

De projectsaboteur

Over het voorkomen van succes

Dion Kotteman & Jeroen Gietema



SCRIPTUM MANAGEMENT

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

1	De projectsaboteur	9
2	Gebruik CRIME I als wapen tegen PRINCE II	15
3	Saboteer de bureaucratische machine van het project	19
4	De saboterende opdrachtgever	27
5	De saboterende projectmanager	39
6	De saboterendeg ebruiker	61
7	De saboterende specialist	71
8	Het saboterende lid van de OR	87
9	De criminele samenzwering	95
10	Crimineel slotakkoord	10

BIJLAGE 'Piramide van Maslow' en de motieven van de projectsaboteur 111

Copyright © 2007 Scriptum, Schiedam
Vormgeving i-graph bvba

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 90 5594 553 5 / NUR 801 – Management

info@scriptum.nl
www.scriptum.nl

Voorwoord

Wat is het toch oneerlijk geregeld: er zijn boeken om projecten goed uit te voeren, maar er zijn geen boeken over de vernietiging ervan. En dat terwijl projecten bij voortduring doelbewust naar de kelder worden gejaagd.

Het is tijd de projectsaboteurs te voorzien van het juiste gereedschap: een boek dat uitlegt hoe je een project kunt vernietigen.

Het kost moeite de gebaande paden te verlaten. Veel advies in managementland, maar ook daarbuiten, lijkt er uitsluitend op gericht te zijn je op het rechte pad te houden. Verwonderlijk is dat niet; de wereld wordt daar immers mooier van?

*‘Was vermeid’ ich denn die Wege,
Wo die ander’n Wand’rer geh’n,
Suche mir versteckte Stege,
Durch verschneite Felsenhöh’n?
Einen Weiser seh’ ich stehen
Unverrückt vor meinem Blick;
Eine Straße muß ich gehen,
Die noch keiner ging zurück.’*

(Wilhelm Müller, Der Wegweiser,
zo fraai getoonzet door Franz Schubert)

Pas toen we het gebaande pad verlieten, zagen we dingen die anders verborgen blijven; pas toen ontstond een nieuw perspectief op een al veel langer bestaand thema. Pas toen zagen we dat het de moeite loont te beschrijven hoe je een project saboteert – en wat is dat leerzaam! Dat is leerzaam voor de saboteur, maar evenzo om je te wapenen tegen saboteurs en hun ondermijnend gedrag.

Dit boek begint met de introductie van de projectsaboteur, zijn motieven en zijn aanpak. Om vervolgens de opdrachtgever, de projectmanager, de gebruiker, de specialist en het ondernemingsraadlid in de rol van de projectsaboteur te plaatsen. We eindigen met de samenzwering waarin onze saboteurs een crimineel samenwerkingsverband aangaan om het project te torpederen. Hoe projectsaboteurs in de praktijk te werk gaan laten we in een aantal op de werkelijkheid gebaseerde voorbeelden zien, die zich ter bescherming van deze succesvolle saboteurs in een fictief decor afspelen.

Dat Joop Swieringa bereid was een conceptversie van het boekje te becommentariëren, heeft aan de kwaliteit bijgedragen. Hartelijk dank. Dat Paula Steenwinkel van Tekstformule bereid was eens te kijken of het Nederlands wel helemaal in orde was, evenzeer. Bedankt. Peter Koch maakte de illustraties erbij. Dank je wel.

En natuurlijk gaan we niet flauw onze vrouwen bedanken voor hun geduld; we bedanken ze voor hun nimmer aflatende liefde.

JEROEN GIETEMA & DION KOTTEMAN
Nieuwegein en Den Haag, mei 2007

www.projectsaboteur.com
info@projectsaboteur.com

1 | De projectsaboteur

Elk project heeft tegenstanders. Iedereen kent ze, mensen die er om de één of andere reden belang bij hebben een project te laten mislukken. Maar deze tegenstanders zijn vaak amateurs. Ze doen maar wat. Weten ze hoe je de aanval op het project het best en goed gestructureerd kunt aanpakken? Nee, dat weten ze niet! Er zijn opleidingen voor projectmanagers, maar voor de projectsaboteurs zijn die er niet. De saboteurs moesten het tot nu toe op eigen kracht doen; enige ondersteuning voor de sabotage-amateur die zich wilde professionaliseren, was er niet. Dit boek herstelt dat evenwicht, door uit te leggen hoe je een project efficiënt, effectief, maar vooral professioneel saboteert. Niet af en toe roepen dat je het er niet mee eens bent, maar geraffineerd, grondig en onstuitbaar werken aan de destructie van het project. Geen losse kreten, maar geplande acties. Het idee dat plannen alleen voor de projectmanager is weggelegd is onzin! Een goede subversieve actie heeft een goed plan. Een plan dat professioneel wordt uitgevoerd! Daar gaat dit boek over.

