

# De rol van het management bij mislukte projecten

Ferry Koster

**Het mislukken van projecten heeft vaak te maken met het fenomeen van “escalatie van betrokkenheid”. Organisaties waarbij dat niet gebeurt, hebben drie kenmerken. En leiders spelen een belangrijke rol, aldus bijzonder hoogleraar Ferry Koster.**

Vaak wordt gedacht dat het starten en uitvoeren van een project een puur rationeel proces is. Je merkt het aan de commentaren in de pers als het misloopt: ‘dit had men toch moeten zien aankomen’ of ‘waarom is niet het project niet eerder stopgezet’. Dat projecten mislopen, heeft echter twee belangrijke redenen. De eerste is dat mensen lang niet altijd rationeel denken. Een andere reden is: tijdens een project zijn er aanvullende mechanismen die ervoor zorgen dat het moeilijk teruggedraaid kan worden.

Een voorbeeld van zo’n mechanisme is de koppeling van individu aan een project. Eén iemand heeft het bedacht, is enthousiast en verbindt zijn of haar naam aan het project. Als er een groepje mensen in het project gaat geloven, komt de trein echt op gang. En daarin schuilt een bepaald gevaar. Want zo gauw de trein rijdt, wordt elke criticus al snel als zeurkous gezien. Op het moment dat al veel geld en tijd in het project is gestoken, blijkt een onbestuurbaar monster te zijn gecreëerd. Complete organisaties worden opgetuigd rond grote projecten. Mensen zijn er afhankelijk van. Terugdraaien lijkt geen optie meer.

## **Fenomeen van escalatie**

Naar dit fenomeen, dat escalatie van betrokkenheid wordt genoemd, is veel onderzoek gedaan. Het levert in de praktijk sappige verhalen op. Ook in Nederland kennen we ze: de Fyra, de Noord-Zuidlijn of de Betuwelijn. Maar er is bijna geen onderzoek gedaan naar de kenmerken van organisaties die hun projecten niet laten escaleren. Ik heb dat onderzocht bij projecten in de medische sector. Er zijn daar genoeg projecten die mislukken, zo staan er in verschillende ziekenhuizen zorgrobots te verstoffen.

Binnen de overheid zijn tal van projecten te verzinnen die verkeerd liepen. Die projecten zijn zichtbaar omdat er veel publiek geld bij betrokken is. Dat neemt niet weg dat ook in de private sector wordt veel geld verspild aan initiatieven die nooit goed van de grond kwamen.

### **Drie kenmerken van organisaties**

Wat blijkt is dat organisaties die in staat zijn escalatie tegen te gaan over drie kenmerken beschikken. Allereerst is er helderheid over het doel van het project. Ook is er helderheid over het proces. Deze organisaties hebben duidelijke evaluatiepunten ingebouwd wanneer wordt besproken of het project verder gaat of stopgezet wordt. Met het doel voor ogen zijn wordt op die momenten besproken of het project nog in goede banen loopt. En het derde kenmerk is dat bij deze projecten mensen worden betrokken met voldoende vaardigheden, die de mogelijkheid krijgen hun werk goed te doen en tegenwicht kunnen bieden.

Wat ook blijkt is dat er een belangrijke rol is weggelegd voor het management. Een reflecterende managementstijl is onontbeerlijk om te zorgen dat bovenstaande kenmerken binnen de organisatie aanwezig blijven. Het management moet open staan voor suggesties, ook als deze minder welgevallig zijn. Daarnaast blijkt de bereidheid fouten toe te geven cruciaal te zijn. Alleen dan hebben evaluaties zin, dan wordt ook ingegrepen als de feedback negatief is.

Van deze resultaten kunnen we iets leren. En dat zouden we ook moeten doen. Want zolang we dat niet doen, gaat er nooit iets veranderen. En dan blijven projectdebacles met de bijbehorende geldverspilling bestaan.