

# Spreken is goud

De vijf cruciale gesprekken voor een soepel verlopend project



Titel vertaald uit het Engels in opdracht van IMK Opleidingen B.V.  
Oorspronkelijke titel: Silence Falls



**Vital**Smarts™

 **The Concours Group**

 **IMK**  
Opleidingen



## INHOUDSOPGAVE

Een kennismaking met <i>Spreken is goud</i> .....	3
Het onderzoek <i>Spreken is goud</i> .....	5
De stille crisis .....	5
Analyse van de situatie .....	5
Vijf cruciale gesprekken .....	6
De belangrijkste bevindingen .....	6
Het goede nieuws: bespreken werkt .....	7
Vervolgstappen voor senior leiders .....	8
Opzet van dit rapport .....	8
Casestudy .....	9
<i>Vijf cruciale gesprekken:</i>	
- Plannen zonder feitenkennis .....	10
- Sponsors geven niet thuis .....	12
- Het omzeilen van procedures .....	14
- Struisvogeltactiek volgen .....	16
- Tekortkomingen van het team .....	18
Conclusie .....	20
Over dit onderzoek .....	23
Bijlage .....	24
Het <i>Spreken is goud</i> assessmentformulier .....	25
Vervolgstappen voor leiders .....	28



# EEN KENNISMAKING MET SPREKEN IS GOUD

## De vijf cruciale gesprekken voor een glad verlopend project

Meer dan 91 procent van alle grootschalige bedrijfsinitiatieven mislukt. Het gaat dan om initiatieven die bedoeld zijn om een bedrijf voor een dreigende ramp te behoeden, de concurrentiepositie van de organisatie te verbeteren of simpelweg om strategische doelen te bereiken. Voor dit soort initiatieven zijn vaak meer middelen nodig dan begroot en deadlines worden niet gehaald. Ze laten een indruk van mislukking achter en kosten leiders hun carrière.

Toch volgen organisaties jaar in jaar uit dezelfde ongewisse weg en bieden hierbij ruimte aan gedrag dat bijdraagt aan deze kostbare mislukkingen.

Hoe kunnen we voorkomen dat de geschiedenis zich blijft herhalen? Waarom mislukken projecten die zoveel tijd en aandacht vragen van de topmensen van een bedrijf? Kunnen mensen gewoon niet goed plannen? Lukt het ze niet de juiste experts erbij te betrekken? Zijn ze in het geheel niet in staat om nauwkeurige ramingen te maken? Nee. De geschiedenis herhaalt zich wanneer teams en organisaties, die bestaan uit mensen, niet duidelijk zeggen wat er is, en wanneer er niet geluisterd wordt. Helaas ligt er een fatale vorm van 'bedrijfszwijgen' ten grondslag aan alle mislukte projecten. Projectproblemen zijn namelijk eigenlijk mensenproblemen, of we het nu leuk vinden of niet.

Op de volgende pagina's vindt u een aantal verrassende resultaten die u anders naar uw volgende initiatief, programma of project laten kijken en die laten zien dat u verbeteringen kunt doorvoeren. De resultaten van dit baanbrekende onderzoek, *Spreken is goud*, zijn zowel ontmoedigend als hoopgevend. In *Spreken is goud* worden voor het eerst de oorzaken en kosten van mislukte initiatieven accuraat tegenover elkaar gezet en wordt duidelijk dat er een enorme winst geboekt kan worden door te investeren in vaardigheden. Deze vaardigheden kunnen iedereen helpen de valkuilen bij de uitvoering van een project te omzeilen.

### Hoe kunt u zich verbeteren?

De oprichters van VitalSmarts onderzoeken al 25 jaar methoden die systematische en blijvende verandering teweegbrengen. VitalSmarts heeft met dit onderzoek, dat nog steeds doorgaat, duizenden organisaties geholpen om snelle en effectieve resultaten te behalen. Meer dan driehonderd van deze bedrijven stonden in de *Fortune 500*, een ranglijst van Amerikaanse bedrijven op basis van de jaaromzet.

Hier een paar tips om mee te beginnen:

1. Vul het *Spreken is goud* assessmentformulier in. U vindt dit als bijlage bij dit rapport. Door het assessment wordt duidelijk door welke aspecten de kans groot is dat uw initiatief, programma of project mislukt.
2. Vraag een gratis online teamversie van het *Spreken is goud* assessment aan door te bellen met een vertegenwoordiger van IMK Opleidingen (telefoon 0172 42 34 56). Doordat dit assessment online plaatsvindt, kan uw hele projectteam het project beoordelen en de resultaten kan zien.



3. Verspreid dit rapport zodat anderen zich beter bewust worden van de problemen die het blootlegt.
4. Op het moment dat andere betrokkenen zich bewuster zijn van de zaak en de waardering ervoor gegroeid is, is het tijd om tot actie over te gaan. Een vertegenwoordiger van VitalSmarts kan samen met u een actieplan opstellen dat is afgestemd op uw specifieke doelen. Bel vandaag nog en ontdek hoe u uw organisatie kunt veranderen.

In het hoofdstuk *Conclusie* in dit rapport en op [www.silencefails.com](http://www.silencefails.com) vindt u nog meer tips om veranderingen tot stand te brengen. Op [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek) kunt u terecht voor informatie in het Nederlands.



## HET ONDERZOEK SPREKEN IS GOUD

### De vijf cruciale gesprekken voor een glad verlopend project

#### De stille crisis

Jaar in jaar uit gokken leidinggevend over de hele wereld met hun budget. Ze steken een aanzienlijk deel ervan in projecten die weinig kans hebben om iets op te leveren. Als ze roulette zouden spelen, zouden ze zelfs nog een grotere kans hebben om iets te verdienen. En toch leggen leidinggevend het geld voor die projecten neer, zo gaat het immers al tientallen jaren.

Hoe dekken ze zich het liefst in tegen mislukking? Met formele systemen. De afgelopen twintig jaar hebben projectprofessionals en managementexperts zich gericht op de verbetering van formele systemen voor programmabestuur, projectmanagement en projectgerelateerde technologieën. Hoewel deze nieuwe aanpak de resultaten aanzienlijk heeft verbeterd, behaalt meer dan twee derde van de hedendaagse initiatieven, programma's en projecten niet de doelstellingen. Er klopt duidelijk iets niet. VitalSmarts en The Concours Group zijn samen onder het oppervlak van de formele systemen gaan graven om te bepalen wat er ten grondslag ligt aan het mislukken van projecten.

Dit onderzoek, *Spreken is goud. De vijf cruciale gesprekken voor een glad verlopend project*, laat zien dat projectleiders het vermogen van hun organisatie om belangrijke projecten en initiatieven uit te voeren, aanzienlijk kunnen verbeteren. Dit kan door de zwijgcode te doorbreken die geldt voor vijf problemen die in belangrijke mate bijdragen aan bijna alle mislukte projecten. Problemen die verbazingwekkend gewoon zijn, maar toch altijd onbesproken blijven en genegeerd worden.

#### Analyse van de situatie

Senior leidinggevend zetten vaak hun bedrijf op het spel met prestigieuze operaties zoals nieuwe producten groots in de markt zetten, strategische ICT-projecten, reorganisaties en snelle inkrimpingen, of rigoureuze kwaliteitsinitiatieven. Zelden leveren deze gokken op wat ervan verwacht werd. Het aantal mislukking wordt geschat tussen de 72 en 91 procent.<sup>1</sup> Het collectieve onvermogen van bedrijven om een groot project met succes uit te voeren kost honderden miljarden dollars per jaar. Naar schatting gaat bijvoorbeeld meer dan een kwart van de 255 miljard dollar die jaarlijks in de VS aan ICT-projecten wordt uitgegeven op aan mislukkingen en budgetoverschrijdingen.<sup>2</sup>

De mislukte invoering van een vooruitstrevend bagageafhandelsysteem op de internationale luchthaven van de Amerikaanse stad Denver is een duidelijk voorbeeld van dit onvermogen om een project uit te voeren. Met bijna 42 kilometer aan lopende band beloofde het systeem de bagage sneller en betrouwbaarder van de passagier naar het vliegtuig te brengen en terug. In plaats daarvan kostte het baanbrekende concept honderden miljoenen dollars aan kostenoverschrijdingen, vertraagde het de opening van de luchthaven met meer dan een jaar en gebruikte het tien jaar extra middelen door verschillende reddingspogingen, voordat bestuurders toegaven dat de invoering van het systeem mislukt was.<sup>3</sup>

Deze mislukte projecten ondermijnen de prestaties van een organisatie, en kosten carrières. Meer dan ooit staan CEO's onder druk om of succes te boeken of te vertrekken. In 2005 verdubbelde de wisseling van CEO's ten opzichte van het jaar ervoor.<sup>4</sup> De afgelopen vijf jaar alleen al heeft bijna twee derde van alle grote bedrijven zijn CEO vervangen. Ook het hoofd ICT is kwetsbaar; een kwart van de mensen met deze

#### De belangrijkste bevindingen

Vijf verbazingwekkend gewone problemen blijven altijd onbesproken en worden genegeerd. Het doorbreken van de zwijgcode die geldt voor deze problemen, draagt in belangrijke mate bij aan het slagen van het project.



## De belangrijkste bevindingen

Wanneer deze problemen niet openlijk en kundig worden besproken, mislukken alle projecten, hoe groot of klein ook.

functie wordt ieder jaar ontslagen.<sup>5</sup> Uit onderzoek blijkt dat het onvermogen om een cruciaal project goed ten uitvoer te brengen, de belangrijkste reden is voor dit alarmerende ontslagtempo. Hun tekortkomingen op het gebied van strategie of besluitvorming waren minder belangrijk dan hun onvermogen om de plannen uit te voeren.<sup>6</sup>

### Vijf cruciale gesprekken

Uit het *Spreken is goud*-onderzoek blijkt dat leidinggevendenden het vermogen van hun organisatie om prestigieuze projecten en initiatieven uit te voeren, aanzienlijk kunnen verbeteren door zich te richten op vijf cruciale gesprekken. Deze vijf gesprekken worden hierna toegelicht. Voor elk van deze vijf cruciale gesprekken geldt bovendien dat als ze effectiever worden gevoerd, de projectprestaties verbeteren met 50 tot 70 procent, of zelfs meer, zo blijkt uit het onderzoek.

De vijf cruciale gesprekken die uit de studie naar voren komen, zijn de meest voorkomende en duurste obstakels die genomen moeten worden op de weg naar succes. Ieder van deze gesprekken brengt tienduizenden mislukkingen en overschrijdingen met zich mee. In *Spreken is goud* worden de kosten, cultuur en langetermijndynamiek van elk van de gesprekken behandeld. Deze vijf gesprekken zijn:

1. Plannen zonder feitenkennis. Een project is gedoemd te mislukken wanneer deadlines en budgetten niet realistisch zijn.
2. Sponsors geven niet thuis. Een sponsor biedt geen leiding, politieke invloed, tijd of energie om ervoor te zorgen dat een project slaagt.
3. Het omzeilen van procedures. Betrokkenen vermijden het vaststellen van prioriteiten.
4. Struisvogeltactiek volgen. Teamleiders en -leden geven het niet toe wanneer er problemen zijn met een project. In plaats daarvan wachten ze tot iemand anders zijn mond opendoet.
5. Tekortkomingen van het team. Teamleden willen of kunnen een project niet ondersteunen.