Waarom zou iemand een project willen saboteren? De ene projectsaboteur is ervan overtuigd dat het project slecht is voor het bedrijf, hij moet het bedrijf behoeden voor een fout. Een andere beschouwt het falen van het project als de mogelijkheid de werkgelegenheid te bewaren.

Er zijn ook minder edele motieven: het mislukken van een project biedt de saboteur de mogelijkheid zijn positie te verbeteren of om personeelsdoorstroming te bevorderen: om een kritische collega via de achterdeur te laten verdwijnen.

Het dominante motief is lijfsbehoud; de saboteur in de dop komt tot de conclusie dat hij als gevolg van het project zijn baan gaat verliezen. En dat laat hij niet gebeuren! Hij moet zich verzetten, wie betaalt anders de auto, de hypotheek en de studie van de kinderen? Hij, de onmisbare, dreigt overcompleet te worden.

*'Erst kommt das Fressen,
dann kommt die Moral.'*

Bertolt Brecht, *Ballade über die Frage:
Wovon lebt der Mensch*

Het wordt hoog tijd deze belangrijke speler, de projectsaboteur, professioneel gereedschap ter hand te stellen om ieder gewenst project met succes te kunnen torpederen.

In de kern is een project en dus ook de vernietiging daarvan uiterst eenvoudig. Veel trainers en organisaties die dure projectmanagers leveren, zullen het hier niet mee eens zijn. In projectmanagementopleidingen slaagt men er gewoonlijk in om projecten als uiterst complex weer te geven, terwijl projecten eigenlijk zo simpel zijn. Er is een opdrachtgever, die een bepaald resultaat (een verandering of een product) zegt nodig te hebben. Dan is er een projectmanager, die de opdracht uitvoert om binnen de afgesproken kosten en tijd het resultaat te leveren. Hij heeft hiervoor een plan gemaakt en specialisten ingehuurd. De projectmanager vraagt aan de gebruikers wat ze graag willen en of ze met het resultaat kunnen werken. Hij rapporteert zo nu en dan aan de opdrachtgever hoe het project ervoor staat. Het afgesproken resultaat wordt opgeleverd en door de opdrachtgever geaccepteerd. Dat is alles.



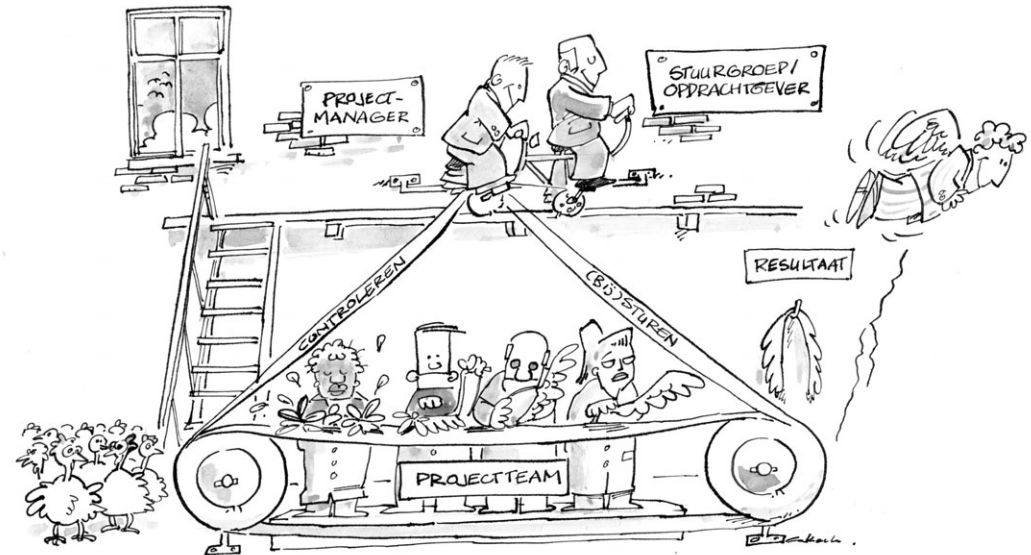
De professionele projectsaboteur gebruikt juist die elementen om het project onderuit te halen, die de projectmanager zou moeten gebruiken om het onder controle te houden: opdracht, plan, rapportage en resultaat.

