

Invoering van Prince2: mensen willen veranderen, niet veranderd worden

Ron Seegers

Senior management trainer bij
PinkRocade Educational Services en
bestuurslid van de Prince User Group
Nederland

Steeds meer bedrijven werken projectmatig. Product- of dienstontwikkeling, kwaliteitsverbeteringen, IT-migraties of het organiseren van een symposium; vele gewenste veranderingen worden als een project aangepakt. En steeds meer bedrijven, overheden en andere instellingen in West-Europa, met Engeland en Nederland als koplopers, gebruiken daarvoor de projectmanagementmethode Prince2. De voordelen van een standaardmethode zijn groot: een uniforme werkwijze en terminologie maakt projecten vergelijkbaar, overdraagbaar en overzichtelijk. Prince2 heeft daarenboven nog enkele extra kwaliteiten zoals de standaard 'go/no go'-beslissing bij iedere fase, de Business Case als kern van het project en de duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is.

Het is dus niet verwonderlijk dat organisaties kiezen voor Prince2. Maar hoe kan het dan dat na de invoering van Prince2 de kwaliteit van projectmanagement in sommige gevallen niet erg verbeterd wordt? Of dat de verwachte efficiency-winst niet behaald wordt? Het blijkt dat een succesvol resultaat staat of valt met een gedegen implementatie van Prince2. In dit artikel willen we valkuilen en cruciale beslissingen vanuit onze eigen praktijk met Prince2-implementaties schetsen. Deze leerpunten hebben geleid tot effectieve implementaties. Uitgangspunt hierbij is dat elke implementatie een verandering behelst en dat je voor het managen van zo'n verandering kunt terugvallen op theorieën beschreven ervaringen met succesvolle veranderingen, zoals het model van J.P. Kotter.

John P. Kotter is 'professor of leadership' aan de Harvard Business School. Hij heeft een onderzoek gedaan naar meer dan 100 organisaties in verandering. De resultaten daarvan

heeft hij gepubliceerd in een artikel in de *Harvard Business Review* van april 1995 genaamd "Leading Change: why transformations fail". Daarop heeft hij een boek geschreven: "Leading change" of "Leiderschap in verandering" (Nederlandse vertaling). Daarin zijn de 8 stappen voor een succesvolle verandering beschreven:

1. creëer een besef van urgentie;
2. formeer een krachtige en leidende coalitie;
3. ontwikkel een visie en strategie;
4. communiceer de verandering op de visie;
5. zorg voor een breed draagvlak;
6. plan en realiseer de kortetermijnsuccessen;
7. consolideer de verandering door meer vernieuwingen;
8. veranker de nieuwe werkwijze in de organisatie(cultuur).

Besef van urgentie

Elke verandering begint met een aanleiding. Mensen willen veranderen, niet veranderd worden. Een invoering van een methodiek als Prince2 kost energie. Die energie komt vrij als helder en duidelijk wordt gemaakt waarom het projectmanagementproces beter zou moeten verlopen. Betrokkenen moeten voelen dat er daadwerkelijk iets moet veranderen. Daarnaast is het uiteraard zinvol om aan te geven wat de verandering inhoudt, wanneer deze zich moet voltrekken en wat de toestand is na de verandering: "Wat is er veranderd als we Prince2 hebben ingevoerd?"

Bij een grote IT-dienstverlener waren de klanten niet erg tevreden over de uitgevoerde projecten: technisch verliep het meestal wel goed, maar de communicatie, de projectbeheersing en de afstemming met de omgeving niet. En op een dag kwam er een hard signaal: veranderen of de opdracht verliezen.

Deze boodschap is misschien niet zo leuk om te communiceren binnen de organisatie, maar verhoogt wel de bereidheid tot veranderen. "No pain, no gain!"



Leidende coalitie

De keuze om al dan niet Prince2 in te voeren, wordt beïnvloed door de belangrijkste stakeholders rondom projectmanagement. Dat kunnen lijnmanagers, interne opdrachtgevers, projectmanagers en projectmedewerkers zijn. Overeind blijft dat er een opdrachtgever moet zijn die het besluit neemt om het managen van projecten te verbeteren. Natuurlijk kunnen aspecten van projectmanagement door de projectmanagers zelf verbeterd worden, maar zonder een duidelijk commitment in woord én daad van de hoogste baas komt geen enkele belangrijke verandering tot stand.

Bij een Internet Service Provider had het management zich positief uitgesproken over een op til zijnde implementatie van Prince2. Het management zelf bleef echter werken volgens de oude manier en gaf daardoor een belangrijk signaal aan de medewerkers: we kunnen blijven werken zoals we dat altijd al deden!