Uit dit onderzoek blijkt dat sommige projecten meer last hebben van deze problemen dan andere. Dit hangt waarschijnlijk samen met de hoge mate van onderlinge afhankelijkheid van niveaus en functies. En wanneer deze problemen niet openlijk en kundig worden besproken, mislukken projecten jammerlijk, ongeacht de omvang ervan. Degenen die deze zaken effectief bespreken, hebben een positief effect op de doelen van hun project.

### De belangrijkste bevindingen

Uit *Spreken is goud* blijkt dat deze vijf problemen niet de genadeklap voor een project hoeven te zijn, maar ze beïnvloeden wel aanzienlijk de resultaten die een team of organisatie probeert te bereiken.

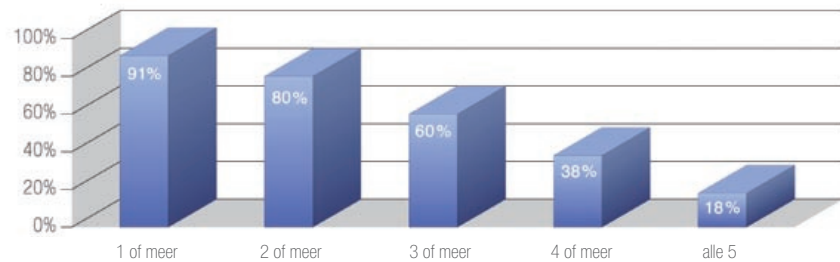
Uit het onderzoek blijkt onder andere:

- 61 procent probeert om over het probleem te praten, maar slechts 14 procent heeft het idee dat vakkundig te doen met een blijvend resultaat.
- 88 procent geeft aan dat deze problemen tijdens de looptijd van het project voortduren of zelfs daarna nog.
- Bij 82 to 87 procent van de projecten wordt een aanzienlijke negatieve invloed gemeld wanneer budget, projectomvang en tijdsplanning niet worden besproken.



- De teammoraal ondervond aanzienlijke tegenslagen bij 73 procent van de projecten die onderzocht zijn. Bij 43 procent van de projecten bleef men lijden onder een lange lijst problemen, zelfs als het project al gestopt was.

### Percentages van mensen die regelmatig met een of meer van de vijf cruciale gesprekken te maken hebben



Uit *Spreeken is goud* blijkt dat de vraag of deze vijf problemen bespreekbaar zijn, bepaalt of een initiatief ontspoort of niet. De gegevens laten zien dat wanneer mensen deze problemen effectief bespreken, de projecten weer op de rails komen. En wanneer een of meer van deze problemen niet worden aangepakt, of niet op de juiste manier worden aangepakt, de problemen gaan irriteren, de problemen omzeild worden en politieke aangelegenheden worden. Uiteindelijk is het dan bijna onvermijdelijk dat een project mislukt.

### Het goede nieuws: bespreken werkt

Uit de gegevens blijkt dat minder dan een op de vijf projectleiders effectief de cruciale gesprekken aangaat die nodig zijn om deze vijf problemen op te lossen, dus het goede nieuws is dat een op de vijf de discussies wél aangaat. Er kan veel geleerd worden van hun succes. Behalve deze vakkundige individuen ook inderdaad andere resultaten dan hun collega's? Onderzoek naar dit deelgebied van de succesvolle cruciale discussies helpt de volgende vragen te beantwoorden:

- Wordt de kans op succes van een project beïnvloed als de projectleider problemen effectief ter sprake brengt?
- Kunnen anderen leren vakkundiger problemen te bespreken met hetzelfde resultaat?

Het antwoord op al deze vragen is een volmondig ja.<sup>7</sup> Uit het onderzoek kwam naar voren dat bij ieder van de vijf probleemgebieden er een duidelijk verschil was tussen bespreken en goed bespreken. Maar de meeste mensen bespreken niet effectief. Er zijn er die hun mond opendoen, maar hun bezorgdheid vervolgens afzakken, waardoor de problemen nooit volledig aan het licht komen. Er zijn ook mensen die hun mond opendoen, maar dan op zo'n manier dat ze defensieve reacties opwekken bij anderen. Een handvol, ongeveer een op de acht, is in staat volledig zijn bezorgdheid te delen en heeft aan het einde van het gesprek het gevoel dat zijn gezichtspunten begrepen zijn.

Uit het onderzoek bleek dat naast de vakkundigheid van de initiator, de ontvankelijkheid van de andere partij even belangrijk is voor het goed verlopen van een cruciaal gesprek. Projectleiders die bedreven zijn in het voeren van cruciale gesprekken, zijn veel effectiever in het omgaan met geprikkelde en defensieve leidinggevend. Maar hun vakkundigheid alleen garandeert nog niet dat hun zorgen daadwerkelijk aan de orde komen. Tenzij leiders buitengewone maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat hun omgeving in

### De belangrijkste bevindingen

Als een of meer van deze problemen niet, of niet toereikend, worden aangepakt, wekken ze irritatie, gaan mensen ze uit de weg en worden ze politiek.



## De belangrijkste bevindingen

Tenzij leiders maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat hun omgeving in staat is cruciale discussies te voeren, zal een groot deel van de problemen niet ter sprake komen, onzichtbaar blijven, en fatale gevolgen hebben.

staat is cruciale gesprekken te voeren, zal een groot aantal problemen niet ter sprake komen, onzichtbaar blijven, en fatale gevolgen hebben.

Echter, als een vakkundig leider een veilige omgeving schept, als is het maar gedeeltelijk, dan:

- wordt de kans dat het project niet binnen het budget blijft bijna gehalveerd;
- neemt de kans om het tijdschema te halen met minimaal 40 procent toe, en die om de kwaliteit te verbeteren met bijna 60 procent. De kans dat aan het einde van het project het moreel goed is en de verhoudingen tussen de betrokkenen intact zijn, is meer dan 70 procent als de projectleiders effectief de cruciale gesprekken aangaan.

## Vervolgstappen voor senior leiders

Hoewel bij *Spreken is goud* het zwaartepunt ligt op de belangrijke bevindingen die mislukkingen kunnen voorspellen en uitleggen, is de belangrijkste implicatie van het onderzoek dat potentiële leiders het succes moeten beïnvloeden.

Senior leiders kunnen het mislukken van een prestigieus bedrijfsinitiatief voorspellen en voorkomen door een cultuur te scheppen waarin de vijf gesprekken snel en effectief worden gevoerd. *Spreken is goud* geeft ook inzichten in, en aanbevelingen voor, hoe senior leiders een businesscase kunnen maken voor verandering, hoe ze gedrag kunnen meten, kunnen investeren in bekwaamheid, het senior management medeverantwoordelijk kunnen maken en helden kunnen maken van mensen die zich snel aanpassen.

## Opzet van dit rapport

Dit rapport beschrijft de resultaten van het *Spreken is goud*-onderzoek. Ieder van de vijf cruciale gesprekken voor glad verlopende projecten is onderzocht. U vindt in dit rapport onder andere:

- een samengestelde casestudy, de *Roundup*-casus, waarin de onderwerpen worden beschreven die het *Spreken is goud*-onderzoeksteam uit echte projecten heeft gehaald;
- belangrijke bevindingen per specifiek cruciaal gesprek, inclusief de omvang van ieder probleem, de prijs voor het niet uitspreken en het effect van het wel uitspreken;
- echte opmerkingen van deelnemers aan het onderzoek, die ingaan op de omgeving en de gevolgen van niet-uitgesproken cruciale gesprekspunten;
- een conclusie die aangeeft wat leiders het best kunnen doen wanneer ze hun organisatie willen verbeteren op het punt van het aangaan en voeren van deze vijf cruciale gesprekken. Het doel daarvan is de slagingskans van een project te vergroten.



## Over deze casus

In deze casus wordt een fictieve persoon, Bob Kelley, gevolgd tijdens een groot, organisatiebreed initiatief. De casus beschrijft zaken die het onderzoeksteam van *Spreken is goud* uit echte projecten heeft opgetekend.

In de rest van dit onderzoek worden relevante bevindingen uit het *Spreken is goud*-onderzoek toegepast op deze casus.

## CASESTUDY:

# DE ROUNDUP-CASUS

Een projectleider in een groot bedrijf uit de zakelijke dienstverlening, Bob Kelley, leidde een poging onder de codenaam *Roundup* om het factureringssysteem van het bedrijf intern te krijgen.

- Het factureringssysteem was de slagader van het bedrijf. Hiermee werden maandelijks honderden miljoenen dollar geïnd door op tijd en accuraat de rekeningen naar meer dan 20 miljoen klanten te sturen.
- Het factureren was twintig jaar uitbesteed geweest.
- Kelley leidde drie jaar lang een soms tegendraads en los team van meer dan duizend professionals met verschillende functies in zijn bedrijf, en contractwerkers. Het doel was over te gaan op een systeem dat eigendom zou zijn van het bedrijf. Roundup was vooral een moeilijk project door het feit dat Kelley slechts van een aantal van de teamleden de lijnmanager was, terwijl zijn missie afhankelijk was van de continue steun van alle teamleden.

De inzet had niet hoger gekund en de stand van zaken van Roundup had niet slechter gekund. Toen we Kelley ontmoetten, had het project al twee keer zo veel tijd gekost als gepland en was het al 300 procent over het oorspronkelijke budget gegaan. Er was toen al meer dan 250 miljoen dollar in geïnvesteerd zonder dat het einde in zicht was. Toch geloofde Bob Kelley dat er licht aan het einde van de tunnel was. Binnen twee weken zou de facturering van een klein deel van de klanten overgaan op het nieuwe systeem. Toen hij uit een sessie kwam waarin het vrijgeven van het systeem onder de loep werd genomen, was hij ervan overtuigd dat alles op orde was en dat de kans op succes groot was.

Een maand later rolde de kop van Kelley. De overstap naar het nieuwe systeem was een ramp. Het bedrijf dat tot dan toe de facturering deed, gaf niet op het juiste moment de juiste gegevens door. Op het moment dat ze dat wel gingen doen, zaten de nieuwe rekeningen vol fouten en het systeem gaf allerlei storingen van de ergste soort. Hierdoor liep het systeem tijdens de factureringscyclus vast zonder dat er iets aan te doen was. Toen Kelley ontslagen werd, bracht een beveiligingsbeambte hem naar zijn bureau en vervolgens naar buiten.

