



Masterclass Project Recovery

Hoe een ontspoord project op de rails te zetten?
En hoe te voorkomen dat het weer ontspoord?

Peter Storm en Martijn Jong

AMI Consultancy

PROJECTS | CHANGE | TALENTS

Uitgave: AMI Consultancy, Maastricht / Den Haag

Redactie: Peter Storm

Vormgeving: Jeroen Storm

© Copyright AMI Consultancy, 2015. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, gereproduceerd of gepubliceerd in enige vorm zonder toestemming van auteur en uitgever.

Inhoud

Waarom een Masterclass Project Recovery?	4
Signalen van ontsporing	5
Onderlinge samenhang: vicieuze cirkels	7
Het ontsporingproces in beeld	8
Wat te doen om een ontspoord project weer op de rails te krijgen?	
Enkele benaderingen	9
Onze benadering	12
De opeenvolgende fasen	13
Hoe doen we dat? Een aantal recovery hulpmiddelen	15

Waarom een Masterclass Project Recovery?

Projectmanagers die een ontspoord project moeten overnemen zijn veelal genoodzaakt om al doende het wiel opnieuw uit te vinden. De gevestigde kennisbronnen over projectmanagement –zoals de PMI Project Management Body of Knowledge, Prince2 en de IPMA-International Competence Baseline– bieden hen in deze lastige situatie weinig of geen hulp. Met de Masterclass Project Recovery willen we deze leemte vullen.

Project ontsporing komt veelvuldig voor. De directe gevolgen van een project ontsporing zijn groot. In geld en tijd. Ook de indirecte gevolgen kunnen groot zijn. Bijvoorbeeld: omzetverlies, reputatieschade en burn-out. Het is van belang dat project ontsporingen worden voorkomen. Projectmanagers kunnen daaraan een bijdrage leveren door het herkennen van de ‘early warning signals’ van project ontsporing en het tijdig bijsturen van het project. Ook wanneer een projectmanager wordt gevraagd om een ontspoord project weer op de rails te zetten kan hij of zij een belangrijke bijdrage leveren door de juiste maatregelen in de juiste volgorde en samenhang te nemen.

De Masterclass Project Recovery helpt projectmanagers bij het realiseren van deze bijdragen. In compacte en heldere vorm brengt de Masterclass inzicht in:

- Herkenning van vroege waarschuwingssignalen van project ontsporing.
- Hoe de oorzaken van ontsporing en hun onderlinge samenhang in beeld te brengen.
- Emergency care: wat te doen om de neergaande spiraal te stoppen.
- Recovery care: wat te doen om de weg naar herstel in te zetten.
- Preventive care: wat te doen om terugval te voorkomen.

Signalen van ontsporing

Een project is ontspoord wanneer de betrokken partijen naar elkaar toegeven dat het is ontspoord. Met deze subjectieve definitie hebben we meteen een belangrijke faalfactor te pakken. Namelijk dat er in de praktijk altijd wel een partij is die stug blijft doorgaan op het ingeslagen pad en die weigert te erkennen dat het project is ontspoord. Feitelijk betekent dit dat het proces van ontsporing nog steeds gaande is. Voor de projectmanager betekent dit dat hij zijn aandacht moet richten op dat proces van ontsporing.

Symptomen van ontsporing kunnen zijn:

1. Vertragingen en herstelwerk nemen toe.
2. Conflicten tussen partijen binnen het project nemen toe.
3. Klachten over het project nemen toe.
4. Commitment van belanghebbenden (stakeholders) aan het project neemt af.
5. Sleutelfiguren zoeken hun heil in andere projecten.
6. Verklaringen over de oorzaken van deze verschijnselen zijn in toenemende mate tegenstrijdig of vaag.

Als alle zes zich voordoen mag je vooralsnog aannemen dat het project vroeg of laat zal ontsporen. Een probleem is echter dat deze symptomen pas laat zichtbaar zijn en dat sommige betrokkenen er belang bij kunnen hebben dat deze symptomen niet zichtbaar zijn. Zij zullen deze symptomen willen onderdrukken. We moeten dus naast deze symptomen ook zicht hebben op andere signalen.

