

# Hoe voer je een methode in?

## Introductie

Dit artikel gaat in het invoeren van een nieuwe methode binnen een organisatie. De essentie is dat het gaat om verandering van gedrag en dat er een consistente boodschap moet zijn om belanghebbenden (*stakeholders*) mee te nemen op een reis waarvan zij zelf de waarde en het belang zien.

Het document bevat [links naar andere artikelen](#) die specifieke informatie bevatten.

## Wat is het rendement van een training?

Bedrijven en overheidsorganisaties investeren veel in trainingen gericht op nieuwe werkwijzen. Denk aan Six Sigma, PRINCE2 en vele andere methodes. Hoe zit het met het rendement?

Als Project Management (PRINCE2) en Programma Management (MSP) trainer kom ik in contact met vele bedrijven en mensen. Wanneer we spreken over resultaten van eerdere trainingen, blijkt dat organisaties niet veel voordeel hebben van de investeringen die gedaan zijn in de mensen. Wat zijn de oorzaken? Zoals zo vaak zijn de oorzaken te vinden bij zowel de klant als de leverancier: vage of onrealistische doelen van de klant en verkeerde of zelfs matige kwaliteit van levering door de leverancier van training en/of begeleiding.

Vanuit het perspectief van een organisatie zou rendement moeten worden beoordeeld als de mate waarin nieuwe kennis in die organisatie wordt gebruikt. Om het te beperken tot mijn eigen specialisme: van de organisaties die hebben geïnvesteerd in PRINCE2 werkt naar schatting in 70 tot 80% niet met PRINCE2 maar met PINO (PRINCE In Name Only). Hiermee wordt bedoeld dat de terminologie en templates voor documenten worden gebruikt. Maar de [methode zelf](#) wordt niet toegepast. Gezien de aantallen cursisten die organisaties naar trainingen sturen, wordt hierdoor enorm veel verspild.

## Een belangrijke oorzaak: cultuur

Een belangrijke oorzaak kan gevonden worden bij Toyota. Het *Toyota Production System* (TPS) wordt breed gezien als een uitstekend systeem voor het verhogen van kwaliteit. Vele experts stellen dat TPS een belangrijke inspiratiebron was voor Lean Six Sigma.



**Nico Viergever**

Website:

<http://www.viergever.info>

Email:

[nico@viergever.info](mailto:nico@viergever.info)

Nico Viergever heeft ruim 20 jaar ervaring met het managen van verandering en advisering voor verbetering van projectmanagement en programma management.

Hij is een vooraanstaand PRINCE2® en MSP™ expert en trainer.

Toyota heeft nooit geprobeerd om TPS geheim te houden. Natuurlijk is dit een pragmatische houding. TPS is niet geheim te houden; mensen komen en gaan. Wanneer ze gaan, nemen ze kennis mee, ook van TPS. Maar Toyota ging verder: wanneer een concurrent zoals General Motors of Chrysler vroeg om informatie, stelde Toyota alle informatie beschikbaar. Dit lijkt vreemd maar Toyota begrijpt het belang van cultuur en was ervan overtuigd dat concurrenten met de bij hun heersende culturen TPS nooit zou (kunnen) implementeren als een geïntegreerd systeem. In de praktijk bleek de overtuiging van Toyota terecht. Concurrenten keken naar TPS en haalden slechts de aspecten eruit die pasten bij hun praktijk en hun cultuur. Daarmee werd TPS niet toegepast want bij dit soort geïntegreerde systemen is het alles of niets. Slechts bepaalde aspecten toepassen, "*Cherry Picking*", blijkt elke keer weer ineffectief. Er wordt veel geïnvesteerd, er ontstaat veel spraakverwarring maar positieve gevolgen zijn er niet of nauwelijks.

Een voorbeeld hiervan komt uit een discussie die ik had met personen die Six Sigma gecertificeerd waren. Mijn denkbeelden zijn sterk geïnspireerd door de grondlegger van de kwaliteitsbeweging in Japan en vooral van TPS: Edwards Deming. Allereerst stelden de Six Sigma mensen vast dat mijn denkbeelden volledig ingingen tegen hun theorie. Na doorvragen bleek dat zij nooit van Edwards Deming hadden gehoord. Daarentegen kenden zij Frederick Taylor wel en zagen zij hem als een grondlegger van Six Sigma. Maar Taylor was de inspiratiebron van het Amerikaanse management waar E. Deming zich in zeer sterke bewoordingen tegen afzette: "*It would be a mistake to export American management to friendly nations*". Waar E. Deming zich inzette voor integrale systemen die organisaties en vooral mensen ondersteunen om het beste uit zichzelf te halen, stelde Taylor dat procedures en standaarden ervoor moesten zorgen dat organisaties de productie van hun arbeiders kunnen beheersen. Taylor richtte zich op efficiëntie en daarmee op de korte termijn, terwijl E. Deming zich richtte op de lange termijn. E. Deming stelde dat focus op kosten (efficiëntie) zou leiden tot kwaliteitsproblemen en daarmee de kosten zou laten stijgen door reparatie en onderhoud. Focus op kwaliteit (effectiviteit) zou leiden tot lagere kosten (efficiëntie): *First Time Right*.

