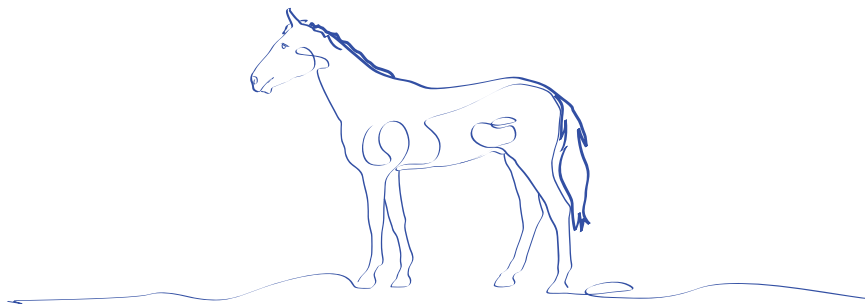


STOP.

STOPSTRATEGIE
VOOR ORGANISATIES

Marije van den Berg



Wat anderen zeggen over dit boek

‘Stoppen is misschien wel het aller-aller-aller-moeilijkste om te doen. Voor mensen en zeker ook voor organisaties. Marije laat mooi zien hoe weinig stoptalent we hebben en hoe halfbakken we zijn in onze pogingen. Ze werkt in organisaties, vaak overheden, waarin het voorspelbare belangrijk is. Dat is bestuurbaar en beheersbaar. Hoe onzekermakend is stoppen dan, want je weet wat je hebt, maar niet wat je krijgt. We zitten vast in onze gewoonten en routines, we zijn gehecht aan wat we weten en wat we al kunnen en als je stopt ontstaat er een leegte waarvan je moet hopen dat die zich beter vult dan met het bestaande. In haar boek geeft Marije een stopstrategie die dat hele enge stoppen gewoon minder eng maakt. Ze belicht de schoonheid van het stoppen zo, dat je wel gek bent als je niet met heel veel gaat stoppen.’

Leike van Oss & Jaap van 't Hek, *organisatieadviseurs, interim-managers en auteurs van onder meer 'Ondertussen in de organisatie', 'Onveranderbaarheid van organisaties' en 'Onmacht'*

‘Een lekker concreet, to the point, herkenbaar, bruikbaar en humorvol boek!’
Meta Knol, *directeur van Museum De Lakenhal*

‘Al jaren pleit ik voor de functie “beleidsbeëindiger”. Iemand die gedurende het hele jaar speurt naar stopkansen. Marije schreef een heerlijke en toegankelijke handleiding voor die beleidsbeëindiger, vol met praktische tips om het stopmoment te herkennen en er vervolgens echt werk van te maken. Dat dit verre van saai is maar juist een stoer en fijn proces, dat blijkt wel uit dit boek. Met veel voorbeelden en een vleug humor laat Marije zien dat stoppen een kunde is. Aan het einde vraag je je af waarom je jarenlang hebt gewacht met stoppen. Je krijgt werkelijk zin om aan de slag te gaan met stoppen. Halfbakken stoppen is vanaf nu verleden tijd. En geloof me, dat gaat veel geld opleveren.’

Carola de Vree, *hoofd communicatie gemeente Rotterdam*

‘We leren als kind allemaal dat je niet stopt, dat je afmaakt waar je mee begonnen bent. Marije confronteert je in dit boek liefdevol met de vraag waarom stoppen juist waardevol is. Een must read voor iedereen die wil leren hoe je van stoppen een succes maakt en hoe je dode paarden feestelijk kunt begraven. Ik wil dat de hele wereld dit boek leest!’
Bianca den Outer, *partner bij onderzoeksbureau jb Lorenz*

‘Ik moest geregeld hard lachen om de veel leuke en herkenbare voorbeelden. Mij heb je gewonnen met de afsluiting dat niemand weet hoe het eigenlijk moet, ook jij niet. Een voorbeeld van een uiterst geslaagd managementboek.’
Richard Engelfriet, *columnist en auteur van managementboeken als ‘Hoe vang ik een rat?’ en ‘De succesillusie’*