In de Masterclass gebruiken wij het voorbeeld van de beklimming van de Mount Everest in 1996 om te laten zien welke zwakke of verborgen signalen kunnen duiden op een potentiële ontsporing. Dat zijn ten eerste mindset signalen. De heersende mindset leidde ertoe dat men de gouden regel negeerde: *“Keer terug in het uur tussen 13.00 en 14.00, waar je ook bent”*. Het gevolg was dat een groot aantal klimmers het leven liet toen er in de tweede helft van de middag een sneeuwstorm losbrak.

Mindset signalen zijn uitermate belangrijk omdat zij iets zeggen over de emotionele kant van de mens. Zij vormen een aanvulling op de rationele signalen van een projectmanagement systeem. Die rationele signalen zijn niet alleen traag maar zij geven ook een eenzijdig beeld van de situatie.

Mindset signalen kunnen een positieve klank hebben zoals *“We zijn hier zo goed bezig, het kan niet fout gaan”* of *“We hoeven hier niet alles te zeggen, we begrijpen elkaar wel”*. En ze kunnen ook negatief klinken zoals *“Ik moet hier op mijn tellen passen, ik hou me dus gedeisd”*. Beide, positief en negatief, kunnen een even grote invloed hebben op het ontstaan van ontsporing. Bepalend is meer de mate waarin de mindset gedeeld en overheersend gaat worden.

Naast mindset signalen kijken we naar gedrag signalen, zoals praten over elkaar, maar niet met elkaar én besluiten uitstellen omdat *“de agenda zo vol was”*.

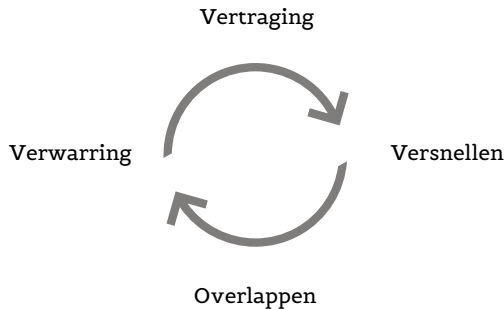
De derde soort signalen waar we aandacht aan besteden zijn de eerder genoemde systeem signalen, zoals toenemend herstelwerk en terugkerende budget overschrijdingen.

Tezamen bieden deze signalen ons de mogelijkheid om onderlinge samenhang in beeld te brengen.

Onderlinge samenhang: vicieuze cirkels

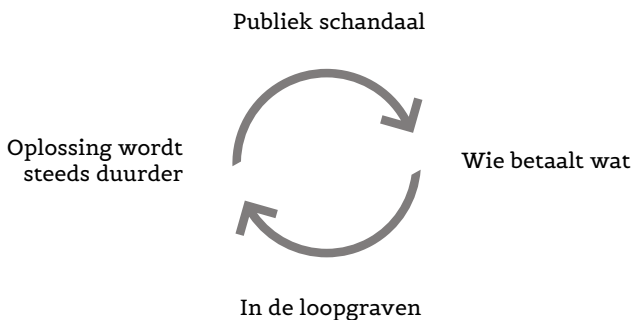
In de Masterclass brengen we onderlinge samenhang in beeld met behulp van vicieuze cirkels. Dat zijn cirkelvormige verbanden die zichzelf versterken.

Een veel voorkomende vicieuze cirkel in projecten is deze:



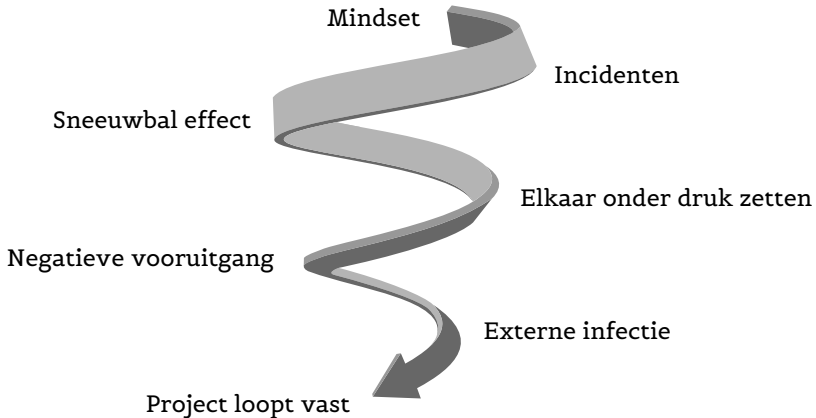
In veel projecten weet men deze vicieuze cirkel te doorbreken door er afstand van te nemen, te aanvaarden dat er grenzen zijn aan het versnellen en vervolgens een andere weg te zoeken om het project bij te sturen. Dat vraagt een sterk ontwikkeld Gezamenlijk Oplossingsvermogen. In projecten waar men de vicieuze cirkel niet tijdig weet te doorbreken is dat gezamenlijk oplossingsvermogen afgebroken. Met behulp van waargenomen mindset, gedrag en systeem signalen kunnen we die afbraak grotendeels verklaren.