De Six Sigma mensen die nooit van E. Deming maar wel van Taylor hadden gehoord toonden aan dat er sprake was van "*Cherry Picking*". Mogelijk had hun leverancier een inconsistente opleiding geleverd. Maar de oorzaak ligt meestal dieper. Six Sigma is de Amerikaanse interpretatie van TPS en kan daarom gezien worden als TINO (TPS In Name Only). Als gevolg hiervan wordt Lean Six Sigma vaak op Tayloriaanse wijze ingezet om efficiëntie op afdelingsniveau te verbeteren maar niet integraal op organisatieniveau. In navolging van E. Deming heeft Goldratt met zijn *Theory of Constraints* (ToC) aangetoond hoe dit ten koste gaat van de effectiviteit van het integrale systeem.

"Management's job is to optimize the whole system."

Dr. W. Edwards Deming

De cultuur van de organisatie bepaalt dus in hoge mate in hoeverre de kennis opgedaan in trainingen kan worden toegepast. Veel managementtrainingen en methodes zijn gebaseerd op ideeën die effectiviteit moeten vergroten maar worden gevolgd door organisaties die zich primair richten op efficiëntie. En dan vooral door die delen van de organisatie die hun oorsprong vonden in het gecentraliseerde efficiëntiedenken, zoals Financiën, HR en IT.

## Case 1

Maar het kan ook anders. Een zeer grote multinational wilde PRINCE2 invoeren en vroeg mijn hulp daarbij. Hun plan was dat ik in hun Europese divisie trainingen zou gaan verzorgen. Dit moesten geen droge trainingen zijn, gericht op examens. De opdrachtgever wilde gedrevenheid en trainingen waarbij de deelnemers hun eigen ideeën en problemen konden uiten. Het directe gevolg was dat door mond-op-mond reclame het aantal trainingen en deelnemers snel groeide en dat er op de zeer korte termijn motivatie voor verbetering bij deelnemers ontstond.

Een andere belangrijke maatregel die hieraan bijdroeg was de afspraak dat ideeën en problemen van deelnemers tijdens de training expliciet werden genoteerd (anoniem natuurlijk) en na elke training aan deelnemers en hun managers werden verstuurd. De afspraak was dat de managers hiermee serieus en zichtbaar aan de slag gingen.

## Case 2

In een andere opdracht werd mij gevraagd PRINCE2 in te voeren. Het ging om een organisatie waar ongeveer 7000 mensen werkten verspreid over diverse internationale locaties met twee grootste en belangrijkste locaties in Duitsland en Nederland. Tijdens de intake werd duidelijk dat de klant al drie jaar met PRINCE2 probeerde te werken maar dat het maar niet wilde vlotten. De redenen hiervoor werden al snel duidelijk waarbij een aantal lessen geleerd konden worden:

- PRINCE2 is bedoeld voor verbetering van de effectiviteit op de lange termijn voor de klant van een project. Maar de organisatie had geprobeerd de aanpak in te voeren binnen de IT afdeling, de interne leverancier. Deze intern gerichte afdeling richt zich v.w.b. projecten op de oplevering (korte termijn) en de efficiëntie van projecten vanuit het perspectief van een interne leverancier.

**Les:** "Horses for Courses". De methode moet passen bij de organisatie. In een [leveranciersomgeving is het moeilijk, zelfs vrijwel onmogelijk en vrijwel zinloos om PRINCE2](#) in te voeren.

- Om kosten te besparen werden de trainingen geleverd door de goedkoopste aanbieder. Het extreme gevolg hiervan was dat de trainingen werden gegeven door een externe medewerker die zelf slechts een basiscursus had gevolgd. Deze medewerker had bovendien een IT-achtergrond waardoor hij vanuit zijn perceptie aan "Cherry Picking" deed.

**Les:** Besef het belang van kennis en autoriteit van de trainer/consultant die invoering van een nieuwe werkwijze begeleidt.

- De invoering van PRINCE2 was gericht op de beheersing van project managers. De methode werd vertaald in procedures en templates voor verplichte documenten: PINO dus. Het gevolg van een dergelijke aanpak is dat men zich volledig gaat richten op de uiterlijkheden. Veelvuldig werd gevraagd hoe een template ingevuld moest worden terwijl men niet beschikte over de achterliggende kennis.