‘Collega’s weten de zaken waar ze zich aan ergeren zo op te noemen. Maar wil je dat anders gaan doen? Dan hoor je algemeenheden als “als iedereen zijn werk gewoon doet, dan komt het goed”. Laten we ermee stoppen!’
Dennis van der Graaf, *concerncontroller*

‘Het verrast mij al lang niet meer hoe goed mensen in organisaties weten waar je per direct mee kunt stoppen en hoe collectief dat weten is. Wel heeft het mij verbaasd dat ze er maar door mee blijven gaan, zelfs als het complete onzin is. Dit boek gaf mij eindelijk antwoorden op waarom dat zo is en vooral hoe je dat ‘doorgaan-met-wat-niet-werkt’ wel degelijk kunt doorbreken. Wanneer we eervol en gezamenlijk kunnen stoppen, scheelt dat zoveel gemorste energie, tijd en talent. Ik ben niet zo goed in het lezen van dit soort boeken. Ik lees liever een verhaal. Maar de opgewekte toon, de vele verhelderende voorbeelden, concrete handvatten en de klare taal zorgden ervoor dat ik het mij levendig kan voorstellen. Sterker nog, ik denk dat dit boek een echt begin is om goed te stoppen.’
Marihuela Belt, *Maranza! improvisatietheater en organisatieadviseur*

‘Dit boek is verplicht leesvoer voor elke ambtenaar. Ik ga het voortaan cadeau geven aan iedereen die begint aan een nieuwe baan, klus of project. We moeten beter leren stoppen!’

Senna Maatoug, *beleidseconoom ministerie van Financiën*

‘We leggen bij vernieuwing nadruk op wat we willen aanleren. En dat is terecht, maar toch maar de helft van het verhaal. Want hoe vernieuwender het is, hoe meer je bestaande routines moet verdringen opdat er überhaupt ruimte is voor iets heel anders. Doe je dat niet, dan is het nieuwe onverkoopt omdat het haaks staat op gewoontes, opvattingen, belangen, ziekte winst, enzovoort. Kortom: beginnen veronderstelt ook stoppen. En bij stoppen hoort een afleer-repertoire op zich. Fijn dat Marije daar een punt van maakt.’

Hans Vermaak, *organisatieadviseur, auteur van ‘Plezier beleven aan taaie vraagstukken’, ‘Iedereen verandert, nu wij nog’ en van het populaire handboek ‘Leren veranderen’*

‘Ik voel me vaak een party pooper als ik een moeilijke vraag stel waardoor het project misschien op losse schroeven komt te staan. Van Marije leer ik dat ik me daar niet schuldig over hoeft te voelen. Je mag ook stoppen. Sterker nog: graag zelfs. Zij vertelt ons hoe.’

Maike Klip, *debegripvolle ambtenaar.nl*

‘Een heerlijk boek! Want stoppen kun je leren. Het is niet makkelijk, maar Marije neemt je in dit boek aan de hand door eerst het fenomeen te ontrafelen, de oh zo herkenbare valkuilen te schetsen en vervolgens te laten zien hoe het wel kan. En dat zonder je leven op zijn kop of mensen aan de kant te zetten.’

Marleen Damen, *wethouder*

‘Na het lezen van dit boek kan je niet meer zomaar, alléén en stilletjes ergens mee stoppen.’

Janneke van Veldhuijzen, *expert complexe zorg*

‘In ons verlangen naar steeds maar beter en meer vergeten we de schoonheid van minder. Goed stoppen is een ode aan de eenvoudigheid. Als je de overweldigende wereld klein weet te houden, zie je het bos weer door de bomen heen. Goed stoppen verlicht je weg. Marije heeft alle overbodigheid uit dit boek gehaald, waardoor alleen het wezenlijke overblijft: stop ermee.’

Danielle Braun, *corporate antropoloog, directeur Academie voor Organisatiecultuur*

‘Marije heeft een geweldig belangrijk boek geschreven over een weinig populair thema - en dat is uiteraard exact de reden waarom het zo belangrijk is. Tijdens het lezen doorzie ik al die keren dat ik zelf iets niet heb gestopt. Omdat ik meende dat het niet kon. Ik kon het niet maken, ‘Het’ was onmogelijk. Ja, maar... Hoe zouden ‘ze’ reageren?

