

Projectmatig creëren

Hoofdstuk 1
Hoofdstuk 2
Hoofdstuk 3
Hoofdstuk 4
Hoofdstuk 5
Hoofdstuk 8
Hoofdstuk 18

+

Hoofdstuk 6
Hoofdstuk 7
Hoofdstuk 15
Hoofdstuk 16
Hoofdstuk 23

Erik Miltenburg
14109271
WP27
Haagse Hogeschool Delft
Dhr. Hoogland
Bedrijfscommunicatie

1 INLEIDING

In dit document staat een samenvatting van een paar hoofdstukken die in het boek Projectmatig creëren 2.0 staan. Deze punten helpen het begrijpen van projectmatig creëren en bij het doorhakken van belangrijke knopen. Er staan veel handige tips in die tijdens de studie, maar ook later in het bedrijfsleven veel hulp bieden voor het motiveren van projectleden.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding.....	1
	Inhoudsopgave.....	2
1	Hoofdstuk 1.....	3
2	Hoofdstuk 2.....	4
3	Hoofdstuk 3.....	4
4	Hoofdstuk 4.....	5
5	Hoofdstuk 5.....	6
6	Hoofdstuk 6.....	6
7	Hoofdstuk 7.....	7
8	hoofdstuk 8.....	9
9	Hoofdstuk 15.....	9
10	hoofdstuk 16.....	10
11	Hoofdstuk 18.....	12
12	hoofdstuk 23.....	13

1 HOOFDSTUK 1

De essentie van projectmatig creëren

In onze samenleving worden er veel activiteiten in projectvorm uitgevoerd. Deze manier van werken wordt in onze samenleving steeds meer gehanteerd, dit komt omdat het een effectieve manier van werken is. Je krijgt dingen sneller voor elkaar als je met meer man er aan werkt. Een projectgroep is een tijdelijke groep mensen die een opdracht uitvoeren. Dit allemaal met het doel om een resultaat te bereiken binnen bepaalde afspraken over tijd, geld en kwaliteit. Er zijn in de praktijk 2 verschillende manieren hoe een projectgroep uiteindelijk samenwerkt. Bij de meeste gevallen loopt het project van zelf, iedereen steekt er dan genoeg moeite en tijd in. Iedereen houdt zich aan zijn taken en deadlines, hierdoor hoeft de projectleider er nauwelijks druk op te houden. Het kan ook zo zijn dat de projectgroep er meer tijd en energie in moet steken dan dat het daadwerkelijk oplevert. Een van de belangrijkste oorzaken van deze verschillen tussen een goed lopend project en een minder goed lopend project door de betrokkenheid van de projectdeelnemers zijn:

- Is iedereen daadwerkelijk betrokken bij het project en leeft iedereen er in mee?
- Neemt iedereen de verantwoordelijkheid over zijn of haar taak van het project?

Om te kunnen realiseren dat iedereen betrokken is bij het project is het nodig dat creatie in het project op nummer 1 staat. Om ervoor te zorgen dat projectdeelnemers actief bezig zijn met het project, zijn er vier creatiekrachten:

- 1- Voedingskracht
- 2- Persoonlijke kracht
- 3- Samenwerkingskracht
- 4- Vormkracht

Deze vier creatiekrachten kunnen worden verbonden aan respectievelijk de 'het'-, 'wij'-, 'ik'- en 'zij-kant'. Dit zijn de vier invalshoeken die bij projectmatig creëren een belangrijke rol spelen.

- De voedingskracht wordt gekoppeld aan de 'zij' kant.
- De persoonlijke kracht wordt gekoppeld aan de 'ik' kant.
- De samenwerkingskracht wordt gekoppeld aan de 'wij' kant.
- De vormkracht wordt gekoppeld aan de 'het' kant.

Of een projectmatige aanpak van problemen en kansen tot succes leidt, hangt af van de mate waarin men erin slaagt om de creatieve energie van mensen te mobiliseren.

