

# Participatie lijnmanagement cruciaal

Illustratie Tjalling Houkema

**“De daadwerkelijke participatie van het lijnmanagement bepaalt het succes van de invoering”, stelt Michiel van der Molen na lezing van het artikel ‘Succesvol veranderen vereist structuur’ over professionalisering van projectmanagement met behulp van Prince II.**

In ‘Succesvol veranderen vereist structuur’ (29 augustus 2003) belichten Ron Seegers en Brigit Hendriks-Van Winden vanuit hun ervaring de valkuilen bij de invoering van Prince II en geven ze nuttige adviezen om die te vermijden. Ze benadrukken bijvoorbeeld dat het noodzakelijk is dat het lijnmanagement (de opdrachtgevers) de verandering in werkwijze van de projectmanagers steunt. In de praktijk blijkt dat dit onvoldoende is. Ook de eigen rol van het lijnmanagement moet onder de loep genomen worden. De wijze waarop het lijnmanagement de rol van opdrachtgever invult kan succesvolle professionalisering van het projectmanagement belemmeren. Ook verandering van de wijze waarop het opdrachtgeverschap wordt ingevuld moet dan onderdeel zijn van het veranderingsproces.

## **Onderscheid**

Om te zien waar het hier om draait, is het goed onderscheid te maken tussen projectmanagement en projectbesturing. Het management betreft de activiteiten van de projectmanager die onder andere verantwoordelijk is voor de operationele aansturing van de in het project ingezette medewerkers en leveranciers, en de rapportage daarover aan de opdrachtgever. De besturing betreft de activiteiten van de opdrachtgever. Die zijn onder andere gericht op juiste aansturing van de projectmanager en, algemener, het scheppen van omstandigheden waaronder een project optimaal kan bijdragen aan de doelstellingen van de opdrachtgevende organisatie.

Ik leid een team van projectmanagers die opdrachten uitvoeren voor tal van opdrachtgevers. Het aantrekkelijke hiervan is onder meer dat ik juist wanneer een project in de problemen raakt me er wat intensiever mee kan bezighouden, en kan meedenken over oplossingen. Zonder hier wetenschappelijk onderzoek naar te hebben gedaan durf ik op grond van mijn ervaring te stellen dat wanneer een project ‘serius in de problemen komt’ dit in zeker 80 procent van de gevallen voortkomt uit problemen in de projectbesturing.

Het gaat dan bijvoorbeeld om: stagnatie in de besluitvorming door conflicterende prioriteiten binnen de organisatie; stuurloosheid door onvoldoende betrokkenheid van de opdrachtgever; implementatieproblemen doordat het gebruikersbelang onvoldoende vertegenwoordigd is in de stuurgroep; ongeremde uitbreiding van de scope van een project doordat gebruikers de stuurgroep juist teveel domineren; vertraging in de besluitvorming door onvoldoende mandatering van stuurgroepleden; onvoldoende draagvlak in de organisatie doordat de opdrachtgever zich niet zichtbaar maakt als drager van de verandering; en schaarste aan deskundig personeel door onvoldoende betrokkenheid van de leverancier.

Verbetering van de projectbesturing is dus in veel gevallen een voorwaarde om de resultaten van projecten te verbeteren. Het aantrekkelijke van Prince II is dat deze methodiek relatief

veel ondersteuning biedt om de projectbesturing te verbeteren.

## Besturingsprincipes Prince II

**Besturing op basis van een 'business case'** In een dynamische wereld is de maatstaf voor succes van een project niet de mate waarin de oorspronkelijke doelstellingen gerealiseerd worden, maar de mate waarin de resultaten bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Dit impliceert een besturingsmechanisme waarin de toetsing van de 'business case' centraal staat. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor formulering en bijstelling daarvan.

**Besturing door belanghebbenden** Prince II heeft heldere opvattingen over de samenstelling van een stuurgroep. Wie moeten erin? Wat zijn hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Een verkeerde samenstelling is een bron van grote risico's. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de juiste samenstelling en rolverdeling.

**Scheiding van besturing en uitvoering** Veel stuurgroepen houden zich te veel met uitvoerende zaken en vergaderen bezig, en verliezen hun onafhankelijke, controlerende functie. Prince II bevat mechanismen om met minimaal tijdsbeslag tot maximale sturing en controle te komen. Wezenlijk hierbij is het beginsel van 'management by exception'. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het functioneren van de stuurgroep.