Nu realiseer ik me dat ik wel had moeten stoppen. Omdat dat zoveel tijd, geld en energie had gescheeld. Doorgaan terwijl je moet stoppen, kost eenvoudigweg te veel. Dankzij dit boek weet ik zeker dat ik de mogelijkheid tot stoppen ga zien en dat ik stoppen durf te overwegen en zelfs gewoon kan doen.’

Femke Hogema, *eigenaar Profit First Professionals bv, bestsellerauteur, spreker*

Inhoud

BEGINNEN MET STOPPEN

17

I Stoptekens

21

Stoppers staan buiten de groep

22

Kop uit het zand

24

Natuurlijke momenten

33

II Niet of slecht stoppen

35

Het dode paard: niet stoppen

35

De waakvlam: half stoppen

36

De botte bijl: grof stoppen

39

Zombies: er wordt gestopt

40

> 'De *waarom* die een *nee* moet zijn'

41

III Waarom goed stoppen zo moeilijk is in onze teams en organisaties

45

Stoppen is niet sexy

45

Verstrikking

47

De crisis als instrument

49

Rimpelingen en transitie

50

Te sterke verhalen

54

Definitiemacht

60

Routines

62

Snijden in eigen vlees

65

Coalitie van hoop

66

Bergje individuen

67

Heel rationeel

67

Doorgaan is ook ergens goed voor

69

DE STOPSTRATEGIE	70
De 5 stappen van de stopstrategie	70
> 'De ruimte om het nog niet te weten'	73
1. Afremmen: tijd om rond te kijken	77
Goed stoppen is min of meer tegelijk stoppen	80
Zwevend blijven	82
Botsing in je <i>breim</i>	86
Omwisselbesluit	88
Waar we nu zijn: aan de oever	93
> 'Stoppen is een betekenisvolle verbinding met wat er wél is'	94
2. Achterom kijken: richt je blik op wat achterblijft	97
Het blauwe jurkje	99
Precies kiezen: RIP	105
Stoppen met te sterke verhalen	109
Bedenk meteen de indicatoren ...	112
... en stop er op tijd mee	113
Praktische instrumenten voor verbreden en kiezen	115
Waar we nu zijn: aan de overkant	120
3. Afscheid: de kracht van rituelen	123
Vormen ontbreken	124
Een antropologische kijk op stoppen	125
RIP voor goed afscheid	129
Rationele rituelen	134

Rituelen en routines	136
Waar we nu zijn: bergop afleren	139
> 'Kenniss mag helpen sturen'	139
4. Afleren: gestopt raken en blijven	143
Straks wordt het anders	145
Als je over afleren heen stapt	148
Gelukkig werkt het niet	150
'Double loop unlearning'	153
Afslaan	156
Joppie-chips	156
AfLeerpraktijken	159
Opruimen	162
Van rekenwerk naar vuistregels	163
Waar we nu zijn: op weg naar gewoon	166
5. Afronden: stoppen met stoppen	167
Pak de schep	171
Literatuur	173
Bedankt!	178

BEGINNEN MET STOPPEN

Geen organisatie lijkt eraan te ontkomen: dingen die niets opleveren en wel veel energie en geld kosten, en lol in je werk. Hopeloze projecten. Overleggen waar niemand zin in heeft maar die toch gehouden worden. Administratie die wel moet, maar waar niemand iets mee doet. Toch gaan we er maar mee door. En het wordt alleen maar meer, zo lijkt het. Het werkt niet goed, het put ons uit en we worden er zelfs cynisch van. Werkplezier heeft eronder te lijden.

‘Dode paarden moet je feestelijk begraven.’ Deze uitspraak resoneert meteen bij duwende en sleurende mensen in organisaties. Want iedereen kent wel zo’n project of overleg of doelstelling dat een dood paard is. Het idee dat je daarmee stopt, geeft al meteen verlichting. Probeer maar: beeld je in dat je ‘ermee’ gestopt bent. Hoe heerlijk.

