

HAYSTACK

# het Perfekte project



De mens als  
sleutel tot succes

**Bart Flos**

bestsellerauteur van *Het anti-klaagboek*

Eerste druk januari 2014

Uitgeverij Haystack  
Postbus 308  
5300 AH Zaltbommel  
0418-680180

needle@haystack.nl  
www.haystack.nl

Auteur: Bart Flos ([www.bartflosveranderadvies.nl](http://www.bartflosveranderadvies.nl))  
Corrector: Carolien van der Ven  
Vormgeving en opmaak: Levin den Boer

ISBN: 9789461260840  
NUR: 800

© 2014 Bart Flos / Uitgeverij Haystack

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

# INHOUD

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>VOORWOORD</b>                                                  | 10 |
| Wat zitten we nou toch te prutsen met z'n allen?                  | 11 |
| James Bond bestaat niet                                           | 13 |
| Ontmasker je prutsproject                                         | 16 |
| Ga jij wel eens winkelen?                                         | 18 |
| <b>INLEIDING   VERDER KIJKEN DAN JE<br/>PROJECTNEUS LANG IS</b>   | 20 |
| Luisteren naar Murphy                                             | 22 |
| Projectprutsen voor professionals                                 | 22 |
| De Zevenkoppige Zandloper: van prutsen naar<br>perfectioneren     | 29 |
| <b>HOOFDSTUK 1   BEGIN NIET HALSOVERKOP<br/>AAN EEN PROJECT!</b>  | 44 |
| Over de energiehuishouding van een project                        | 44 |
| De juiste leider op de juiste plaats: doe de<br>Project Matchtest | 46 |
| De PRIC-lijsten: met informatie de confrontatie<br>aangaan        | 55 |
| Hoe leer je een projectverkoper zijn streken af?                  | 72 |

## **HOOFDSTUK 2 | DURF TE STOPPEN ALS HET MISGAAT!** 79

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| Het zichtbare project versus het ontastbare product              | 81  |
| De kracht en de zwakte van een projectteam                       | 84  |
| Het S.T.O.P.-principe: opnieuw beginnen is stoer                 | 87  |
| De Status Totalus: de groep bepaalt hoe het project ervoor staat | 89  |
| Het Anti-prutskwadrant: waar sta jij in je project?              | 103 |

## **HOOFDSTUK 3 | PAK DE ONVERMIJDELIJKE PROBLEMEN BIJ DE WORTEL AAN!** 111

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Het onderscheidend vermogen van een project                             | 111 |
| De secundaire branddriehoek: overeenstemming, toewijding en investering | 114 |
| Worteltrekken met de Probleem Analyse Checklist                         | 117 |
| Denktanken: gebruik de breinkracht van een projectteam                  | 123 |

## **HOOFDSTUK 4 | GEDRAAG JE ALS ONDERNEMER!** 128

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Als ondernemers raar doen, moet je raar terugdoen            | 128 |
| Wat is het verschil tussen een proces en een project?        | 130 |
| Volwassenheid nuanceren                                      | 140 |
| Hoe succesvol zijn jouw projecten? Doe de Project Prutstest! | 148 |
| De Zeven Vergadervragen                                      | 153 |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>HOOFDSTUK 5   EVALUEER, DEEL EN VIER<br/>JE ERVARINGEN!</b> | 161 |
| Over de definitie van projectsucces                            | 161 |
| Alle succes is relatief                                        | 164 |
| Projecten hebben een kort geheugen                             | 168 |
| De Succes Analyse Checklist                                    | 171 |
| <br>                                                           |     |
| <b>HOOFDSTUK 6   PERFECTIEER JE PROJECT!</b>                   | 178 |
| De projectsuccescyclus                                         | 178 |
| Het recht en het heft in eigen hand                            | 180 |
| Wanneer is jouw project perfect?                               | 183 |
| <br>                                                           |     |
| <b>EPILOOG</b>                                                 | 185 |

# VOORWOORD

*Stel je voor, je bent gevraagd om een project over te nemen als projectmanager. Het betreft de complexe, wereldwijde invoering van een nieuw automatiseringssysteem waarvoor alle bedrijfsprocessen moeten worden aangepast. Maar het team haalt zijn doelen niet. Er is sprake van een gebrek aan inzicht, overzicht en uitzicht, veel onrust en stress en er gaan elke dag 'bergen met geld' verloren.*

*Als 'new kid on the block' ga je voortvarend aan de slag en binnen een paar dagen heb je het voltallige kernteam bij elkaar. Na twee intensieve workshops met gedetailleerd terug- en vooruit rekenen wordt de huidige status vergeleken met het oorspronkelijke plan. Al snel blijkt dat het project onmogelijk klaar kan zijn op de beloofde datum. Er zijn te veel problemen, is te veel te doen en er is dus veel te weinig tijd.*

*Na overeenstemming te hebben bereikt met je team over de nieuwe werkelijkheid maak je een rapport waarin je een realistische planning hebt opgenomen. Je stuurt het rapport aan Hans, de programmadirecteur en chief operations manager van het bedrijf. 'Onacceptabel!' is zijn eerste telefonische reactie: 'Dat kan toch niet waar zijn! Ik heb alles en iedereen beloofd dat het op tijd af zou zijn!' Hij nodigt je uit om het rapport te bespreken en even later zit je tegenover hem in zijn kantoor.*

*Daar schuifelt Hans zenuwachtig heen en weer op zijn stoel terwijl*

*hij wat rommelt met zijn laptop, zijn mobiele telefoon en de stapels papieren op zijn bureau. Hij verzamelt moed. Ten slotte kijkt hij je recht in de ogen en zegt: 'Ik wil je wat vragen...' Hij vouwt zijn handen voor zijn mond als in gebed, pauzeert even en vraagt dan: 'Kunnen we het niet gewoon doen zónder planning?'*

## **Wat zitten we nou toch te prutsen met z'n allen?**

Welkom in de wondere wereld van projectmanagement. Deze anekdote is eigenlijk best leuk, en ik vertel hem dan ook graag, zeker aan nieuwkomers. Bij deze lach hoort echter ook een traan, want ik heb te veel vergelijkbare situaties meegemaakt. En ik ben de enige niet. Want zeg nou zelf, hoe kómt iemand erbij zoiets te zeggen! Waarschijnlijk heb je zelf ook al meer dan eens meegemaakt dat er rare dingen gebeuren als een project begint te ontsporen.

Twee derde van alle projecten faalt, overal en altijd, zo blijkt uit metastudies. Daarvan komt de helft niet eens over de eindstreep. De andere helft haalt het wel, maar slechts met hangen en wurgen en ten koste van veel geld, verspilde energie en een heleboel menselijk leed. Het is een merkwaardige, maar tegelijkertijd veelbetekenende én bijzonder intrigerende constante. Slechts een derde van alle activiteiten die de mens projectmatig aanpakt, wordt succesvol afgerond binnen de vooraf gestelde doelen. Wie zou daar nog zijn geld op in willen zetten? Er is geen specifieke branche waarin dit hardnekkige verschijnsel optreedt, en ook niet een specifiek soort project. Groot of klein, dik of dun, lang of kort, duur of goedkoop,

lokaal, nationaal of internationaal: twee derde gaat de bietenbrug op.