2 HOOFDSTUK 2

Commitment en creëren

Een project kan bijna nooit helemaal vlekkeloos gaan, vaak komen er tot op zekere hoogte wat problemen voor binnen projecten. Het probleem ligt er niet aan dat mensen er geen energie in steken. Vaak is het probleem, dat mensen geen echte keuzes om te creëren kunnen maken. Niet iedereen kan de spanning aan om een keuze te maken. Het is wel zodat projectleiders zichzelf onnodig naar beneden halen in hun creatieve vermogens door te zeggen tegen zichzelf dat ze iets niet kunnen bereiken. Het proces om tot een goede keuze te komen bestaat uit zes stappen:

- Luisteren en horen
- Richten en vinden
- Kijken en zien
- Toetsen en voelen
- Kiezen en weten
- Volgen en zijn

Binnen projecten is de grootste bron van ellende machteloosheid, dingen zoals stress, ziekte, gebrek aan vitaliteit of andere lichamelijke problemen. Tot slot, het maken van creatieve en effectieve keuzes is niet beperkt tot je taken binnen het project. Het kan op elk moment van de dag nuttig zijn, je kunt het namelijk overal op toepassen.

3 HOOFDSTUK 3

Het projectcontract

Om een project soepel te laten verlopen is een projectcontract noodzakelijk, hierin staan heldere afspraken over de opzet en uitvoering van het project, ook zijn hier alle betrokken partijen gelijkwaardig. Het belangrijkste in dit contract is dat alle partijen er onvoorwaardelijk voor kiezen om samen het resultaat te behalen. In elk projectcontract is deze basisopzet te vinden:

- De projectdefinitie beschrijft het probleem of de uitdaging. Wat levert het project uiteindelijk op?
- Het activiteitenplan, hoe wordt het project uitgevoerd?
- Het beheersplan, met welke middelen/waarmee wordt het project uitgevoerd?
- Een goed projectcontract legt een sterke basis voor een goed project.

4 HOOFDSTUK 4

De projectdefinitie

Het formuleren van de projectdefinitie is de eerste stap in het opstellen van een projectcontract. Er wordt een beeld gegeven aan de opdrachtgever wat het te behalen resultaat is. Wanneer er een goed beeld wordt gegeven aan de opdrachtgever zal deze zich ook betrokken voelen bij dit creërende proces. Een goede projectdefinitie dient in elk geval een heldere omschrijving te bevatten van de volgende elementen:

- De uitdaging/probleemstelling van het project, hieronder verstaan we de beschrijving van de spanning die bestaat tussen de huidige en de gewenste situatie, gegeven een of meer doelstelling die daarbij aan de orde zijn.
- De aanleiding voor het project beschrijft een gebeurtenis die het project acuut maakt, waardoor het nu 'op de agenda' terecht is gekomen en moet worden aangepakt.
- De doelstelling van het project. Wat de missie is voor een organisatie, is de doelstelling van een project.
- Het projectresultaat is een instrument waarmee de doelstelling kan worden bereikt of dichterbij worden gebracht.
- De afbakening van het projectresultaat, wat is het resultaat niet?
- De effecten van het project zijn de consequenties die de uitvoering van het project in de ruimste zin kan hebben, naast het bereiken van het beoogde resultaat.
- De gebruiker van het projectresultaat is degene die het meest plezier of last beleefd aan het resultaat. (gebruiker verwijst dus naar een grotere groep) • De randvoorwaarden waarbinnen het project zich afspeelt.
- De relatie met andere projecten.

5 HOOFDSTUK 5

Projectbrief en collectieve intake

Een goede projectdefinitie zorgt niet alleen voor duidelijkheid, maar ook voor aanwezigheid en energie bij alle betrokkenen. De projectdefinitie kan tot stand komen door de 2 punten:

De opdrachtgever weet wat hij wil:

De opdrachtgever weet wat hij wil, en is in staat dit te verwoorden in een projectbrief

De opdrachtgever weet niet wat hij wil:

De opdrachtgever weet niet goed wat hij wil. In de initiatiefase krijgt de projectleider door 1 of meer gesprekken gelijk een eerste indruk van achtergronden van het project. Zo ook de wensen van de opdrachtgever en eventuele initiatiefnemers. Het resultaat hiervan is bij voorkeur een formeel document, de projectbrief. Hierin beschrijft de opdrachtgever een aantal kwalitatieve doelen en ook streefbeeld(en) (de deadline en het mogelijke budget). Deze brief bevat ook het verzoek van de opdrachtgever van een projectleider om een projectteam te vormen en met dit team een concept op te stellen voor een projectcontract. Vervolgens wordt er een projectcontract opgesteld, dit is iets waar een projectteam steeds op kan terug vallen. Soms is één enkele collectieve intake niet voldoende om tot een duidelijke projectdefinitie te komen. Er zijn dan omstandigheden die het nodig maken om nader onderzoek te doen naar de context van het project, de problemen, de mogelijke resultaten en de beste keuze daaruit.

