

## De leeraudit: een audit als leerinterventie

Dr Emiel JHM Felix

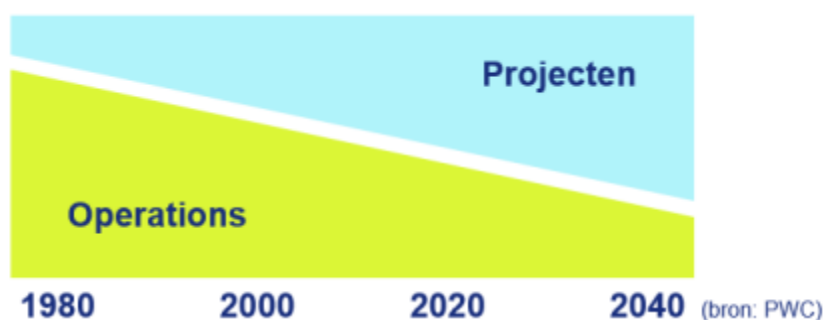
---

### Urgentie verbeteren projectsucces neemt toe

Onderzoek, uitgevoerd door KPMG in 2012 onder projectmanagers en projectopdrachtgevers uit onder andere publieke sector in Nederland, laat zien dat niet meer dan een vijfde van de onderzochte organisaties in staat is om in het merendeel van haar projecten het afgesproken resultaat op tijd en binnen budget op te leveren.

Deze organisaties maken vaker gebruik van kwaliteitsbeoordelingen en projectevaluaties om succes- en faalfactoren te identificeren en lessons learned beschikbaar te stellen voor andere projecten.

Onderzoek van PricewaterhouseCoopers uit 2012 toont aan dat organisaties in toenemende mate projecten inzetten om haar strategische doelstellingen te realiseren. De verwachting is, dat de tijd die medewerkers aan projecten besteden, zal toenemen van 50% in 2012 tot meer dan 60% in 2020 (zie figuur 1).



Figuur 1: Verhouding tijdsbesteding medewerkers aan operationele processen en projecten

Gezien deze verwachte ontwikkeling neemt de urgentie voor veel organisatie toe, om hun projectmanagementcompetentie te ontwikkelen en om daarmee meer projecten succesvol te maken.

### Rendement opleidingen beperkt

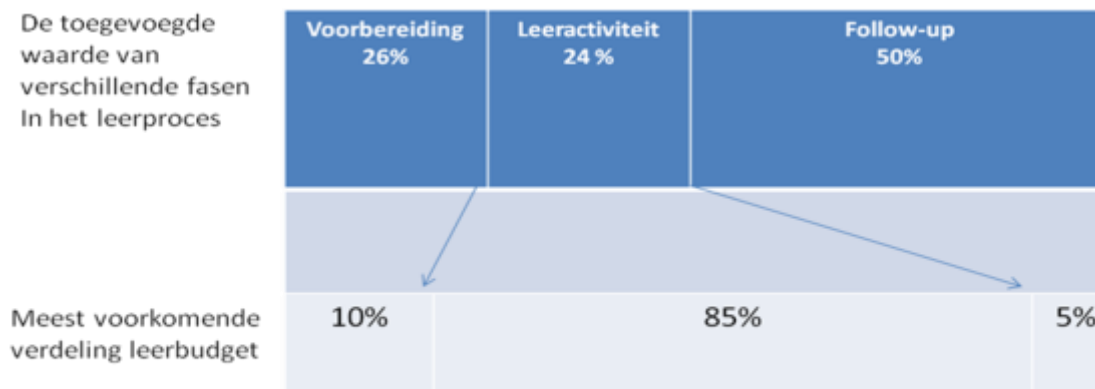
Veel organisaties grijpen daarvoor naar opleidingen van hun projectmanagers. Vanuit de aanname, dat zij vervolgens door toepassing van verworven kennis en vaardigheden betere projectprestaties gaan leveren.