Zolang ik me kan herinneren, ben ik geïntrigeerd door menselijke samenwerking: het geniale én het maniakale, de succes-

#### **Eerste wet van Golub**

Een onzorgvuldig gepland project duurt drie keer zo lang als verwacht; een zorgvuldig gepland project duurt slechts twee keer zo lang.

kracht maar ook de idioterie. Als projectmanager en crisismanager zat ik

dan ook op de eerste rij: nergens wordt de mens zo uitgedaagd en onder druk gezet als in een project, die aaneenrijging van potentieel catastrofale gebeurtenissen die zo vaak leidt tot prutsprestaties.

Ik zag het misgaan, ik zag de mens falen in de gehele keten van samenwerking en vroeg me voortdurend af: wat zitten we nou toch de hele tijd zo te prutsen met zijn allen? En: wat moeten we doen om dit te stoppen? Gelukkig kreeg ik meer dan genoeg gelegenheid om antwoorden te vinden op mijn vragen.

Halverwege de jaren negentig stapte ik van de logistiek over op de ICT. Het was nog ruim voor het barsten van de internetzeepbel en *the sky was the limit*. De projecten lagen voor het oprapen, er was geld in overvloed en dat gaf mij de gelegenheid om snel ervaring op te doen en carrière te maken. Ik stortte me vol overgave op mijn werk en groeide al snel van teamleider via projectmanager naar internationaal programmamanager en uiteindelijk (het was onvermijdelijk) naar bemiddelaar



en crisismanager. Ik had blijkbaar een goed *track record* (mijn projecten waren wél succesvol) waardoor ik een veelgevraagde troubleshooter werd.

Met verbazing en verbijstering zag ik continu projecten mislukken. De gedachte dat dit onvermijdelijk zou zijn, vond ik onverteenbaar: zou er dan geen algemene deler zijn die ten grondslag lag aan het falen van projecten? Eentje die iedereen kan helpen al dit leed te voorkomen? Ik deed implementaties, migraties, transities, databaseverhuizingen, werkplekprojecten, bedrijfsprocesoptimalisaties, noem het maar op, en langzaam maar zeker kreeg ik zicht op de oplossing.

## **James Bond bestaat niet**

Het werd mij duidelijk dat de veelbesproken oorzaken van projectfalen in werkelijkheid symptomen waren. Een project mislukt niet door een slechte planning, een project mislukt omdat Hans de planning aan zijn laars lapt!

Geen wonder dat de inzet van nieuwe methoden en technieken nauwelijks invloed heeft op de slagingskans. Projectmanagers worden volgepropt met trainingen in methodes en technieken, maar ze falen alsnog. Hele afdelingen worden naar de projectmanagementschool gestuurd, maar het lijkt niet of nauwelijks uit te maken. Ook de digitalisering en automatisering helpt niet: sinds 1990 zijn computers zo'n vierduizend keer (!) sneller geworden, toch blijven projecten in dezelfde constante verhouding mislukken. Als je de spaarzame successen bestudeert, dan blijkt dit vooral te danken aan de betrokken leiders, die stuk

voor stuk een unieke combinatie van eigenschappen bezitten. En die eigenschappen hebben helemaal niets te maken met de gebruikte methode of computer.

Ook ik heb ze doorlopen, de projectmanagementmethodieken waarin je leert dat het einde van een project na het begin komt, dat je een project maar beter zo goed mogelijk kunt voorbereiden en dat het handig is om alles in overzichtelijke stapjes in te delen. Projectmanagement lijkt vervolgens zo makkelijk, zo logisch en zo voorspelbaar.

Ik sprak het projectmanagementjargon vlekkeloos en kon een hele vergadering praten over business cases, acceptatiecriteria, initiatiefase, kwaliteitsplan, fasebeheersing, configuratiebeheer, faseovergangen, wijzigingsbeheer, risicostatus, beheersinstrumenten, werkpakketten, uitzonderingsrapporten, productoplevering, dirigeren en standaardiseren, zonder in de lach te schieten. Maar ik deed het steeds minder – want het werkte niet – en begon al snel heel ergens anders over te praten.

Reizend van de ene vergadering naar de andere, en van de ene crisis naar de andere, ontdekte ik langzaam maar zeker een patroon, dat zich het best laat uitleggen door een vergelijking te maken met een branddriehoek. Een branddriehoek beschrijft de relatie tussen de elementen zuurstof, brandbare stof en temperatuur. Samen houden ze het vuur op gang; haal er een weg en het vuur gaat uit. Bij elk samenwerkingsverband, maar met name bij projecten, kun je ook een branddriehoek opstellen:

*Mens – Methode – Machine*

In deze branddriehoek staat de methode voor alle processen, procedures en protocollen die we gebruiken. De machine staat voor de technologie en de gereedschappen die we daarbij nodig hebben: van steen tot boog en van stoommachine tot computer. De mens staat niet zozeer centraal in deze gelijkzijdige driehoek, maar hij staat wel bovenaan. Hij kan niet succesvol zijn zonder zijn machine en zijn methode. Haal een van de drie elementen uit de primaire branddriehoek weg en de succesvolle samenwerking 'dooft uit'.

Het probleem is dat alle methodieken niets zeggen over de mensen die het project in de praktijk moeten uitvoeren. Er wordt simpelweg aangenomen dat iedereen alles kan wat daar staat.

De bedenkers van Prince2, PMBoK, IPMA en SCRUM gaan uit van

**De vijfde wet van de onbetrouwbaarheid**

Vergissen is menselijk, maar om de boel echt in het honderd te laten lopen heb je een computer nodig.

teams die bestaan uit James Bond, Superman en Johan Cruyff, en geleid worden door Steve Jobs. Ze lijken niet te beseffen dat dit soort teamleden fictief, dood of bezet zijn.

Gaandeweg concludeerde ik dat het falen van projecten weinig te maken heeft met fouten in de gebruikte methoden of machines, maar alles met de inzet van de mens. Mensen worden in projecten tot het uiterste gedreven. Onder de juiste hoeveelheid druk geven ze het maximale van zichzelf, maar het omgekeerde is ook waar: ontsprende en falende projecten kunnen het ergste in mensen naar boven halen en heel lelijke gedragseigen-

schappen blootleggen. Niet iedereen reageert hetzelfde onder druk!

*De programmadirecteur vliegt de projectkamer binnen en scheldt in een staat van absurde razernij iedereen, briesend en stampvoetend, de oren van het hoofd, knalt met de deuren en is weer verdwenen voordat je met je ogen kunt knippen.*

*De voorzitter van de stuurgroep deelt de projectmanager vooraf mee dat hij er rekening mee moet houden dat geen enkel stuur-groeplid ooit tijd zal hebben om de projectdocumentatie vooraf te bestuderen.*

*De stuurgroep wil om vijf voor twaalf de gezamenlijk overeengekomen en inmiddels gedetailleerd uitgewerkte aanpak van het grote complexe project compleet veranderen door er simpelweg tijdens de vergadering over te stemmen: 'Wie stemt er voor? Handjes in de lucht! Voorstel aangenomen...!'*

## **Ontmasker je prutsproject**

Hoe vaker ik als crisismanager werd ingeschakeld, hoe meer ik de inhoudelijke details van technologie, methodiek, proces en computer negeerde en mij concentreerde op de mens en al zijn boeiende karaktereigenschappen. Steeds opnieuw stelde ik me dezelfde vraag: wat is het werkelijke probleem? Steeds opnieuw bleek dat het zinloos was om de methode (onze processen, procedures en protocollen) of de machine (onze tech-

niek, onze computers en onze gereedschappen) de schuld te geven. Steeds opnieuw bleek de mens de doorslaggevende factor bij het falen, én het succes van projecten. Het