## Diagnose

De ondergang van Kelley was het directe gevolg van het niet-efficiënt aanpakken van de vijf problemen die in *Spreken is goud* geïdentificeerd worden. Ieder van de vijf problemen stak op enig moment tijdens het project de kop op.

## Conclusie

De teloorgang van Roundup kwam niet door de aanwezigheid van de problemen, maar door hoe ermee om werd gegaan. De meeste werden nooit echt besproken met de mensen voor wie ze van belang waren. De andere werden wel aan de orde gesteld, maar dan weer weggemoffeld, juist door die leidinggevenden die hadden moeten luisteren en actie hadden moeten ondernemen.



**Probleem 1**

**Plannen zonder feitenkennis weerspiegelt alle niveaus van slecht plangedrag.**

**Omvang en kosten**

Van de 85% van de onderzoeks-deelnemers die meldde dat plannen zonder feitenkennis in hun projecten voorkwam, zei:

- 39% dat de projecten hierdoor waren beïnvloed;
- 91% dat het moeilijk of onmogelijk was het probleem aan te pakken of op te lossen;
- 61% dat ze het gesprek aangingen;
- 14% dat ze het gesprek vakkundig aangingen en dat het enig effect had op het probleem;
- 19% dat ze in staat waren om het probleem op te lossen.

Bij 88% bleef het probleem bestaan,\* waardoor het de operatie als volgt beïnvloedde:

- Bij 82% van de projecten ging men over het budget heen.
- Bij 82% werden deadlines gemist.
- Bij 82% werkte iets niet of niet goed of waren er kwaliteitsproblemen.
- Bij 73% was het moreel van het team aangetast.
- Bij 43% lag er een lange lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project.

\*tijdens of na het beëindigen van het project.

**CRUCIAAL PROBLEEM NUMMER 1:**

**PLANNEN ZONDER FEITENKENNIS**

**Een project is gedoemd te mislukken wanneer deadlines en budgetten niet realistisch zijn.**

*Plannen zonder feitenkennis* gaat over manieren waarop leiders projectparameters bepalen zonder projectleiders daar (echt) bij te betrekken. Projectleiders krijgen vaak een set doelen, budgetten en tijdschema's zonder daaraan een bijdrage te kunnen leveren of de mogelijkheid te krijgen te bepalen wat er voor een project nu echt nodig is. Soms wordt hun wel gevraagd de middelen en tijd te ramen die nodig zijn om een bepaalde hoeveelheid werk te verrichten, maar deze schattingen worden vervolgens genegeerd. In beide gevallen levert dit tijdsschema's, budgetten en doelen op die vanaf het begin af aan al onrealistisch zijn.

Erg vaak worden er onrealistische beperkingen aan een project opgelegd. Een leidinggevende of een klant gaat verplichtingen aan met een andere betrokkene zonder toestemming van het projectteam en presenteert vervolgens het uiteindelijke plan als een voldongen feit. Teams die dit soort ondoordachte eisen krijgen voorgeschoteld, vullen budgetten en tijdsplanningen wel in, maar gaan ervan uit dat hun schattingen toch worden genegeerd.

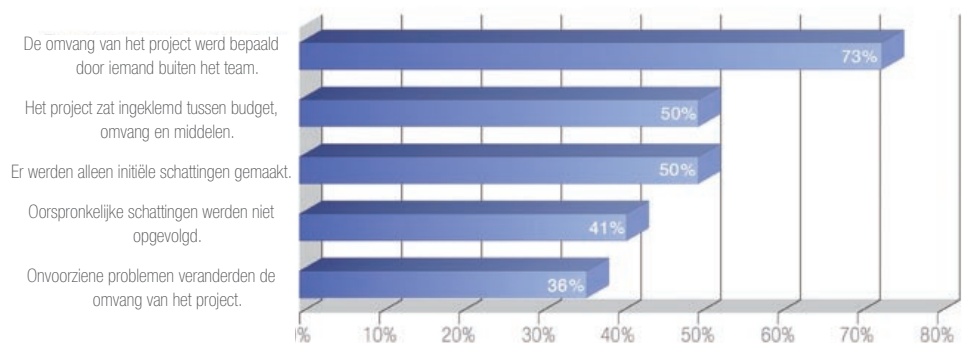
*Plannen zonder feitenkennis* weerspiegelt alle niveaus van slecht plangedrag. Als projectleiders zich realiseren dat dergelijke praktijken zich voordoen, moeten ze de uitdaging aan willen en kunnen gaan. Als ze dit cruciale gesprek uit de weg gaan en zich vastleggen op iets waarvan ze weten dat het niet haalbaar is, of doen of ze succesvol zijn, zorgen ze ervoor dat hun project zal mislukken.

Hetzelfde geldt voor leidinggevendenden die hun twijfels over de waarde van een schatting of de teamcompetentie niet bespreken. Zij gebruiken hun macht op een manier die zorgt voor politieke in plaats van inhoudelijke overeenstemming. Als er dan een mislukking volgt, worden hun twijfels over het team bevestigd en krijgen zij het gevoel dat het gerechtvaardigd is om nog meer te plannen zonder feitenkennis. Hierdoor herstellen zij hun gevoel de leiding te hebben.

De enige manier waarop projectleiders en leidinggevendenden deze vicieuze cirkel kunnen doorbreken, is openhartig en effectief te spreken over hun vermoedens en twijfels, en over de feiten.

Hoe gebruikelijk zijn deze problemen? 85 procent van de projectleiders wordt geconfronteerd met plannen zonder feitenkennis. Belangrijke drijfveren zijn onder andere:

**Indicatoren van plannen zonder feitenkennis**





## Invloed van uitspreken

Van alle ondervraagden besprak 19% dit probleem. Zij verbeterden de kwaliteit en functionaliteit met 69%\* en verminderden tegelijkertijd:

- budgetoverschrijding met 29%;
- vertragingen met 17%;
- het onterecht inkorten van processen met 47%;
- hardnekkige problemen\*\* met 58%.

\* Vergelijken met degenen die het probleem niet bespraken (deze verschillen zijn nog statistisch significant,  $p < 0,5$ ).

\*\* Bleven gedurende het project aanwezig en daarna ook nog.

## Toepassing

### DE ROUNDUP-CASUS

Toen Bob Kelley het project Roundup overnam, kreeg hij een jaar om het systeem binnen het bedrijf te halen en een budget van 45 miljoen dollar. Idealiter zouden dit tijdsschema en budget het resultaat geweest zijn van een zorgvuldige planning waar Kelley bij betrokken was. Maar zo is het niet gegaan. In plaats daarvan speelden de leidinggevenden van Kelley een spelletje dat vaak gespeeld wordt bij de uitvoering van projecten: ze waren op zoek naar de beste deal. Ze stelden een doel dat onhaalbaar leek en hoopten dat de prestatiedruk die hierdoor ontstond, Kelley zou motiveren het doel te bereiken. Kelley was een goede werknemer en probeerde het, maar hij wist vanaf het begin dat het niet zou lukken.

Hoe dit uitpakt binnen projectteams wordt goed geïllustreerd aan de hand van deze belangrijke bevindingen:

- Wanneer projectleiders met deze problemen worden geconfronteerd, weten ze dat de inzet hoog is. 61 procent doet een poging zijn bezorgdheid te uiten, maar vaak in zwakke bewoordingen.
- Meer dan negen van de tien projectleiders noemt dit soort gesprekken 'moeilijk' tot 'onmogelijk'.
- In feite is slechts 19 procent in staat het gesprek zo te voeren dat het tot resultaten leidt. Wanneer projectleiders niet in staat zijn dit gesprek succesvol te voeren, verandert hun project in een blok aan het been.

Als het gesprek mislukt, wordt het dreigende mislukken van het project alom gevoeld.

- Negen van de tien projectleiders delen hun bezorgdheid met leden van het projectteam en met anderen binnen de organisatie.
- Het moreel van het team krijgt een dreun in bijna driekwart van deze gevallen, wanneer de mensen doorhebben dat ze afstevenen op een mislukking. Op dat moment in het project worden onrealistische zaken zelden nog bijgesteld. In 88 procent van de gevallen blijven ze staan tot het einde van het project of nog daarna.
- 9 procent van deze projecten hebben een budget van meer dan 1 miljoen dollar
- In 70 procent van de gevallen worden processen op een verkeerde manier ingekort, wordt er beknibbeld op documentatie of worden testen overgeslagen om de doelen te halen. Uiteindelijk mislukken deze projecten.
- 61 procent scoort de hattrick van projectmislukking: ze missen deadlines, gaan over het budget heen en bereiken hun doelen niet.
- 43 procent eindigt met een lange lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project.

## Opmerkingen van deelnemers

'Zo werkt het hier. Jaar 1: Six Sigma is het helemaal en je krijgt alle middelen die je nodig hebt tot je beschikking. Jaar 2: ze trekken de broekriem aan door je willekeurig te korten met X procent. Jaar 3: je haalt de gestelde doelen niet omdat je daar de middelen niet voor hebt. En dan stoppen ze het project.'

– *Manager, farmaceutisch bedrijf.*

'We vragen je een project uit te voeren. Jij komt terug en zegt: "Ik heb 25 bedrijfsmiddelen nodig en 25 miljoen dollar." En dan zegt je sponsor: "Wat dacht je van drie bedrijfsmiddelen, morgen klaar en geen geld?" En dan zeg jij: "Klinkt goed." Je moet wel, want er valt niet te onderhandelen.'

– *Afdelingshoofd, cateringbedrijf.*

'Zoiets als een project plannen bestaat niet. Je hebt de echte datum en de datum waarop iets gedaan moet zijn. Ergens aan het begin van een project zou je de doelen moeten identificeren en afbakenen. Wat is realistisch? Bij voorgaande projecten ging het in mijn ervaring niet om de echte doelen, hoeveel middelen en hoelang we daar voor nodig zouden hebben. Senior manager A tegen senior manager B: "We gaan dit voor eind februari doen. Eerst wordt de einddatum vastgesteld en dan werken we terug. Dan snijden we in testen en andere kwaliteitsprocessen." – *Directeur, bedrijf uit de financiële dienstverlening.*



## Probleem 2

**Als de projectsponsor niet thuis geeft, loopt het projectteam vast en wordt het kwetsbaar.**

### Omvang en kosten

Van de 65% van de onderzoeksdeelnemers die meldde dat sponsors niet thuis gaven bij hun projecten, zei:

- 33% dat hun projecten erdoor werden beïnvloed;
- 88% dat het moeilijk of onmogelijk was het probleem aan te pakken of op te lossen;
- 47% dat ze het gesprek aangingen;
- 11% dat ze het gesprek vakkundig aangingen en dat het enig effect had op het probleem;
- 17% dat ze in staat waren om het probleem op te lossen.

