

MANAGEMENT BOEKMAGAZINE

PLATFORM VOOR BUSINESS PROFESSIONALS

APRIL 2014 // € 6,95

DE SHORTLIST!
MANAGEMENTBOEK VAN HET JAAR

BART FLOS

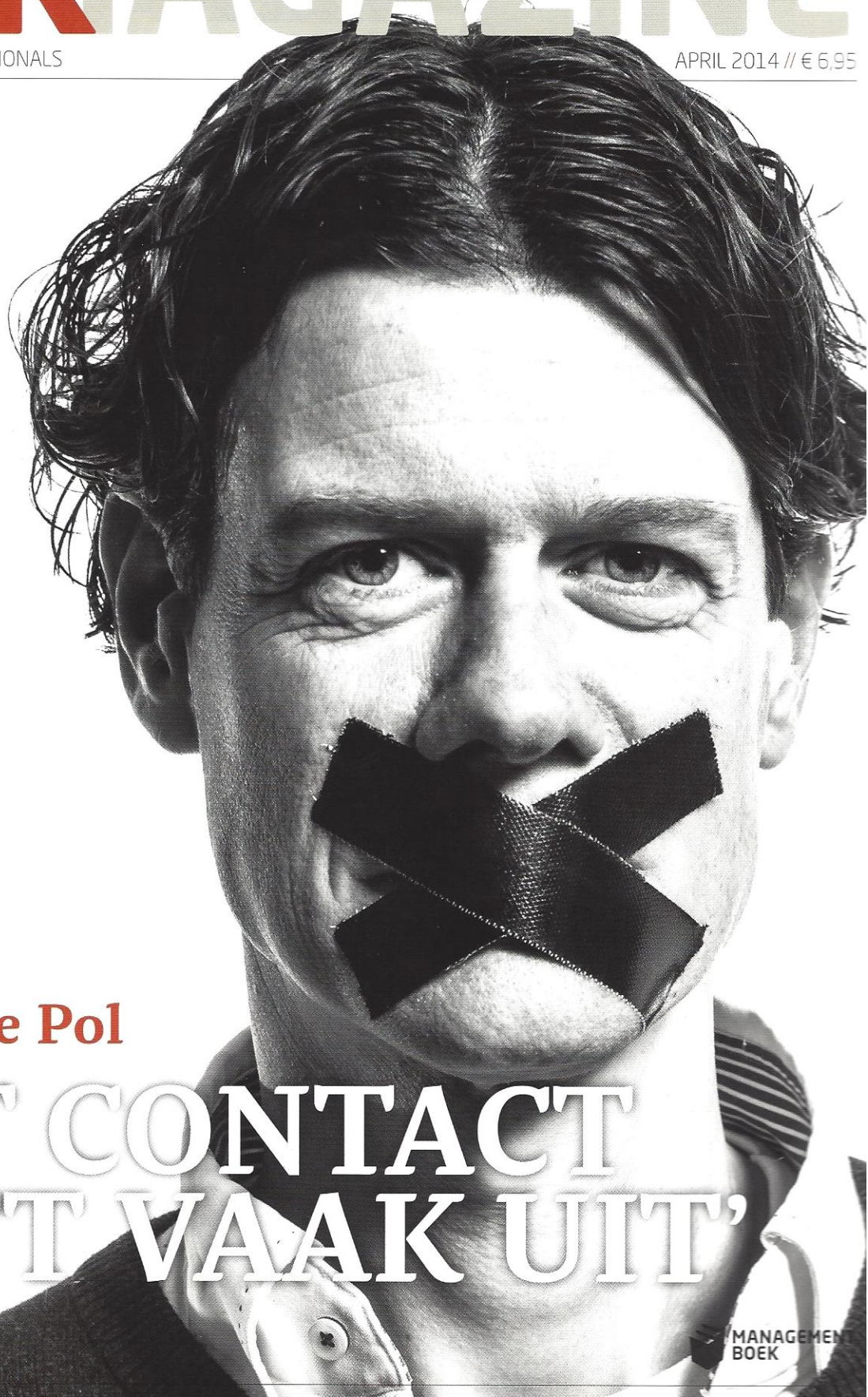
Haalt uit naar falend
projectmanagement

RALF KNEGTMANS

'Sommige mensen
moeten vooral géén
CEO worden'