**De wet van Weiler**

Niets is onmogelijk voor degene die het niet zelf hoeft te doen.

wordt hoog tijd dat we de mens uit de toolbox gaan halen. En dus gaat dit boek niet over de voordelen van de ene methode boven de andere. Welke software je op je pc moet draaien om projecten tot een succes te maken. Of waar een goede ‘project-manager’ aan moet voldoen en hoe een stuurgroep beter zou kunnen sturen. Dit boek gaat vooral over de menselijke factor: hoe kun je zo aan zijn knoppen draaien dat het projectgepruts stopt en je eindelijk eens een Perfect Project kunt realiseren? En geloof me: het kan. Door de mens steeds voorop te stellen is het mij als project- en crisismanager gelukt om het ene na het andere project succesvol af te ronden, dan wel van de ondergang te redden, hoe dramatisch het er ook voor stond. Het vereist een flinke dosis leiderschap, volwassenheid en weerbaarheid, maar jij kunt net zo goed prutsprojecten ontmaskeren. Of je nou teamlid, teamleider, projectleider, stafid, stuurgroepid of stakeholder bent, het Perfecte Project is binnen handbereik voor iedereen.

Met alle PRIC-lijsten, anti-prutstesten en checklijsten voor probleem- en succesanalyse in dit boek kun je de strijd aangaan met de chaos om je heen. Je ontmaskert niet alleen je prutsproject, maar je leert ook hoe, waar en wanneer je moet

ingrijpen (of anderen kunt laten ingrijpen). Door te draaien aan de knoppen van leiderschap, volwassenheid en weerbaarheid haal je de projectmens uit de gereedschapskist en wordt hij weer de succesmens van weleer.

## Ga jij wel eens winkelen?

*Nadat Hans mij had gevraagd of we het niet zonder planning konden doen, stond ik even met mijn mond vol tanden. Had hij dat écht gezegd? Hans' ogen spraken boekdelen, het was geen grapje. In herhaling vallen had geen zin, bedacht ik in een flits. Ik zou mijn punt op een andere manier moeten maken.*

*'Beste Hans,' vroeg ik hem, 'ga jij wel eens winkelen met je vrouw?' Hij wierp zich driftig terug in zijn stoel en riep: 'Ja, natuurlijk ga*

*ik wel eens winkelen met mijn vrouw! Wat in hemelsnaam...?' 'Welke drie dingen*

### **De debaterwet van Green**

Alles is mogelijk als je niet weet waar je over praat.

*moet je minimaal afgestemd hebben voordat je hierin succesvol kunt zijn?' vroeg ik hem. Het wilde hem maar niet dagen, zijn ogen fonkelden van frustratie, dus ik besloot hem te helpen.*

*'Eerst zul je moeten afspreken wannéér je gaat winkelen. Als jij denkt aanstaande zaterdag en je vrouw de week erna, gaat het niet werken. Vervolgens zul je moeten afspreken wáár je gaat winkelen. Als jij naar Amsterdam gaat en je vrouw naar Utrecht, wordt het geen succes. Ten slotte zul je overeen moeten komen hoe láát je gaat winkelen. Als jij om halftwee klaarstaat en je vrouw al om halftien, wordt het geen gezellige dag samen. Mee eens?'*

*Hans vlamde: 'Ja ja, maar wat heeft dit in vredesnaam met mijn project te maken?!' 'Nou, Hans,' zei ik en ik boog naar hem toe. 'Als je bij zoiets simpels als een dagje winkelen met je vrouw die dingen al minimaal geregeld moet hebben, hoe wil je dan jouw internationale project gaan realiseren zónder? Als jij al niet kunt gaan winkelen zonder overeenstemming over de planning, wat moeten wij dan nog?'*

## INLEIDING

# VERDER KIJKEN DAN JE PROJECTNEUS LANG IS

*De vijf belangrijkste oorzaken van projectfalen laten zich heel makkelijk verklaren vanuit het gedrag van de mens, niet vanuit de (on)mogelijkheden van methode of machine. De mens is de sleutel tot succes.*

Aan het einde van de Tweede Wereldoorlog was de Amerikaanse kapitein John Paul Stapp op een luchtmachtbasis in Californië bezig met wetenschappelijke experimenten. Zijn onderzoek stond bekend onder de naam Project MX981. Stapp moest uitzoeken wat de kansen van piloten waren om een vliegtuigcrash te overleven, met andere woorden: hoeveel krachten kan het menselijk lichaam eigenlijk aan? Hij had met zijn team een stuk spoor aangelegd van een paar honderd meter lang met daarop een stalen slede die door raketmotoren werd aangedreven. Aan het einde van de baan bereikte deze slede snelheden tot wel 300 kilometer per uur, waarna hydraulische remmen een einde maakten aan de duivelsrit.

Na een aantal testritten met dummy's ging John Paul Stapp zelf in de slede zitten. Hij was ervan overtuigd dat een menselijk lichaam veel meer dan de aangenomen 18g zou kunnen



verdragen, achttien maal de zwaartekracht op aarde. Hij vond het experiment bepaald niet comfortabel, maar hij overleefde zelfs 35g.

Om de versnellingskrachten beter te kunnen meten riep hij de hulp in van een luchtmachtingenieur die een goede naam had opgebouwd. Zijn naam was Edward Aloysius Murphy. Hij bracht een aantal nieuwe sensoren mee die live werden getest door een proefchimpansee over de testbaan af te schieten. Toen ze de resultaten wilden uitlezen, bleek er niets te zijn geregistreerd. De sensoren waren verkeerd gemonteerd! Gefrustreerd zei ingenieur Murphy: 'Als monteurs de kans hebben om iets verkeerd te doen, dan zullen ze het ook verkeerd doen.' Murphy was amper van de luchtmachtbasis in Californië vertrokken (hij was er overigens maar een paar dagen) of zijn wet was al een vaste uitdrukking geworden op de luchtmachtbasis.

Deze wet van Murphy zou een stille dood zijn gestorven als hij een paar weken later niet ter sprake was gekomen op een persconferentie. Tijdens die bijeenkomst op de basis werd projectleider Stapp gevraagd waarom er nog niemand gewond was geraakt met de raketslede. Stapp antwoordde: 'Bij al ons werk nemen we de wet van Murphy in acht.' De journalisten vroegen door, waarop Stapp verklaarde dat elk experiment werd voorbereid met een uitgebreide en zorgvuldige analyse van alles wat mis zou kunnen gaan. Daarmee konden potentiële rampen worden voorkomen. Een paar journalisten publiceerden uitgebreid over de wet van Murphy in enkele landelijke kranten en tijdschriften, en de rest is geschiedenis.