**Lessen:**

1. Ander gedrag wordt niet afgedwongen door procedures: "*You can lead a horse to water but you can not make it drink*".
2. Ook wordt ander gedrag vrijwel nooit veroorzaakt of afgedwongen door de invoering van templates of andere technische hulpmiddelen. Wanneer deze nuttig mochten zijn, wordt dit duidelijk gedurende het veranderproces.

- De invoering van PRINCE2 was niet gericht op de belangrijkste deelnemers aan projecten: de leden van stuurgroepen (*Project Boards*). Als gevolg hiervan waren er niet of nauwelijks projecten aan te wijzen die beschikten over effectieve stuurgroepen. Veelal was er één "Stuurgroep" die periodiek vergaderde over een aantal projecten en werd voorgezeten door een manager van de interne leverancier: een ICT manager.



### De eerste Tranche: Actie en test

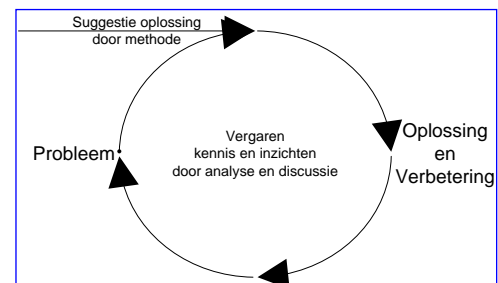
Om dit te doorbreken richtte ik mij in de eerste plaats op training. Ik nam afscheid van de aanwezige trainer en ging zelf PRINCE2 trainingen leveren waarbij de echte uitgangspunten centraal stonden, zoals die sinds 2009 ook [in de theorie worden verwoord in de vorm van Principles](#). Door overtuigingskracht werd ik ook in de gelegenheid gesteld om de kennis te leveren aan die mensen waar het om gaat: de klanten van projecten. Hier lag ook de eerste test voor de haalbaarheid van de invoering van PRINCE2: is er behoefte aan?

#### Lessen:

- De invoering van nieuw gedrag is afhankelijk van mensen en hun behoeftes en kan niet als procedure worden opgelegd
- Een methode is een middel om te komen tot nieuw gedrag. Een methode moet niet worden gezien of opgedrongen als doel.

De grootste effectiviteit van trainingen wordt bereikt wanneer de deelnemers herkennen dat hun problemen aan de orde worden gesteld en wanneer daarvoor oplossingen voor worden geboden. Het is dan natuurlijk van groot belang dat problemen en oplossingen in alle openheid kunnen worden besproken. Het risico is dat de focus ligt op symptomen en niet op de fundamentele problemen.

Daarom stonden in de trainingen voor deze organisatie een aantal belangrijke uitgangspunten centraal. Deze uitgangspunten zijn [sinds 2009 door PRINCE2 verwoord als Principles](#). Vooral de continue focus op waarde op de lange termijn (Business Case), rollen en verantwoordelijkheden en de focus op kwaliteit (Product gericht) waren centrale thema's. Maar ook het belang van leren van ervaringen werd veelvuldig onder de aandacht gebracht. Want hoewel de organisatie veel zeer intelligente medewerkers herbergde, werd elk initiatief beteugeld door strakke procedures opgelegd door stafafdelingen. Het besef ontstond dat dit initiatieven en leren van ervaringen in de weg stond.



**Les:** Maak gebruik van de capaciteiten van mensen. Behandel intelligente mensen niet als hersenloze robots. "If you put fences around people you will end up with sheep"

In dit geval was het gevolg van de PRINCE2 trainingen een snel groeiend enthousiasme. Vooral mensen die als gebruiker betrokken waren bij projecten met een IT-component, ergerden zich aan de dominante rol van de IT-afdeling en het gebrek aan kwaliteit dat daarvan het gevolg was. Mijn trainingen bood hun een alternatief waarbij zij zelf in de sturende rol werden geplaatst.

**Les:** Kijk naar de behoefte van mensen en laat zien wat een methode hieraan kan bijdragen (of waar de methode niet helpt of past).

Naarmate het enthousiasme over deze ideeën groeide, werd ook het hogere management geïnteresseerd en benaderden zij mij voor adviezen. In de vorm van trainingen, workshops en

individuele gesprekken werden nieuwe inzichten door de gehele organisatie verspreid en veranderde de houding van mensen. Maar hier lag ook de eerste grote valkuil.