Een aantal instrumenten om dat te doen:

- SWOT analyse
- PAP analyse
- Creatieve resultaat definitie (genereren van nieuwe ideeën voor mogelijke projectresultaten)
- Innovation frame instrumenten waarmee de opdrachtgever en opdrachtnemer de juiste reikwijdte van het project kunnen bepalen)
- Toets op effectiviteit (toets op commitment)

6 HOOFDSTUK 6

Wat willen we creëren? Dat is de eerste vraag waarover het projectteam zich buigt in de definitiefase van het project. Vervolgens komt de vraag aan de orde 'hoe' het projectteam deze bestemming denkt te bereiken. Aangezien ook bij het werken in projecten vele wegen naar Rome leiden, zal het team een route moeten uitstippelen die leidt naar het projectresultaat. Die route wordt de structuur genoemd.

Bij het structureren van het project zal het team zorgvuldig moeten waken voor twee belangrijke valkuilen.

1 De eerste valkuil is de neiging tot over structureren.

2 De tweede valkuil is dat het projectteam zo opgaat in de gewenste output van het structureringsproces, dat het proces zelf daardoor schade oploopt.

Een manier om een structuur aan te brengen in een organisatie gaat via de “Work Breakdown Structure” (WBS). Om een WBS te maken moet het eindresultaat wel duidelijk zijn gedefinieerd in een project definitie. In een WBS wordt het project onderverdeeld in deel project met daarin deel activiteiten.

Hieronder volgt een stappenplan voor de WBS:

1. Inventariseren van deel resultaten en activiteiten
2. Vormen van deelprojecten
3. Personen laten kiezen voor het uitwerken van deelprojecten
4. Deelprojecten uitwerken
5. Personen laten kiezen voor het uitvoeren van deelprojecten (in eigendom genomen)

Een tweede manier voor het uitwerken van de structuur kan worden gedaan met projectfasering. De fasering wordt op de volgende manier gedoseerd:

1. Initiatiefase; van idee naar projectbrief (de opdrachtgever)
2. Definitiefase; van project brief naar projectcontract
3. Uitvoerfase; van projectcontract naar uitvoering
4. Afsluitfase; van projectresultaat tot project evaluatie (verhelpen van kinderziekten en vastlegging van de geleerde lessen)

Voor beide gevallen geldt:

- Zorg voor maatwerk waar het nodig is en gebruik een template om te zien of alles erin zit.
- Verbindt ieder deel aan een persoon.
- Structuren het tot het gewenste niveau. Dit is afhankelijk van het soort project en de ervaring van de teamleden. Het structureren van een project is belangrijk om grip te krijgen op het geheel. Het structureren van een project kan op beide manier of zelfs samen. Maar het belangrijkste is dat de mensen die aan het project werken voldoende inspraak hierin hebben zodat er commitment ontstaat.

7 HOOFDSTUK 7

Een projectteam dient een goede afweging te kunnen maken tussen effectief en efficiënt werken. Leren omgaan met beperkingen en schaarse middelen staat hier daarom centraal.

Beperkingen hebben niet per definitie een negatief effect op een project, maar generen vaak ook creativiteit. Er kan worden gesteld dat de beperking in middelen de persoonlijke kracht en creativiteit in een team kunnen stimuleren.

Er zijn zes beheersfactoren: Tijd, Geld, Kwaliteit, Organisatie, Informatie & Communicatie.

De bermuda driehoek van het projectmanagement

Om de beschikbare middelen optimaal te kunnen benutten, moet een projectteam inzicht hebben in de onderlinge afhankelijkheden van de beheersfactoren. Deze kunnen in beeld worden gebracht met behulp van de bermuda driehoek van projectmanagement:

Deze driehoek bestaat uit tijd, geld en kwaliteit. Deze factoren zijn onderling uitwisselbaar, door de een te veranderen kan bespaard worden op de anderen. Dit is te zien in projectsferen waarin ofwel kwaliteit, dan wel geld, dan wel tijd centraal staat. Het lijkt een simpel gegeven, maar aangezien het project deze zaken over het algemeen niet in de hand heeft kunnen hier problemen optreden ten aanzien van de andere factoren.