75% zei dat het probleem bleef bestaan,\* waardoor het de operatie als volgt beïnvloedde:

- 75% van de projecten gingen over het oorspronkelijke budget heen.
- 85% miste deadlines.
- Bij 74% werkte iets niet of niet goed of waren er kwaliteitsproblemen.
- Bij 69% was het moreel van het team aangetast.
- Bij 31% lag er een lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project.

\* Tijdens of na het beëindigen van het project.

## CRUCIAAL PROBLEEM NUMMER 2:

# SPONSORS GEVEN NIET THUIS

**Een sponsor biedt geen leiding, politieke invloed, tijd of energie om ervoor te zorgen dat een project slaagt.**

Projectsponsors zijn verantwoordelijk voor het geven van leiding en politieke ondersteuning. En dat doen ze vaak niet. Als de sponsor niet thuis geeft, loopt het team vast en is het kwetsbaar. De teamleden worden het veld ingestuurd om een taak te vervullen, maar hebben niet de slagkracht om het project te implementeren. Een voorbeeld: een belangrijke leider van wie hulp of middelen nodig zijn voor het project, verstrekt deze niet, en de sponsor die de macht heeft om hem ter verantwoording te roepen, doet dat niet.

Vaak laat de sponsor die het politieke gevecht zou moeten voeren (terugbellen, ervoor zorgen dat anderen hun verplichtingen nakomen enzovoort) de projectleiders uiteindelijk alles zelf opknappen. In plaats van het probleem direct aan te pakken, gaan ze eromheen werken.

Belangrijke bevindingen zijn onder andere:

- 65 procent van de projectleiders ondervindt problemen met sponsors die niet thuis gaven.
- Ongeveer de helft van hen doet op een of andere manier zijn best om zijn bezorgdheid ter sprake te brengen.
- 88 procent van de onderzoeksdeelnemers geeft aan dat gesprekken over dit onderwerp moeilijk zijn, zo niet onmogelijk, binnen de organisatie
- Minder dan een op de vijf projectleiders die lijden onder een sponsor die niet thuis geeft, is in staat het cruciale gesprek met zijn sponsor zo te voeren dat het probleem wordt opgelost.

Wanneer de projectleider de problemen met sponsors die niet thuis geven niet kan oplossen, mislukt het project en lopen de kosten op.

- Meer dan driekwart gaat aanzienlijk over het budget heen, raakt achter op schema en/of haalt zijn doelen niet.
- 11 procent gaat zelfs meer dan een miljoen over het budget heen.
- Het moreel van het team wordt aangetast in meer dan twee derde van de gevallen.

### Opmerkingen van deelnemers

'De directeur gaf me het volgende project: "We moeten 50 miljoen dollar besparen door drie grote productieprogramma's van onze Noord-Amerikaanse naar onze Aziatische ondernemingen te verplaatsen." Mijn "sponsor" was de onderdirecteur van Noord-Amerika. Ik ontmoette hem en wat hij zei kwam neer op "over mijn lijk". En dat was mijn sponsor! Ik ging naar de directeur en zei: "Wat nu? Hoe ga ik dit doen?" Dus toen stuurde hij een e-mail naar de sponsor en beval hem mij te helpen. Mijn sponsor is nu mijn gezworen vijand.' – *Manager, productiebedrijf.*



## Invloed van uitspreken

Van alle ondervraagden besprak 17% dit probleem. Zij verbeterden de kwaliteit en functionaliteit met 50%\* en verminderden tegelijkertijd:

- budgetoverschrijding met 33%;
- vertragingen met 33%;
- hardnekkige problemen\*\* met 70%;
- het onterecht inkorten van processen met 66%.

\* Vergelijken met degenen die het probleem niet bespraken (deze verschillen zijn statistisch significant,  $p < 0,5$ ).

\*\* Bleven gedurende het project aanwezig en daarna ook nog.

‘Ik werkte samen met mensen die ik nooit ontmoet heb, in een ander land. En het kwam erop neer dat ik iets probeerde door te voeren wat de ICT-manager wilde. Ik probeerde uit te leggen dat dit was wat ons was opgedragen, dat het een opdracht was en niet een keuze. Uiteindelijk ging ik met de manager praten en legde hem uit: “Ik heb hulp nodig, u moet uitleggen waarom dit moet gebeuren. Het is nodig dat ze het idee steunen.” Ik was bang dat hij een e-mail zou rondsturen in de trant van: “Dit moeten jullie doen, en het moet nú gebeuren.” Dat zou naar mijn mening de situatie niet hebben geholpen. In plaats daarvan gaf hij het zo’n beetje op en het project stopte. Maar pas een jaar later.’

– *Programmamanager, farmaceutisch bedrijf.*

## Toepassing

### DE ROUNDUP-CASUS

In de casus van Bob Kelley had de sponsor de politieke gevechten moeten voeren om de oude leverancier zover te krijgen dat hij zou meewerken. Echter, de sponsor belde zelden terug, volgde het proces zelden betrokken en uiteindelijk moest Kelley de strijd zelf voeren.

Toen Kelley het project Roundup op zich nam, maakte hij een fatale fout. Hij hoorde roddels dat zijn sponsor een beetje een nietsnut was. In plaats van dit probleem direct aan te pakken, werkte hij eromheen. Hij vroeg andere leidinggevenden om hulp en hield het probleem in stand door de sponsor te ontheffen van zijn verantwoordelijkheid.



### Probleem 3

**Projecten worden tijdens hun looptijd geplaagd door het omzeilen van procedures.**

#### Omvang en kosten

Van de 83% van de onderzoekers-deelnemers die meldde dat het omzeilen van procedures voorkwam bij hun projecten, zei:

- 33% dat hun projecten werden beïnvloed;
- 79% dat het moeilijk of onmogelijk was het probleem aan te pakken of op te lossen;
- 51% dat ze het gesprek aangingen;
- 13% dat ze het gesprek vakkundig aangingen en dat het enig effect had op het probleem;
- 16% dat ze in staat waren om het probleem op te lossen.

Bij 81% bleef het probleem bestaan,\* waardoor het de operatie als volgt beïnvloedde:

- Bij 78% van de projecten ging men over het budget heen.
- Bij 87% werden deadlines gemist.
- Bij 80% werkte iets niet of niet goed of waren er kwaliteitsproblemen.
- Bij 66% was het moreel van het team aangetast.
- Bij 28% lag er een lange lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project.

\* Tijdens of na het beëindigen van het project.

### CRUCIAAL PROBLEEM NUMMER3:

## HET OMZEILEN VAN PROCEDURES

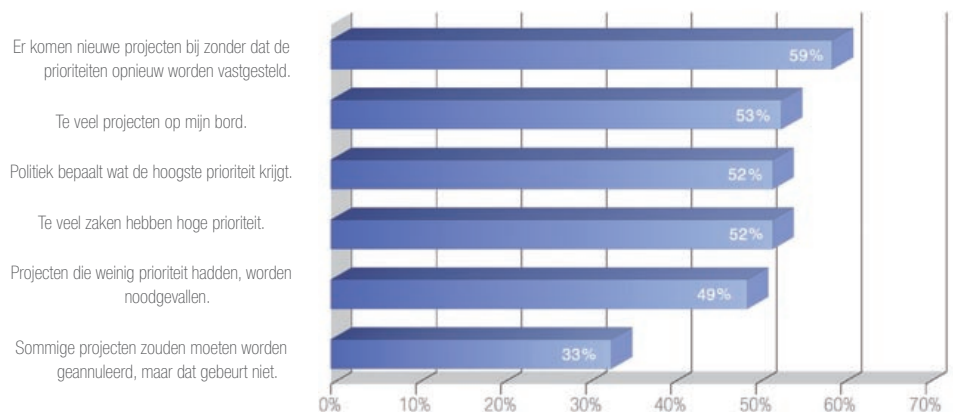
### Mensen vermijden het vaststellen van prioriteiten

Machtige betrokkenen en senior leiders omzeilen vaak de formele processen van besluitvorming, planning en prioriteiten vaststellen. Ze hebben gewoon nodig wat ze nodig hebben en ze willen niet worden lastiggevallen met praktische overwegingen. Dus werken ze eromheen. De gevolgen zijn vaak buitensporige betrokkenheid, teleurstelling en burn-out. Projecten worden goedgekeurd zonder dat de middelen beschikbaar zijn, de omvang van al goedgekeurde projecten wordt opgerekt zonder dat de middelen toenemen en teamleden leveren een reeks tegenvallende resultaten en het moreel lijdt onder de klappen die het team hierdoor moet verwerken.

Belangrijke bevindingen zijn onder andere:

- 83% van de projectleiders krijgt te maken met betrokkenen en anderen die de formele procedures rond planning en uitvoering omzeilen. Als meestvoorkomende vormen van het omzeilen worden genoemd:

#### De vele gezichten van het omzeilen van procedures



- 79 procent van de projectleiders noemt de discussie 'moeilijk' tot 'onmogelijk'.
- Slechts 13 procent is in staat zijn bezorgdheid vakkundig aan de orde te stellen zodat eraan geluisterd wordt.

Gezien het feit dat zo weinig mensen dit gesprek succesvol kunnen voeren, is het niet verbazingwekkend dat het omzeilen tijdens het gehele project doorgaat. Andere belangrijke bevindingen zijn onder andere:

- Vier van de vijf projecten heeft gedurende het gehele project last van het omzeilen van procedures, of zelfs nog daarna.
- 78 procent van deze projecten gaat over het budget heen.
- 87 procent mist deadlines.
- Bij twee derde van de mensen heeft het moreel een klap gehad wanneer ze het team verlaten.
- 80 procent bereikt de gestelde doelen niet.



## Invloed van uitspreken

Van alle ondervraagden besprak 16% dit probleem. Zij verbeterden de kwaliteit en functionaliteit met 44%\* en verminderden tegelijkertijd:

- budgetoverschrijding met 35%;
- vertragingen met 28%;
- hardnekkige problemen\*\* met 71%;
- het onterecht inkorten van processen met 64%.

\* Vergelijken met degenen die het probleem niet bespraken (deze verschillen zijn statistisch significant,  $p < 0,5$ ).

