

Valkuilen en misverstanden rondom PRINCE2

(verschenen in 'Project Manager' maart 2005)

PRINCE2 is eenvoudigweg niet meer weg te denken uit de wereld die projectmanagement heet. Vorig jaar hebben bijvoorbeeld ruim 17.000 mensen wereldwijd een PRINCE2 examen afgelegd!

PRINCE2 wordt vaak gebruikt als middel om organisaties op gebied van projectmanagement te professionaliseren. Het is een verzameling concepten dat blijkbaar in de praktijk goed werkt, gebaseerd op zogeheten 'best practices'. Het is afkomstig uit de Britse overheid. Dat wil niet zeggen dat het alleen voorbehouden is aan die Britse overheid. Mijn ervaring is dat ook Duitse, Belgische en Nederlandse organisaties worstelen met dezelfde problematiek.

In Nederland wordt PRINCE2 - zowel in het bedrijfsleven als in de non-profit sector - veelvuldig gebruikt zodat de (project)organisatie professioneler met projecten om kan gaan. Een beetje projectmanager heeft dan ook minimaal gehoord van PRINCE2 of vermoedt waar het voor staat.

Als 'approved' PRINCE2 trainer en coach kom ik veelvuldig in contact met projectbetrokkenen die alles willen weten over deze methodiek.

Gevraagd naar wat deze reeds weten en/of hebben ervaren - aan het begin van de cursus of coachingstraject - heb ik in de afgelopen jaren een mooie bloemlezing gehoord over de meest uiteenlopende misvattingen, aannames en valkuilen. Deze misvattingen zijn overigens niet alleen voorbehouden aan de overheid.

U als lezer wil ik graag hiervan deelgenoot maken.

“PRINCE2 is de oplossing voor alle projectmanagementproblemen”

PRINCE2 gaat over projectmanagement en dus wordt vaak aangenomen dat alle problemen worden opgelost zodra PRINCE2 in een organisatie wordt ingevoerd. Het standaardwerk voor wat projectmanagement inhoudt is sinds 2001 de Nederlandse Competence Baseline (NCB). PRINCE2 beslaat een deel hiervan. Zaken als financiën, leiderschap, vergaderen en juridische aspecten zijn niet echt het werkterrein van PRINCE2. Ook daar kunnen zich problemen voordoen die PRINCE2 niet zal oplossen.

Een van de factoren die mede bepalend zijn voor het succes en falen van het project ligt op het intermenselijke vlak. PRINCE2 sluit deze factor voort het grootste gedeelte uit. Dat is ook logisch aangezien deze best practices reeds beschreven zijn in andere (management)boeken. De methoden levert wel zelf een methodiek om deze best practices te bewaren en te delen; de "lessons learned".

“PRINCE2 is alleen toepasbaar binnen de ICT-sector”

PRINCE2 is van oudsher uit de ICT afkomstig. Het domein is niet langer meer uitsluitend ICT. De 'best practices' zijn evenzeer toepasbaar op projecten buiten de ICT. Een bekende uitgeverij, een juridisch overheidsorgaan en een bekend bedrijf uit de voedings- en genotsmiddelenindustrie behoren tot mijn kantenkring en daar is toch echt sprake van PRINCE2 in een non-ICT omgeving. Zo is onlangs door de PUG (Prince User Group) Nederland een presentatie georganiseerd bij het Havenbedrijf Rotterdam. De projectmanager

van het project “Tweede Maasvlakte” vertelde over zijn positieve belevenissen met PRINCE2. Wederom een project met non-ICT aspecten.

“PRINCE2 is een tool”

“PRINCE2 schijnt een handig tooltje te zijn waarmee je projecten kunt managen”. Hier zitten twee misverstanden verscholen in een uitspraak. De eerste is uiteraard dat PRINCE2 een tool is. Iedere PRINCE2 kenner weet dat het een methodiek is die zich goed leent om templates bij te gebruiken. Maar dat maakt het nog niet tot een tool. In de markt zijn overigens wel tools verkrijgbaar zoals de “P2/Principal Toolbox” en “Ctrl-Stage” die PRINCE2 ondersteunen. Het tweede misverstand is dat je met een tool een project zou kunnen managen. Als dat zo zou zijn zouden er beduidend meer goedlopende projecten zijn!