In de praktijk blijkt dat deelnemers aan opleidingen geleerde kennis en vaardigheden niet of slechts zeer beperkt toe kunnen passen in de eigen werksituatie. Voornemens daartoe worden wel gemaakt, maar niet omgezet in concrete acties. Verbeteringen van projectprestaties blijven uit. En wat er individueel geleerd is, wordt ook niet in de organisatie verankerd.

Onderzoek laat bovendien zien dat informeel leren op de werkplek een grotere impact heeft op werkprestaties, dan formeel leren in opleidingssituaties. In *The leadership Machine* (2000) tonen Eichinger en Lombardo aan, dat leren op de werkplek een grotere impact op prestaties heeft, dan

coaching of opleiden off-the-job. Ook uit onderzoek van McKinsey in 2006 blijkt dat informeel leren (op de werkplek) de grootste impact heeft op individuele, team en organisatieresultaten.

Overigens, uit onderzoek in 2005 van Zenger e.a. komt naar voren dat juist de meeste tijd en geld wordt uitgegeven aan formeel, cursorisch leren (85%). Terwijl het veel krachtigere informele leren op de werkplek aanzienlijk minder wordt ondersteund (zie figuur 1)!



Bron: Zenger, Folkman & Sherwin, 2005

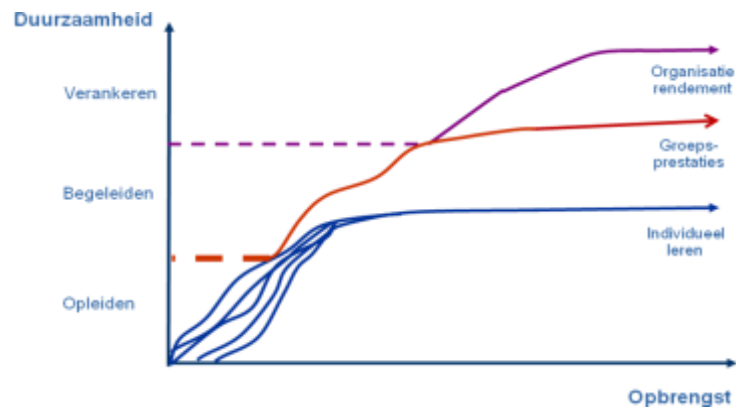
*Figuur 2: Besteding tijd en geld in fasen leerproces in relatie tot leerrendement*

### De weg naar meer succesvolle projecten

Gedrag wordt niet alleen bepaald door persoonlijke kwaliteiten, maar wellicht nog meer door gewoonten, gebruiken, beschikbare faciliteiten en reacties van anderen in de organisatie. Een op het managen van projecten ingestelde organisatie vergemakkelijkt het toepassen van individueel verworven projectmanagementcompetenties. En vergroot daarmee de toegevoegde waarde van projectmanagement voor de strategische ambities van diezelfde organisatie.

Kortom, blijvende en effectieve verbetering van projectresultaten vereist opleiding en begeleiding van individuele projectfunctionarissen zoveel mogelijk op de werkplek (talentontwikkeling) in samenhang met hands-on begeleiding van hun projecten (prestatieverbetering) en met structurele verbetering van voorzieningen in de organisatie (organisatieontwikkeling).

Op deze wijze resulteert een investering in het professionaliseren uiteindelijk in betere projectprestaties (performance), een efficiëntere aanpak van projecten (productivity) en daarmee een hoger rendement op projectinvesteringen (profitability) (zie figuur 3).



Figuur 3: Meer projectsucces door integrale ontwikkeling projectmanagement competenties

### Leeraudit als professionaliseringsinstrument

In een zogenoemde leeraudit komt het verbeteren van projectprestaties samen met het ontwikkelen van projectmanagementcompetenties (op de werkplek). Bovendien bieden de bevindingen van leeraudits waardevolle input voor het verbeteren van de ondersteuning van projectmanagement door de organisatie.