## Luisteren naar Murphy

Ik heb in de loop van mijn carrière altijd wat gehad met die mijnheer Murphy. Ik stel me hem voor als iemand die te allen tijde *in spirit* aanwezig is tijdens een project. Hij aanschouwt onze plannen, ideeën en voornemens in stilte, met een bel cognac in de linkerhand en een dikke sigaar in de andere. Hij knikt meestal goedkeurend, maar als we nalaten om onze zaakjes goed op orde te hebben, als we verzuimen om de voorbereiding grondig te doen, dan pakt hij ons dubbel en dwars terug. Na een slok en een puf van de sigaar zorgt een simpele hoofdknik ervoor dat alles misgaat wat er maar mis kan gaan. Ik leerde dus al vroeg in mijn carrière dat je maar beter kunt luisteren naar mijnheer Murphy. Ik maakte hem daarom tijdens elk project erelid van het team en ging samen met hem de strijd aan tegen de problemen die we onvermijdelijk zouden krijgen.

## Projectprutsen voor professionals

Zoveel boeken als er geschreven zijn over ‘projectmanagement’, zoveel definities zijn er van een project. Jouw definitie is even goed als de mijne; ze komen kort en goed allemaal op hetzelfde neer. In de context van dit boek hanteer ik de volgende versimpelde definitie van een project:

*Een project omvat alle veranderingsgerelateerde activiteiten binnen het normale bedrijfsproces die uitgevoerd worden met een duidelijk*

*doel, een specifieke toegevoegde waarde en een haarscherp gedefiniëerd begin en einde.*

Welbeschouwd verdienen veel projecten dus niet eens deze titel. Zoals beschreven faalt twee derde van alle projecten. De helft daarvan komt niet eens over de eindstreep. De andere helft wordt met hangen en wurgen tot een einde gebracht ten koste van een enorme hoeveelheid tijd, geld, energie en menselijk leed. De afgeleide is simpel: slechts een derde van alle projecten is succesvol.

De bedrijfseconomische en maatschappelijke kosten van mislukte projecten zijn enorm. Tien jaar geleden publiceerde de Royal Academy of Engineering samen met de British Computer Society

een overzicht van de problemen met

#### **De tweede wet van Roy**

Als je onderscheid kunt maken tussen een goed en een slecht advies, dan heb je geen advies nodig.

complexe ICT-projecten. Daarin werd een schatting gedaan van de kosten die dat meebrengt. De Verenigde Staten zou ongeveer 150 miljard dollar per jaar kwijt zijn ten gevolge van falende ICT-projecten en de Europese Gemeenschap nog eens 140 miljard dollar. Dat is samen zo'n 290 miljard dollar per jaar – ruim 33 miljoen dollar oftewel zo'n 25 miljoen euro per uur, dag en nacht.

In het voorjaar van 2013 startte de Nederlandse overheid voor de zoveelste keer een (parlementair) onderzoek naar haar falende ICT-projecten. Al in 2007 schatten hoogleraren in *Trouw*

dat falende projecten de overheid jaarlijks zo'n vier tot vijf miljard euro kosten. De onderzoekers moeten nu in kaart brengen wat de maatschappelijke en financiële gevolgen zijn geweest van de verschillende tegenvallers. Met het formuleren van een nieuw stappenplan moet 'een betere inrichting van ICT bij de overheid gerealiseerd worden', zo luidt de onderzoeksopdracht. Uit een analyse van de problemen met de automatisering van de polisadministratie van het UWV in *de Volkskrant* van oktober 2011 blijkt dat de oorspronkelijke kosten van dit project in maart 2004 waren begroot op 40 miljoen. In 2007 waren deze al opgelopen tot 256 miljoen en ten tijde van het artikel stond de teller ergens tussen 350 en 400 miljoen euro. Dat alleen al komt neer op een kleine 50 miljoen euro 'lekkage' per jaar. In augustus 2009 werd in een benchmark van het bureau Gartner vastgesteld dat het UWV aan totale automatiseringskosten bijna een half miljard per jaar uitgeeft. Dat is ruim 40 miljoen per maand, elke maand, jaar na jaar. Is er dan niemand die zijn vinger opsteekt? Waarom wordt er niet ingegrepen?

René Veldwijk, bestuurskundige en ICT-ondernemer, zegt in een interview met *de Volkskrant* in oktober 2011 dat hij 'ziek is van alle ICT-onzin'. Veldwijk: 'Alle grote ICT-projecten van de overheid zullen mislukken of financieel extreem uit de klauw lopen. Die tendens wordt alleen maar sterker.' Hij betoogt dat met name bij de overheid ICT-kneuzen zitten: 'ICT is moeilijk. Een groot ICT-systeem is een hypercomplexe machine. Je moet een rechte weg volgen; als je van het pad af gaat is het al heel snel afgelopen. De Nederlandse overheid trekt zich weinig aan van die wetmatigheid.' Als projecten uitlopen, komt er gewoon

meer geld, zo betoogt hij. 'Want liever geldverlies dan gezichtsverlies. Zo ontstaat een beweging waarin falen in ieders belang is en projecten nooit afkomen. Omdat ICT geen fysieke verschijningsvorm heeft en in die zin onzichtbaar is, kunnen wantoestanden eindeloos groeien.' Met andere woorden: als iedereen belang heeft bij falen, is succes een bedreiging.

Veldwijk is behoorlijk radicaal in zijn oordeel, maar hij heeft recht van spreken. Het bedrijf van Veldwijk werd ingeschakeld om het UWV-project met de polisadministratie op te lossen. En dat lukte – wat héét: '150 man van Capgemini en een dikke laag van UWV-coördinatoren was het niet gelukt. In vijf maanden hebben wij met acht man de polisadministratie neergezet. Voor één miljoen aan arbeidsuren. In een project waaraan toen 270 miljoen was gespendeerd en dat inmiddels, taxeer ik, 400 miljoen heeft gekost. Want de oude troep staat er natuurlijk nog. Wat we terugkregen was afkeer en haat. Van de ICT-afdeling en van de beheerders. Een pijnlijke beloning voor het grootste succes uit je carrière.'

Dit voorbeeld zegt eigenlijk twee dingen: het is wel degelijk mogelijk om projecten professioneel aan te pakken en succesvol af te ronden. Maar dit nuchtere feit is niet noodzakelijkerwijs in het belang van grotere geheel. Het stemt me droevig en soms ook gewoon boos dat ICT-dienstverleners en zzp'ers zich jarenlang schaamteloos kunnen verrijken op basis van een besluiteloze en blijkbaar krachteloze overheid die ook nog eens over schier onuitputtelijke geldbronnen beschikt.

'Een IT-project is een psychologisch mijnenveld,' zegt promo-

vendus Arno Nuijten van de Erasmus Universiteit in Rotterdam in een artikel in het *Eindhovens Dagblad* van augustus 2012. Zijn onderzoek onder de naam ‘Doof voor risicowaarschuwingen’ kijkt met name naar de psychologische factoren bij dit soort projecten: ‘Het casinogedrag. Je staat op verlies, je wilt wel stoppen, maar je kunt niet. Want je hoopt dat die ene klapper alle verlies goedmaakt. Het kostenverhaal. We hebben hier al zoveel in geïnvesteerd, we moeten wel verder. En dan het *completion effect*: we zijn voor negentig procent klaar, we moeten nog even doorgaan. Alleen: het blijft op die negentig procent hangen.’

Wetenschapper Nuijten onderbouwt zijn conclusies onder meer met interviews met topmensen van twaalf grote bedrijven. Ook heeft hij proefpersonen aan tests onderworpen. Wat blijkt? Een negatief geformuleerd advies wordt vaker in de wind geslagen dan een advies met positieve inhoud.