De kwaliteit bewaren in dergelijke situaties kan moeilijk zijn, maar deze dient te worden gewaarborgd door middel van normen. De norm op zich is echter onvoldoende, er moet ook een marge in acht worden gehouden om problemen achteraf te voorkomen. Hierbij dient het team de volgende basisregels in acht te houden:

- Informatie over de voortgang moet volledig zijn, onvolledige informatie betekent onvolledige beheersing.
- Informatie moet betrouwbaar zijn, betrouwbaarheid van voortgangsrapportage is een belangrijke instrument in de projectbeheersing.

het is bovendien handig om de informatie in het statusrapport zo veel mogelijk te visualiseren. De opdrachtgevers hebben altijd te weinig tijd en het is dus een voordeel dat zij in een oogopslag de status van het project kunnen bekijken.

The earned value analysis (EVA)

Een techniek die het projectteam in staat stelt de verschillen te analyseren tussen de geplande en de werkelijke arbeidstijd, en tussen de gebudgetteerde en werkelijke arbeidskosten in relatie tot de fysieke voortgang van het project. Dit verschaft een vroege waarschuwing waarmee de kosten en planning in de hand gehouden kunnen worden.

8 HOOFDSTUK 8

Projectplanning

Om tot een goede planning te kunnen komen, moeten nu de volgende zeven stappen worden uitgevoerd:

- Bepaal de afhankelijkheden tussen activiteiten.
- Verdeel activiteiten door/onder teamleden en/of derden.
- Ken mijlpalen toe.
- Schat de bewerkings- en doorlooptijden van de afzonderlijke activiteiten.
- Bereken de geschatte totale doorlooptijd van het gehele project.
- Stem de begin- en einddata van de uit te voeren taken af met de agenda's van de betrokken teamleden.
- Vergelijk de planning met bestaande randvoorwaarden.

Een planning verloopt eigenlijk nooit helemaal zoals van te voren is opgeschreven. Een goed instrument om de voortgang van een project te controleren aan de hand van je planning is met behulp van speciale software. Het projectteam kan software gebruiken om de voortgang te controleren onder de volgende voorwaarden:

- Alleen als het van belang is.
- Gebruik de software alleen als iedereen het begrijpt en er mee om kan gaan.
- Vermijd software die meer dan nodig is.
- Software heeft altijd zwakke kanten. Investeer dus in opleidingen en trainingen om het pakket te leren kennen.
- Benoem een 'planningsspecialist' die veel tijd met de software doorbrengt en de 'ins' en 'outs' ervan grondig leert beheersen.
- Koop geen software die aantrekkelijk geprijsd is.

9 HOOFDSTUK 15

Bij de meeste projecten is de projectleider onmiskenbaar de centrale figuur, hij is het die door de verschillende belanghebbende partijen wordt aangesproken. Hij is ook degene die de meeste verantwoordelijkheid draagt over de uitvoering van het projectcontract, met als resultaat voldoende kwaliteit en het binnen de gestelde grenzen van tijd geld worden opgeleverd van het project.

De verantwoordelijkheden van de projectleider zijn opgedeeld in vier hoofdaandacht gebieden:

- Leiding geven aan het projectteam
- Opleveren van het resultaat binnen de grenzen van tijd, geld, kwaliteit
- Beheren van de relatie met de opdrachtgever
- Beheren van de relaties met de omgeving

Naarmate de complexiteit toeneemt worden steeds hogere eisen gesteld aan de projectleiding. Het is de kunst om tussen de verschillende projectleiderrollen te kunnen switchen. Hoe taakvolwassener een teamlid is, hoe meer een delegerende rol ten aanzien van deze persoon volstaat.

Persoonseigenschappen komen hierbij echt tot uiting en deze kernkwaliteiten en valkuilen hebben grote invloed op het verloop van het project.

Er worden door Hersey en Blanchard in hun boek verschillende leiderschapsstijlen beschouwd:

- De instruerende stijl
- De coachende stijl
- De ondersteunende stijl
- De delegerende stijl

Als projectleider is het verstandig je bewust te zijn van je competenties en deze te ontwikkelen. Aan de aard van iemands competenties is vast te stellen wat voor soort projectleider deze zal zijn, en in welke onderdelen van deze rol hij zal uitblinken of welke valkuilen een gevaar voor hem op kunnen leveren. Ook is het aan de projectleider om deze eigenschappen in zijn teamleden te herkennen en er een beroep op kan doen wanneer de situatie dit vereist.

