een betere en realistischere planning en dus minder uitloop, maar ook in het sneller terugkoppelen van (onverwachte) tegenlagen en oplossen van problemen.

Service beschrijving

1. Voorbereiding, Interviews
2. Workshop / werkconferentie
3. Verslag schrijven en versturen
4. Aanbevelingen schrijven
5. Rapporteren

Doorlooptijd

Anderhalve week. Verslag 2 werkdagen na workshop, aanbevelingen binnen 1 week. Met computers: het verslag de volgende werkdag.

Prijs

Circa 4 dagen werk. Inzet computerondersteund vergaderen (optioneel): 45 euro per deelnemer. Turn key: 6000 euro².

² Alle genoemde prijzen zijn vrijblijvend en exclusief btw en huur-, reis- en verblijfkosten



CPE Scan

Introductie

De CPE Scan wordt ingezet voor tussentijdse evaluatie en / of door of herstarten van een project. Bij lange projecten (> 9 maanden) kan de scan ook periodiek gedaan worden. In de scan onderzoeken de deelnemers onder meer de projectgezondheid, motivatie van betrokkenen, positieve en negatieve trends, mogelijke divergentie van deelprojecten, project \leftrightarrow lijn interactie en betrokkenheid van top management.

In de voorgesprekken kan besloten worden tot inzetten van een leiderschap-assessment voor een optionele situationele analyse en aanbeveling over mogelijke leiderschapswisseling. Het architectuur raamwerk van appendix 2 wordt gebruikt voor een controle (zogenaamde sanity check) op integrale samenhang van project-uitgangspunten.

Agenda

1. Intake één dagdeel van 3 ½ uur (bij gebruik leiderschap-assessment 6 uur)
2. Opening door de sponsor
3. Uitleg en opbouwen Tijdlijn
4. Gefaciliteerd bespreken Tijdlijn; Inventarisatie Succes- en Faalfactoren
5. Grondoorzaakanalyse en faalfactoren
6. Inventarisatie leerpunten
7. Acties, afspraken en afsluiting

Resultaten

Het concrete resultaat is een door de betrokkenen geprioritiseerde lijst van problemen en acties rond doelstellingen, taken-bevoegdheden-verantwoordelijkheden, betrokkenheid lijnorganisatie, rol topmanagement, beschikbaarheid expertise en mankracht etc. etc.

Daarnaast bereiken we meestal een toegenomen focus van het team, meer energie voor de uitvoering en begrip voor verschil van inzicht en mogelijke conflicten. Verder wordt meer uitloop voorkomen en verspilling verminderd.

Optioneel kan dit leiden tot de "Renovatie Service" van yuj-advies: voorstel tot coaching of begeleiding van betrokkenen en de uitvoering hiervan. Ook kan een training AAR (After Action Review) aangeboden worden, waardoor betrokkenen tijdens het project in een uurtje zelf hun resultaten kunnen bezien en ervan leren.

Service beschrijving

1. Voorbereiding, Interviews
2. Workshop
3. Verslag schrijven en versturen
4. Aanbevelingen schrijven en rapporteren
5. Optioneel: coaching en begeleiding bij geadviseerde verbeteringen

Doorlooptijd

Anderhalve week. Verslag 2 werkdagen na workshop, Aanbevelingen binnen 1 week. Met computers: het verslag de volgende werkdag.

Prijs

Circa 4 dagen werk. Inzet computerondersteund vergaderen (optioneel): 45 euro per deelnemer. Turn key: 4500 - 9000 euro.

Activiteiten rond de Scan zijn 5 dagen werk. Voor dagtarief: email Yuj Advies bv. Voor een Renovatie (coaching, begeleiding) op basis van de aanbevelingen wordt een dagtarief afgesproken op basis van overeengekomen hoeveelheid werk.