### **Derde gevolgtrekking van de wet van Murphy**

Als bepaalde dingen fout kunnen gaan dan zal dat fout gaan dat de meeste schade veroorzaakt

Al deze problemen doen zich niet alleen voor bij ICT-projecten. Overal falen pro-

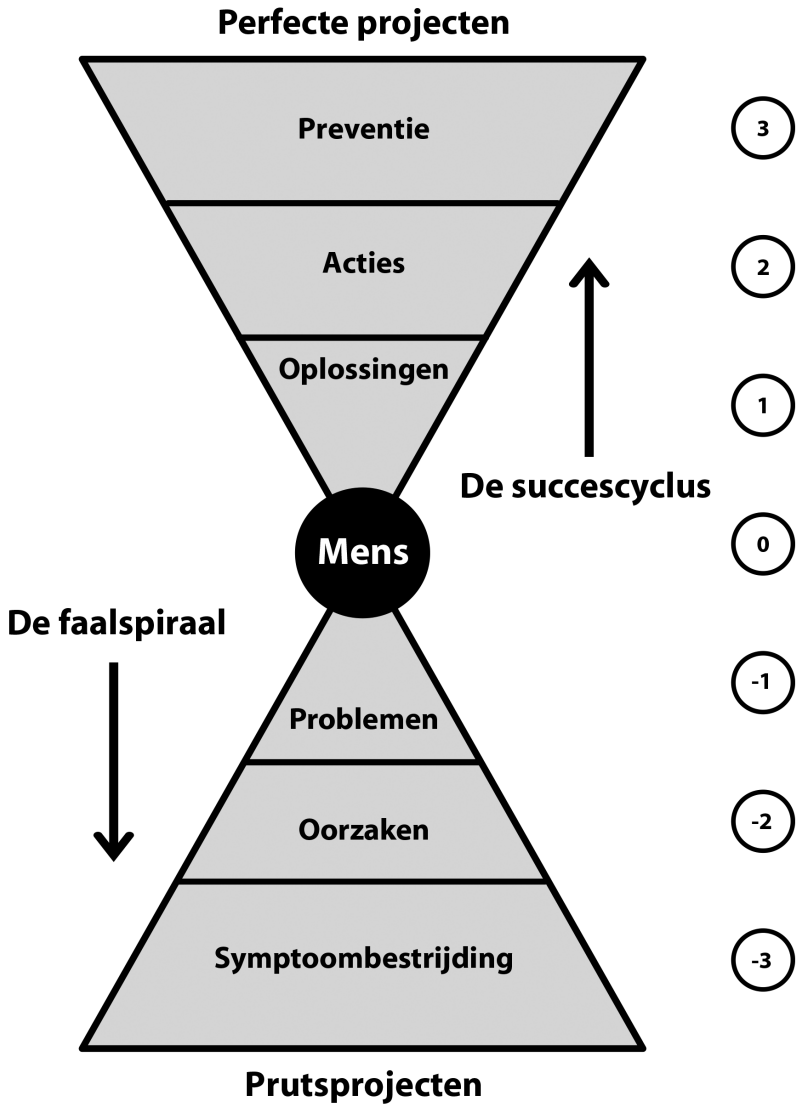
jecten, van het bouwen van een viaduct tot het realiseren van de hogesnelheidslijn (begroot op rond de twee miljard euro, geëindigd op meer dan zeven miljard euro), van het uitbreiden van een metrolijn tot landelijke infrastructuurprojecten, van het inkopen van hogesnelheidstreinen (het Fyra-fiasco met honderden miljoenen euro's verlies) tot het bouwen van een spaceshuttle. Zodra we iets willen gaan doen met een concrete

begin- en einddatum, een beperkte hoeveelheid tijd en geld en een heleboel mensen bij elkaar, gaat het mis, en gaat het steeds op dezelfde manier mis. De mens kan blijkbaar moeilijk omgaan met deze drie factoren.

En laat je niet bedriegen door de schaalgrootte van projecten. Die 'enorme' overheidsprojecten van honderden miljoenen tot miljarden euro's gaan dus net zo makkelijk drie keer over de kop als de 'kleine' projecten van tienduizenden tot honderdduizenden euro's binnen jouw eigen bedrijf of organisatie. Het wordt nodig tijd om deze aaneenschakeling van geldverspillende ramptrajecten eens vanuit een andere hoek te gaan bekijken.

*Saïd is 25 jaar en staat aan het begin van zijn carrière. Hij heeft een kennismakingsgesprek met Cor, een hooggeplaatste afdelingsmanager die net terugkomt van een hutje-op-de-hei-sessie. Het managementteam waar hij deel van uitmaakt heeft zich een paar dagen gebogen over 'business value en synergie en zo'. Cor is er helemaal enthousiast van geworden. Voor hem ligt een vel papier waarop hij de zeven hoofdpunten van de afdelingsstrategie heeft uitgewerkt. Hij loopt er even met Saïd doorheen. De ene zin is nog wolliger dan de andere en buzz-woorden als efficiency, effectiviteit, winstmaximalisering en kostenoptimalisatie komen voorbij. Het is allemaal even prachtig als fantastisch en Cor kijkt zijn jonge pupil hoopvol aan. 'Nou, wat vind je ervan?'*

*Saïd aarzelt even, Cor is tenslotte wel de baas van zijn baas. Maar uiteindelijk zegt hij voorzichtig: 'Nou, dat klinkt allemaal geweldig, als je het zo achter elkaar hoort. Maar mag ik vragen, waar zitten wij allemaal in dat lijstje?' Cor staart hem even aan, duidelijk uit*





*balans gebracht, kijkt naar zijn blaadje en stamelt: 'Tja, eh, dat komt een beetje terug in punten drie en vijf, en eh... mmm...' Nergens in zijn zeven strategische punten staat ook maar één woord over de mensen met wie hij al dat geweldigs de komende jaren gaat bereiken. Cor was zó druk bezig geweest met managementlingo dat hij zijn belangrijkste hulpmiddel was vergeten.*

## **De Zevenkoppige Zandloper: van prutsen naar perfectioneren**

Om erachter te komen waarom projecten mislukken en te ontdekken hoe je het perfecte project kunt organiseren, moet je verder kijken dan je projectneus lang is. Om precies te zijn: je moet op je projecttenen gaan staan en véél hoger kijken. De Zevenkoppige Zandloper maakt dit duidelijk.

Een zandloper kun je ook zien als twee op de punten gestapelde driehoeken. Boven en onder begint het breed, naar het midden toe worden ze smaller en komen de driehoeken samen in een kantelpunt. De onderste driehoek staat symbool voor prutsprojecten, de bovenste driehoek staat symbool voor perfecte projecten. En je begrijpt het al: dit is geen gewone zandloper, dit is een projectzandloper en daarom stroomt het zand tegen de zwaartekracht in van onder naar boven!

In het volgende overzicht beschrijf ik zeven stappen die je moet doorlopen om het hoogste niveau te bereiken, het Perfecte Project. Ik begin met het laagste niveau in de onderste driehoek van de zandloper.