Zolang het zelf versterkend proces zich binnen het project afspeelt is er nog een redelijke kans dat men het weet te stoppen. Zodra er externe infectie gaat plaatsvinden wordt dat een stuk moeilijker.



Het ontsporingsproces in beeld

Mindset, gedrag en systeem signalen tezamen met de vicieuze cirkels vormen de bouwstenen voor ons beeld van het totale ontsporingsproces.



In dit proces onderkennen we een aantal opeenvolgende stadia. Het begint ermee dat in het project een *overheersende mindset* ontstaat. Door deze mindset worden gebeurtenissen gekleurd of eenzijdig bekeken. Er ontstaat een soort *blikvernauwing* die het moeilijk maakt om het grotere geheel te zien. Als gevolg daarvan ziet men gebeurtenissen als op zich staande incidenten. Zij worden ieder voor zich opgepakt en de mogelijke samenhang wordt niet onderkend.

Uit post mortem analyses van rampen blijkt dat er doorgaans niet sprake is van één oorzaak maar van een serie incidenten die leiden tot een *sneeuwbal effect*. Als dit sneeuwbal effect optreedt dan zal men op een gegeven moment verrast worden door een gebeurtenis van grotere omvang. Nu wordt men wakker geschud. Soms ontstaat er paniek. De leiding gaat ingrijpen. Bijvoorbeeld door *noodmaatregelen te nemen en de druk op te voeren*. Soms leiden deze ingrepen tot de gewenste effecten: men krijgt het project weer op het rechte spoor. Maar noodmaatregelen kunnen ook tot averechtse gevolgen leiden. De negatieve vicieuze cirkels zijn daar getuige van.

Negatieve vicieuze cirkels kunnen leiden tot *negatieve vooruitgang*. Een dramatisch fenomeen: hoe meer inspanning je verricht, hoe meer je op achterstand komt. Denk maar aan een bestuurder die steeds meer gas geeft wanneer zijn auto in het zand is vastgelopen.

Negatieve vooruitgang kan niet meer ontkend of weggemoffeld worden. Anderen dan de direct betrokkenen krijgen er lucht van. Bij overheidsprojecten is dat vaak de pers. In private projecten kunnen het topmanagers of aandeelhouders zijn. Zij gaan zich er mee bemoeien zonder dat ze het naadje van de kous kennen. Er ontstaat *externe* infectie. De druk wordt nog verder opgevoerd. Nu gaat iedereen zich indekken of ingraven. Het wordt een spel met alleen maar verliezers. Het gezamenlijk oplossingsvermogen wordt totaal afgebroken.

Wat te doen om een ontspoord project weer op de rails te krijgen? Enkele benaderingen

We zetten hier een aantal benaderingen op een rijtje. Bij elk geven we een kort commentaar. Om zo min mogelijk vertekening te krijgen zijn de samenvattingen niet vertaald.

Brad Egeland:

1. *Push for compliance*: try to maintain the original plan. Sometimes a firm reminder of the commitment and an offer of support may be enough to stimulate better performance.
2. *Recover in later tasks*: sometimes a better option than attempting to fix the immediate problem. Be sure that future plans are reflected in the project schedule.
3. *Add resources*: but weigh the costs against the returns.
4. *Accept substitutions*: when something is unavailable or expected to be delivered late, consider substituting a comparable item.
5. *Use alternative work methods*: but weigh the costs against the returns.
6. *Accept partial deliveries*: delivery of only some of the items you need may allow you to keep the project moving forward.