### De valkuil van de eerste Tranche

Waar wordt veranderd zijn er voordelen en nadelen. Bij de invoering van een model als PRINCE2 is er een grote nadruk op duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. In procedurele en bureaucratische organisaties ligt hier vaak een probleem. Stafafdelingen die zich traditioneel richten op "*command and control*" zullen zich verzetten tegen ideeën die zich richten op verantwoordelijkheden die in de lijn worden gelegd. De PRINCE2 rollen van *Executive* en *Senior User* worden door deze afdelingen gezien als gevaarlijk en vaak zelfs onaanvaardbaar. De stafafdelingen zijn van mening dat beslissingen over Business Cases en budgetten niet in de lijn kunnen worden belegd. Ook vinden deze afdelingen dat zij een primaire rol moeten spelen bij verandering. Want ook daar speelt wantrouwen een grote rol.

Naast de financiële afdeling verzette ook de IT-afdeling zich hevig tegen de ideeën die werden verspreid. Zonder al te veel kennis van zaken werd PRINCE2 geclaimd als een aanpak die binnen het domein van IT hoorde. Vooral de leidende rol van de Business in projecten met een IT-component werd afgedaan als onwerkbaar met als argument dat binnen de Business geen IT-kennis aanwezig was. Bovendien weten gebruikers toch nooit wat zij willen, volgens de IT-afdeling.

Het is belangrijk om in te zien dat het hier gaat om psychologische aspecten. Mensen in stafafdelingen zijn gewend te werken in een cultuur van wantrouwen waarbinnen zij macht hebben. Daarnaast zijn deze afdelingen vaak naar binnen gericht. Zij vinden hun functie vaak belangrijker dan die is of zou moeten zijn. "*To a man with a hammer in his hand the whole world looks like a nail*". Zo stelde tijdens een training een medewerker van de financiële afdeling dat financiën de *core business* was van de organisatie. Daarop volgde onmiddellijk een heftige reactie van een IT-er die van mening was dat IT de *core business* was. Toen ik stelde dat de feitelijke operatie, de divisie die producten voor de klanten produceerde, de *core business* was, kreeg ik van een van hun medewerkers de reactie dat dit voor het eerst in jaren was dat zijn divisie centraal werd gesteld.

In de door mij voorgestelde PRINCE2 aanpak werd alle nadruk gelegd op duidelijke rollen en verantwoordelijkheden volgens het *Customer/Supplier* model. Ook werd een gat geslagen in het denken in rigide budgetten wat tot dan toe een sterk fundament was van de organisatie. De realisatie dat projecten per definitie onzeker en dus relatief onvoorspelbaar zijn, maakte een einde aan de tot dan toe idee-fixe dat een project altijd binnen een van te voren opgesteld plan en budget moet blijven.

Het is van belang dat in trainingen en workshops voor- en tegenstanders bij elkaar worden gebracht zodat visies en ideeën kunnen worden uitgewisseld. Als voorbeeld heb ik met financiële experts een workshop belegd over de manier waarop PRINCE2 zou omgaan met de kosten/baten analyse. Aan de hand van het PRINCE2 Thema Business Case heb ik het belang van eigenaarschap, herplannen en de flexibiliteit van de Business Case uitgelegd. Dit ging volledig in tegen de tot dan toe heersende praktijk die de afdeling Financiën afdwong. De procedure was dat een Business Case voorafgaande aan een project was vastgesteld en niet mocht worden aangepast. Met een logische redenering kon eenvoudig werden aangetoond dat dit een ineffektieve en onrealistische praktijk was. Vrijwel onmiddellijk bereikte de financiële experts de consensus dat [de door PRINCE2 voorgestelde](#)

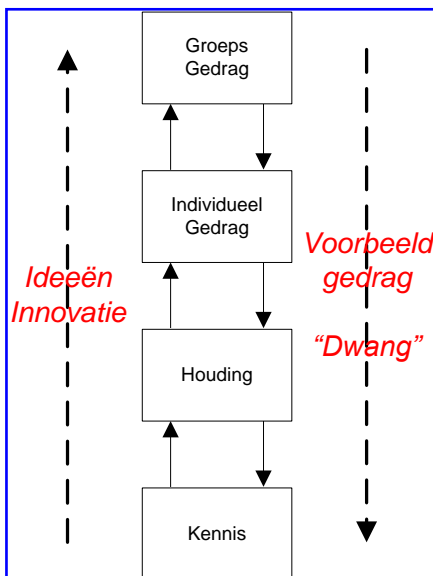
[werkwijze](#) een veel betere manier was om financiële beheersing te bereiken. Maar de euforie van het vinden van een verbetering werd snel weggevaagd door het besef dat het pas ingevoerde financiële systeem gebaseerd was op het "Kassysteem". Het systeem kon daardoor alleen kosten en geen investeringen vastleggen en relaties met baten waren ook niet mogelijk (*Benefits Realisation*).