Visie en strategie

Als eenmaal besloten is om Prince2 in te voeren, zal ook bepaald moeten worden in welke mate en op welke wijze dat gaat gebeuren. Wat is onze uitgangssituatie: waar zijn we nu? Wat is de gewenste situatie: waar willen we naar toe? Wat wordt de relatie met de lijnorganisatie? Gaan we gebruikmaken van templates? Maken we een verschil tussen soorten projecten? Wie gaan welke opleidingen volgen, met of zonder examen? Als hierover vooraf niet is nagedacht en niets is besloten, is de kans levensgroot dat de implementatie moeizaam verloopt en het resultaat niet beklijft.

Bij een overheidsorganisatie wilde men Prince2 invoeren mede vanwege de standaardisatievoordelen die het biedt. Tijdens de implementatie werden opleidingen verzorgd aan de betrokken medewerkers. Deze medewerkers bleken vooral behoefte te hebben aan duidelijkheid over wat die standaardisatie voor gevolgen had voor hun werk. Direct na de opleidingen werden deze signalen opgevangen en de informatievoorziening alsnog aangepast. Men leerde hierdoor dat men de visie beter vóór de opleidingen had kunnen vormgeven.

Bij een andere organisatie is de invoering mislukt omdat men dacht dat training alleen volstond om een gedragsverandering tot stand te brengen. Het opleidingsinstituut had dit wel goed verwoord richting de opdrachtgever, maar deze bleef volharden in zijn standpunt. Later heeft hij deze inschattingfout toegegeven omdat inderdaad bleek dat een gedragsverandering niet plaatsvond.

Soms is het ontbreken van een visie niet erg als men het maar tijdig inziet.

Communicatie over de verandering

Als er veranderingen aankomen, zal er gecommuniceerd moeten worden. Timing is daarbij uiteraard van belang. Een stakeholders-analyse zal leiden tot weloverwogen en geplande communicatie. Medewerkers zullen zich afvragen wat het voor hun eigen werk betekent. Beantwoord die vraag dan ook.

Bij een bank met regionale kantoren verliep de Prince2-implementatie in principe goed, maar de communicatie over keuzes en planning kwam onvoldoende en niet op tijd op gang. Verschillende regionale afdelingen gingen daardoor spontaan met Prince2-templates aan de slag. Bij de uiteindelijke centrale uitrol leidde dit, niet verwonderlijk, tot dubbelwerk, weerstand en dus uitloop in tijd.

Bij een andere bank werd de introductie van Prince2 opgesierd door voorbedrukte koffiebekers. Vanaf de invoeringsdatum werden de koffiemachines hiermee gevuld. Iedereen kwam er letterlijk mee in aanraking. De tekst luidde: "Prince2, wat doe jij ermee?". De boodschap was dan ook het aansporen tot actie van de medewerkers. De actie sloeg in als een bom: vrijwel iedereen was enthousiast. Twee weken later werd de actie gestopt zodat een overkill aan informatie werd voorkomen.

Bij een softwarehouse werd de Prince2-introductie duidelijk gecommuniceerd. Vanaf datum X worden er geen nieuwe projecten getolereerd die niet met prince2 worden opgestart. Ook werd gecommuniceerd dat reeds lopende projecten niet werden aangepast: dat zou teveel afbreuk doen aan de kern van Prince2 die zich sterk maakt voor een solide voorbereiding van elk project.

Breed draagvlak

Daarnaast is het ook van belang om de voordelen te schetsen die het gebruik van Prince2 met zich meebrengt:

"what's in it for me?" Dat stimuleert de wil bij de verschillende betrokkenen om de verandering te steunen. Het is handig om diverse stakeholders mee te laten werken aan de implementatie. Hiermee krijgen de stakeholders niet alleen invloed – hetgeen weer ten goede komt aan het draagvlak – belangrijker nog is dat keuzes rond Prince2 weloverwogen worden genomen. Naast aandacht voor het draagvlak is uiteraard ook discipline vanuit het lijnmanagement noodzakelijk: hoe lang worden bijvoorbeeld 'oude' projectplannen nog geaccepteerd?



Bij een gemeente werden de managers van de projectmanagers er vanaf het begin bij betrokken waardoor er ook vanuit de hiërarchische hoek betrokkenheid en steun werd gekregen voor de nieuwe manier van werken. Ook werden de functieomschrijvingen aangepast waar nodig. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken rollen werden door Prince2 scherper. Gevolg was dat het daardoor makkelijker werd een meer passende functieomschrijving te formuleren. Bovendien was het makkelijker geworden het kaf van het koren te scheiden bij het selecteren van externe projectmanagers. Men stelde nu als basisis dat Prince2-kennis en -ervaring aanwezig moesten zijn voordat leveranciers op gesprek konden komen.