7. *Renegotiate cost and schedule targets* but... it won't solve real underlying performance issues.
8. *Reduce scope*: this should ordinarily be your last course of action.

Ons commentaar: Deze aanpak werkt onzes inziens alleen in het eerste stadium van ontsporing. Als het project is ontspoord zal deze aanpak weinig effect sorteren. Waarom? Omdat de urgente gevolgen en de diepere oorzaken niet worden aangepakt.

Manjeet Singh:

1. *Set stakeholder expectations* from the outset. Make clear to all parties concerned that you will need time to familiarize yourself with the project.
2. *Get your hands on all the relevant documentation* (scope, charter, specifications, etc.) and read it. In parallel, hold a series of individual meetings / conference calls with the main stakeholders and team members to introduce yourself, and pick their brains. Amongst others, specifically ask: Why is the project out of control? What should be done to get it back on track? How can the person help you in rescuing the project?
3. *Hold a formal meeting with the core project team*. Focus on getting to know the team. Go through the project by comparing:
 - Initial scope vs current + reasons for change.
 - Initial schedule vs current schedule + reasons for delay.
 - Initial budget vs money spent + reasons for budget overrun.
 - Current state of deliverables + initial estimation for completing them.Such a meeting will help you identify the root causes for the project's problems.
4. *Write a damage assessment report* and discuss this with the main stakeholders.
5. Now work with the team to *come up with a new planning for the project* (follows index of the new planning report). Note that creating such a new planning document is an iterative process. You will need to allocate time for this.
6. *Get your new planning validated* by all the main stakeholders, and *start managing your project to completion*.

Ons commentaar: Dit gaat in onze visie een stuk meer de goede kant op. Als je niet de medewerking van de stakeholders hebt, kun je geen ingrijpende maatregelen nemen. En als je de direct betrokken medewerkers er niet in betreft dan zul je belangrijke informatie missen. Maar dat wil niet zeggen dat zij goed begrijpen waarom het allemaal zo is gegaan. Moet er niet ook een onafhankelijke en deskundige analyse worden gedaan?

Boris Hornjak:

1. *Emergency management:* recognize the symptoms emergency, assess the situation, identify and analyze the consequences of project failures, prioritize the separate failures, take corrective action to stop the “bleeding” caused by the most crucial and repairable failures.
2. *Crisis management:* identify the direct causes of the failures, collect information required to develop effective solutions, evaluate alternatives and their consequences, test and implement the chosen solutions.
3. *Crisis prevention:* perform a systems analysis, identify and analyze the root causes of the failures, redesign the system in such a way which reduces the likelihood of repeated system failure.

Ons commentaar: Hornjak onderkent een aantal belangrijke aspecten van recovery management. Dat zijn: (a) verschillende faalpunten hebben verschillende gevolgen en verschillende herstel tijden; het heeft weinig zin om direct alle faalpunten tegelijk aan te pakken (b) probeer eerst de negatieve gevolgen te minimaliseren en pak dan pas de oorzaken aan, (c) faalpunten hebben directe oorzaken en diepere oorzaken (‘root causes’); het wegnemen van de eerste heeft een meer direct maar minder duurzaam effect; intensive care is daarvoor bedoeld; herstel acties zijn bedoeld om de diepere oorzaken weg te nemen; dat duurt langer maar heeft een meer duurzaam effect, (d) recovery management is een project op zich; zorg dat de manier waarop je het managed een voorbeeld is van hoe het moet.

Wat te doen om een ontspoord project weer op de rails te krijgen? Onze benadering

In onze benadering gebruiken wij een aantal van Hornjak's ideeën. Deze combineren we met ideeën die voortkomen uit een heel ander perspectief.

Hornjak ziet projecten als gesloten, rationale systemen. In zijn perspectief is een falend project vergelijkbaar met een falend vliegtuig. De project *chirurg* -Hornjak bijvoorbeeld- is er om dit systeem te repareren op basis van een objectieve, rationale diagnose. De patiënt -het projectmanagement- wordt als het ware verdoofd, zodat hij zich niet met de operatie kan bemoeien en de chirurg doet zijn herstelwerk. In deze benadering wordt het falend Gezamenlijk Oplossingsvermogen vervangen door het Deskundig Oplossingsvermogen van de chirurg.