Een leeraudit is een bundeling van een onafhankelijke kwaliteitsbeoordeling van het managen van een project met het reflecteren op de eigen bijdragen daaraan, door sleutelpartijen als opdrachtgever, stuurgroep, projectleider en betrokken lijnmanagement.

Als audit is het gericht op het voorkomen van projectproblemen en het beperken van de eventuele negatieve consequenties daarvan voor het project vervolg.

Als leerinterventie nodigt het uit om op basis van de projectervaringen het eigen handelen continu te onderzoeken, uit te proberen en bij te sturen (*reflection in action*; zie Schön, 1983). Waarbij de focus net alleen ligt op wat beter moet (ontwikkeldoelen), maar vooral ook op wat al goed gaat (handhaafdoelen). Immers, dat wat al goed gaat vormt een 'vertrouwde uitvalsbasis' voor het uitproberen van nieuw gedrag. Vooral ook omdat 'versterken wat werkt' meer inspireert tot en minder weerstand genereert tegen gedragsveranderingen.

Hiermee biedt een leeraudit een krachtige hefboom voor het vergroten van de haalbaarheid en voorspelbaarheid van huidige en toekomstige projecten wat betreft levering van overeengekomen resultaten en realisatie van beoogde baten.

### Uitgangspunten

#### Opdrachtgever is eigenaar

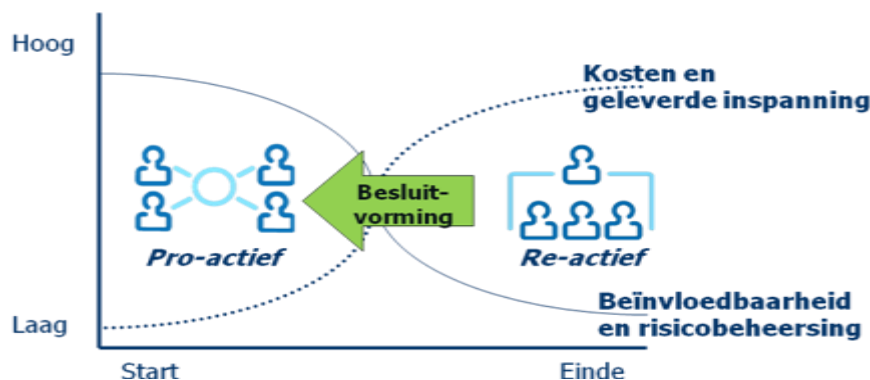
De opdracht voor een leeraudit wordt verstrekt door een projectopdrachtgever; hij of zij heeft immers baat bij het vergroten van de 'projectzekerheid' en heeft de middelen voor de uitvoering van een leeraudit. Belangrijk is dat de projectopdrachtgever als eigenaar van de leeraudit samen met de projectleider projectbetrokkenen tijdig informeert over de legitimatie en opzet van de leeraudit. En daarbij benadrukt, dat het belang vooral zit in het leren en verbeteren van de aanpak van en samenwerking in het project. Waarbij het accent niet alleen ligt op vaststellen wat mis gaat of dreigt te gaan, maar vooral op wat goed gaat en hoe daar in de toekomst meer van te profiteren.

### Iedereen doet mee

Het hele 'projectstelsel' doet mee, zowel aan opdrachtgeverszijde (projectopdrachtgever, stuurgroep) als opdrachtnemerskant (projectleider, projectmedewerkers, lijnmanagement dat resources beschikbaar stelt en lijnmanagement dat verantwoordelijk is voor gebruik en beheer van het projectresultaat). Zij hebben allemaal invloed op de beheersing van en besluitvorming over de projectaanpak. Een leeraudit is dan ook geen beoordeling van de projectmanager, maar van de werking van het gehele 'projectstelsel'.