\*\* Bleven gedurende het project aanwezig en daarna ook nog

## Opmerkingen van deelnemers

‘Een heel simpel voorbeeld: iemand loopt met me mee naar het koffieapparaat en hij begint ergens over te praten. Ik moet stoppen en zeggen: “Je beseft toch wel dat we alleen maar aan het kletsen zijn en dat je niet net een project gestart bent? Je kunt niet over drie maanden naar het ICT-hoofd stappen en zeggen: “We hebben nu al twee maanden met ze gewerkt.’ Kletsen op weg naar de koffiekamer is niet de manier om zaken met onze afdeling te doen.”’ – *Senior programmamanager, cateringbedrijf.*

‘Als een projectmanager nee zegt tegen een klant, gebeurt er dit: de klant belt de directeur van ons bedrijf en zegt: “U moet dit doen.” Hij zegt dan ja.’ – *Projectmanager, cateringbedrijf.*

## Toepassing

### DE ROUNDUP-CASUS

De onderdirecteur Marketing bij het bedrijf van Kelley voegde herhaaldelijk extra zaken die moesten gebeuren toe aan het project, zonder dat hij keek naar de gevolgen ervan voor het budget of de planning. Hij deed dat door zelf in te grijpen, maar ook door dealtjes te sluiten met sponsors en leidinggevenden. Kelley en zijn team zaten dan met de gebakken peren. Het probleem was niet alleen dat de onderdirecteur Marketing het besluitvormingsproces omzeilde, maar ook dat niemand hem hiermee zo confronteerde dat hij ermee ophield.

Kelley en zijn sponsors gingen het cruciale gesprek niet aan toen het herhaaldelijk omzeilen van procedures de omvang van het project zo had veranderd dat het onmogelijk werd het project te laten slagen. Hierdoor ging het omzeilen door en werkte het de mislukking van het project in de hand.



### Probleem 4

**Als projectdeelnemers struisvogeltactieken gebruiken, zijn de updates en evaluaties niet meer serieus te nemen.**

### Omvang en kosten

Van de 55% van de onderzoeksdeelnemers die meldde dat struisvogeltactiek voorkwam bij hun projecten, zei:

- 31% dat hun projecten werden beïnvloed;
- 61% dat het moeilijk of onmogelijk was het probleem aan te pakken of op te lossen;
- 42% dat ze het gesprek aangingen;
- 13% dat ze het gesprek vakkundig aangingen en dat het enig effect had op het probleem;
- 26% dat ze in staat waren om het probleem op te lossen.

76% zei dat het probleem bleef bestaan,\* waardoor het de operatie als volgt beïnvloedde:

- Bij 78% van de projecten gingen men over het budget heen.
- Bij 86% werden deadlines gemist.
- Bij 74% werkte iets niet of niet goed of waren er kwaliteitsproblemen.
- Bij 54% was het moreel van het team aangetast.
- Bij 23% lag er een lange lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project.

\* Tijdens of na het beëindigen van het project.

### CRUCIAAL PROBLEEM NUMMER 4:

## STRUISVOGELTACTIEK VOLGEN

**Teamleiders en -leden geven het niet toe wanneer er problemen zijn met een project. In plaats daarvan wachten ze tot iemand anders zijn mond opendoet.**

Als een project gestart is, kan het ontsporen als de verschillende subteams of teamleden niet eerlijk rapporteren over de projectrisico's. Ze volgen de struisvogeltactiek.

Dit kostbare spel lijkt een beetje op het idiote zenuwspel waarbij twee rijdende auto's recht op elkaar af rijden om te zien wie er het eerst uit de weg gaat. Bij de bedrijfsvariant geven projectleiders niet toe dat ze doelen misschien niet halen en meer tijd nodig hebben. Ze hopen in plaats daarvan dat een andere groep die problemen heeft dat eerder laat weten. Wie het eerst zijn mond opendoet, krijgt de schuld voor de vertraging, terwijl degenen die hun mond hebben gehouden er wel van profiteren.

Als projectleiders de struisvogeltactiek volgen, zijn de updates en de evaluaties niet meer serieus te nemen. Het team verliest de mogelijkheid om soepel te reageren op problemen door doelen aan te passen, met middelen te schuiven, plannen te herschikken enzovoort. In plaats daarvan raast het project voort richting mislukking, terwijl iedereen zenuwachtig, maar zwijgend, toekijkt.

Bijna iedere organisatie meldde een of andere vorm van struisvogeltactiek en meer dan de helft van de projectleiders zegt dat dit fenomeen geregeld voorkomt. De enorme druk om goed nieuws te brengen is vaak de reden dat projectleiders op mislukking afkoersen. Dit komt doordat de druk het moeilijk maakt om de risico's te bespreken. Deze druk maakt het ook lastig voor teamleden om toe te geven dat een probleem een risico kan zijn voor het hele project, zelfs wanneer het een langdurig en ingewikkeld probleem is. In deze situatie is het ook moeilijk om toe te geven dat ingekorte procedures een gevaar voor het hele project kunnen vormen. Projectleiders zien deze problemen vaak al maanden van tevoren aankomen, maar stellen ze niet effectief aan de orde.

Belangrijke bevindingen zijn onder andere:

- Ongeveer een op de vier projectleiders die te maken heeft met dit probleem, kan de struisvogel effectief aanspreken op zijn tactiek.
- Wanneer projectleiders met deze problemen worden geconfronteerd, weten ze dat de inzet hoog is, maar slechts 42 procent doet een poging om zijn bezorgdheid te uiten.
- 13 procent van de projectleiders noemt de discussie 'moeilijk' tot 'onmogelijk'.

Als het gesprek mislukt, mislukt ook het project in 76 procent van de gevallen.

- 86 procent hiervan mist deadlines.
- 78 procent van deze projecten gaan over het budget heen.
- 74 procent mist functionaliteit of lijdt onder een lagere kwaliteit dan gewenst.



## Invloed van uitspreken

Van alle ondervraagden besprak 26% dit probleem. Zij verbeterden de kwaliteit en functionaliteit met 56%\* en verminderden tegelijkertijd:

- budgetoverschrijding met 55%;
- vertragingen met 69%;
- hardnekkige problemen\*\* met 70%;
- het onterecht inkorten van processen met 66%.

\* Vergelijken met degenen die het probleem niet bespraken (deze verschillen zijn allemaal statistisch significant,  $p < 0,5$ ).

\*\* Bleven gedurende het project aanwezig en daarna ook nog.

## Toepassing

### DE ROUNDUP-CASUS

De enorme druk om goed nieuws te brengen, werkte mislukking in de hand, doordat het voor Kelley moeilijk werd om risico's te bespreken. Het werd moeilijk om toe te geven dat een leverancier het hele project op het spel kon zetten, hoewel de problemen met de leverancier al lang bestonden en er veel verschillende problemen waren. Het werd moeilijk om toe te geven dat het inkorten van de testfase een risico was voor het hele project, zelfs nadat de testfase danig was ingekort om de krappe deadline te halen.

Het probleem was dat geen van deze risico's werd genoemd, noch in Kelleys evalueatie, noch in eerdere sessies. Projectdeelnemers hadden deze problemen al maanden zien aankomen, maar niemand had het effectief ter sprake gebracht.

## Opmerkingen van deelnemers

'Er zijn genoeg gevallen waarin iemand wist dat er iets mis was, maar het niet

vroeg genoeg zei. Dus ja, als je projectupdates krijgt en je hoort alleen maar "goed, goed, goed, goed, goed", dan is het slecht aan het einde van het liedje. En dan is het te laat om er iets aan te doen.'

– *Projectmanager, bouwbedrijf.*

'Jazeker, we hebben gegevens over het succes van het project. We beweren dat we de planning altijd halen, maar dat is een leugen. De statistieken zien er wel goed uit, maar we zeggen nooit hoe vaak we de deadlines hebben verschoven. Dat is het echte verhaal. We praten nooit eerlijk over de keren dat we de planning niet gehaald hebben en waarom dat gebeurde. Ik kan me niet herinneren dat ook maar één project de afgelopen tweeënhalf jaar klaar was op de oorspronkelijke deadline.'

– *Onderdirecteur voorlichtingsdienst, productiebedrijf.*

'In dit geval ging het om iemand die een project moest leiden dat om ICT draaide, maar daar geen verstand van had. De mensen onder haar gaven haar niet alle informatie die ze hadden moeten geven, en zij kon de puzzel niet compleet maken. Ze wisten dat ze in de problemen zaten. Ze gingen gewoon door met hard werken, alsof ze er dan wel zouden komen.

Binnen een dag had ik het project een alarmstatus gegeven. Dat was twee weken voor het moest draaien. Ik moest de tweede en derde persoon van ons bedrijf inschakelen, en dat ging natuurlijk niet zonder brokken. Ik had te doen met de projectleider.' – *Onderdirecteur, cateringbedrijf.*



### Probleem 5

***Te vaak negeren teamleden de tekortkomingen in het team en werken ze om het probleem heen.***

### Omvang en kosten

Van de 80% van de onderzoeksdeelnemers die tekortkomingen binnen het team meldde, zei:

- 30% dat hun projecten werden beïnvloed;
- 76% dat het moeilijk of onmogelijk was het probleem aan te pakken of op te lossen;
- 49% dat ze het gesprek aangingen;
- 14% dat ze het gesprek vakkundig aangingen en dat het enig effect had op het probleem;
- 24% dat ze in staat waren om het probleem op te lossen.

80% zei dat het probleem bleef bestaan,\* waardoor het de operatie als volgt beïnvloedde:

- Bij 73% van de projecten gingen men over het budget heen.
- Bij 82% werden deadlines gemist.
- Bij 77% werkte iets niet of niet goed of waren er kwaliteitsproblemen.
- Bij 69% was het moreel van het team aangetast.
- Bij 24% lag er een lange lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project.

\* Tijdens of na het beëindigen van het project.

### CRUCIAAL PROBLEEM NUMMER 5:

## TEKORTKOMINGEN VAN HET TEAM

**Teamleden willen of kunnen het project niet steunen.**

Projectleiders hebben vaak gemeenschappelijk dat ze meer verantwoordelijkheid hebben dan bevoegdheid. Ze 'leiden' gemengde groepen waarbij weinig direct wordt gerapporteerd. Vaak heeft ieder teamlid een andere baas, en dat is te zien.

Projectleiders geven aan dat ze geremd worden doordat teamleden niet op vergaderingen komen, zich niet aan deadlines houden of de competenties niet hebben om ambitieuze doelen te bereiken. Deze leiders hebben vaak geen zeggenschap over de selectie of vervanging van de slecht presterende teamleden en ze voelen zich niet in staat hen te coachen. Daarom negeren ze de tekortkomingen en werken ze om het probleem heen.

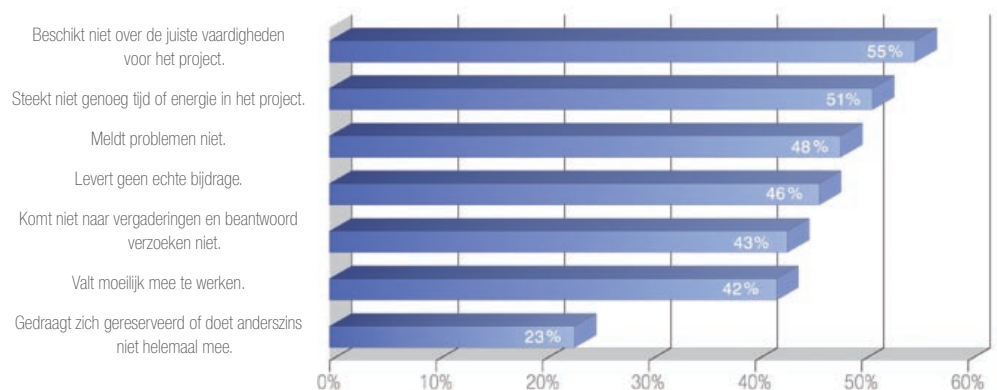
Een voorbeeld. Sommigen in een team vinden een bepaald teamlid incompetent, maar dit bespreken ze niet openlijk. In plaats daarvan worden extra middelen gebruikt om de meest kritieke taken over te nemen. Dit levert niet alleen dubbel werk op, wat duur is, het veroorzaakt ook boosheid en wantrouwen tussen de nu concurrerende individuen en tussen andere teamleden die erbij betrokken raken.