CPE Eindevaluatie

Introductie

"Het oprapen van het leergeld van het project". Zo kan de eindevaluatie vaak het beste omschreven worden. Bij veel projecten blijft het leergeld onaangeroerd 'liggen': externen wandelen met hun ervaring de deur uit en de internen gaan weer over tot de orde van de dag. Bij een volgend project blijken problemen zich te herhalen; één deelnemer noemde dit 'same shit, different day...'. De eindevaluatie omvat meestal één workshop of werkconferentie (of incidenteel bij zeer grote projecten meerdere) van een halve dag, een aantal interviews, verslag, adviesvorming en rapportage.

Agenda

1. Intake één dagdeel van 3 ½ uur
2. Opening door de sponsor
3. Uitleg en opbouwen Tijdlijn
4. Gefaciliteerd bespreken Tijdlijn; Inventarisatie Succes- en Faalfactoren
5. Grondoorzaakanalyse faalfactoren
6. Inventarisatie leerpunten
7. Acties, afspraken en afsluiting

Resultaten

Het concrete resultaat is een door de betrokkenen geprioritiseerde lijst van problemen en acties rond doelstellingen, taken-bevoegdheden-verantwoordelijkheden, betrokkenheid lijnorganisatie, rol topmanagement, beschikbaarheid expertise en mankracht etc. etc. die in de toekomst project aanmerkelijker succesvol doen worden. De CPE Eindevaluatie laat alle betrokkenen leren. Daarnaast kan sprake zijn van formele beëindiging van een project De Eindevaluatie maakt energie vrij voor een nieuwe start. De inzichten kunnen worden gebruikt bij toekomstige trajecten. Doorlooptijden verkorten en planbaarheid en voorCPEIbaarheid van projecten wordt vergroot.

De evaluatie lost opgelopen frustraties op doordat de workshop goed inzicht oplevert in samenhang en oorzaken van mogelijke problemen. Losse eindjes, die soms jarenlang de verhoudingen kunnen verstoren, worden effectief besproken en er worden afspraken gemaakt om het af te hechten. Betrokkenen voelen zich vaak uitgenodigd om in een relatief veilige omgeving mogelijke bezwaren uit te spreken. Dit lucht op en herstelt werkrelaties.

Service beschrijving

1. Voorbereiding, Interviews
2. Workshop(s)
3. Verslag schrijven en versturen
4. Aanbevelingen schrijven
5. Rapporteren

Doorlooptijd

In geval van een enkelvoudige workshop: anderhalve week. Verslag 2 werkdagen na workshop, Aanbevelingen binnen 1 week.

Prijs

Circa 4 dagen werk. Inzet computerondersteund vergaderen (optioneel): 45 euro per deelnemer. Turn key: 4500 - 6000 euro.³ Bij enkelvoudige workshop 5 werkdagen. Voor dagtarief email Yuj Advies bv.

³ Alle genoemde prijzen zijn vrijblijvend en exclusief btw en huur-, reis- en verblijfkosten