“Het is bureaucratisch”

“PRINCE2 vergt zoveel papierwerk dat je erin verzuipt” is een uitspraak die ik soms hoor. Uiteraard is het handig om een set van afspraken te hebben waar we met zijn allen van zeggen: “dit is een verstandige manier van werken”. De methode zelf zegt dat geen enkele processtap mag worden overgeslagen. Daarmee wordt nog niet gezegd dat elke processtap precies volgens het boekje moet worden doorlopen. Dan zou het pas echt bureaucratisch worden. Nee, deze methode beschrijft zelfs dat, rekening houdend met de grootte, de complexiteit en het risico van het project, de set van stappen en documenten dient te worden aangepast. Sterker nog de methodiek kan aanraden om een document niet te gebruiken maar het concept wat eraan ten grondslag ligt toe te passen. Een team-rapportage zou je op informele manier kunnen doen, zonder iets op papier te zetten. Uiteraard is het in andere gevallen meer dan handig om juist wel iets op papier te zetten. De projectmanager en andere projectbetrokkenen zullen dat van geval tot geval bewust moeten kiezen. Bovendien dient een methode ondergeschikt te zijn aan het succes van het project. Een methode dient dit succes te bewerkstelligen en de methode is daarmee geen doel maar wel een middel om een doel te bereiken.

“Onze mensen hoeven alleen een opleiding en wat templates en klaar is Kees!”

Organisaties die dit roepen, denken dat een verandering van werkprocessen vanzelf gaat na een training en wat vernieuwde templates. Het uitroepen van de noodzaak van verandering door het management en de borging van de nieuwe werkprocessen worden dan vaak vergeten of veronachtzaamd. Daar zit eigenlijk de crux van elke succesvolle verandering: het begint met een noodzaak van verandering en vereist bovendien voorbeeldgedrag van het management. Het invoeren van PRINCE2 is vaak een aanleiding om projectmanagement als geheel te professionaliseren. Daar horen uiteraard training en opleiding bij en zelfs ook nog templates. Daadwerkelijk gewenst gedrag laten zien is waar het eigenlijk om draait bij een succesvolle verandering. Dat gedrag laat vaak een terugval zien. Coaching en ‘begeleiding-on-the-job’ naast borging kunnen ervoor zorgen dat weerstanden en misverstanden gekeerd kunnen worden.

“Met PRINCE2 in mijn achterzak ben ik een goede projectmanager”

PRINCE2 is weliswaar een doordachte verzameling van ‘best practices’. Dat wil nog niet zeggen dat daarmee het totale gebied van projectmanagement bereikt wordt. Leiderschap en interpersoonlijke sensitiviteit zijn bijvoorbeeld twee aspecten die niet vallen onder het bereik

van PRINCE2. Deze zijn echter wel noodzakelijk bij het uitvoeren van de rol van projectmanager.

"PRINCE2 is een speeltje van de projectmanager"

PRINCE2 wordt vaak onterecht gezien als het exclusieve domein van de projectmanager. Uiteraard is de projectmanager een belangrijke spil in projectmatig werken. Stuurgroepleden, projectteamleiders, specialisten en gebruikers hebben wel degelijk invloed op het projectmanagement en de resultaten en het eventuele succes van het project. Om dat succes te mede te verkrijgen is het nodig dat er bij de samenwerking afspraken en spelregels worden opgesteld én nageleefd. Een probaat middel om spelregels helder te krijgen is in eerste instantie opleiding én bij de kick-off van het project.

De auteur

Ron Seegers (r.seegers@pinkroccade.com): senior management trainer bij PinkRoccade 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.