**Les:** Goede ideeën kunnen niet realiseerbaar zijn door bestaande beperkingen waarvan het oplossen te kostbaar is of politiek onhaalbaar.

Aan de zich vaak hevig verzettende stafafdelingen werd getoond hoe een nieuwe cultuur ook bij hun voordelen oplevert. Zij hoeven geen inspanning meer te steken in onmogelijke taken: *control* proberen uit te oefenen op zaken die zij onmogelijk kunnen beheersen. In een nieuwe, duidelijke, ondersteunende rol kunnen de stafafdelingen hun waarde duidelijker expliciet maken. Maar daarmee moeten nadelen ook worden benoemd. De stafafdelingen en vooral hun management verliezen macht en daarmee aanzien. Ook kan hun meer beperkte rol de consequentie hebben dat zij moeten krimpen. Het verzet van stafafdelingen is een risico voor het succes van verandering.

### De tweede Tranche: Actie en test

Ondanks het (initiële) verzet van stafafdelingen groeide het enthousiasme binnen de organisatie. Niet alleen veranderde de mentaliteit, er was op enkele plaatsen ook voorzichtig ander gedrag waarneembaar. Ook verspreidde de inzichten zich vertikaal door de organisatie. Het hoger management kreeg interesse en mijn advies werd ook op het hoogste niveau met regelmaat gevraagd. Deze ontwikkelingen pasten binnen het model dat mij vanaf het begin voor ogen stond. De



kenner zal in het bovenstaande een rudimentaire toepassing van MSP herkennen. Er zijn aspecten van een visie aanwezig, er is sprake van culturele en organisatorische veranderingen. De belanghebbenden (*Stakeholders*) en hun belangen (*Benefits*) staan voorop. Ook is een rudimentaire versie waar te nemen van het werken met *Tranches*. Het probleem - en daarmee het risico - was echter dat ik als externe consultant de drijvende kracht was achter de verandering. De verandering was volledig gebaseerd op mijn ideeën en mijn overtuigingskracht. Het doel was om de organisatie zelf, en dan vooral het hoogste management de verandering te doen drijven. Alleen dan kon de verandering succesvol zijn en verankeren. Mijn aanpak was er dan ook op gericht om via een bottom-up benadering het hoogste management te bereiken en daarmee ook een top-down benadering te realiseren.

### De valkuil van de tweede Tranche

De belangstelling van het alle lagen van de organisatie was bemoedigend. Maar het was ook zichtbaar dat in grote delen van het management geen actie werd ondernomen en dat het bij verbale steun bleef. Het was zoeken naar managers op het hoogste niveau die een leidende rol op zich zouden nemen.

Hierbij werd ook duidelijk dat de stafafdelingen zich roerden. Vooral

"Management is doing things right;  
leadership is doing the right things."

Peter F. Drucker

de hoogste managers van de stafdivisies, zoals de CIO en de CFO namen vaak contact op maar leken zich er toch vooral op te richten om hun macht te behouden of zelfs te vergroten en daarmee de verandering tegen te werken.

**Les:** Echte verandering kan alleen tot stand komen wanneer er sprake is van leiderschap en *commitment* op alle niveaus, vooral op het hoogste niveau.

### De derde Tranche

Het voorafgaande speelde zich af in ongeveer 10 maanden tijd. Er was in die tijd erg veel bereikt maar voor mij vrij onverwacht kwam de zaak in een stroomversnelling. Ik kreeg het verzoek om mijn [visie op programmamanagement](#) te formuleren. Er bleek dat de leiding van de organisatie een grote culturele en organisatorische verandering wilde doorvoeren en men zocht naar structuren om deze verandering te beheersen. Dit was een grote kans. Er waren diverse stromingen die er van waren overtuigd dat de veranderingen in lijn zouden moeten zijn met de visie die ik in de afgelopen maanden in de organisatie had geventileerd. Maar er was ook een enorm risico: het ambitieniveau en de haalbaarheid daarvan.

Toen ik de belangstelling voor programmamanagement besprak met een externe projectmanager, kreeg ik terecht van haar de volgende reactie: "Alsof je een baby een geladen machinegeweer in handen geeft". Deze reactie gaf mijn zorgen aardig weer. De organisatie was nog altijd een zeer bureaucratische, weinig dynamische en rigide budgetgedreven organisatie. Vooral op het niveau van de managers werd vooral gekeken of activiteiten volgens procedures verliepen: een parafencultuur. Naar kwaliteit en verbetering werd minder gekeken. In gesprekken met managers op middel en hoger niveau werd geklaagd dat men wel wilde veranderen maar niet kon omdat het hoogste niveau verandering tegenhield. Binnen de organisatie was er veel management aanwezig maar vrijwel geen leiderschap. In het kader van het bovenstaande model was de houding wel grotendeels veranderd maar er was nog vrijwel geen ander individueel gedrag.