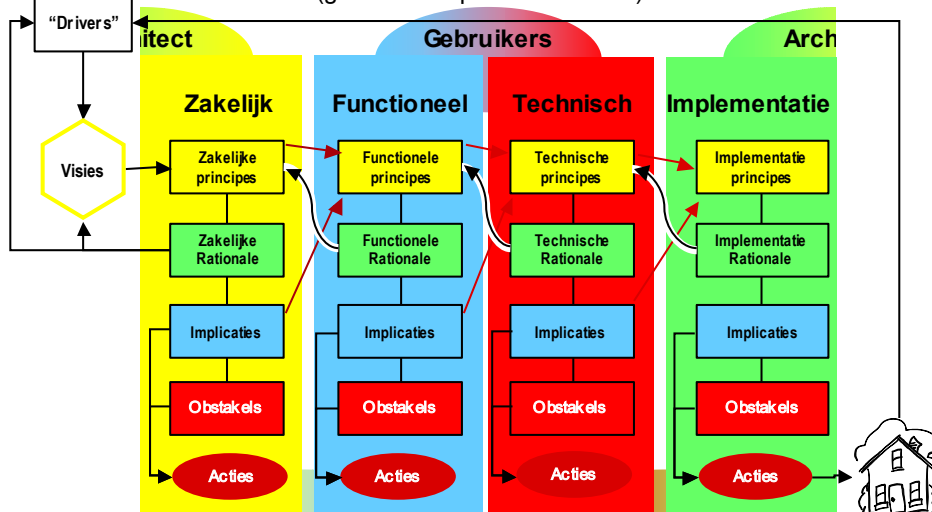
Appendix 1 DPE Referentielijst

1. Doelstellingen: zijn doelen goed gedefinieerd, stabiel en door betrokkenen begrepen?
2. Architectuur: wordt er gewerkt "onder architectuur"?
3. Gebruikersparticipatie
4. Project Management en Controle (CPE gebruikt hierbij een PM Checklijst)
5. Synchronisatie deelprojecten
6. Betrokkenheid Top Management
7. Project – Lijn Interactie
8. Heldere Project Organisatie, Project Structuur, Stuurgroep, Werkgroep, T/B/V
9. Budget en Budget controle
10. Expertise, capaciteit en motivatie: "Resources"
11. Opleidingen : Support organisatie, eindgebruikers
12. Organisatie impact, betrokkenheid organisatieontwikkelaar ('Champ')
13. Ervaring Projectmatig werken
14. Aanpak 'Van grof naar fijn of van fijn naar grof'. Besluit en communiceer.
15. Communicatie : Plan, veranderingen, goed- en slecht nieuws, finale
16. Nieuwe of experimentele instrumenten of methoden
17. Quality Assurance
18. Management 'Going Concern' (Lopende gang van zaken), Klantrelaties
19. Stabiliteit Organisatie: wisselingen kosten extra tijd
20. Omgaan met en management van externe resources
21. Eenduidigheid Leiderschap en Management (geen veelkoppige draak)
22. Synchronisatie Organisatieontwikkeling
23. Betrokkenheid vertegenwoordigers andere afdelingen: commitment en vergoeding uren
24. OR betrokkenheid
25. Behouden van commitment en omgaan met onwil, rancune en frustratie
26. Omgaan met overmoed en overmatig vertrouwen `Het zal allemaal wel goed komen`
27. Technische haalbaarheid
28. Management van project binnen `Grote geheel` : zakelijke ontwikkelingen en buitenwereld
29. Management van verwachtingen
30. Doorbreken van mogelijk negatieve trends
31. Omgaan met gedragsnormen: is het geaccepteerd en mogelijk om `Nee` te zeggen?
32. Relaties met andere projecten: afhankelijkheden en beslag resources
33. Wordt er onnodig geld in het project gepompt om externen vast te houden?
34. Match Leiderschapstijl en Project Fase
35. Herhaling problemen uit andere projecten
36. In geval van stoppen (deel-)project: communiceren redenen, `Abort-` of bijgesteld plan
37. Zorg voor een goede evaluatie en leerrendement
38. Veranderingsorganisatie: inbedding resultaten in een veranderde organisatie
39. Organisatie Project 'Finale': Communicatie en beloning voor het harde werk
40. 'Have Fun' en vier de successen: Bouw een positieve spiraal