### ***Niveau min 3: symptoombestrijding en het prutsproject***

Op basis van actuele onderzoeksresultaten over mislukte projecten heb ik de volgende top tien met de populairste 'oorzaken' van projectfalen samengesteld. De lijst is niet uitputtend en de oorzaken staan in een willekeurige volgorde:

- Doelstellingen niet gedefinieerd, aannames onvoldoende vastgelegd, gehaast van start gegaan.
- Onrealistische doelen en plannen, geen marges ingebouwd, projectleden niet betrokken in de planningsfase.
- Te weinig draagvlak voor het project, te weinig onderzoek naar de gebruikersbehoeften.
- Planning slecht bewaakt, gebrek aan communicatie in en rond het project.
- Oorspronkelijke eisen en uitgangspunten veranderen tijdens het project.
- Gebrek aan controle over de voortgang, niet vooruit gepland, niet gedelegeerd, ineffectief gewerkt.
- Gebrekkig projectmanagement, geen duidelijk leiding, geen ondersteuning van de opdrachtgever.
- Gebrek aan steun van het management, nalaten om commitment te verkrijgen, politiek in plaats van realiteit.
- Onbekendheid met scope en complexiteit, blind vertrouwen in nieuwe technologie.
- Demotivatie en tegenwerking, buiten de procedures om werken, geen passie.

Je hebt deze oorzaken zelf vast ook al een keer voorbij zien

komen en je kent er ongetwijfeld meer. Maar stel, je krijgt een idee. Je verzamelt alle oorzaken van projectfalen op internet, je structureert ze, ontdubbelt ze en zet ze in een logische volgorde. Vervolgens spiegel je ze positief en maak je er 'kritische succesfactoren' van:

- 'Doelstellingen niet gedefinieerd' wordt dan 'zorg dat de doelstellingen goed zijn gedefinieerd'.
- 'Slecht bewaken van de planning' wordt dan 'zorg dat de planning goed bewaakt wordt'.
- 'Gebrek aan steun van het management' wordt dan 'zorg voor voldoende steun van het management'.

Bij elke kritische succesfactor voeg je vervolgens verklarende teksten toe over het hoe en wat, je nummert ze en zet er een afvinkvierkantje voor. Nu is het één grote checklist geworden en die noem je vervolgens 'De checklist voor precisieprojectmanagement' of 'De tiklijst voor projecttjigers'. En voilà, vanaf nu kan het niet meer misgaan met al die projecten. Toch? Ik moet je teleurstellen. Er zijn al zoveel 'checklijsten voor succesvol projectmanagement' en toch mislukt nog steeds twee derde van alle projecten, overal en altijd. Er moet dus iets anders aan de hand zijn. En dat is ook zo: de genoemde oorzaken zijn namelijk helemaal geen oorzaken, maar symptomen van een veel groter probleem. Op het laagste niveau in de zandloper worden prutsprojecten gewoon in stand gehouden door symptoombestrijding. Als je verder wilt komen, moet je een volgende stap zetten.

## ***Niveau min 2: de oorzaken en de faalspiraal***

Waarom komt het gros van de analyses van projectfalen niet veel verder dan een eentonige herhaling van steeds maar weer dezelfde symptomen? In dit geval zou de waaromvraag ons wel eens verder kunnen helpen. Waaróm zijn de doelstellingen niet gedefinieerd? Waaróm wordt de planning slecht bewaakt? Waaróm is er gebrek aan steun van het management? En zo verder. Stel je voor dat je die waaromvragen eens consistent gaat stellen bij álle symptomen die je kunt vinden en dat je het resultaat clustert en plaatst in het logische proces van projecten: voorbereiden – uitvoeren – afsluiten. Dan ontdek je dat er maar vijf generieke oorzaken van projectfalen zijn. Ik noem dit de faalspiraal:

### *1. Er is grenzeloos optimisme in de voorbereidende fase*

Het is logisch dat iedereen hoopvol en optimistisch gestemd is aan het begin van een project. Want wat heeft het voor zin pessimistisch te zijn? We zijn immers net begonnen en alles is nog mogelijk. Maar we verzuimen om in deze fase een gezamenlijk overeengekomen referentiekader vast te stellen. Gezamenlijke overeenstemming betekent dat er geen impliciete misverstanden mogen bestaan. Over geen enkel aspect van het project.

### *2. Als we eenmaal begonnen zijn, kunnen we niet meer stoppen*

‘Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald’. Dit spreek-

woord kennen we allemaal, maar als we een project uitvoeren, lappen we het aan onze laars. Vaak beginnen we al met de uitvoering terwijl er nog discussie is over het hoe, wie, wat, waarom en wanneer. Vervolgens veranderen we tijdens het project de uitgangspunten zonder te weten ten opzichte van wát we dat doen. Iedereen ziet dat het misgaat, maar het geheel dendert desondanks door. Reparaties worden *on the fly* gedaan en alle waarschuwingen gaan verloren in de wind.

### *3. We pakken de onvermijdelijke problemen verkeerd aan*

Hoe meer mensen aan een project deelnemen, hoe meer meningen en hoe groter de kans op afwijkingen en problemen. Maar wat is een 'afwijking' als die niet kan worden geconstateerd ten opzichte van een vast referentiepunt? Zelfs met een vast referentiepunt klagen we vaak maar in het wilde weg en over meerdere problemen tegelijkertijd. Alles lijkt fout te gaan, maar we analyseren niet, we blijven in emotionele symptoombestrijding hangen. Het vertroebelt de werkelijkheid en vergroot de chaos.

### *4. We gedragen ons niet als ondernemers*

Een projectorganisatie is niets anders dan een tijdelijke onderneming. Ze bevat alle ingrediënten: planning, productie en levering, marketing, sales en relatiebeheer, structuur, proces en communicatie, hiërarchie, leiders en volgers. Maar wat we doorgaans behoorlijk goed beheersen – het runnen van ons bedrijf – verwaarlozen we zodra we onder druk komen te staan van een

zichtbaar en duidelijk afgebakend verandertraject. We verkwan-  
selen ons vermogen om ons als echte ondernemers te gedragen;  
we voelen ons geen eigenaar van het project.

### *5. We evalueren, delen en vieren onze ervaringen niet*

Aan het einde van een project vol chaos zijn we moe. We wil-  
len er het liefst zo snel mogelijk vanaf, meteen door naar de  
volgende 'uitdaging', want we koesteren de illusie dat die wél  
succesvol zal verlopen. Dus staan we niet stil bij wat we heb-  
ben geleerd en dat is fataal. Evaluaties zeggen nuttige dingen  
over hoe het is gegaan met de mens, de methode en de machine.  
De mens kan daarbij heel goed leren van zijn fouten, maar als  
hij zijn ervaringen niet evalueert, niet deelt en niet viert, is hij  
gedoemd de geschiedenis te herhalen. *Ad infinitum*.

Toch kun je bij elk van de vijf oorzaken van de faalspiraal nog  
steeds een waaromvraag stellen. Waaróm zijn we zo grenze-  
loos optimistisch? Waaróm kunnen we niet meer stoppen als  
we eenmaal zijn begonnen? De antwoorden op deze vragen lei-  
den naar het volgende hogere niveau in de Zevenkoppige  
Zandloper.

### ***Niveau min 1: de werkelijke problemen***

De vijf generieke oorzaken van projectfalen kun je terugbren-  
gen tot slechts drie probleemgebieden: leiderschap, volwassen-

heid en weerbaarheid. Deze probleemgebieden spelen bij elk van de vijf oorzaken van het vorige niveau.