De organisatie zou daarom in volwassenheidsmodellen gekenmerkt worden als een onvolwassen organisatie. In een dergelijk stadium zou het zeer gevaarlijk zijn om een model voor programma-management te introduceren. Natuurlijk was deze ontwikkeling niet tegen te houden. Het was dus zaak om te sturen en het risico te beperken.

**Les:** Een organisatie moet klaar zijn voor verandering. Ambitie en realiteit kunnen daarbij op gespannen voet met elkaar staan.

Vooruitlopend op de komst en gevoed door de meningen van een krachtige, nieuwe bestuursvoorzitter werden grootschalige veranderingen voorbereid. Ik werd benaderd door een hogere manager met de vraag hoe de veranderingen gestructureerd en beheerst konden worden. De manager legde mij uit dat er ongeveer acht werkgroepen actief waren om veranderingen voor te stellen.

Na [introdactie van het MSP model](#) en voor zover mogelijk concrete voorstellen voor visie-ontwikkeling en programmaorganisatie, sloeg de paniek bij de manager toe. Leiderschap, visie en omgaan met subjectieve belangen van *Stakeholders* waren moeilijke onderwerpen waarmee geen

ervaring was en geen beeld bij bestond. Managers in een procedurele bureaucratie kunnen moeilijk omgaan met deze concepten en de managers in de organisatie van deze case waren geen uitzondering.

Door de komst van de nieuwe bestuursvoorzitter was men echter vastbesloten om door te zetten. In de hierop volgende maanden werden mijn workshops en overleggen met de hoogste managers zeer frequent en intensief. Maar ook werd zeer duidelijk dat de indeling in werkgroepen een belangrijke hindernis voor succes werd. Tegengestelde meningen, gebrekkige communicatie, gebrek aan strategisch denkvermogen en de ego's van een aantal managers stonden visievorming en duidelijkheid over verantwoordelijkheden in de weg. Hoewel velen de problemen onderkenden, was niemand in staat om actie te ondernemen. Het gebrek aan leiderschap binnen de organisatie begon zich expliciet te wreken.

## De vierde Tranche

### *Een nieuwe bestuursvoorzitter*

Direct na haar komst toonde de nieuwe bestuursvoorzitter zich zeer daadkrachtig maar ook wantrouwig. Zij liet zich in het openbaar negatief uit over de andere bestuurders en hun gebrek aan strategisch denkvermogen. Dit baarde mij uiteraard grote zorgen over de toekomst van het verandertraject. Gezien mijn betrokkenheid was ook mijn geloofwaardigheid en daarmee de invoering van PRINCE2 en MSP in het geding.

**Les:** Geloofwaardigheid van de "Champion" van verandering is essentieel. De geloofwaardigheid is direct afhankelijk van het gedrag en de houding van de top.

In de daarop volgende maanden werd veel inspanning gestoken in het nieuwe verandertraject. Diverse topmanagers benaderden mij met hun vragen over de te volgen richting en structuur. Helaas had de nieuwe bestuursvoorzitter geen interesse in mijn advies en mening. De topmanagers die mij om hulp benaderden, voelden zich niet ondersteund terwijl zij wel werden afgerekend op resultaten.

De politieke strijd om de macht die nu woedde in de top had als consequentie dat de CIO de macht naar zich toe kon trekken. Zoals in het verleden het geval was, lag nu weer de nadruk op ICT als drijvende kracht voor verandering. Daarmee werd ook de invoering van PRINCE2 op een laag pitje gezet.

**Les:** Een politieke strijd wordt altijd gewonnen door degene met de meeste macht.

Daarnaast werd ik door een invloedrijke lijnmanager gecomplimenteerd met de resultaten die bereikt waren: boven alle verwachtingen. Maar deze lijnmanager stelde ook dat de PRINCE2 invoering succesvol was afgerond. Uiteraard was dat niet zo. Er was hooguit een andere houding en nieuw bewustzijn geïntroduceerd. Nieuw gedrag introduceren en bevorderen vereiste nog veel inspanning. Maar deze visie werd door het hoogste management niet begrepen.

**Les:** Succesvolle verandering kan teniet worden gedaan door te vroeg succes te vieren.



Door het gedrag van de bestuursvoorzitter, de acties van de CIO en de overtuiging dat de invoering van PRINCE2 was afgerond, werd mijn invloed binnen de organisatie aanzienlijk beperkt.