### Proactief

Het effect van een leeraudit op het succes van een project neemt toe, naarmate de audit eerder in het project wordt uitgevoerd. De beïnvloedbaarheid van een project neemt immers af naarmate het project zich verder in de tijd ontwikkelt, terwijl de gedane inspanningen omgekeerd evenredig toenemen (zie figuur 4). Het is in dat verband aan te bevelen om bij de start van een project af te spreken, wanneer een leeraudit wordt uitgevoerd.



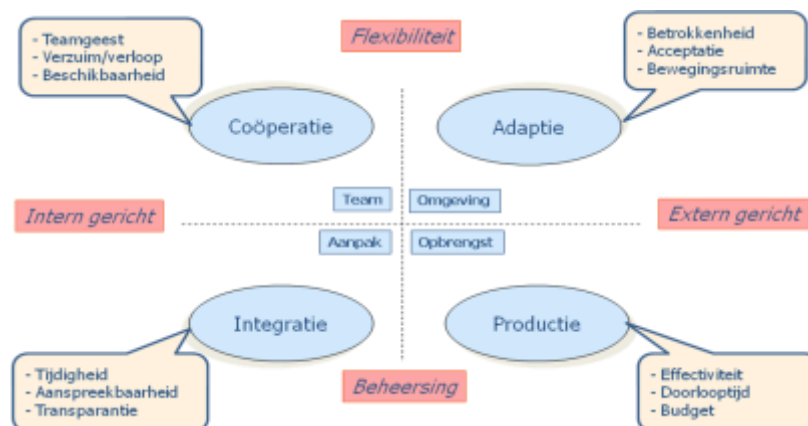
*Figuur 4: Verloop beïnvloedbaarheid en geleverde inspanningen gaandeweg een project*

### Selectief

Een leeraudit is belastend voor een project; het vergt extra tijd en middelen om uit te voeren. Daarom moet er selectief mee worden omgegaan. Om overbelasting te voorkomen is het raadzaam het besluit tot een leeraudit te baseren op een analyse van risico's (wat moeten we voorkomen?) en succeservaringen (wat moeten we versterken?). Daarmee kan tevens de scope en diepgang van de audit worden vastgesteld.

### Hard èn zacht

Opdrachtgever en projectleider stellen het normenkader voor de audit vast. Het normenkader vormt de kwalitatieve meetlat waarlangs de beoordeling van geselecteerde beheersingsaspecten wordt gelegd. Het geeft aan wat daaraan goed of fout is. Waarbij het in het algemeen belangrijk is, dat het kader zich niet alleen richt op de formele beheersing (Planning & Control) van een project, maar ook op het vermogen van een project om in te spelen op behoeften in de projectomgeving en de motivatie en inzet van teamleden. De genoemde 'harde' en 'zachte' beheersaspecten beïnvloeden elkaar immers voortdurend. En zullen dan ook in hun onderlinge samenhang moeten worden beoordeeld. Het model op de volgende pagina (zie figuur 5), gebaseerd op het *Competing Values Model* van Robert Quinn (2005) biedt handvatten voor een integrale beoordeling van de besturing van een project.



*Figuur 5: Basis model voor een integrale beoordeling van de projectbesturing*

### Effectiviteit

Wat betreft de opzet wordt in een leeraudit niet alleen gekeken naar de 'approach' (aanpak), maar ook naar de 'deployment' (werkt deze ook in de praktijk). Zo is bijvoorbeeld het gebruik van een projectplan conform interne richtlijnen op zichzelf niet voldoende. De projectmedewerkers moeten dit plan kennen, er hun bijdrage aan hebben geleverd en het plan moet up to date worden gehouden.