Een tweede bron van strijd in het team ontstaat als projectleiders moeten onderhandelen met functionele managers om hun project te bemannen. Deze functionele managers hebben vaak andere prioriteiten en zijn ongevoelig voor wat de projectleider nodig heeft. Ook hiervoor geldt: als projectleiders niet effectief de cruciale gesprekken kunnen voeren met de niet-meewerkende functionele managers, komt het succes van het project in gevaar.

Belangrijke bevindingen zijn onder andere:

- Als projectleiders prestatieproblemen in hun team niet effectief bespreken, krijgen vier van de vijf projecten last van budget-, tijds- en/of kwaliteitsproblemen.
- Deze 80 procent die problemen met tekortschietende teamleden ondervond, meldde onder andere de volgende gangbare oorzaken:

### Als teamleden elkaar in de steek laten





## Invloed van uitspreken

Van alle ondervraagden besprak 24% dit probleem. Zij verbeterden de kwaliteit en functionaliteit met 64%\* en verminderden tegelijkertijd:

- budgetoverschrijding met 64%;
- vertragingen met 60%;
- hardnekkige problemen\*\* met 70%;
- het onterecht inkorten van processen met 66%.

\* Vergelijken met degenen die het probleem niet bespraken (deze verschillen zijn statistisch significant,  $p < 0,5$ ).

\*\* Bleven gedurende het project aanwezig en daarna ook nog.

## Toepassing

### DE ROUNDUP-CASUS

Vanaf het begin leed Kelley, net als de meeste projectleiders, onder het feit dat hij meer verantwoordelijkheid had dan bevoegdheid. Hij 'leidde' een groep van meer dan duizend professionals, van wie er maar zeven aan hem rapporteerden. Iedereen had een andere baas, en dat was te zien ook.

Kelley moest bijvoorbeeld werken met een senior systeemontwerper die hij incompetent vond. In plaats van dat openlijk te bespreken, haalde hij er een tweede ontwerper bij en zorgde hij ervoor dat de nieuwe alle essentiële taken kreeg. Dit leverde niet alleen kostbaar dubbel werk op, het veroorzaakte ook boosheid en wantrouwen tussen de twee ontwerpers en tussen andere teamleden die erbij betrokken raken.

- 76 procent van de projectleiders noemt de discussie 'moeilijk' tot 'onmogelijk'.
- Slechts 14 procent is in staat zijn bezorgdheid vakkundig aan de orde te stellen zodat ernaar geluisterd wordt.

Gezien het feit dat zo weinig mensen dit gesprek succesvol kunnen voeren, is het niet verbazingwekkend dat tekortkomingen in het team vroeg in het proces de kop opsteken en het gehele project blijven bestaan.

- 80 procent van deze projecten heeft gedurende het gehele project last van teamtekortkomingen, of zelfs nog daarna.
- Tot 82 procent van deze projecten gaat over het budget heen, mist deadlines en lijdt onder kwaliteitsproblemen.
- Bij twee derde van de mensen heeft het moreel een klap gehad wanneer ze het team verlaten.

## Opmerkingen van deelnemers

'De functionele managers? Die moet je achtervolgen. Ik herinner me een project... Ik bleef maar achter de manager van de afdeling die ik nodig had aan lopen. Eerst probeerde ik hem uit te nodigen voor de startbijeenkomst, zodat hij de reikwijdte van zijn betrokkenheid bij het project zou inzien. Toen stuurde ik hem persoonlijke e-mails, maar hij hield wekenlang de boot af. Ik ging naar zijn kantoor, maar daar stuurde hij me op een onfatsoenlijke manier weg. Het hogerop zoeken had geen zin. Het enige wat mijn manager deed was een e-mail sturen. Niemand confronteerde hem echt met het probleem. Dat deugt echt niet.'  
– *Projectmanager, cateringbedrijf.*

'Als je project niet hot is, krijg je de middelen niet die zijn toegezegd. Ze nemen je pas serieus als je in een crisis zit. Als er een crisis is, dan pakken ze die aan. Dan kan iemand de held uithangen door te zeggen dat de hulptroepen volgende week komen. Dan krijg je de middelen en het geld, en daar ga je.'  
– *Projectmanager, bedrijf uit de financiële dienstverlening.*

'Als ze je een slechte kracht toewijzen, dan kun je daar alleen bij zijn manager over klagen – maar dat heeft geen zin. Dus je accepteert het, of geeft het werk aan iemand anders. Want als die persoon een discutabele staat van dienst heeft, dan weet zijn manager dat natuurlijk al. Dus waarom zou je die er nog op aanspreken? We kennen geen mogelijkheid om een persoon af te slaan of zijn manager of het individu feedback te geven. De functionele manager heeft geen idee hoe deze persoon echt werkt. Dus zoek je een groepje mensen die je goed vindt en stem je het einde van het ene project af op het begin van het volgende, zodat je ze kunt vasthouden.'  
– *Projectleider, productiebedrijf.*



## Toepassing

### DE ROUNDUP-CASUS

De teloorgang van Roundup kwam niet door de aanwezigheid van de problemen, maar door hoe er mee om werd gegaan. De meeste werden nooit echt besproken met de mensen voor wie ze van belang waren. De andere werden wel aan de orde gesteld, maar dan weer weggemoffeld, juist door de leidinggevenden die hadden moeten luisteren en actie hadden moeten ondernemen.

### De belangrijkste bevindingen

De cruciale problemen zijn zo gewoon, dat veel leiders ze niet meer zien.

## CONCLUSIE

Hoewel bij *Spreken is goud* het zwaartepunt ligt op de belangrijke bevindingen die mislukkingen kunnen voorspellen en uitleggen, is de belangrijkste implicatie van het onderzoek dat potentiële leiders het succes moeten beïnvloeden.

Uit de gegevens blijkt dat minder dan een op de vijf projectleiders effectief de cruciale gesprekken aangaat die nodig zijn om deze vijf problemen op te lossen, dus het goede nieuws is dat een op de vijf de discussies wél aangaat. Er kan veel geleerd worden van hun succes en van de vraag of deze unieke individuen ook inderdaad andere resultaten behalen dan hun gestopte collega's.

Onderzoek naar dit deelgebied van succesvolle cruciale gesprekken laat zien dat projectleiders die effectief het gesprek aangaan, het succes van het project beïnvloeden. Ook toont het aan dat anderen kunnen leren hoe ze gesprekken beter kunnen voeren om eveneens goede resultaten te behalen. Het is niet alleen mogelijk om snel en meetbaar zwijgpatronen in een organisatie om te buigen in een open dialoog en verantwoordelijkheid, maar ook om deze resultaten te continueren.<sup>8</sup>

Hier volgt een aantal van de beste adviezen die projectleiders en andere leiders direct in praktijk kunnen brengen om de problemen uit *Spreken is goud* aan te pakken. Gebruik deze tips om de problemen aan te pakken en begin met het opbouwen van competentie binnen de organisatie zodat de problemen kunnen worden opgelost.

### Mensen goed laten communiceren

Zoals al eerder gezegd in dit rapport, kwam uit het onderzoek naar voren dat er bij ieder van de vijf sleutelproblemen een duidelijk verschil was tussen communiceren en goed communiceren. Bij alle probleemgebieden deed ongeveer de helft van de leiders een poging om de problemen te bespreken, maar de meeste pogingen hadden weinig resultaat. Er zijn leiders die hun mond opendoen, maar hun bezorgdheid vervolgens afzwakken, waardoor de problemen nooit volledig aan het licht komen. Er zijn ook mensen die hun mond opendoen, maar dan op zo'n manier dat ze defensieve reacties opwekken bij andere. Een handvol is in staat volledig zijn bezorgdheid te delen en heeft aan het einde van het gesprek het gevoel dat zijn gezichtspunten begrepen zijn en gerespecteerd worden.

Uit het onderzoek bleek ook dat naast de vakkundigheid van de gespreksinitiator ook de ontvankelijkheid van de andere partij belangrijk is voor het goed verlopen van een cruciaal gesprek. Projectleiders die bedreven zijn in het voeren van cruciale gesprekken, zijn veel effectiever in het omgaan met geprikkelde en defensieve leidinggevenden. Maar hun vakkundigheid alleen garandeert nog niet dat hun zorgen daadwerkelijk aan de orde komen. Tenzij leiders buitengewone maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat hun omgeving in staat is cruciale gesprekken te voeren, zal een groot aantal problemen niet ter sprake komen, onzichtbaar blijven, en fatale gevolgen hebben.

### 1. Ontwikkel een businesscase om te veranderen

De besproken cruciale problemen zijn zo gewoon, dat veel leiders ze niet meer zien. Er kan snel verandering geboekt worden, maar niet als deze cruciale gesprekken als 'soft' of 'wel aardig' worden gezien. Neem de volgende punten mee bij de ontwikkeling van een businesscase om te veranderen:



## De belangrijkste bevindingen

Als een vakkundig leider een veilige omgeving schept, al is het maar gedeeltelijk, dan stijgt de kans op succes van het project met 50 tot 70 procent.

- Begin met het zichtbaar maken van het probleem. Zoek gegevens over het slagen en mislukken van projecten en publiceer die.
- Verspreid het onderzoeksrapport *Spreken is goud* om zo een discussie op gang te brengen over de onderliggende oorzaak van het huidige onderpresteren.
- Betrek senior leiders bij een zogenoemde *luistercampagne*. Hierbij leiden ze gestructureerde focusgroepen om uit te zoeken of deze cruciale problemen de huidige resultaten beïnvloeden.

Het doel van dit proces van gegevens publiceren, discussie op gang brengen en gericht luisteren is senior leiders te helpen het verband te leggen tussen het hier beschreven gedrag en het voor hen o zo belangrijke resultaat. Wanneer ze dit verband goed kunnen formuleren, zullen ze het zakelijke belang erkennen van een gedragsverandering op deze cruciale punten.

## 2. Gedrag vaststellen

Leiders die de manier waarop hun mensen deze gesprekken voeren serieus willen verbeteren, stellen regelmatig het huidige gedrag vast.