Vreemd genoeg gaan we er toch mee door. Het tijdschrijven in de zorg is al twee keer van rijkswege afgeschaft en nog doen we het. Waarom stoppen we niet ‘gewoon’ met iets dat averechts werkt? Maar zo gewoon is dat niet. We werken blijkbaar liever aan iets nieuws, anders of beters. Ondertussen blijven we sleuren aan het dode paard.

Stoppen is een verwaarloosd thema in onze organisaties, soms zelfs rust er een taboe op. Stoppen gebeurt stiekem, of te laat en dan met veel kabaal. Je komt er niet over in gesprek, laat staan dat dat goede gesprekken zijn. En als je er niet goed over kunt praten, is het lastig om op één lijn komen. Hoe heerlijk zou het zijn als we in onze organisaties beter zijn in stoppen. Dat het ook eens minder wordt.

Nog een boek?

Zijn er al niet genoeg boeken over stoppen? Je hoeft maar een boekhandel in te lopen of een tijdschrift open te slaan, of je ziet: er wordt ergens mee gestopt, al dan niet in ‘challenge’-vorm. Stoppen met alcohol, met suiker, met piekeren, met vlees, met shoppen, met rommel in je huis, met social

media, met je vaste baan. Of je nu 'past' of stoptobert, vegan of zzp gaat, *minimalizet*, mariekondoot of mediteert: we willen blijkbaar werken aan hoe we in ons leven met minder toe kunnen. Onze wereld en ons hoofd, ze zijn druk, snel en propvol. Minder geeft ruimte en rust. Wie wil dat nou niet?

Tegelijk is er iets geks aan de hand. Op individueel niveau zijn we met van alles aan het stoppen. En in je eentje ergens mee ophouden, dat is, hoewel lastig, nog best te doen. Je hebt het in elk geval echt zelf in de hand. Strategie-goeroes bepleiten intussen de heilzame werking van 'nee' voor ondernemingen. Steve Jobs bijvoorbeeld: 'I'm actually as proud of the things we haven't done as the things I have done. Innovation is saying no to 1,000 things.' En hoogleraar Organisatieverandering Woody van Olffen tipte me er eentje van Michael Porter, 'The essence of strategy is choosing what not to do', maar hij zei er direct bij: 'Vaak geciteerd, zelden gepraktiseerd. De *knowing-doing-gap* in de praktijk.'

Want als we naar onze organisaties kijken, lijkt ons stoppen nauwelijks te lukken. Aandacht is er in organisaties en teams voor 'anders'. Voor nieuw en voor beter. Bijpassende methodes, boeken en terminologie vinden hun weg naar managers en teamleiders en worden vervolgens 'uitgerold' in de organisatie. Steeds sneller lijken we te wisselen van aanpak en soms zelfs visie. Weinig beklijft, en hup, we gaan weer door naar de volgende stip op de horizon.

Verandering bestaat grofweg uit drie delen: het nieuwe dat je toevoegt, dat wat je bij het oude laat en *dat waar je mee stopt*. Stoppen lijkt echter het minst uitgewerkte en zorgvuldig uitgevoerde onderdeel van veranderen. Een verwaarloosd thema.

We verwachten dat als we maar genoeg nieuwe dingen toevoegen, het oude vanzelf wel van een of andere kar of prioriteitenlijst valt. En we

I. Stoptekens

Waar je aan merkt dat het tijd is om te stoppen

Stel: jullie zitten met alle collega's uit je organisatie bij elkaar. Iemand zegt: 'Doe allemaal je ogen dicht.' Iedereen doet het. Niemand ziet elkaar. 'En steek nu je hand op als je op dit moment ergens aan werkt waarvan je stiekem denkt: dit wordt geen succes. Dit gaat het doel niet behalen. Eigenlijk moeten we ermee stoppen.' Hoeveel mensen zouden dan hun hand opsteken? Zou je zelf je hand opsteken? En zou je dat ook doen als iedereen zijn ogen open zou hebben?