GEORGE VAN HOUTEM

'Onderhandelen is
óók emotie tonen'



Harry van de Pol

'ECHT CONTACT
BLIJFT VAAK UIT'

MANAGEMENT
BOEK

Bart Flos haalt uit naar falend projectmanagement

‘Wat een gepruts allemaal’

Bart Flos maakte het als interim crisismanager mee. Tien IPMA-A-gecertificeerde projectmanagers waren niet goed genoeg om een project succesvol te managen. Reden: onder andere een totaal gebrek aan natuurlijk leiderschap. Het is één van de meest gemaakte fouten in een wereld van faalspiralen, de Wet van Murphy en gepruts in de branddriehoek mens-methode-machine.

TEKST RONALD BUITENHUIS // ILLUSTRATIE WALDEMAR POST



Bekend gegeven: tweederde van alle projecten mislukt. Ook in Nederland. Zo struikelde staatssecretaris Weekers over de problemen bij de Belastingdienst. ‘Typisch voorbeeld van gebrek aan natuurlijk leiderschap’, stelt Bart Flos. ‘Hij werd overvleugeld door zijn eigen ambtenaren, die hij vervolgens de schuld gaf. Hij kon als leider het ‘Project Belastingdienst’ niet aan.’ De Fyra, nog zo’n goed voorbeeld van falend projectmanagement. AnsaldoBreda is een groot concern dat met succes duizenden treinen maakt, maar volgens de Italianen hadden de Nederlanders in de projectaanname niet gezegd dat de trein ook 250 km/u in de sneeuw moet kunnen halen. Dan hadden ze het anders ontworpen. Flos: ‘Klassiek voorbeeld van te weinig tijd in voorbereiding stoppen en direct in de uitvoe-

‘STOP, tot hier en niet verder: wat zijn we aan het doen?’

ring schieten.’ Flos waarschuwt en passant staatssecretaris Wilma Mansveld als ze niet wil gaan struikelen over ERTMS (het spoorveiligheidssysteem). Flos: ‘Dat project dreigt geen twee, maar acht miljard euro te gaan kosten. De experts die dat zien aankomen wordt vervolgens het zwijgen opgelegd. Ik zeg: vergeet de Balkenendenorm en betaal – aan de voorkant – een goede projectadviseur met een *proven trackrecord* stevig, dat scheelt aan de achterkant miljarden!’

GEPRUTS

In Flos’ boek *Het perfecte project* komt vaak het woord gepruts terug. Talloze excuses en vooral veel symptoombestrijding. Gepruts is volgens de auteur veelal terug te voeren op het ontbreken van één van de fundamenteën uit ‘de primaire branddriehoek’. Flos legt uit: ‘Bij brand is er een relatie tussen zuurstof, brandbare stof en temperatuur. Samen houden ze het vuur op gang. Bij elk samenwerkingsverband heb je een vergelijkbare branddriehoek: die tussen mens, machine en methode. Haal je één van de drie weg, dan dooft het vuur.’ Methodes en processen hebben we meestal wel, machines (lees computers en technologie) ook, maar het gaat volgens Flos in het gros van de falende projecten mis bij de factor mens. ‘Heel vaak gaat het verkeerd omdat er geen natuurlijke leiders aan het hoofd van een project staan. Je kunt wel PRINCE2 of IPMA-gecertificeerd zijn, of een Six Sigma Black Belt hebben, dat

wil nog niet zeggen dat je natuurlijk leiderschap bezit.’ Volwassenheid is volgens Flos het tweede issue. ‘Als de druk in een project oploopt, gaan mensen als vanzelf onvolwassen gedrag vertonen. Dan gaan ze elkaar kinderachtige mailtjes sturen of onredelijke druk zetten omdat iets binnen tijd en budget afgerond moet worden, terwijl de aannames al niet deugden. Weerbaarheid is de derde faalcomponent. Heel veel mensen in een project zien feilloos aankomen dat het mis