Tegenover dit perspectief stellen wij dat van de *minstreef*. Deze ziet een project als een open, levend systeem. Open, levende systemen hebben -tot op zekere hoogte- het vermogen om zichzelf te genezen. Daar maakt de minstreef gebruik van. Hij probeert het Gezamenlijk Oplossingsvermogen weer tot leven te wekken door een *leer*proces, meer dan een reparatieproces, op gang te brengen.

In onze aanpak integreren wij beide perspectieven. Dat stelt bijzondere eisen aan de projectmanager die een ontspoord project weer op de rails moet zetten. Hij of zij moet in staat zijn om op geloofwaardige wijze twee uitersten te combineren:



Wat te doen om een ontspoord project weer op de rails te krijgen? De opeenvolgende fasen

Onze recovery aanpak bestaat uit vijf fasen:

- 1. Afstand nemen en het geheel overzien.**
- 2. De samenhang in beeld brengen.**
- 3. De urgente problemen aanpakken ('stop the bleeding').**
- 4. Herstellen zodat de weg omhoog wordt ingezet.**
- 5. Preventieve maatregelen nemen: voorkomen dat het weer gebeurt.**

In de Masterclass benadrukken wij het belang van deze volgorde. Het is soms een uitdaging om de druk te weerstaan van de stakeholders, die niets liever willen dan dat er direct ingrijpende maatregelen worden genomen.

Fase 1 heeft tot doel om de *omvang* van de problematiek in beeld te brengen en om een mandaat te verkrijgen dat op deze omvang is afgestemd. Het eind van deze fase is bereikt wanneer alle betrokkenen onderkennen dat het project is vastgelopen en dat een doordachte herstelaanpak nodig is.

Fase 2 heeft tot doel om bewustzijn te scheppen voor de *complexiteit* van de situatie. Het eind van deze fase is bereikt wanneer alle betrokkenen onderkennen dat (1) het een het ander heeft opgeroepen, (2) ieder daarop invloed heeft gehad, (3) niemand het meer in de hand heeft en (4) dat er zowel 'harde' als 'zachte' factoren in het spel zijn.

Fase 3 heeft tot doel om die maatregelen te kiezen en te nemen die ervoor zorgen dat het 'bloeden' wordt gestopt. Dat bloeden heeft enerzijds betrekking op het weglekken van geld en tijd en anderzijds op het wegstromen van onderling begrip en vertrouwen. Het einde van deze fase is bereikt wanneer het dagelijks handelen van de betrokkenen zichtbaar en voelbaar duidt op wederzijds begrip en vertrouwen én wanneer de noodmaatregelen zijn genomen.

Fase 4 heeft tot doel om het project weer in volle omvang 'op te starten' en de weg 'omhoog' in te zetten. Het einde van deze fase is bereikt wanneer de verschillende onderdelen van het projectmanagement systeem effectief werken én soepel samenwerken. Verschillende onderdelen zijn bijvoorbeeld:

de besturing of governance, de planning en beheersing, de kwaliteitszorg, het configuration management en het omgevingsmanagement.

Fase 5 heeft tot doel om terugval te voorkomen. Soms zijn de hiervoor noodzakelijke maatregelen beperkt. Soms zijn zij ingrijpend, bijvoorbeeld een herdefinitie van de scope, een herontwerp van de totale projectorganisatie of een grondige herziening van de contracten.

Tijdens de eerste drie fasen van het herstelproces kan het noodzakelijk zijn om de uitvoerende werkzaamheden geheel of gedeeltelijk stil te leggen. Dit druist in tegen de natuurlijke neiging van betrokkenen om extra gas te geven teneinde achterstanden in te halen. Onze ervaringen wijzen erop dat dit inhaal gedrag uiteindelijk tot grotere vertragingen kan leiden. Het is dus zaak om de eerste drie fasen snel te doorlopen. Dat vereist een intensieve werkwijze. Een werkwijze waarbij de herstelacties kort achter elkaar worden uitgevoerd. In veel gevallen zien wij een tegenovergestelde werkwijze, namelijk intensief doorwerken in de uitvoering en af en toe –soms met grote tussenpozen- herstelacties bedenken en uitvoeren.