- Doe een *Spreken is goud* assessment (op [www.silencefails.com](http://www.silencefails.com) of [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek)) om te bepalen hoe uw project het doet op het vlak van de vijf cruciale gesprekken uit *Spreken is goud*.
- Bespreek de resultaten van het *Spreken is goud* assessment met de juiste mensen. Dit kan met het senior managementteam zijn, of met een team van andere crossfunctionele leiders. Dit richt de aandacht op het bestaan van de vijf cruciale problemen en op de vraag of ze wel adequaat worden besproken en aangepakt.
- Gebruik een organisatieonderzoek om te beoordelen hoe het binnen uw organisatie gesteld is met de competentie om leiding te geven.

## 3. Investeer in vaardigheden

De meeste projectleiders en teamleden missen het vertrouwen om deze politiek gevoelige onderwerpen aan de orde te stellen, omdat ze niet weten hoe ze deze riskante discussies moeten voeren. Als leiders hun mensen leren hoe ze deze specifieke cruciale gesprekken moeten voeren, zullen deze problemen vaker en beter worden opgelost.

- Maak een ambitieus verbeterdoel kenbaar. Zorg ervoor dat de senior leiders akkoord gaan met specifieke verbeteringen van de startwaarden.
- Gebruik vervolgens trainingen, discussies, assessments en andere methoden om ervoor te zorgen dat er kennisoverdracht plaats vindt. Monitor het effect van deze scholing binnen uw organisatie.
- Breng de resultaten van trainingen en belangrijke prestatie-indicatoren in kaart. Bepaal het gedrag dat gerelateerd is aan het resultaat dat u wilt verbeteren en volg zowel de veranderingen in gedrag, als het einddoel dat u wilt bereiken.



## Over de sponsors

### VitalSmarts

VitalSmarts, een innovator op het gebied van bedrijfstraining en het functioneren van organisaties, helpt teams en organisaties om hun belangrijkste doelen te realiseren. VitalSmarts heeft al meer dan driehonderd bedrijven van de *Fortune 500* ondersteund bij het realiseren van belangrijke resultaten. VitalSmarts gebruikt hiervoor zijn bekroonde trainingsproducten, die gebaseerd zijn op meer dan 25 jaar onderzoek. Ook nu nog is het onderzoek in volle gang. Bij de ondersteuning van bedrijven wordt een bewezen methode gebruikt om snelle, langdurige en meetbare veranderingen in het gedrag teweeg te brengen. VitalSmarts is al twee keer op de lijst van snelst groeiende bedrijven in Amerika gezet door het Amerikaanse tijdschrift *Inc. magazine* (over succesvol ondernemen). VitalSmarts heeft al meer dan 500.000 mensen over de hele wereld getraind. [www.vital-smarts.com](http://www.vital-smarts.com)

## 4. Maak het senior management verantwoordelijk

Investeren in de competentie van projectleiders om cruciale gesprekken te voeren is nodig, maar niet voldoende. Effectieve organisaties beoordelen leiders en houden hen verantwoordelijk voor het bewerkstelligen van verbeteringen op de geformuleerde parameters binnen hun verantwoordelijkheidsgebied. De beste organisaties verbinden deze eis zelfs aan de bonussen en prestatiebeoordelingen van het senior management. Verder:

- Maak docenten van de leiders. Mensen veranderen eerder hun gedrag wanneer de training door leiders wordt gegeven in plaats van door personeelstrainers of adviseurs van buiten. Als leiders doceren, kan de veranderingssnelheid met een factor twee tot drie toenemen ten opzichte van wanneer iemand de training leidt die niet zo geloofwaardig is of die niet verbonden is met de organisatie.\*
- Maak iedereen verantwoordelijk voor het scheppen van een veilige omgeving voor het voeren van deze cruciale gesprekken.

Als senior leiders weten dat zij verantwoordelijk worden gehouden voor hoe goed ze leidinggeven aan het gedragveranderingsproces, hebben ze er veel meer interesse voor.

## 5. Maak helden van mensen die zich snel aanpassen

De sleutel om honderd mensen hun mond open te leren doen, is de eerste die het doet openlijk te belonen. Verzeker uzelf ervan dat u duidelijk en publiekelijk de boodschap uitdraagt dat deze gesprekken niet alleen maar belangrijk zijn, nee, ze zijn cruciaal. En degenen die ze aan de orde stellen, zijn zeer waardevol. Tips hierbij zijn onder andere:

- Geef aandacht aan mensen die een risico nemen door deze cruciale gesprekken aan te gaan en beloon hen.
- Prijs individuen die gevoelige projectrisico's tijdens een openbare forumdiscussie aan de het licht brengen en vakkundig de strijd aangaan met leiders.

Als u wilt dat de organisatiecultuur verandert van een zwijgcultuur in een cultuur van open discussies, maak dan helden van mensen die een risico nemen door dit nieuwe gedrag te vertonen.

**Kijk voor de methoden die hier worden aangeraden en andere hulpmiddelen op [www.silencefails.com](http://www.silencefails.com) of [www.IMKopleidingen.nl/cc](http://www.IMKopleidingen.nl/cc).**



## Over de sponsors

### IMK Opleidingen

IMK Opleidingen staat voor Instituut voor ManagementKunde. Management in de breedste zin van het woord, van persoonlijk management dat voor iedereen nuttig is tot leiderschap en bedrijfskunde op ondernemersniveau. Kunde zit in onze naam, omdat we kennis zien als basis, waarna het vooral attitude en vaardigheden zijn die het verschil maken.

### Onze missie

IMK Opleidingen geeft mensen de kans om hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en te laten ondernemen.

### Ons aanbod

IMK Opleidingen heeft meer dan 60 trainingen en opleidingen verdeeld over de thema's Management & Leiderschap, Personeelsbeleid, Management Support, Communicatie, Marketing & Sales en Ondernemerschap. Binnen ieder thema treft u korte, praktijkgerichte trainingen, opleidingen met diploma's en incompanyprogramma's aan. Daarnaast kunt u bij IMK Opleidingen ook terecht voor psychologische profielen, coaching en consulting.

### IMK Opleidingen staat garant voor:

- Een strategisch meedenkende partner voor elke organisatie
- Beweging en verbinding, het ontwikkelen van leiderschap én ondernemerschap
- Praktijkervaren professionals
- Flexibele en klantgerichte focus
- Met passie en enthousiasme

[www.IMKOpleidingen.nl](http://www.IMKOpleidingen.nl)

## OVER DIT ONDERZOEK

Vanaf eind 2005 zijn VitalSmarts en The Concours Group samen onder het oppervlak van de formele structuren gaan zoeken naar wat er ontbrak. Het onderzoek *Spreken is goud*, waaraan mensen uit de hele wereld meededen, leverde belangrijke resultaten op. Het onderzoek werd in twee fasen gesplitst: een verkennende fase en een observatiefase.

### DE VERKENNENDE FASE

De onderzoekers namen interviews af en verzamelden verklaringen van individuen in leidinggevende posities en individuen die betrokken waren bij projectmanagement. Het onderzoeksteam analyseerde het materiaal en haalde hier thema's en patronen uit. Dit leverde een set op van de frequentste en duurste problemen. De resultaten werden in focusgroepen opnieuw getest. Als laatste werd een preliminaire test uitgevoerd om te bevestigen dat onze factoranalyse overeenkwam met de op de rapportages gebaseerde aanpak.

### OBSERVATIEFASE

De observatiefase van ons onderzoek, inclusief een volledige enquête, bestond onder andere uit het volgende:

- De onderzoekers besteedden meer dan 150 uur aan het observeren van de verschillende projectfasen – van het opstarten en goedkeuren tot het uitvoeren. Daarnaast werden interviews, focusgroepen en enquêtes gehouden met meer dan 1000 senior leidinggevendenden, projectponsors, projectleiders en projectdeelnemers.
- Bij het onderzoek waren meer dan 1000 leidinggevendenden en projectmanagementprofessionals van 40 bedrijven betrokken. De deelnemende organisaties kwamen uit een groot aantal verschillende sectoren. Onder meer farmaceutische bedrijven, een fastfoodconglomeraat, een internationaal bouwbedrijf, luchtvaartmaatschappijen, financiële dienstverleners, overheidsinstanties en fabrikanten van consumentenproducten namen deel aan het onderzoek. Hoewel het grootste deel van de 40 bedrijven multinationals uit de *Fortune 500* zijn, bestaat ongeveer 10 procent uit kleinere, regionale bedrijven.
- De analyse betrof meer dan 2200 projecten die varieerden van ICT-projecten van 10.000 dollar tot herstructureringsprogramma's van miljarden dollars.
- De ervaring van de deelnemers aan het onderzoek varieerde van doorgewinterde, universitaire geschoolede, gediplomeerde projectleiders tot beginnende managers met weinig officiële training in projectmanagement. Sommige organisaties hadden geavanceerde structuren voor projecttoezicht, projectmanagementprocessen en beleid, terwijl andere een minder ontwikkelde aanpak hanteerden.



## BIJLAGE

Overzicht van de onderzoeksresultaten

		Plannen zonder feitenkennis	Sponsors geven niet thuis	Omzeilen van procedures	Struisvogel- tactiek volgen	Tekort- komingen van het team
<b>Omvang van het probleem</b>	Projectmanagers met dit probleem	85%	65%	83%	55%	80%
	Beïnvloedde projecten	39%	33%	33%	31%	30%
	Degenen die het moeilijk vonden om te confronteren/op te lossen	91%	88%	79%	61%	76%
	Degenen die het gesprek aangingen	61%	47%	51%	42%	49%
	Degenen die het gesprek vakkundig aangingen	14%	11%	13%	13%	14%
	Degenen die het gesprek zo aangingen dat het probleem opgelost werd	19%	17%	16%	26%	24%
<b>Kosten van niet uitspreken</b>	Het probleem blijft het hele project bestaan of daarna ook nog	88%	75%	81%	76%	80%
	Budgetten zijn overschreden	82%	75%	78%	78%	73%
	Deadlines zijn niet gehaald	82%	85%	87%	86%	82%
	Functionele eisen of kwaliteit hebben te lijden	82%	74%	80%	74%	77%
	Moreel van team is aangetast	73%	69%	66%	54%	69%
	Een lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project	43%	31%	28%	23%	24%
<b>Invloed van uitspreken</b>	Reductie van budgetoverschrijdingen	29%	33%	35%	55%	64%
	Reductie van vertragingen	17%	33%	28%	69%	60%
	Verbeterde kwaliteit en functionaliteit	69%	50%	44%	56%	64%
	Hadden minder kans op het onterecht inkorten van processen	47%	66%	64%	66%	66%
	Hadden minder kans op een lange lijst problemen die nog opgelost moesten worden na het beëindigen van het project	58%	70%	71%	70%	70%

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u contact opnemen met IMK Opleidingen, telefoonnummer 0172 42 34 56, of per e-mail: [info@IMKopleidingen.nl](mailto:info@IMKopleidingen.nl).