### *Probleem 1: leiderschap*

Ik onderscheid twee soorten leiders: de barricadeleiders en de persoonlijke leiders. Met de eersten bedoel ik de leiders en managers op wie we vertrouwen om onze projecten tot een succes te maken. Zij scheppen de kaders waarbinnen anderen succesvol kunnen zijn. Met de tweede bedoel ik alle volgers, oftewel iedereen in een project die geen leidinggevende functie vervult maar wel de gevolgen ondervindt van het gebrek aan leiderschap.

Problemen met leiderschap uiteten zich verticaal binnen alle lagen van de projectorganisatie en horizontaal in alle stappen van het proces. Er is geen projectprobleem dat niet op enigerlei wijze verwant is aan slecht leiderschap.

#### LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK

*Gert heeft net zijn projectmanagementcertificaat binnengehaald en zit nu aan tafel voor zijn eerste projectboardmeeting. Zijn PowerPoint-presentatie is tot in de puntjes verzorgd. Voor hem ligt het met bloed, zweet en tranen samengestelde exception report, en alle projectproblemen en -issues zijn nauwgezet in een mooie spreadsheet verzameld. Zijn team heeft aangegeven dat als er geen beslissingen worden genomen, het werk dreigt stil*

*te vallen. Dit is dus een belangrijke bijeenkomst. Het is nu of nooit!*

*Maar de vergadering begint te laat. De executive heeft geen agenda gemaakt. Er zijn geen minutes van de vorige keer. En niet iedereen is er of mensen komen te laat. Smartphones en tablets staan aan en worden constant gebruikt. De projectboard bestaat uit managers die zichzelf graag horen praten en sterke persoonlijke meningen vertegenwoordigen. Sommigen horen niet eens in die vergadering thuis. Het ene na het andere inhoudelijke detail wordt naar willekeur uitgebreid besproken. Er worden geen besluiten genomen, de gesprekken leiden nergens toe, maar niemand doet wat, niemand grijpt in.*

*Gert ook niet. Hij aarzelt, durft er niet tussen te komen. Want het klinkt allemaal heel erg belangrijk en hij voelt zich ook een beetje geïntimideerd door alle dominante persoonlijkheden. Maar de klok tikt verder: tiktak, tiktak... De vergadering vliegt voorbij en voordat hij het weet, staat hij weer buiten met zijn laptop, zijn exception report en zijn spreadsheet. Er wacht hem een lange gang terug naar zijn teamleden, die reikhalzend naar hem staan uit te kijken. Want hij, de grote leider, zou met besluiten terugkomen, anders kon het project niet verder. Hij zou het gaan regelen, had hij gezegd: 'Trust me!'*

## *Probleem 2: volwassenheid*

Ik doel hiermee op twee soorten volwassenheid: dat van samenwerkingsverbanden (organisaties, projecten) als geheel en dat van het individu (de samenwerkende mens, de projectmens). Organisatorische volwassenheid wordt meestal uitgedrukt in vijf niveaus (zes, als je 'niveau nul' meetelt) en kan worden



gemeten van team naar top en terug (zie ook hoofdstuk 4). Maar ieder individu werkt ook op zijn eigen volwassenheidsniveau en wordt voortdurend, bewust of onbewust, geconfronteerd met het volwassenheidsniveau van zijn omgeving.

Problemen met volwassenheid uiten zich met name in het verschil tussen de volwassenheidsniveaus. Dat kan zijn tussen de verschillende organisatieonderdelen van een project, tussen individuen en het project zelf en tussen de opvolgende fasen in het projectproces. Hoe groter deze verschillen, hoe groter de kans op falen.

#### VOLWASSENHEID IN DE PRAKTIJK

*Timo is een sympathieke maar gedreven projectmanager van dertig jaar die zijn tanden heeft gezet in een uitdagend verandertraject. Hij leidt een groot projectteam van ruim 150 teamleden dat alle twintigduizend medewerkers en managers van een groot ICT-bedrijf van een nieuwe versie van een softwarepakket gaat voorzien. Onder strak bezuinigingsbeleid mag het allemaal niks kosten en door het managementteam is besloten dat iedereen met een pc of laptop de software zelf onder beperkte begeleiding moet installeren. Daartoe zijn veertig 'logistieke centra' in het land ingericht waar iedereen op afroep naartoe kan gaan. Het is logistiek-organisatorisch behoorlijk complex.*

*Na een aantal maanden van zorgvuldige voorbereiding waarbij het gehele proces is uitgewerkt, ingeregeld en geautomatiseerd volgt een*

*'go/no go'-bijeenkomst van de stuurgroep. Die is tot die tijd keurig door Timo op de hoogte gebracht en akkoord gegaan met de voortgang. Nu is echter een besluit nodig om een startdatum vast te leggen en alle formele communicatie naar de ruim vijftig afdelingen op te starten. De stuurgroep komt bij elkaar, luistert naar Timo's presentatie over de status en juist als er een akkoord gegeven moet worden, gebeurt het.*

*Een van de stuurgroepleden, de voorzitter, onderbreekt Timo. Hij heeft een idee. 'Kunnen we het niet gewoon met "afroeptickets" doen? Gewoon, dat iedereen een "ponskaartje" krijgt en dan zelf ergens kan "inchecken". Zoiets? Is dat wat? Timo is even uit balans gebracht. Hij staart de voorzitter aan, maar is niet in staat iets te zeggen. Maandenlang hard gewerkt, talloze hobbels genomen, veel geld gespendeerd, 150 man projectpersoneel dat klaarstaat om in actie te komen, alle communicatie zorgvuldig voorbereid, iedereen is geïnformeerd en dan krijg je dit... Juist als hij op het punt staat om te reageren, komt er bijval. Maar niet voor Timo.*

*'Ja, dát is een goed idee!' roept het tweede stuurgroeplid. 'Dat is veel makkelijker. Top! Kun jij dat even regelen, Timo, kerel?' Het derde lid klikt instemmend. Timo protesteert met klem. Hij wijst hen op alle afspraken die er al zijn gemaakt. Dat dit een 'go/no go'-meeting is. Het maakt niet uit, want de voorzitter heeft een briljante suggestie: 'Laten we erover stemmen! Wie stemt voor?' Alle drie de stuurgroepleden steken hun vinger in de lucht en kijken Timo triomfantelijk aan, zonder met de ogen te knipperen. 'Meeste stemmen gelden: voorstel aangenomen!'*

### *Probleem 3: weerbaarheid*

Met weerbaarheid bedoel ik het vermogen van ieder individu om een vinger op te steken als er rare dingen gebeuren in een project. Ook al laten onze leiders en managers ons in steek of vallen we ten prooi aan akelig grote verschillen in niveaus van volwassenheid, we hoeven dit niet zomaar te accepteren en zeker niet klakkeloos te ondergaan. Alle gedrag heeft consequenties en door ons weerbaar op te stellen beschermen we niet alleen onszelf, maar komen we ook op voor bijvoorbeeld onze collega's, onze organisatie, de klant en natuurlijk het project.

Problemen met weerbaarheid uiteten zich wanneer een project zichtbaar en aantoonbaar ontspoort en niemand, verticaal in de hiërarchie of horizontaal in het proces, een vinger opsteekt of uitsteekt. Hoe langer deze aarzeling voortduurt, hoe kleiner de kans op succes.