### *Averechts effect*

Invoering van Prince II als projectmanagementmethodiek zonder de projectbesturing te verbeteren kan zelfs een averechts effect hebben. Neem een organisatie met een sterk proces- of taakgerichte ('ambtelijke') manier van werken die haar resultaatgerichtheid wil verbeteren. Ze kiest voor de invoering van Prince II om hier een bijdrage aan te leveren. Een valkuil is hier dat je je meer op de formele aspecten van de methode richt dan op de besturingsprincipes (zie kader). De invoering van formele procedures en documenten voor de uitvoering van projecten past immers goed in de bestaande cultuur en wordt snel opgenomen, terwijl de besturingsprincipes lastiger in te voeren zijn.

Het sturen van een project op basis van de business case komt niet van de grond omdat 'onze projecten meestal gewoon noodzakelijk zijn'. Het lukt niet om de juiste personen in de stuurgroepen te krijgen: de echte beslissers blijven liever buiten beeld en laten de deelname over aan anderen die onvoldoende mandaat hebben. 'Management by exception' past onvoldoende in de cultuur omdat men gewend is het werk van een ondergeschikte tot op detailniveau te sturen. Kortom: de lijnmanagers en opdrachtgevers stappen niet zelf in het veranderingsproces maar laten het aan de projectmanagers over om de resultaatgerichtheid van de projecten te verbeteren.

Als dan de balans wordt opgemaakt van de invoering van Prince II zijn de formele aspecten gerealiseerd: er zijn nieuwe vaste processtappen en documenten ingevoerd. De besturingsprincipes waar deze processtappen en documenten voor dienen zijn echter niet gerealiseerd. Van effectievere projectbesturing is dan ook geen sprake. Zelfs al heeft het lijnmanagement de verandering van de werkwijze van de projectmanagers actief gesteund en lijkt er een aardig resultaat bereikt te zijn, het slot van het liedje kan zijn dat het bureaucratisch gehalte van de organisatie eerder versterkt dan verzwakt is. De resultaatgerichtheid is daardoor niet verbeterd, integendeel.

### *Niet toereikend*

Veelal gaat bij de invoering van Prince II de meeste aandacht uit naar het opleiden van de projectmanagers, aangevuld met coaching en andere instrumenten, om tot een echte

toepassing van de methodiek te komen.

Toch is dit relatief gezien niet eens de grootste uitdaging van de implementatie: de meeste projectmanagers die de methodiek leren kennen, zijn (soms na aanvankelijke scepsis; 'alweer een methode') enthousiast wanneer ze zien dat Prince II op een aantal punten wezenlijk verschilt van andere methodes. Ook vinden ze het vaak aantrekkelijk hun vakkennis te actualiseren en hun professionele kwalificatie op een hoger peil te brengen met internationaal erkende certificaten. In veel gevallen is de medewerking van de projectmanagers daarom redelijk snel te krijgen.

De grootste uitdaging is het betrekken van het lijnmanagement in het veranderingsproces. Niet als sponsors voor verandering van de werkwijze van projectmanagers, maar als actieve participanten die bereid zijn hun eigen rol nader te onderzoeken. Per organisatie moet op basis van een bredere visie op het veranderingsproces hier een specifieke strategie voor ontwikkeld worden, afgestemd op de aard van de projectbesturingsproblematiek en de doelstellingen die men met de invoering van Prince II wil bereiken. 'Prince II management overviews' of introductietrainingen die de hoofdlijnen van de methode toelichten zijn in ieder geval niet toereikend. In een interactief proces met het lijnmanagement moet men de aard van de besturingsproblematiek onder de loep nemen. Samen met de betrokkenen kan dan uitgewerkt worden hoe ze vanuit hun eigen rol kunnen bijdragen aan verbetering van de projectbesturing. De betrokken lijnmanagers kunnen het beste zelf vaststellen in welke mate de besturingsprincipes van Prince II hen hierbij kunnen helpen en welke obstakels in de organisatie hiervoor nog geslecht moeten worden. Voor een veranderingstraject gericht op professionalisering van projectmanagement waar lijnmanagers deel van uitmaken is dit een begin.

Invoering van een methodiek is één. Verbetering van de resultaten van projecten en de mate waarin deze bijdragen aan de organisatiedoelstellingen, waar het eigenlijk om gaat, is iets anders. Dat vereist in veel organisaties een breder veranderingsproces met participatie van het lijnmanagement. Het spreekt voor zich dat de actieve steun van de hoogste leiding van de organisatie hiervoor noodzakelijk is. En die projectmanagers? Die doen heus wel mee.

Michiel van der Molen,  
manager projectmanagement,  
Ordina