10 HOOFDSTUK 16

Een team dat topprestaties weet te leveren kan zich met recht een creërend team noemen. Zo'n team heeft de volgende eigenschappen:

- Het team is er op uit een duidelijk doel te behalen, heeft een duidelijke visie
- Teamleden hebben 'gekozen' voor het team - De teamleden zijn ook op persoonlijke basis betrokken met mekaar
- De teamleden werken vanuit zelfstandigheid samen en weten van elkaar welke bijdrage hij of zij levert aan het totaal
- Er is duidelijkheid over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de manier van besluitvorming
- De kernkwaliteiten van eenieder worden bewust gebruikt
- De teamleden willen zich ontwikkelen tijdens het proces en verleggen gaandeweg hun grenzen
- De samenwerking tussen de teamleden kenmerkt zich door een balans tussen dialoog en discussie
- Humor en plezier hebben zijn belangrijk

Aan het einde van de initiatiefase komt de stap van de samenstelling van het team, op dit moment heeft de projectleider een voldoende helder beeld van de aard en omvang van het project om in te kunnen schatten naar wat voor soort mensen deze op zoek is. In het beste geval mag deze zelf zijn team samenstellen. De 6 verschillende teambijdragen:

1. Inspireren
2. Conserveren
3. Denken
4. Doen
5. Ondernemen
6. Ondersteunen

Gedurende het projectverloop verandert de wijze van samenwerken in een team. Gaandeweg neemt het vertrouwen in elkaar toe. Dit is de essentie van teamontwikkeling. Dit teamontwikkelingsproces kan beschouwd worden als een gefaseerd verloop :

- **Voorfase:** samenstelling, formuleren van doelstellingen
- **Oriëntatiefase:** kennismaking, testen van elkaars motivatie
- **Machtsfase:** uitspreken van verwachtingen en individuele intenties, bepalen welke positie je inneemt . voor de projectleider: eerlijkheid en oprechtheid, maar ook duidelijk verwachtingen bijdragen van teamleden afbakenen
- **Affectiefase:** na goed doorstaan machtsfase meer ontspannen.
- **Autonome fase:** de verschillen in verantwoordelijkheid worden zichtbaarder en vertalen zich in het feit dat teamleden hun expliciete verantwoordelijkheid voor de taken gaan nemen. Idealiter werkt het team vervolgens als autonome groep.

Voor elke fase in het teamvormingsproces zijn voor de projectleider verschillende tools beschikbaar om stagnaties tegen te gaan. Deze staan op pagina 279.

11 HOOFDSTUK 18

Persoonlijk leiderschap

Met het begrip persoonlijk leiderschap bedoelen we de mate waarin iemand zich bewust is van zijn gedrag in de dagelijkse praktijk, van de diepere motieven en drijfveren die daaraan ten grondslag liggen en van de bron van zijn eigen kracht. Hoe meer een leidinggevende kracht uitstraalt, des te meer anderen zich met hem of haar kunnen verbinden en zich op hun beurt laten inspireren. 'Wie ben ik en waar ligt mijn kracht?' Dit is de kernvraag met betrekking tot het thema persoonlijk leiderschap. Het geven van feedback helpt zowel onbewust als bewust gedrag, verbale en non-verbale communicatie bespreekbaar te maken en draagt daardoor bij aan de groei van onszelf en van het team waarvan we deel uitmaken. De waarde van het geven van feedback in de relatie met een ander wordt duidelijk met onderstaande punten:

- De vrije ruimte: Dit is het deel van de persoonlijkheid dat zowel jezelf als anderen bekend is.
- De blinde vlek: Dit is een domein van gedrag dat voor anderen wél waarneembaar is, maar waarvan jij je zelf niet bewust bent.
- Het verborgen gebied: Dit is het gedeelte van jezelf dat wel aan jou bekend is, maar niet aan anderen.
- Het onbekende zelf: dit is het deel van je persoonlijkheid dat noch aan jezelf, noch aan de ander bekend is.