Hiermee zijn we op het kantelpunt van de Zevenkoppige Zandloper aangekomen. Talloze symptomen hebben zich vertaald in vijf oorzaken die te herleiden zijn tot slechts drie problemen: leiderschap, volwassenheid en weerbaarheid. En daar kan er maar één verantwoordelijk voor zijn. Je bent er vast bekend mee, want je bent er niet alleen een, je bent er ook voortdurend door omringd.

## WEERBAARHEID IN DE PRAKTIJK

Dit zijn de opmerkingen die ik noteerde tijdens de audit van een groot internationaal project van miljoenen euro's dat al een halfjaar in de uitvoeringsfase zat:

- '... dat zouden we zo ongeveer helder moeten hebben...'
- '... ik ga gewoon vrolijk verder...'
- '... ik ben zelf constant structuur aan het aanbrengen...'
- '... de stuurgroep moet een stempeltje geven...'
- '... het is onduidelijk wie nou wat doet...'
- '... die beslissingen zijn nog niet genomen...'
- '... dat zijn impliciete veronderstellingen...'
- '... wat ik mis, is een plan van wat we nou eigenlijk gaan doen...'
- '... geen controle over de kosten...'
- '... het is handig als we dat een keer bevrozen...'
- '... de teams gaan voor hun eigen doel...'
- '... daar moeten we een keer met verstand naar kijken...'
- '... iedereen doet het erbij...'

Als ik na dit soort bijeenkomsten vroeg waarom niemand zijn vinger opstak, kreeg ik vaak dit te horen:

- 'Zolang mijn teamleider niet ingrijpt, ga ik gewoon door...'
- 'Dat moet het management allemaal maar regelen.'
- 'Ik voel me niet geroepen er iets aan te doen.'
- 'Ik heb wel wat anders te doen dan steeds aan de bel te trekken.'
- 'Dat is mijn pakkie-an niet.'
- 'Tja, het gaat gewoon altijd zo.'

## ***Niveau 0: de mens als kantelpunt***

Precies in het midden van de Zevenkoppige Zandloper vind je het omslagpunt van succes en mislukking. Want waar komen al die problemen met leiderschap, volwassenheid en weerbaarheid eigenlijk vandaan? Beter gezegd: wie is ervoor verantwoordelijk? Er is maar één antwoord mogelijk en dat is: de mens. De mens is *the mother of all fuck-ups* en pas als je weet hoe projectmensen denken en doen, kun je aan de oplossingen gaan werken. Daarvoor moeten je wel eerst voorbij dat kantelpunt zien te komen.

## ***Niveau plus 1: de werkelijke oplossingen***

Leiderschap, volwassenheid en weerbaarheid zijn menselijke eigenschappen. Jij en ik, wij allemaal staan aan de basis van ons succes én ons falen. Pas als je uit de modderput van symptoombestrijding omhoog kruipt (door verder en hoger te kijken dan je projectneus lang is), kom je zevenmijsstappen verder. Je moet daarvoor aan de knoppen draaien van die drie eigenschappen: gebrek aan leiderschap corrigeer je door onze natuurlijke leiders anders te verdelen, gebrek aan volwassenheid corrigeer je door onze menselijke beperkingen te (h)erkennen en gebrek aan weerbaarheid corrigeer je door de persoonlijke leider in jezelf te stimuleren. Maar als je dit wilt doen, zul je wel in actie moeten komen.

## ***Niveau plus 2: acties en de succescyclus***

Op niveau min 2 maakte je kennis met de faalspiraal. Hoe doorbreek je zo'n vicieuze cirkel? Hoe zet je generieke oorzaken van projectfalen om in oplossingsgerichte acties? Dat doe je simpelweg door de faalspiraal positief te spiegelen, zo ontstaat de succescyclus:

- Begin niet halsoverkop aan een project!
- Durf te stoppen als het misgaat!
- Pak de onvermijdelijke problemen bij de wortel aan!
- Gedraag je als ondernemer!
- Evalueer, deel en vier je successen!

Elk van de volgende vijf hoofdstukken is aan een van deze succeelementen gewijd en brengt je van symptoombestrijding naar preventie, van oorzaken naar acties en van problemen naar oplossingen, kortom: je gaat van projectprutsen naar perfectie. Alle tips en trucs in dit boek zijn uiteindelijk bedoeld om je project te ontmaskeren, om tijdig in te grijpen en om te voorkomen dat je steeds opnieuw afglijdt naar dat eeuwige projectfalen. En dat brengt ons bij het hoogste niveau van de zandloper.

## ***Niveau plus 3: preventie en het Perfecte Project***

Als we niet leren van onze geschiedenis, zijn we gedoemd deze te herhalen. En daar zijn we best goed in, want als het gaat om projecten zijn we professionals in chronisch projectprutsen.

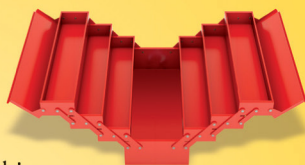
Zonder preventie vallen we, door de zwaartekracht gedreven, vliegensvlug terug in de valkuil van de symptoombestrijding. Symptoombestrijding en het prutsproject zijn net zozeer aan elkaar gekoppeld als het Perfecte Project en de kracht van preventie. Je komt pas van je rampzalig handelen af als je in staat bent problemen om te zetten in oplossingen en acties.

In de volgende hoofdstukken tref je een tiental hulpmiddelen aan om je prutsproject te ontmaskeren: de Project Matchtest, de PRIC-lijsten, het S.T.O.P.-principe, de Status Totalus, het Anti-prutskwadrant, de Probleem Analyse Checklist, het denktanken met breinkracht, de Project Prutstest, de Zeven Vergader vragen en de Succes Analyse Checklist. Samen zorgen deze tien tips en trucs ervoor dat jij nooit met je mond vol tanden komt te staan en dat je altijd de mogelijkheid hebt om in te grijpen. Hoe je vervolgens je project moet dóén, dat hoef ik je niet meer te vertellen, dat heb je allemaal geleerd op de projectmanagementschool. Bijvoorbeeld dat je nergens aan moet beginnen als je er nog niet klaar voor bent.

Traditioneel projectmanagement leidt tot een enorme verspilling van tijd, geld en menselijk talent. Twee derde van alle projecten faalt, groot en klein, altijd en overal. Toch kan jouw project succesvol zijn, als je de mens centraal stelt.

Vergeet even alles wat je hebt geleerd over projectmanagement. De eeuwige faalspiraal kan alleen worden doorbroken als je aan de juiste knoppen draait. Kijk verder dan je projectneus lang is en haal de succesmens uit de gereedschapskist:

- Zet de juiste leider op de juiste plaats!
- Denk volwassen, doe volwassen!
- Steek je vinger in de lucht als het je niet bevalt!



In dit boek boordevol confronterende voorbeelden en praktische tips & trucs biedt Bart Flos een even eenvoudig als revolutionair gedachtegoed om prutsprojecten te ontmaskeren en er perfecte projecten van te maken.



**Bart Flos** heeft meer dan vijftientig jaar ervaring als project-, verander- en crisismanager en redde talloze projecten van de ondergang. Flos is auteur van de bestseller *Het anti-klaagboek* en *Het anti-sleurboek* en een bekend spreker over de klagende, leidende en veranderende mens.



Wat is het projectprutsgehalte van jouw organisatie?  
Wat moet je nou toch met jouw project? Open je ogen en doe de test op [www.hetperfecteproject.nl](http://www.hetperfecteproject.nl)!