## Het einde

Al enkele maanden na de *Kick-Off* van het nieuwe verandertraject werd ik door een bestuurslid gevraagd om aanwezig te zijn bij een vergadering. Op het hoogste niveau was het besef doorgedrongen dat het strategische verandertraject al draagvlak had verloren. Men wilde het initiatief nieuw leven inblazen en het bestuurslid vond mijn aanwezigheid en suggesties essentieel. Maar zijn uitnodiging was zijn persoonlijke initiatief en was niet besproken of gesteund door de andere bestuurders. Gezien faalkans van het verandertraject en de urgentie besloot ik het risico te nemen en op de uitnodiging in te gaan.

Tijdens de vergadering werd uitvoerig gesproken over communicatie. Nieuwe pagina's op het Intranet en nieuwe voorlichtingssessies werden gepland. Maar er werd niet gesproken over de structurele problemen waarmee men te maken had: symptoombestrijding.

Uiteindelijk kreeg ik de gelegenheid om mijn analyse te presenteren. Het was mij al duidelijk dat de verandering op een kritiek punt was aangeland waar alleen een radicaal andere aanpak de zaak nog kon redden. Het grootste probleem in mijn ogen was dat er geen (eenduidige) visie was. De bestuursvoorzitter, die tot dan toe in de vergadering een vijandige houding naar mij had (want zij had mij niet uitgenodigd of om mijn mening gevraagd), reageerde dat er wel een visie was en dat ik erbij was toen deze enkele maanden eerder werd gepresenteerd. Op mijn vraag wat de visie dan was, kreeg ik als reactie dat de bestuursvoorzitter dat even zou opzoeken in haar stukken.

**Les:** De leider van een verandertraject moet de visie kennen en doorlopend uitdragen. Wanneer de leider de visie niet paraat heeft, is er geen enkele kans dat "volgers" de visie kennen. Daardoor zal draagvlak snel verdwijnen en is effectieve communicatie onmogelijk. Want een visie is de basis van effectieve communicatie.

Andere problemen waren gerelateerd aan het gebrek aan visie. De hierboven genoemde werkgroepen bestonden nog altijd, meldden voortgang maar werden vrijwel niet concreet. Het was al wel duidelijk geworden dat de werkgroepen sterke overlap hadden en dat zij elkaar op de gebieden van overlap tegenwerkten met tegengestelde voorstellen. Dit werd echter op het hoogste niveau genegeerd om "voortgang" niet te frustreren.

Omdat er geen duidelijke visie en voorstellen waren, had de IT-divisie de kans gegrepen om het verandertraject te domineren; het werd langzamerhand een "IT- Programma". Dit zou natuurlijk op geen enkele wijze bijdragen aan verhoging van effectiviteit en efficiëntie die de bestuursvoorzitter voor ogen had.

Na het benoemen van deze problemen, suggereerde ik een nieuwe richting en [nieuwe structuren aan de hand van het MSP-model](#).

Tenslotte wees ik de bestuursvoorzitter op de urgentie: zonder radicale aanpassingen van het verandertraject zou het uitmonden in een kostbare mislukking waarbij vooral de geloofwaardigheid van de bestuursvoorzitter in het geding zou staan. De reactie ("*You scare me. I can not sell this*")

overtuigde mij ervan dat zowel het verandertraject als de PRINCE2 invoering mislukten. Enkele weken na deze vergadering werd ik bedankt voor mijn diensten.

Ongeveer een jaar na deze vergadering bereikte mij de berichten dat een extern Gateway Review had gekeken naar het verandertraject dat inmiddels inderdaad een ICT-programma werd geworden. De belangrijkste conclusie: bij gebrek aan een duidelijke visie waren doelen onduidelijk. De aanbeveling was om hier eerst duidelijkheid in te verschaffen en pas daarna verder te gaan. Helaas beseften de uitvoerders (vooral ICT-ers!) van het Gateway Review niet dat het probleem dieper zat: een ICT-programma kan geen visie hebben omdat ICT een middel en geen doel is.

Na een herstart schijnt het ICT-programma nog altijd actief te zijn. Maar zoals verwacht, zijn effectiviteit en kwaliteit laag. Uit contacten die ik nog altijd heb binnen de organisatie, blijkt dat er weinig vertrouwen of belangstelling is voor het programma. Binnen de organisatie als geheel is de motivatie en het vertrouwen terug naar het niveau van voor mijn activiteiten.

De bestuursvoorzitter heeft de organisatie voortijdig en zeer gefrustreerd verlaten.

