

Afgeblazen!

Project gestopt: hoe pep je jezelf weer op?

HET PROJECT WAAR JE AL TIJDEN AAN WERKT, WORDT OPEENS STOPGEZET. 'BALEN DAT HET NIET GEBRUIKT GAAT WORDEN.'

Tekst **Willemijn Kruijssen** illustratie **Yvonne Kroese**

Ik heb heel mooie oplossingen bedacht voor een applicatie. Een plan beschreven, het is in India gebouwd, maar net voordat het geïmplementeerd zou worden, werd het op de lange baan geschoven.' Consultant Jelle Jansma (35) was via zijn werkgever gedetacheerd bij een grote bank om daar de telefonie in het computersysteem te integreren, zodat het callcenter voortaan klanten zou kunnen bellen via de klantgegevens op het computerscherm. De businessanalyse – wat de werknemers van het callcenter precies wilden – was al gemaakt, en Jansma en drie collega's hadden in een omvangrijk document stap voor stap beschreven wat er 'gebouwd' moest worden. Al met al ruim een half jaar

fulltime werk. Maar de invoering werd uitgesteld – eerst tot het eind van het jaar, toen werd het medio 2009 en nu is er nog steeds geen datum vastgesteld.

Voor niets veel werk verzetten; het gebeurt nu overal wordt bezuinigd en gereorganiseerd vaker dan anders. Reclamebureaus die na een uitgewerkt voorstel de opdracht toch niet krijgen, ambtenaren die hun beleidsnota's in een la zien verdwijnen, architecten wier ontwerpen nooit worden gebouwd. Het kan allemaal frustrerend zijn voor wie zijn hart en ziel in een project heeft gelegd.

Prijkaartje

Wiarda Panman (37) heeft haar les geleerd: 'Over geld begin ik voortaan eerder. Mijn opdrachtgever zei pas op het moment dat we het

'Over geld begin ik voortaan eerder. Mijn opdrachtgever zei pas op het moment dat we het over het prijskaartje kregen dat hij het te duur vond

over het prijskaartje kregen dat hij het te duur vond. Maar hij was zo enthousiast over het programma dat ik had voorgesteld. Hij vond het origineel, hij vond het prima dat ik er twee anderen bij betrok en herhaalde keer op keer dat ik de vrije hand had.' Panmans bedrijf Ouipa biedt advies, coaching en onderzoek. Een paar maanden geleden werd ze bij het kleine bedrijf ingehuurd om een tweedaags teambuildingevent te organiseren als start van een coachingstraject. Het liep niet zo lekker tussen de zes medewerkers en de directeur, Panman werd ingeschakeld om daar wat aan te veranderen. Dagenlang bereidde ze zich voor. Ze interviewde de zeven betrokkenen – wat ging er volgens hen niet goed? – werkte de gesprekken uit, en plande een tweedaags

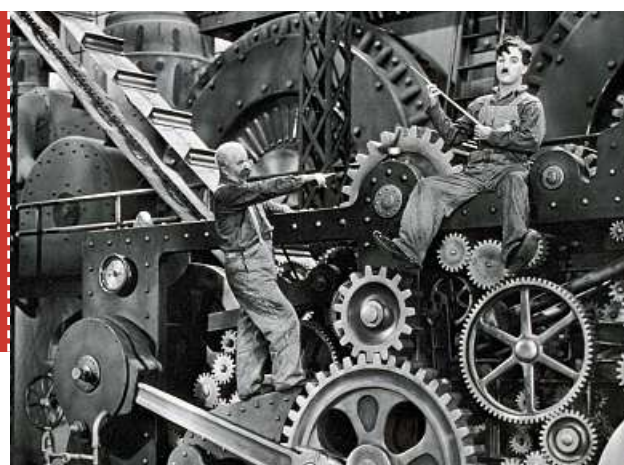
programma. En dat bleek achteraf allemaal voor niets te zijn geweest. 'Te weinig mensen realiseren zich vooraf dat het advies dat uit een project komt vaak niet wordt opgevolgd', zegt Theo Drissen, directeur van werving- en selectiebureau Leaufort. Hij let vooral op cijfermatig inzicht, taalbeheersing en abstractievermogen als hij vacatures voor projectmanagers te vervullen heeft. Drissen let ook op resultaatgerichtheid. Hoe resultaatgerichter iemand is, hoe moeilijker diegene waarschijnlijk 'tussendoelen' kan stellen, waardoor het harder aankomt als een project wordt afgeblazen. En doordat doelgerichte projectmanagers minder oog hebben voor omgevingsfactoren, kan het bericht ook nog eens als een complete verrassing komen.

Project

Het hebben en bereiken van tussendoelen is belangrijk voor het verloop van een project en het al dan niet teleurgesteld zijn als het project niet doorgaat. 'Te weinig mensen realiseren zich vooraf dat een advies vaak niet wordt opgevolgd', zegt Theo Drissen van werving- en selectiebureau Leaufort.

Harmonogram

Het Gantt- of balkenschema om (de afhankelijkheid en samenhang van) processen in beeld te brengen, was al in 1896 bedacht door Karol Adamiecki (1866-1933), een van de eerste management-onderzoekers, die het een harmonogram noemde. Hij publiceerde er pas over in 1931, en dan nog in het Pools en het Russisch.