Belangrijke voorwaarden van feedback is dat het niet als een beschuldiging ervaren moet worden. Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen, de kern van een persoon behoren. Een kernkwaliteit 'kleurt' de mens; het is de specifieke kracht waar anderen direct aan denken wanneer er naar die persoon wordt verwezen. Het concept van kernkwaliteiten is één van de instrumenten die de projectleider, project teamleden of de opdrachtgever meer inzicht kunnen geven in de diepere kanten van zijn persoonlijkheid. Het model human dynamics biedt een manier van kijken wat er achter de kernkwaliteiten van iemand zit. De basis van het concept is gelegen in drie principes:

- Het mentale principe is gerelateerd aan het verstand.
- Het emotionele principe is het domein van het gevoel.
- Het fysieke principe is geassocieerd met het lichaam en de vertaling van gedachten en gevoelens in actie.

Het enneagram is een eeuwenoud model dat in het Grieks letterlijk negen en punt betekent. Het is een dynamische cirkel die negen basale persoonlijkheidstypen en hun onderlinge interacties beschrijft.

12 HOOFDSTUK 23

“in een team dat zich geen raad weet met weerstand, conflicten, en tegenslagen, zijn vitaliteit en creativiteit meestal het eerste slachtoffer.”

Vaardigheden in het omgaan met de factor ‘mens en organisatie’ zijn in het bijzonder van belang wanneer een project wordt geconfronteerd met weerstand, conflicten en tegenslagen. Iemand kan goed omgaan met tegenslagen als hij voldoet aan de volgende kenmerken:

- Herkent weerstand, conflicten en tegenslagen
- Beschouwt deze als een natuurlijk gegeven
- Ondersteunt een gesprekspartner in het direct onder woorden brengen van zijn problemen
- Ziet de uitingsvormen van weerstand, conflicten en tegenslagen niet als een aanval op zichzelf
- Zorgt voor veiligheid en vertrouwen
- Respekteert de behoefte aan invloed en geloofwaardigheid
- Kent het verschil tussen medeleven en medelijden
- Schakelt tijdens een gesprek tussen de vier communicatieniveaus
- Is zich bewust van zijn eigen kernkwaliteiten, valkuilen en allergieën

Weerstand

Weerstand is menselijk en heeft vele gezichten. Soms ligt de oorzaak voor de hand, soms is niet exact te benoemen wat er gebeurt. Achter weerstand schuilt kracht, en door op een goede manier om te gaan met weerstand kan die kracht op een lijn gebracht worden met die van de ander. Met iedere overwonnen weerstand voegt de projectleider als het ware kracht toe aan zijn project.

Omgaan met weerstand

Het belangrijkste is dat de projectleider contact weet te maken met de ander. Verbinding of contact geeft een gevoel van veiligheid en vertrouwen. Vervolgens is het zaak om de weerstand te identificeren, te benoemen en er een gesprek over te voeren.

Conflicten

Ook een struikelblok bij projecten kan een situatie zijn waar belangen van betrokkenen onverenigbaar lijken te zijn met elkaar. Een conflict ontstaat wanneer twee of meer mensen die samen moeten werken, door irritaties of meningsverschillen niet bereid zijn om een goede samenwerkingsband te kunnen onderhouden. Oorzaken kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Belangentegenstellingen - Verschillende kwaliteitseisen
- Werken onder tijdsdruk
- Claims op beperkte middelen of capaciteit

In een conflict dat hieruit ontstaat, kunnen 3 fasen onderscheiden worden: rationele fase, emotionele fase, strijdfase. Bij poging tot ingrijpen is het belangrijk om aan te voelen in welke fase een conflict zich bevindt. In de emotionele fase is het voor de betrokkenen niet meer mogelijk om naar de oorzaak van het conflict te kijken. In de strijdfase is de relatie tussen de twee partijen onherstelbaar beschadigd, en is het enige doel wat dezen nog voor ogen hebben het toebrengen van schade aan de 'vijand'.

Tegenslagen

Tegenslagen horen bij het leven en dus ook bij projectmatig creëren. Soms ontstaat er in een project een situatie die zo ingrijpend is in de normale gang van zaken dat men daar een tijd van uit het lood geslagen is. Er zijn 6 fasen te onderscheiden in het verwerkingsproces:

- Schok/ontkenning
- Boosheid/schuld
- Onderhandelen
- De put
- Acceptatie/testen
- Integratie/doorgaan