De projectsaboteur heeft het daarbij veel gemakkelijker dan de projectmanager, de saboteur kent de projectmanager, de projectmanager weet niet wie de saboteur is. De projectmanager moet toetsbare feiten rapporteren en communiceren, terwijl de projectsaboteur slechts vermoedens hoeft te insinueren.

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat de projectsaboteur volstrekt menselijke motieven heeft om zijn daad te plegen. We hoeven maar naar Maslov en zijn behoeftenpiramide te verwijzen (zie bijlage).

Echter, motivatie om een project te laten falen is nog niet voldoende, er moeten ook mogelijkheden zijn. De saboteur moet formele of informele invloed hebben. Formele invloed bezit je vanuit je functie, informele vanuit je kennis of sociale positie.

Is de saboteur bijvoorbeeld manager van de afdeling waarvoor het projectresultaat is bedoeld, dan is de kans groot dat hij verantwoordelijk wordt voor de acceptatie van het resultaat. Een ideale positie om



zowel de eisen aan het projectresultaat als de acceptatie daarvan te frustreren. Is de saboteur een deskundige of een specialist, dan heeft hij niet alleen de mogelijkheid om geboden oplossingen ter discussie te stellen, maar kan hij tevens de noodzaak van het project bestrijden. Wanneer hij met zijn kennis als specialist in het project is terechtgekomen, zijn de mogelijkheden legio.

Ook wanneer zijn invloed niet is gestoeld op kennis of hiërarchie kan de saboteur een project laten struikelen. Daarvoor moet hij een informele ingang hebben bij het formele projectnetwerk. Hij moet het formele proces namelijk kunnen beïnvloeden. Die positie kan hij verwerven door vriendjes te worden met de echte spelers in het proces. Immers: vrienden stellen elkaars motieven niet ter discussie en nemen elkaar altijd serieus.

Intake van de projectsaboteur

Wil je weten of je uit het juiste sabotagehout bent gesneden, de motieven en de mogelijkheden hebt om een project onderuit te halen, doe dan eerst de volgende *self assessment*:

Vraag	Antwoord	Ja punten	Score potentiële saboteur
Heb ik de juiste motieven?			
Wanneer het project slaagt	Is er niets aan de hand	0	
	Verlies ik waarschijnlijk mijn baan	3	
	Krijg ik een parkeerpositie in het bedrijf	2	
	Krijg ik de positie van mijn baas	0	
Wanneer het project faalt	Is er niets aan de hand	2	
	Verlies ik waarschijnlijk mijn baan	0	
	Behoud ik mijn positie in het bedrijf	3	
	Gaat het bedrijf binnen één jaar failliet	0	
Wanneer ik mijn baan verlies	Krijg ik de positie van mijn baas	2	
	Kan ik snel aan de slag bij een ander bedrijf	0	
	Ben ik te oud voor een betrekking bij een ander bedrijf	2	
	Ben ik onvoldoende geschoold voor een betrekking bij een ander bedrijf	2	
	Moet ik mijn huis verkopen	2	
Wanneer ik een parkeerpositie binnen het bedrijf krijg	Word ik niet meer gerespecteerd door mijn partner	2	
	Word ik niet meer gerespecteerd door mijn vrienden of familie	2	
	Verlies ik mijn invloed	1	
	Word ik niet meer gerespecteerd door mijn partner	1	
	Word ik niet meer gerespecteerd door mijn vrienden of familie	1	