WWW.YVONNEKROESE.NL

Feedback

Niet iedereen is dus even geschikt voor projectmatig werken. 'Als je graag feedback wil op je functioneren, ben je gelukkiger als de doelen concreet zijn en je op korte termijn kunt nagaan of je die doelen hebt behaald', zegt arbeidspsycholoog Elsbeth Kuysters van trainings- en coachingspraktijk AMON. Voor perfectionisten is het werken aan een langlopend project ook niet altijd geschikt: vaak zijn er binnen een project onzekere factoren waarop je geen invloed hebt. Te weinig zelfvertrouwen helpt ook niet. 'Dat soort werknemers schrijft het afblazen van het project toe aan hun tekortkomende kwaliteiten, terwijl er waarschijnlijk externe factoren waren die doorslaggevend zijn geweest, zoals financiële redenen. Je diskwalificeert jezelf dan, wat kan leiden tot een negatieve zelfevaluatie en deprimerende gevoelens', zegt Kuysters.

Mensen met minder zelfvertrouwen zijn meer geschikt voor kleine en

Gantt-schema's

Inmiddels gebruikelijke manier om structuur van projecten te visualiseren. Maar toen Henry Laurence Gantt in 1917 de Gantt-diagrammen introduceerde, was dat opzienbarend. Gantt-schema's zijn gratis te downloaden op bijvoorbeeld www.ganttproject.biz

Olympische Spelen

Volkomen mislukt: het lobbyproject om de Olympische Spelen van 1992 naar Nederland te halen. Die lobby begon drie tot vier jaar later dan die van Barcelona - en Amsterdam was kansloos. Slechts vijf van de 85 IOC-leden stemden voor Amsterdam.



► kortdurende projecten waarvan stap voor stap gewerkt wordt, zegt Jan den Breejen, ontwikkelaar van werk-leertrajecten bij adviesbureau ISBW/Schouten en Nelissen en auteur van *De High Performance Organisatie: een integrale aanpak*, dat begin oktober verschijnt. 'Mensen met minder eigenwaarde schatten hun competenties lager in, dus als ze dan iets kleins moeten doen, lukt het en ervaren ze de kick van het kunnen', zegt Den Breejen.

Nieuwe inzichten

Panman heeft in ieder geval een ding geleerd: ze zal voortaan altijd in een eerder stadium vragen of er écht genoeg geld is en ze écht de vrije hand heeft, ook al lijken alle signalen daarop te wijzen. 'Je leert er altijd iets van, ook al is een project halverwege gestaakt', zegt Den Breejen. 'Je hebt nieuwe mensen leren kennen, nieuwe ervaringen en inzichten opgedaan, je kunt je gaan realiseren dat werk niet zaligmakend is.' Siebel-consultant Jansma verwacht dat zijn werk te zijner tijd alsnog in gebruik genomen wordt: 'Tenzij ze beslissen dat ze helemaal stoppen met het Siebelsysteem. Maar dat doet een bank niet zomaar, want daar is enorm in geïnvesteerd. Er zijn zo'n twintigduizend gebruikers tegelijkertijd aan het werk met het programma.'

Den Breejen ziet vaak dat een gestaakt project binnen een paar jaar alsnog wordt doorgezet. 'Er komt bijvoorbeeld een nieuwe directeur die het anders wil doen dan zijn voorganger', zegt hij. Jansma vindt het ook vooral zonde voor de opdrachtgever: 'Er was al zoveel in geïnvesteerd. Dan heeft zo'n bank de juiste mensen in huis en wordt er gekozen voor kortetermijnbesparingen. Terwijl het op de lange termijn niet zo voordelig is. Stel dat er andere mensen verder gaan met waar ik mee bezig was. Die moeten kijken hoe het werkt en voordat ze goed en wel aan de slag zijn, zijn ze zo drie weken verder. Dus toen ik hoorde dat het werd uitgesteld, dacht ik: "Dat is onhandig dat zo te doen"'. Panman: 'Door het uitstellen van dit traject blijven de problemen bestaan. Uiteindelijk ontdekken de klanten van dat bedrijf daar schade van.' Panman is alweer met nieuwe opdrachten bezig. Net als



'Je leert er altijd iets van, ook al is een project halverwege gestaakt'

Jansma: 'Ik vind het balen dat ik het niet gebruikt zie worden, maar aan de andere kant: je kunt er moeilijk over doen, maar ik doe gewoon mijn werk. In de detachering bestaat altijd de kans dat je ergens van af wordt gehaald. Het is beter je erbij neer te leggen en een nieuw project te regelen.' Dat vindt ook Kuysters. 'Flexibel kunnen schakelen, vooruitkijken en nieuwe doelen stellen zijn van belang.'

En volgens Den Breejen kan het geen kwaad om eens uit je 'comfortzone' te worden gehaald. 'Als het ene na het andere project goed is gegaan, komt er een soort overmoed. Dan is het niet zo slecht om een keer op je gezicht te gaan. Dan beseft je wat je nog moet leren.'

JELLE JANSMA IS EEN GEFINGEERDE NAAM

WILLEMIJN.KRUIJSSEN@INTERMEDIAR.NL

Ict

Ict-projecten bij de overheid zijn zelden op tijd af, kosten vaak meer dan begroot en leveren ook niet altijd het gewenste resultaat, blijkt uit onderzoek van de Rekenkamer in 2008. Neem het C2000-project voor de communicatie tussen brandweer, ambulance, politie en marechaussee: dat kostte 195 miljoen meer dan begroot en duurde twee jaar langer dan gepland.



Uitstel, uitstel, uitstel

Sinds 1968 ligt er een zandlichaam klaar voor het ontbrekende stuk snelweg tussen Delft en Schiedam. Komende september beslist minister Eurlings van Verkeer of dat stuk A4 alsnog wordt aangelegd of dat de A13 tussen Rotterdam en Den Haag wordt verbreed.