# HET SPREKEN IS GOUD-ASSESSMENT

## Zal uw project slagen?

Neem een lopend project of een project dat u recent hebt afgerond.

Projectnummer: \_\_\_\_\_

Ja      Nee

### Sectie 1: Plannen zonder feitenkennis

1. Zijn de tijdsschema's, budgetten, materialen en personele bezetting realistisch voor het project, gezien de gestelde doelen? (Als uw antwoord hierop ja is, ga dan door naar de volgende sectie. Als uw antwoord nee is, beantwoord dan vraag 1a-1c hieronder.)
  - 1a. Als de middelen niet realistisch zijn, hebt u uw bezorgdheid dan volledig besproken met de persoon (of personen) die ze wel realistisch had kunnen maken (bijvoorbeeld projectsponsors, resourcesmanagers)?
  - 1b. Hebt u er vertrouwen in dat de persoon (of personen) die dit kan veranderen de nodige actie zal ondernemen om de middelen, de doelen of andere aspecten van het project bij te stellen, zodat het project kan slagen?
  - 1c. Als de persoon (of personen) die de middelen, de doelen of andere aspecten van het project kan bijstellen, dit ook doet, is dat dan voldoende om het project te laten slagen?

Score voor *Plannen zonder feitenkennis* (aantal kruisjes bij *Nee* optellen): \_\_\_\_\_

### Sectie 2: Sponsors geven niet thuis

2. Is uw sponsor actief betrokken en steunt hij het project dermate dat het kan slagen (bijvoorbeeld aarzelende belanghebbenden overtuigen, u steunen bij beleidsvergaderingen, achter de schermen werken om het project op de rails te houden)? (Als uw antwoord hierop ja is, ga dan door naar de volgende sectie. Als uw antwoord nee is, beantwoord dan vraag 2a-2c hieronder.)
  - 2a. Als u niet de steun van uw sponsor krijgt die u nodig hebt, hebt u dan wel al uw zorgen met hem besproken?
  - 2b. Hebt u er vertrouwen in dat uw sponsor binnenkort wel zo actief betrokken raakt als nodig is?
  - 2c. Is de actieve betrokkenheid van uw sponsor genoeg om het project te laten slagen?

Score voor *Sponsors geven niet thuis* (aantal kruisjes bij *Nee* optellen): \_\_\_\_\_



Ja      Nee

### Sectie 3: Het omzeilen van procedures

3. Ondersteunen de juiste belanghebbenden het proces van prioriteiten stellen binnen dit project (bijvoorbeeld geen ongepaste invloed aanwenden, geen kanalen omzeilen om de omvang, de planning of de middelen aan te passen, niet hun positie misbruiken om hun zin te krijgen, of naast het project nog dealtjes sluiten die het project in gevaar kunnen brengen)? (Als uw antwoord hierop ja is, ga dan door naar de volgende sectie. Als uw antwoord nee is, beantwoord dan vraag 3a-3c hieronder.)
- 3a. Als een machtige persoon ongepaste invloed aanwendt op uw project, hebt u uw bezorgdheid dan met hem besproken?
- 3b. Hebt u er vertrouwen in dat deze persoon zal stoppen met het uitoefenen van deze ongepaste invloed (bijvoorbeeld kanalen omzeilen, positie misbruiken, dealtjes sluiten)?
- 3c. Als deze persoon stopt met het verkeerd aanwenden van zijn invloed, is dat dan afdoende om het project te laten slagen?

Score voor *Het omzeilen van procedures* (aantal kruisjes bij *Nee* optellen): \_\_\_\_\_

### Sectie 4: Struisvogeltactiek volgen

4. Geven de mensen u eerlijk, accuraat en tijdig informatie over de stand van zaken van uw project, waardoor u een duidelijk beeld hebt van hoe het gaat? (Als uw antwoord hierop ja is, ga dan door naar de volgende sectie. Als uw antwoord nee is, beantwoord dan vraag 4a-4c hieronder.)
- 4a. Als iemand u niet eerlijk, accuraat en tijdig informatie geeft over de stand van zaken van het project, hebt u uw bezorgdheid dan met hem besproken?
- 4b. Hebt u er vertrouwen in dat deze persoon u vanaf nu wel eerlijk, accuraat en tijdig informatie geeft over de stand van zaken van het project?
- 4c. Als deze persoon u wel eerlijk, accuraat en tijdig informatie geeft, is dat dan afdoende om het project te laten slagen?

Score voor *Struisvogeltactiek volgen* (aantal kruisjes bij *Nee* optellen): \_\_\_\_\_

### Sectie 5: Tekortkomingen van het team

5. Presteren de teamleden naar verwachting, houden zij zich aan hun beloften en zijn ze competent genoeg om het project te volbrengen? (Als uw antwoord hierop ja is, volg dan de instructies hieronder om uw score van het assessment te berekenen. Als uw antwoord nee is, beantwoord dan vraag 5a-5c hieronder.)
- 5a. Als de prestaties van iemand niet aan uw verwachtingen voldoen (bijvoorbeeld: hij heeft niet de juiste competenties of talenten, is onvoldoende beschikbaar enzovoort), of als de resourcesmanager u niet de mensen met de juiste kwaliteiten heeft toegewezen, hebt u uw bezorgdheid dan met hem besproken?



Ja      Nee

5b. Hebt u er vertrouwen in dat deze persoon naar verwachting gaat presteren?

5c. Als deze persoon naar verwachting gaat presteren, is dat dan afdoende om het project te laten slagen?

Score voor *Tekortkomingen van het team* (aantal kruisjes bij *Nee* optellen): \_\_\_\_\_

#### SCORES VAN DE SECTIES:

De sectie waar u het vaakst nee hebt aangekruist, is uw zwakste sectie.

De totale score (tel het totaal van iedere sectie op): \_\_\_\_\_

**0:** Uw project heeft een goede kans van slagen.

**1-4:** Uw project kent een paar problemen, maar als u hiermee goed omgaat, is er nog steeds een goede kans van slagen. Helaas, als u ook maar een van deze cruciale gesprekken niet aangaat, is er 61 procent kans dat uw project het budget, de planning of de omvang overschrijdt.

**5-9:** Uw project is in gevaar. U hebt een of meer grote en mogelijk ook een aantal kleinere problemen die u moet aanpakken om uw project weer op de rails te krijgen.

**10-14:** U hebt drie to vier belangrijke gesprekken die u moet voeren, en dat moet u goed doen.

**15-20:** Doe uw mond open! Uw project gaat mislukken!

**Om te ontdekken hoe u het project weer op orde krijgt of om een team- of organisatieassessment aan te vragen, kunt u terecht op de website: [www.IMKopleidingen.nl/onderzoek](http://www.IMKopleidingen.nl/onderzoek).**



## VERVOLGSTAPPEN VOOR LEIDERS

### Begin met het voorspellen en voorkomen van het mislukken van uw zakelijke projecten met grote belangen.

De oprichters van VitalSmarts hebben al meer dan vijftientig jaar methoden onderzocht waarmee ze voor systematische en blijvende verandering kunnen zorgen. VitalSmarts heeft duizenden organisaties, waarvan er meer dan driehonderd in de *Fortune 500* staan, geholpen met dit nog lopende onderzoek, om snelle en effectieve resultaten te boeken.

Uit dit uitgebreide onderzoek hebben we effectieve tips gehaald die u helpen uw organisatie te transformeren:

Download een pdf-versie van het *Spreken is goud*-assessmentformulier van [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek). Dit assessmentformulier belicht de punten waarop uw initiatief, programma of project de grootste kans heeft, vast te lopen.

Vraag een gratis online team- of organisatieversie van het *Spreken is goud*-assessmentformulier aan door te bellen met een vertegenwoordiger van IMK Opleidingen (telefoon 0172 42 34 56). Dit assessment is online, zodat uw hele projectteam het project kan beoordelen en de resultaten kan zien.

Verspreid dit rapport zodat anderen zich beter bewust worden van de problemen die het blootlegt.

Laat de presentatie voor leidinggevenden *Spreken is goud*, met communicatiegoeroe Joseph Grenny in de hoofdrol, aan uw team zien. Joseph leidt u langs de inzichten uit het onderzoek en laat u zien hoe u kunt bereiken dat uw projecten perfect verlopen. (Beschikbaar bij het pakket via [www.silencefails.com](http://www.silencefails.com) of [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek)).

Nodig Joseph of een van de vele andere uitstekende sprekers van VitalSmarts of IMK Opleidingen uit bij uw organisatie om bewustzijn te creëren voor de vijf cruciale gesprekken voor een perfecte uitvoering.

Op het moment dat de andere betrokkenen zich meer bewust zijn van de problemen en de erkenning ervoor gegroeid is, is het tijd om tot actie over te gaan. Een vertegenwoordiger van IMK Opleidingen kan samen met u een actieplan opstellen dat is afgestemd op uw specifieke doelen. Bel vandaag nog naar 0172 - 42 34 56 en ontdek hoe u uw organisatie kunt veranderen.

Andere tips en methoden voor verandering zijn beschikbaar in het hoofdstuk Conclusie van het onderzoeksrapport en op [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek).



## NOTEN

1. *CHAOS Chronicles*, Standish Group, 2004, en *The Strategy Focused Organization*, Kaplan en Norton, 2001.
2. *CHAOS Chronicles*, Standish Group, 2004.
3. 'Dependable Software by Design', *Scientific American*, juni 2006, 69.
4. Challenger, Grey, & Christmas, geciteerd in *USA Today*, 10 april 2006, 2B.
5. 'Work Management. Why Can't Information Managers Manage?', John J. Lucas, *PMI Seminar/Symposium. Proceedings*, 1995, 304-310.
6. Onderzoek door LeadershipIQ.com.
7. VitalSmarts gaat, gebaseerd op vijftientig jaar onderzoek, door met het uitvoeren van veldonderzoek dat belangrijke, blijvende resultaten oplevert die teweeggebracht worden door veranderinitiatieven in bedrijven. Dit werk concentreert zich op gedragsveranderingen in plaats van systeemontwerp en strategische ontwikkeling. Ga naar [www.vital-smarts.com](http://www.vital-smarts.com) of [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek) voor casestudy's en extra informatie.
8. VitalSmarts baseert zich op vijftientig jaar onderzoek en gaat door met het uitvoeren van veldonderzoek dat belangrijke, blijvende resultaten oplevert die teweeggebracht worden door veranderinitiatieven in bedrijven. Dit werk concentreert zich op gedragsveranderingen in plaats van systeemontwerp en strategische ontwikkeling. Ga naar [www.vital-smarts.com](http://www.vital-smarts.com) of [www.imkopleidingen.nl/onderzoek](http://www.imkopleidingen.nl/onderzoek) voor casestudy's en extra informatie.