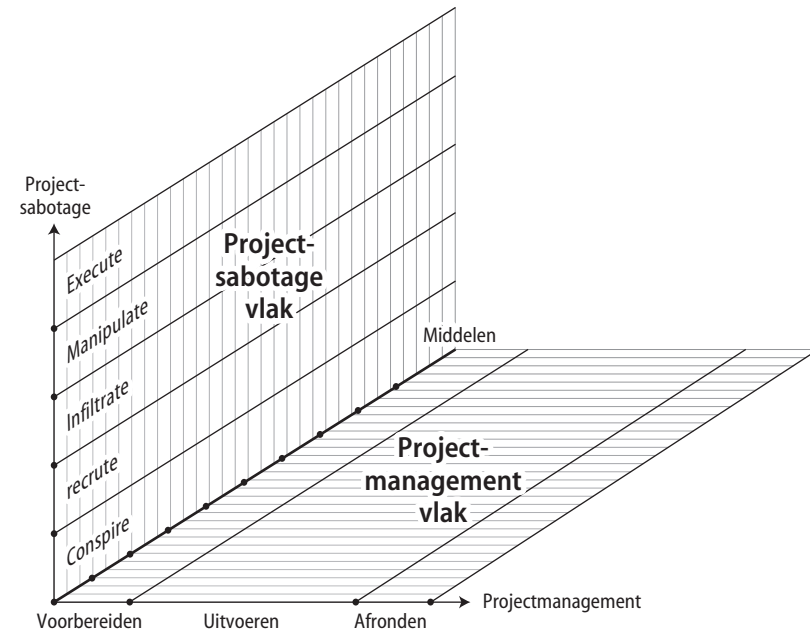
Vraag	Antwoord	Ja punten	Score potentiële saboteur
Heb ik de juiste mentaliteit (Geweten)?			
Ik heb er geen moeite mee	Wanneer een collega ontslagen wordt	2	
	Een collega onterecht een zwarte piet toe te spelen	2	
	Om een leugen te vertellen in mijn eigen voordeel	2	
	Om rapportages te manipuleren in mijn voordeel	2	
	Om rapportages te manipuleren in het nadeel van een collega	2	
	Wanneer ik de oorzaak van het ontslag van een collega ben	2	
	Iemand te gebruiken om mijn acties uit te voeren teneinde zelf buiten schot te blijven	2	
Ik ben er trots op	Wanneer men mij beloont voor het idee van een collega	1	
	Wanneer ik een collega de schuld kan geven voor mijn falen	1	
	Wanneer een collega mijn idee toepast als zijn eigen idee	-2	
Heb ik voldoende invloed in de organisatie?			
Men ziet mij als	Een specialist	1	
	Uitvoerder	0	
	Hulpje	0	
	Een bestuurder	1	
	Hulpvaardig?	1	
De volgende uitspraak is op mij van toepassing	Er wordt naar mij geluisterd	2	
	Mijn ideeën worden vaak overgenomen	2	
	Ik word vaak niet serieus genomen	0	
	Ik word door de mensen van de werkvloer vertrouwd	2	
	Ik word door de directie in vertrouwen genomen	2	
	Mijn baas vraagt regelmatig naar mijn mening	2	
	Mijn collega's volgen graag mijn adviezen op	2	
Ik heb veel informele contacten	2		
Heb ik voldoende kennis?			
De volgende uitspraak is op mij van toepassing	Ik ben goed op de hoogte van de bedrijfsprocessen	1	
	Ik ken de kwaliteiten van mijn collega's	1	
	Ik weet wie welke invloed in de organisatie heeft	2	
	Ik ken de voorkeuren en aversies van de belangrijkste mensen in de organisatie	2	
Projectaanpak	Ik ben op de hoogte van de werkwijze van projecten	2	
	Ik kan en wil mij het projectproces eigen maken	1	
	Ik weet wat de requirements/acceptatiecriteria zijn	2	
	Ik weet wat de rol van de projectmanager is	1	
Ga ik ervoor?			
Wil ik dat het project faalt?	Nee	-30	
	Ja en ik ga mij daar ook voor inspannen	30	
	Ja maar ik heb geen tijd om mij daarvoor in te spannen	-30	
TOTAAL (maximaal 100)			

Wanneer je een score van meer dan 70 punten hebt, dan ben je geslaagd voor het toelatingsexamen 'projectsaboteur' en is de rest van het boek een absolute must. Zo niet, dan helpt het lezen van het boek je om je saboterende vrienden te herkennen en je ertegen te wapenen.

2 | Gebruik CRIME I als wapen tegen PRINCE II

Een professionele projectmanager heeft zijn tools: PRINCE II* bijvoorbeeld, een gestructureerde manier om een projectresultaat te realiseren. Om een project professioneel te saboteren was er nog niets! Wij introduceren hier de methode CRIME I als het wapen tegen PRINCE II.

De meest succesvolle sabotage doe je gestructureerd: als projectsaboteur moet je weten welke instrumenten je in welke fase het best kunt inzetten. Het volgende plaatje illustreert waar en waarmee de projectsaboteur ingrijpt op de projectbesturing:



* De methode PRINCE (projects in controlled environments) is een veelgehanterde methode voor projectvoering