We letten slecht op stoptekens. We reageren te laat. Terwijl ze overal zijn. Die tekens komen van collega's en van buiten: klanten, inwoners, samenwerkingspartners, wetenschappers, concurrenten, leden, aandeelhouders of de pers. En van jezelf. We negeren ze. We gaan door terwijl we ons onbewust onbehaaglijk voelen. *Bending the map*, de landkaart verbuigen, noemen psychologen dit gedragspatroon: we passen onze mentale landkaart zo aan, dat hij klopt met de heersende omstandigheden. De *we have it totally under control*-uitspraken van wereldleiders assorti vallen in deze categorie. Dat kunnen we deze leiders verwijten, maar we horen van onze leiders tegelijk liever dat we rustig kunnen gaan slapen, dan dat we in paniek moeten zijn.

In het woordenboek van ondernemers komt het woord stoppen al helemaal niet voor. Ondernemers zetten door, zien mogelijkheden, geven niet op. Femke Hogema is financieel expert voor ondernemers en schreef onlangs een nieuw boek: *Ondernemen in crisistijd* (2020). 'Stoppen met je bedrijf om een faillissement te voorkomen? Dat kan, maar gebeurt bijna nooit. Langzaam zakken bedrijven weg in het moeras. Tot het te laat is en een faillissement onafwendbaar is. En geloof me, een faillissement wil je voorkomen.'

Hardop zeggen dat je ergens mee wilt of gaat stoppen, is een taboe. Wij mensen houden van comfort, veiligheid en stabiliteit. Zelfs als dat de stabiliteit is van een nog drijvende Titanic. Als iets de stabiliteit in

gevaar brengt, is het wel: ergens mee stoppen. Signalen die we afgeven om te stoppen, worden daardoor gemist. Door iedereen in organisaties, door onszelf. 'We mopperen dan wel op de gang, maar houden tijdens vergaderingen onze mond. Of we zeggen ja tegen een voorstel, maar doen nee en verzinnen smoesjes waarom niet.' Jitske Kramer beschrijft in *Deep Democracy* het effect van het negeren van belangrijke tekens. Dingen die we niet zeggen, of niet iedereen zegt, wat we nog niet weten maar wel al 'voelen', buikgevoel, ongemak, taboes. Deze tekens negeren leidt tot sabotage in een team of organisatie, is de stelling van Kramer. Sabotage gaat dan van af en toe een grap, tot cynisme, tot stil verzet, openlijk verzet, ruzie en weggaan.

We moeten de stoptekens eerder gaan herkennen – en ernaar handelen. Om beter te kunnen stoppen, en erger te voorkomen. Dat begint ermee dat je zelf onderkent dat het moet stoppen. Hoe we het tot nu toe deden, of het doel ervan, klopt niet meer. Je moet willen stoppen.

Vervolgens moet je het gewone doorbreken. Eruit stappen. Er zelf maar eens mee stoppen. Dat vraagt op zijn minst puf en soms zelfs moed. Want als je stopt met 'het normale' dan wordt het werk vermoeiend, ongemakkelijk, lastig of ingewikkeld. Je doorbreekt de status quo. Het comfort. En uiteindelijk moet je de huidige situatie problematiseren en 'de rest' ervan overtuigen dat ook voor hen de tijd voor stoppen is aangebroken.

Stoppers staan buiten de groep

'Stop zeggen' betekent per definitie dat je de huidige situatie niet langer wilt laten voortduren. Je wilt of kunt de landkaart niet meer verbuigen. Je wilt hardop zeggen wat misschien wel meer mensen denken.

Wil je stoppen, dan word je lastig. In je eentje kun je nog stilletjes de bioscoop uit sluipen als je een film niks vindt. Maak de vergelijking eens: nu is het je team in die donkere bioscoopzaal. De film? Een of andere hippe

werkwijze die niet werkt. Jij meent dat het niets wordt. Je wilt dat het team stopt. Midden in de film doe je dus het licht aan, staat op en roept: 'Vinden jullie het ook zo'n óngelofelijke prútfilm?'