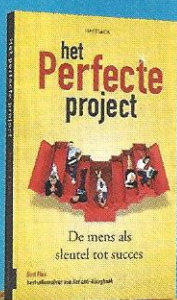
gaat lopen, maar er is maar zelden iemand die zijn hand op durft te steken: ‘STOP, tot hier en niet verder: wat zijn we aan het doen?’ Bij dat ERTMS-project hebben mensen letterlijk een spreekverbod gekregen om het project vooral maar niet te frustreren. Wat het dan natuurlijk juist doet. Er heerst een geweldig taboe, zeker bij de overheid, om een project stop te zetten wanneer het ontspoord en het vervolgens te herstellen.’

PERFECT

Hoe kun je een project dan wel perfect laten verlopen? Flos hanteert zijn eigen schijf van vijf voor een gezond project. Allereerst: begin niet hals over kop aan een project. Flos: ‘50 procent van de bestede energie is voorbereiding, 20 procent uitvoering, 30 procent analyse en evaluatie. Bij de meeste projecten is het echter: 5 procent – 95 procent – 0 procent.’ Wet twee om uit ‘de faalspiraal’ te blijven: durf te stoppen als het misgaat. Wet drie: pak de onvermijdelijke problemen bij de wortel aan. Flos: ‘Hoe dan ook, je krijgt met problemen te maken in een project. Accepteer dat. Een perfect project is een project waarin mensen een hoog probleemoplossend vermogen hebben en niemand onder de druk hoeft te lijden.’ Vierde component van de schijf van vijf is: gedraag je als ondernemer. Flos: ‘Elk project is een soort mini-onderneming.’ En tot slot moet je projecten altijd goed evalueren, je ervaringen delen en successen vieren. Dat lijkt een open deur maar we doen het in de praktijk

‘Elk project is een soort mini-onderneming.’

veel te weinig. Flos daagt in zijn boek mensen uit om op de website bij het boek middels een aantal simpele testen de eigen projectorganisatie te scoren op ‘prutsgehalte’. ‘Ik garandeer je dat het gros van de mensen die het invult, binnen tien minuten het eigen projectfalen kan ontmaskeren. Daarbij zal de factor mens veelal de verwaarloosde factor zijn; de reden dat het samenwerkingsvuur dooft. We koesteren echter de illusie dat onze ellende uniek en eenmalig is, en dat het volgende project zeker beter zal gaan. Wake up! Het is toch een schande dat de overheid per jaar vier tot vijf miljard verspilt aan falende IT-projecten? Er is niet eens een potje voor budgetoverschrijding, dus de belastingbetaler mag hier elke keer weer voor opdraaien.’ Met *Het perfecte project* probeert Flos deze faalspiraal te doorbreken. Stellig gooit de auteur olie op het vuur en wakkert hij de discussie aan. ‘Ik heb de meest perfecte projecthandboeken gezien, waarin alles tot in de puntjes was vastgelegd, compleet met alle IT-systemen die het moesten ondersteunen. Dat is allemaal waardeloos zonder leiderschap, volwassenheid en weerbaarheid. Het zijn de mensen die beslissen en handelen, sterker nog: de mens is *the mother of all fuckups*, dus is uiteindelijk ook de mens de sleutel tot een perfect project.’ ¶



HET PERFECTE PROJECT

Bart Flos

Paperback, 192 blz.,

1e druk, 2014,

Uitgeverij Haystack,

9789461260840

€ 19,95

ook als e-book **€ 19,95**