Kortetermijnsuccessen

Elke verandering kent zogeheten 'early adaptors' en 'late majority', ofwel de snelheid van het oppakken van de nieuwe methodiek kan per medewerker verschillen. Medewerkers die twifelen over het nut en de toegevoegde waarde van Prince2 kunnen over de streep getrokken worden door enthousiaste collega-projectmanagers. Organiseer bijvoorbeeld een presentatie waarin de collega vertelt over zijn ervaring met de nieuwe werkwijze. Zo kon bij een gemeente een zeer ervaren projectmanager die bekend stond om zijn scepsis ten aanzien van methoden andere twijfelaars over de streep trekken. Een veranderingsproces zal meestal eni-



ge tijd duren en het is belangrijk om tussentijds concrete vooruitgang te kunnen tonen. Bijvoorbeeld door een positieve reactie van een klant op te nemen in de nieuwsbrief. Of door een overzicht van geslaagden voor de Prince2-examens te publiceren op het intranet. Laat ook zien wat de resultaten zijn na een paar maanden. Laat zien dat datgene wat verwacht werd, ondertussen ook gerealiseerd is. Zorg, met andere woorden, dat de regie van de communicatie zoveel mogelijk in eigen handen blijft. Bovendien zijn er altijd hobbels die je gaandeweg tegenkomt. Zorg dat deze hobbels weggenomen worden. Zorg er dus voor dat er een actieve houding is vanuit het implementatieteam. Dat zorgt voor een positieve associatie.

De projecten bij een verzekeringsconcern hadden de neiging dat ze nooit werden gestopt, ook al liepen deze projecten van geen kanten. In het eerste jaar na de implementatie van Prince2 bleek dat alleen al door het tijdig stoppen van projecten een besparing was gerealiseerd van 3,4 miljoen euro. Dat werd dus ook intern goed uitgedragen.

Consolideren van verbeteringen

De gekozen en geïmplementeerde nieuwe werkwijze zal in de tijd wijzigen als gevolg van ervaring, wijzigende eisen en wensen en de groei van projectmanagementvolwassenheid. Het is noodzakelijk om een loket in te richten waar wijzigingsverzoeken ingediend en behandeld kunnen worden (beheerfunctie). Ook coaching van projectmanagers kan nieuwe knelpunten aan het licht brengen die om een oplossing vragen.

Binnen een universiteit waar Prince2 een jaar geleden met succes werd ingevoerd, signaleerde een coach dat bij veel projectmanagers dezelfde vragen bij het maken van het projectinitiatiedocument (PID = contract = plan van aanpak) rezen. Reden voor hem om extra uitleg en kwaliteitscriteria voor het maken van een PID op te stellen. Zodoende kon de coach zich richten op de echt belangrijke vragen en was de organisatie meer in staat om het zelf op te lossen.

Veranker de nieuwe werkwijze in organisatie(cultuur)

Met de voorgaande stappen werd het pad geëffend voor de verankering in de cultuur. Er komt een tijd dat het implementatieproject afgesloten wordt en het de resultaten en verantwoordelijkheden overdraagt aan de bestaande lijnorganisatie. De nieuwe werkwijze wordt een vast onderdeel

van het projectmanagement en moet in de organisatie ingebed worden. Denk hierbij aan het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers, het beoordelingssysteem van projectmanagers, het op-

Een succesvol resultaat staat of valt met een gedegen implementatie van Prince2.

zetten van een vakgroep of intervisiemogelijkheid. Maar ook aan het verwijderen van oude procedures en templates van het in-

tranet. De introductie van een projectbureau kan de Prince2-methodiek en verdere verbeteracties ondersteunen. Maar bovenal moet de ondersteuning van Prince2 door het hogere management blijven komen.

Tot slot

Naar onze ervaring is het belangrijk om het invoeringsproject zelf ook met behulp van Prince2 aan te pakken. Natuurlijk omdat het een uitstekende projectmanagementmethode is, maar ook vanwege de voorbeeld- en leerfunctie die het project uitoefent. Verder is het handig om te bedenken dat er steeds meer kennis en ervaring over Prince2-implementaties opgebouwd wordt, onder andere bij de Prince User Group Nederland (www.pugnl.nl), die regelmatig bijeenkomsten organiseert over de 'best practices' rondom Prince2.

Als laatste wil ik adviseren dat enige relativering bij het implementatieteam gewenst is: Prince2 is geen doel op zich en Parijs en Rome zijn niet in één dag gebouwd. De introductie van een nieuwe werkwijze is niet hetzelfde als het binnenrijden van een nieuwe koffieautomaat, maar beklijft het beste als het tijd heeft gekregen om 'eigen' te worden.

OVER DE AUTEUR

Ron Seegers

is senior management trainer bij PinkRocade Educational Services en bestuurslid van de Prince User Group Nederland. Hij is betrokken (geweest) bij een aantal Prince2-implementaties en is ook zelf projectmanager geweest voor hij ging doceren. Andere rollen die hij vervulde waren die van lijnmanager, interim-manager en consultant (r.seegers@pinkroccade.com).

LITERATUUR

Van Onna en Koning, "De kleine Prince2, gids voor projectmanagement", ISBN 90 4400 384 4.

OGC, "Managing Successful Projects with Prince2", ISBN 01 1330 891 4.

J.P. Kotter, "Leiderschap bij verandering", ISBN 90 5261 231 5.