### Verrijking door middel van reflectie

De kracht van een leeraudit zit voor een belangrijk deel in de reflectie op de resultaten van de beoordeling van de geselecteerde aspecten van de projectbesturing. De reflectie gebeurt met alle betrokkenen. Zij stellen in overleg op basis van de auditbevindingen vast wat de belangrijkste besturingsvraagstukken en leerpunten zijn. Gezamenlijke reflectie op deze vraagstukken levert een rijker beeld op van de vraagstukken zelf, de situatie waarin ze zich manifesteren en de mogelijke handelingsopties. Waarbij expliciet wordt ingegaan op de individuele bijdragen van een ieder; zijn of haar handelen, zienswijzen, invloed en voornemens. Met oog voor wat tot nu toe goed heeft gewerkt (succeshandelingen) en wat gehandhaafd moet worden (handhaafdoelen). En aandacht voor wat van een ieder gevraagd wordt om de besturing in het vervolg van het project te verbeteren (ontwikkeldoelen). Zo levert een leeraudit behalve een betere besturing van het onderhanden project ook een belangrijke bijdrage aan de professionele ontwikkeling van alle deelnemers

### **Uitvoering**

Uitvoering van de leeraudit projectmanagement omvat de volgende stappen:

1. Vaststellen scope en overeenkomen opdracht tussen de projectopdrachtgever, de projectleider en de lead consultant.
2. Vorming en voorbereiding van het auditteam.  
Bij voorkeur wordt een leeraudit uitgevoerd door interne, daarvoor opgeleide medewerkers. Met kennis van financiën, bedrijfsprocessen en faciliteren van leerprocessen. Het team moet kwantitatief en kwalitatief de audit kunnen uitvoeren en de resultaten met betrokkenen kunnen

beoordelen en er *lessons learned* uit kunnen destilleren. De lead auditeur is verantwoordelijk voor de organisatie en rapportage.

3. Informeren van projectbetrokken over belang, opzet en organisatie van de leeraudit.
4. Opstellen plan van aanpak van de auditwerkzaamheden, zoals opstellen vragenlijst, bestudering projectdocumenten, afname interviews en rapportage en gezamenlijke bespreking bevindingen.
5. Opvragen en bestuderen projectdocumenten (projectopdracht, projectplan, voortgangsrapportages, logboeken, etc).
6. Opstellen en met de opdrachtgever en projectleider overeenkomen van het interviewprotocol.
7. Uitvoeren interviews en zoeken naar bewijslast van vooronderstelde en gerealiseerde effectiviteit van projectmanagementhandelingen.
8. Verwerken van de gegevens en eventuele extra navraag.
9. Rapportage aan de projectdeelnemers van de leeraudit.
10. Gezamenlijke reflectie op de bevindingen. Waarbij in één of twee sessies van maximaal een dagdeel de handhaaf- en ontwikkeldoelen worden vastgesteld en uitgewerkt in (individuele) verbeterplannen.

#### **Tot slot**

Vorbereiding en uitvoering van een leeraudit vereist een investering in tijd en middelen binnen de context van een project, waarin tijd en middelen doorgaans schaars zijn. De neiging bestaat derhalve voor een dergelijke interventie geen tijd en geld beschikbaar te stellen. Tegelijkertijd verlopen veel projecten weinig succesvol. Waarbij veel tijd en geld besteed moet worden aan herstelwerkzaamheden. Of waarbij projectopdrachtgevers genoeg moeten nemen met een projectresultaat, waarmee men minder goed in staat is de beoogde baten te realiseren. Soms lijkt het erop, dat in die gevallen het 'doen' wordt beloond en het 'denken' wordt verwaarloosd. De ervaring leert, dat een dergelijke situatie doorgaans een veelvoud kost van de investering die nodig is voor een leeraudit.

Anderzijds laat onderzoek zien, dat in succesvolle projecten meer aandacht is voor kwaliteitsbewaking. Een leeraudit verrijkt kwaliteitsbewaking met ontwikkeling van competenties van individuele projectfunctionarissen en projectteams. Bovendien biedt het waardevolle input voor het verbeteren van de ondersteuning van het managen van projecten door de organisatie. Waarmee een duurzame bijdrage wordt geleverd aan de productiviteit, prestaties en winstgevendheid van het projectmanagement van een organisatie.