Waarschijnlijk ben je niet de enige die dat vindt. Maar durf jij als eerste op te staan? Ben jij het eerste schaap? Als je wilt stoppen, bereid je dan initieel maar voor op de rol van eenling of dwarsligger. Hoe lastig je precies gevonden wordt, hangt af van de manier waarop jullie met elkaar omgaan en wat voor organisatie jullie zijn. En van je positie in de organisatie. Een afdelingsmanager met een stevige plek op de apenrots zal zich hoe dan ook meer kunnen permitteren. Heb je beslissingsmacht, dan kun je makkelijker voorstellen om ergens mee te stoppen. Zijn jullie een *lean start up*, dan staat 'Fail fast!' ergens op een tegeltje en is iets durven, mislukken en dan stoppen misschien wel jullie 'gewoon'. Maar werk je in de zorg en zit 'helpen en redden' in jullie DNA, dan is dat vast anders. Het is een teken aan de wand dat de dokters die zich hebben verenigd in de strijd tegen overdiagnostiek en overbehandeling, zichzelf de 'Dappere dokters' noemen.

Typische stoppers

Van een interimmer of tijdelijke adviseur is het de bedoeling dat ze 'de externe blik' heeft. Ben jij de strateeg met de innovatieve plannen en experimenten, dan zul je wellicht van de buitenstaandersrol genieten. Anderen kunnen zich niets ergers voorstellen dan in hun eentje staan tegenover de rest. En uiteindelijk wil iedereen bij z'n clubje horen.

Soms ben je zelf een stopper, soms valt je zo'n stopper op. Het zijn types waar je alert op kunt zijn. Want stoppers geven stoptekens af. Speur dus naar:

- de Kanarie in de Kolenmijn, die de eerste tekenen geeft;
- de Klokkenluider, van wie de subtiele signalen niet zijn opgepikt;
- Gekke Henkie Niet, die vanuit overtuigende naïviteit of buitenstaanders-logica niet doet wat gevraagd wordt;

II. Niet of slecht stoppen

Met stoppen gaat veel mis. We doen het niet, of we doen het slecht.

Er gaat veel mis met stoppen. Van een afstandje kun je die missers langs een aantal lijnen ordenen. Eén lijn is die van de openheid. Mag je in de organisatie praten over het stoppen met het project, beleid of deze ambitie? Of is het een taboe? Kan de organisatie praten over de pijn van het stoppen?

Ook kun je naar missers kijken vanuit verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid. Je hebt bijvoorbeeld situaties waarin een directeur, interimmer, teamleider of minister aanspreekbaar is op het daadwerkelijk stoppen. En er zijn situaties waarin dat niet kan. Waarin het eindresultaat buiten de verantwoordelijkheid ligt van die top of erbuiten wordt gehouden.

Het eigenaarschap is ook een interessant aspect om naar te kijken. Als je zegt dat het moet stoppen, heb je het dan over jezelf, of alleen over anderen? Heb jij iets te doen? Of zit je op de tribune? *Skin in the game*, noemen ze dat.

Het stoppen kan in allerlei gevallen goed misgaan. Ik schets vier situaties waarin dat gebeurt.

Het dode paard: niet stoppen

We beginnen met het dode paard. Dode paarden ontstaan als de verwachtingen hoog zijn, maar de intentie om iets te doen laag. Als er ergens, meestal buiten ons, een lat hoog gelegd is maar de omstandigheden niet op orde zijn om het verwachte resultaat te halen. Er is bijvoorbeeld weinig geld of menskracht, of mensen geloven diep vanbinnen niet in de ambitie. Maar er is wel een verwachting of op zijn minst de hoop dat het gaat lukken. En we spreken niet uit naar elkaar dat we het niet gaan redden. We redderen.