Appendix 2 Architectuur raamwerk

Architectuur Samenhang

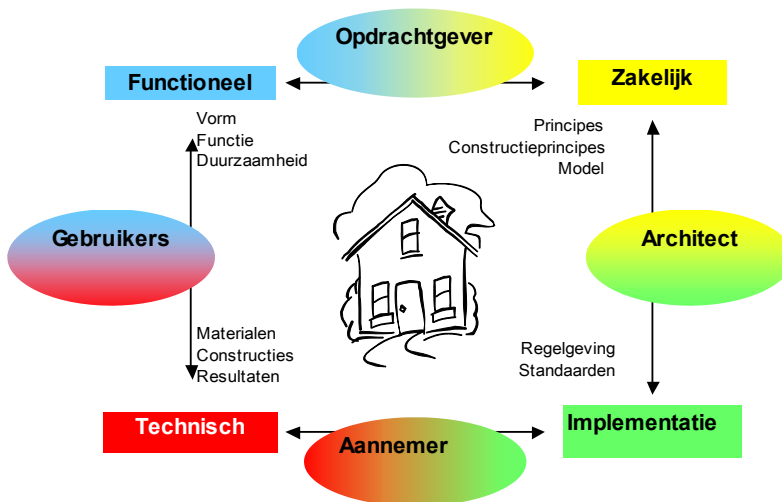
(gebaseerd op ITSA methode)



Bijgaande plaatjes geven een compleet beeld van een samenhangende Integrale Architectuur en de "Architectenrol". Het resultaat van een project wordt vergeleken met het bouwen van een huis.

CPE's worden vaak vanuit de Architectenrol geïnitieerd en door ons als onafhankelijke derde uitgevoerd.

Rollen





samen beslist beter besluiten

Yuj Advies, René Tol en projectevaluaties

Yuj Advies (www.yuj-advies.nl) is in 2005 opgericht door René R. Tol. René heeft 17 jaar als Senior Management Consultant gewerkt vanuit digital (later Compaq en HP). Hij was vanuit digital verantwoordelijk voor uitvoeren van management consultancy en opbouw van management consultancy competentie. In de 80'er jaren was René vanuit stichting de Baak (Management Studie Centrum van VNO / NCW) manager van de divisie "Informatie Strategie". Hij was daar verantwoordelijk voor leergangen "Besturen in de Informatie Maatschappij" en voor de eerste leergang Informatiemanagement in Nederland.

Begin 90'er jaren kwam de behoefte om meer en sneller te leren van projecten. In nauwe samenwerking met een aantal professionele projectmanagers en managers organisatie en ICT is de CPE methode vorm gegeven. Door het uitvoeren van een groot aantal evaluaties en scans van soms zeer complexe multi-party projecten is inmiddels een stevige knowledge base opgebouwd die zijn waarde bewijst. Op basis van de CPE ervaring heeft René lezingen verzorgd voor groepen project managers, PMI (Project Management Institute) leden en general managers. Een aantal organisaties maken inmiddels gebruik van de CPE methode. De CPE methode is na een korte training zonder licentiekosten te gebruiken.

Voor verdere informatie over Yuj Advies: www.yuj-advies.nl .

Yuj Advies bv, René R. Tol
Wilhelminapark 19, 2012 KB Haarlem
023- 532 66 31, 06 - 46 220 200

mind@work vof

mind@work (<http://www.mindatwork.nl>) is in 1997 opgericht door Jan Lelie en Godard van Randwijck. Jan heeft 8 jaar gewerkt bij AT&T en Philips Telecommunicatie, in de IT en in de logistiek. Daarna heeft hij onder naam LOGISENS als sparring partner gewerkt in veel logistieke verbeteringstrajecten. Vervolgens heeft hij een eigen aanpak voor het ondersteunen van besluitvormingsprocessen ontwikkeld, in een aantal jaren als senior consultant bij Createch Management Consultancy, als Manager Management Consultancy bij Roccade Industrious en als zelfstandig facilitator. Deze aanpak rust op 'Creating Paths of Change van Will McWhinney en 'The Fifth Discipline' van Peter Senge. Jan is sinds 2005 gecertificeerd als professioneel facilitator (CPF).

Daarnaast heeft hij minds2gather als hulpmiddel voor het faciliteren met computers ontwikkeld: brainstormen in computers gecombineerd met clusteren van de op Euro+Forms afgedrukte ideeën. De methode is de afgelopen jaren in zeer verschillende situaties met succes toegepast. Jan is medeoprichter van de International Association of Facilitators – Benelux.