

Project geslaagd, onderneming failliet

Als uw onderneming onderdeel is van een grotere organisatie zult u het vast al wel eens hebben meegemaakt. Oók als u een zelfstandige organisatie heeft, zult u het herkennen: er moet een belangwekkende wijziging worden doorgevoerd en al snel wordt er een projectgroep in het leven geroepen. Misschien bent u zelfs benaderd om projectleider te worden. Bezint eer gij begint!

Het gelukzalige moment dat u zich uitverkoren voelt om die rol op u te nemen, kan al heel snel omslaan in gevoelens van spijt als u niet eerst goed nadenkt wáár u ja tegen zegt. Het management in uw organisatie kent uw gevoelige snaar en spreekt inmiddels van een Task Force die onder uw bezielende leiding gaat functioneren. Een aantrekkelijke bonus wordt bovendien in het vooruitzicht gesteld. Waar let ú op voordat u ja zegt?

Veel vragen

Het goede van projecten is dat het tijdelijke en begrensdde activiteiten betreffen die binnen een bepaalde

risico-inventarisatie. Bovendien luistert u naar uw hart en handelt u daarvoor: het voelt goed of het voelt niet goed, u doet het wel of u doet het niet!

Het voelt goed, u gaat ervoor! U gaat het project voor de implementatie van het nieuwe automatiseringssysteem trekken, met de pakkende titel GO ('Geavanceerde Ondersteuning'). Het betreft een investering van rond de € 100.000. Met een zinderende kick-off wordt het project gelanceerd. Alle medewerkers zitten in de kantine en worden door u als projectleider geïnformeerd over de aanleiding, het doel en de aanpak, inclusief de mijlpalen van het project. Er wordt een

U luistert naar hoofd en hart en gaat ervoor!

periode tot een nauwkeurig omschreven resultaat moeten leiden. Het zijn activiteiten die extra tijdelijke inspanning vereisen, naast de reguliere bedrijfsvoering. Tot het moment dat u als projectleider werd gevraagd, werkte u succesvol als manager om het operationele proces winstgevend uit te voeren. U viel onder andere op door uw resultaatgerichtheid en het vermogen om medewerkers te inspireren.

Met het verzoek om projectleider te worden komen veel vragen bij u naar boven: wat wordt er van mij als projectleider verwacht? Valt dat te combineren met mijn rol als manager? Zijn er mogelijk conflicterende belangen? Wat is de doorlooptijd van het project en hoeveel tijd kost het mij? Wat zijn de randvoorwaarden? Kan ik het wel? Welke middelen heb ik minimaal nodig?

Deze en al die andere vragen die u vooraf stelt, maken dat u een goede projectleider zult zijn. U maakt een afweging tussen kansen en bedreigingen en maakt een weloverwogen

beroep gedaan op ieders welwillende medewerking. De eerste medewerkers dienen zich al tijdens de kick-off aan en spoedig is uw projectorganisatie bemenst met enthousiaste collega's. Is dat voldoende voor een succesvolle projectuitvoering? Hebben zij ook die zelfde kritische vragen gesteld die u stelde voordat u ja zei op het projectleiderschap? Hebben zij de juiste kennis, vaardigheden en gedrag om uw project te doen slagen? Ook hier bepaalt de zwakste schakel welk ambitieniveau u gaat realiseren.

Signalen

Met een ongeëvenaarde efficiency wordt het project uitgevoerd. Deadlines worden gehaald, kosten worden beheerst en doelen worden gerealiseerd. Het gaat prima. Of toch niet? In het managementoverleg wordt plots aangekondigd dat het hoofdkantoor heeft besloten dat uw organisatie niet langer renderend is en moet sluiten. Uw organisatie heeft in onvoldoende mate ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen in de markt en is niet

in staat geweest daar tijdig op in te spelen. Is dit een onverwachte mededeling of had u het kunnen zien aankomen?

Achteraf is het duidelijk: er waren signalen dat marges terugliepen, dat marktaandeel afnam, dat de 'time-to-market' verkeerd was ingeschat en dat het computersysteem was verouderd. Het project GO had de verkeerde hoge prioriteit gekregen. Zelfgenoegzaamheid van de directie, een ongekend positieve toekomstverwachting en een uitsluitend intern gerichte oriëntatie zijn hier debet aan geweest. Mismanagement leidde in dit geval tot NO GO. Uw bedrijf werd failliet verklaard.

Inmiddels bent u directeur van één van uw vroegere concurrenten. Een headhunter heeft u benaderd vanwege uw resultaatgerichtheid en het vermogen om medewerkers te inspireren. U heeft zich vooraf veel vragen gesteld over het al dan niet bekleden van deze nieuwe functie. U heeft veel geleerd: 'zeker is dat niets zeker is', 'niet alles is wat het lijkt'. U luistert naar hoofd en hart en gaat ervoor.

Drs. A.W.H. Geven,
Geven Management Consultancy BV
te Gorsse

Voor vragen naar aanleiding van dit artikel kunt u e-mailen naar:
info@gevenmc.nl.