Dode paarden ontstaan als het einddoel van het project de opheffing van iets is of ontslag van mensen, zonder dat dit hardop mag worden gezegd, maar 'iedereen dat weet'. Laatst hoorde ik het voorbeeld van een eindeloos durend fusietraject van drie schoolbesturen. Er werd steeds maar weer 'visie gevormd' zonder resultaat. Eronder zat de slepende kwestie dat twee van de drie directeuren wilden blijven, maar er in de fusieorganisatie slechts plek was voor één directeur. Dode paarden vinden we bij samenwerkingen tussen verschillende organisaties, zeker als de samenwerking afgedwongen is, bijvoorbeeld door een aanbesteding of politieke keuze.

Wees alert op de uitspraak: 'Stoppen is geen optie!' Wanneer bestuurders of directeuren dat zeggen, weet je dat bij hen de gedachte is opgekomen dat stoppen weleens een goede optie zou kunnen zijn, maar dat zij voorlopig zullen blijven trekken. We belanden dan in de grindbak en modderen door. We dealen er maar weer mee. De kwaliteit wordt ondertussen natuurlijk nooit hoog. De energie lekt weg en er is bozigheid, met af en toe een kleine opleving als een tussendoel ondanks alles toch gehaald is. En dat is een reden om toch maar te blijven sleuren. Het betekent dat je stoptekens onderdrukt. Je zit op een doodlopende weg. En sleurt een dood paard met je mee.

De waakvlam: half stoppen

De waakvlam, daarop gaan ambities, projecten, processen en beloftes als ze half gestopt zijn. Je ervaart ze niet als slepend of zeurend, ze zijn er gewoon 'even' niet. Je mag het er best over hebben, maar dat hoeft niet. Er is toch niets aan te doen dat ze niet doorgaan.

Een waakvlam zie je vooral in tijden van bezuiniging. Dan kunnen we niet door met de aanleg van het park want het geld is er niet meer. Maar we stoppen niet met de ambitie. Die sluimert door. Of we ronden niet goed af. Want liever waren we doorgegaan, maar dat kan nu eenmaal niet. We stoppen besmuikt en stoppen dan maar half. De projecten en plannen zijn

niet weg, maar wachten tot er zuurstof bij komt. Dan vlammen ze weer op. Wanneer er weer geld is, bijvoorbeeld. Maar ondertussen hebben we al lang weer nieuwe ambities. Waar we natuurlijk al helemaal niet mee stoppen, want we hebben weer geld. Daar komt overbelasting van.

Uit een Zuid-Afrikaans onderzoek uit 2009 naar drie grote bezuinigingsoperaties bleek dat zo'n dertig procent van de gestopte projecten onder de radar doorging. In alle projectmanagement-rapportages stonden de projecten op 'afgerond', maar in de praktijk werd er nog werk voor gedaan. Het stoppen van deze projecten was als het stoppen van een mammoettanker. De projecten kenden allerlei afspraken, beloftes en contracten die niet met een druk op de knop gestopt konden worden. Het werk ging door, maar onzichtbaar. Vooral de projecten met het eind in zicht stopten niet. Ook niet als dat economisch aantoonbaar onverstandig was.

Een kaasschaaf-bezuiniging waarbij alle afdelingen een even groot percentage of bedrag moeten bezuinigen, leidt dikwijls tot halfslachtig stoppen. We stoppen bijvoorbeeld met projecten die *out of pocket*-kosten hebben, terwijl projecten waar alleen maar menskracht mee gemoeid is, doorgaan. Coördinatie ontbreekt, en elke afdeling stopt met andere onderdelen. Als de afdeling IT zijn bezuiniging haalt door meer werk uit te besteden en stopt met 'aan het bureau' support te leveren, betekent dat niet dat de vraag naar die hulp gestopt is. Hetzelfde geldt voor ondersteuning van 'communicatie'. Afdelingen en projecten zullen dan hun eigen IT- en communicatieondersteuning gaan regelen of er zelf meer tijd mee kwijt zijn – duurder, inefficiënt en ongecoördineerd. Weg bezuiniging. Waarna we soms weer besluiten het dan maar weer collectief te doen. Dan was het toch een waakvlam.

Een project stopt vaak door de projectleider een andere klus te geven of zelfs te ontslaan. Wat je dan over het hoofd ziet, is dat het afronden tijd en energie kost. Al is het maar het jaarverslag maken en de boekhouding