**Les:** Grote veranderingen mislukken door gebrek aan leiderschap en kennen in dat geval (vrijwel) alleen verliezers.

## Conclusie:

De invoering van een andere methode en daarmee een andere werkwijze vraagt om veel inspanning en leiderschap. Het is niet voor niets zo dat Jack Welch van GE zelfs na zijn pensionering vol passie over Six Sigma bleef praten en schrijven. Wat ook de meningen zijn over Jack Welch, zijn inzichten of Lean Six Sigma: alleen met deze houding van leiderschap kan een initiatief slagen. Maar zelfs dan is een verandering riskant met veel haken en ogen. Gedrag en cultuur zijn niet zomaar te veranderen.

"Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others."

Jack Welch

Naast leiderschap is ook veel kennis van verandermanagement en van de nieuwe methode noodzakelijk. Oppervlakkige kennis van een consultant die de opdrachtgever naar de mond praat, is verspilling van de moeite.

**Les:** Kwaliteit kost geld. Gebrek aan kwaliteit kost kapitalen!

Daarmee moet ook duidelijk zijn dat verandering niet tot stand komt door alleen mensen op het operationele niveau te trainen of door technische gereedschappen in te voeren.

Veel organisaties beseffen dat er moet worden veranderd. Ontevreden klanten en matige motivatie van medewerkers vragen om een andere aanpak en cultuur. Veel organisaties beperken zich tot reorganisaties, procedurele en andere ondoordachte veranderingen. Zij slagen er daardoor niet in om van verandering een succes te maken.

## Ondersteuning bij verandering in uw organisatie?

Meer informatie kan worden gevonden op mijn website [www.viergever.info](http://www.viergever.info). Vragen om adviezen van toepassing op uw situatie en andere vragen over dit onderwerp kunnen via e-mail worden gesteld aan [Nico Viergever](mailto:nico@viergever.info).



## Nico Viergever

Weigeliaplein 59  
2563 PJ Den Haag  
Nederland

Tel: +31 651334258

<http://www.viergever.info>

Email: [nico@viergever.info](mailto:nico@viergever.info)



**Workshop  
Opdrachtgevers**

**Kijk hier**

Op mijn Website zijn de volgende documenten over PRINCE2® en MSP™ te vinden:

- [PRINCE2 in een notendop; de essentie van PRINCE2 in slecht vijf pagina's](#)
- [PRINCE2 Principles; worden de principes wel toegepast? Wat veroorzaakt de ineffectiviteit van PINO?](#)
- [PRINCE2 en MSP in relatie tot elkaar en andere methodes en aanpakken, zoals ITIL, PMBoK en Agile methodes. Raakvlakken en vooral culturele verschillen.](#)
- [PRINCE2 \(niet\) voor leveranciers; waarom PRINCE2 niet voor leveranciers bedoeld is en hoe zij dit model misschien toch kunnen toepassen](#)
- [Hoe voer je een methode als PRINCE2 in? Overwegingen, valkuilen en praktijkvoorbeelden](#)
- [PRINCE2 Life Cycle; hoe de Business Case zich ontwikkelt gedurende een project](#)
- [PRINCE2 Procesmodel; wat is de process flow en wie is verantwoordelijk voor welke processen?](#)
- [PRINCE2 tijdens Stages; een overzicht van PRINCE2 processen die tijdens Stages gebruikt worden](#)
- [Special: SPEER - ERP/SAP programma bij Defensie](#)
- [Special: Commissie Elias, ICT Projecten en cultuur](#)

<http://www.viergever.info/nl/downloads.aspx>

On the topics of PRINCE2® and MSP™, the following documents are available on my Website.

- [PRINCE2 in a nutshell; the essence of PRINCE2 is only five pages](#)
- [PRINCE2 Principles; are the 7 principles applied? What causes the ineffectiveness of PINO?](#)
- [PRINCE2 \(not\) for suppliers; why PRINCE2 is not aimed at suppliers and how they can possibly use the model](#)
- [Programmes and Projects; how do projects and programmes relate and interface? What is MSP and how to use MSP in combination with PRINCE2.](#)
- [How to implement a method such as PRINCE2? Considerations, pitfalls and examples](#)
- [PRINCE2 Lifecycle; the product life span versus the project life cycle](#)
- [PRINCE2 Process Model; shows the process flow and who is responsible for what processes](#)
- [PRINCE2 during Stages; details of the PRINCE2 processes used during Management Stages](#)
- [Method Integration; can ICT development approaches such as RUP, SCRUM, Agile, etc. really be combined with PRINCE2 \(and MSP\)?](#)
- [PRINCE2 and SLA; how does PRINCE2 cope with service level agreements and with support \(ITIL\) after the project?](#)

<http://www.viergever.info/en/downloads.aspx>

PRINCE2® and MSP™ are Registered Trade Marks of the Office of Government Commerce