

Te weinig E_xQ is vaak de oorzaak dat projecten mislukken!

(Serie: “Kort en krachtig, niet altijd waar, wel vaak...”)

Hoe vaak gaan projecten fout? In meer dan 80% van de gevallen wijkt het resultaat van een project af van het oorspronkelijk geplande. In circa 40% van deze gevallen wordt het project vroegtijdig gestopt! Wat is er aan de hand?

In veel gevallen wordt na evaluatie van een uit de hand gelopen project een heel lijstje gepresenteerd met zogenaamde oorzaken. In de top 10 van dergelijke lijstjes zijn meestal de volgende bekende en beruchte oorzaken te vinden: tijdens het project gewijzigde eisen, te weinig draagvlak, bedrijfspolitieke invloeden, te weinig resources, te weinig tijd en uiteraard te weinig budget. Het lijstje wordt vaak aangevuld met wat project specifieke zaken.

Maar vinden de analytici altijd de echte oorzaak? Nee, vaak niet.

Doorgewinterde projectmanagers weten het al langer. Het echte probleem ligt ergens anders. Daar waar organisaties meestal ruim voldoende IQ (Intelligence Quotient) aan boord hebben, is het vaak minder goed gesteld met het aanwezige E_xQ (Execution Quotient¹)! Een te lage (vrij vertaald) *executie- of uitvoeringskracht* is vaak de onderliggende oorzaak van allerlei meer bekende problemen zoals tijd- en geldgebrek. Te weinig (project-)medewerkers –en leidinggevendenden!- hebben voldoende inzicht en kracht om zaken snel en goed voor elkaar te krijgen. Niet het begrijpen, erover discussieren en adviseren, maar het daadwerkelijk DOEN of UITVOEREN (en liefst in één keer goed) is meestal de bottleneck.

De E_xQ heeft raakvlakken met onder andere het verantwoordelijkheidsgevoel, moed, doorzettingsvermogen, reactievermogen, inzicht en ervaring. De voortdurende drang naar discussie, overleg en nog eens herbezien zijn uiteraard negatieve invloeden op de E_xQ.

Veel (verbeterings- en veranderings-)projecten worden vaak in kleinere logisch aan elkaar gekoppelde activiteiten onderverdeeld. Goed werkende controle en rapportage mechanisme worden vervolgens in werking gesteld om de projecten op het juiste spoor te houden. En toch gaat het (te) vaak fout door een te lage E_xQ in de betreffende projectorganisaties. De projectorganisatie heeft gewoonweg te weinig medewerkers die de klus daadwerkelijk kunnen klaren!

Bij de E_xQ speelt de culturele achtergrond overigens ook een belangrijke rol. Zo hebben Nederlanders bijvoorbeeld van nature een lagere E_xQ dan onze Duitstalige burens en een hogere

¹ Execution Quotient (E_xQ) J. Juran [2000]

E_xQ dan de Frans-/Vlaams sprekende buren. Uitzonderingen zijn er natuurlijk altijd en overal...!!!

Zoals de Amerikanen zo mooi kunnen samenvatten: “*getting it done, getting it done right, getting it done fast*”. Daar gaat om.....!!

Hoe kunnen organisaties hun E_xQ verhogen? Op de eerste plaats bij de aanstelling van nieuwe medewerkers letten op dit fenomeen (dus niet alleen IQ maar minstens evenveel E_xQ aan boord nemen). Op de tweede plaats bij de samenstelling van projectorganisaties letten op een evenwichtige verdeling tussen de vernieuwers, organisators, beheerders, e.d. en de doeners. Gerichte bijscholing van medewerkers wil ook vaak helpen. En last but not least kan bij de realisatie van projecten gekozen worden voor begeleiding en/of coaching van het projectteam waarbij speciaal gelet wordt op de graad van E_xQ.

En wellicht overbodig, maar voor de goede orde toch even vermeld: de (project-)managers zelf dienen uiteraard ook een hoge E_xQ te hebben (daarnaast is een beetje IQ ook wel handig). ■

Februari 2007

© copyright Frank Beckers²

² Schrijver van dit artikel, Frank Beckers, is directeur van PROINT-Management B.V. en heeft meer dan 15 jaar ervaring op management-/directieniveau in verschillende organisaties in Nederland, België en Duitsland. Ook heeft hij veel ervaring op het gebied van projectmanagement van zeer grote technische automatiseringsprojecten.