Hoe doen we dat? Een aantal recovery hulpmiddelen

In de Masterclass bespreken we diverse hulpmiddelen die van nut kunnen zijn bij de opeenvolgende fasen van het recovery proces. Een aantal daarvan zullen wij hier toelichten.

Overzicht van bruikbare hulpmiddelen voor recovery:

Fase	Chirurg	Minstreef
1- Het geheel overzien	Prestatie beoordeling van het project en van het projectmanagement systeem	De levenslijn van het project schetsen: belangrijke momenten herbeleven
2- Samenhang in beeld brengen	Oorzaak-Gevolg diagram maken	Een Jagerscultuur kweken
3- Het bloeden stoppen	Triage uitvoeren en geselecteerde maatregelen nemen	Trainen van Incident Response acties
4- De weg omhoog inzetten	Zwakke onderdelen van het projectmanagement systeem aanpassen	Zwakke schakels in het samenspel versterken
5- Voorkomen dat het weer gebeurt	Besturing en organisatie herontwerpen	Het gesprek over het proces op gang houden

Fase 1: Het geheel overzien door een prestatie beoordeling van het project en van het projectmanagement systeem

Ralph Kliem schrijft in zijn boek *Managing Projects in Trouble* dat er acht oorzaken zijn van een disfunctionerend project:

- Slecht gedefinieerde en gemanagede scope.
- Te geringe betrokkenheid van 'key stakeholders'.

- Onvoldoende detail en realisme in het projectplan.
- Oplopende conflicten binnen het projectteam.
- Onvoldoende onderbouwde aannames en verwachtingen.
- Tekort aan medewerkers met de benodigde competenties.
- Gebrekkige identificatie en beheersing van risico's.
- Teveel onderlinge afhankelijkheden tussen de deelprojecten en activiteiten.

Wij herkennen deze symptomen, maar... Stel dat je na het voeren van een aantal interviews dit lijstje op de tafel van de opdrachtgever legt, wat kun je dan verwachten? Het probleem met zo'n lijstje is dat het bestaat uit oordelen en dat het tamelijk ongeordend is. Wat je kunt verwachten is dat het oproept wat het zelf is: een aantal ongeordende meningen.

De kunst is om niet jouw oordeel -hoe sterk je daarvan bent overtuigd- op tafel te leggen maar om een feitelijke en geordende diagnose te bieden die de opdrachtgever helpt om zelf een oordeel te vellen.

Bij het stellen van een eerste diagnose onderscheiden we (a) de prestaties van het project en (b) de prestaties van het projectmanagement systeem.

Om de prestaties van het project in beeld te brengen kun je de volgende vragen stellen:

1. Voldoen de tussentijdse resultaten aan de vooraf gestelde specificaties?
2. Zijn die tussentijdse resultaten of mijlpalen behaald volgens de afgesproken planning?
3. Zijn de werkelijke kosten van de tussentijdse resultaten conform de gebudgetteerde kosten?
4. Is er aantoonbaar draagvlak voor implementatie en toepassing van de resultaten door de gebruikers?
5. Zijn de geprognoseerde opbrengsten van toepassing conform de verwachtingen van de opdrachtgever?
6. Levert het project nieuwe kennis en inzichten op die in toekomstige projecten kunnen worden toegepast?

Het leveren van deze prestaties is geen eenvoudige zaak. Er moeten allerlei obstakels worden overwonnen. De opdrachtgevende partij is verdeeld of onzeker. Tegenstanders frustreren de voortgang van het project. Vooraf bedachte oplossingen voor technische problemen blijken niet betrouwbaar te zijn. Een toeleverancier gaat failliet. De economie komt in een crisis terecht. De concurrent brengt onverwachts een beter product op de markt. Enzovoort en zo verder.

Om deze obstakels te overwinnen of, beter, te voorkomen hebben we een goed presterend projectmanagement systeem nodig. Welke prestaties worden verwacht van het projectmanagement systeem? De gevestigde standaarden, zoals PMBoK, Prince2 en Agile, beschrijven de eisen waaraan het systeem moet voldoen uitvoerig. We gaan dat hier niet herhalen.

Je kunt een van deze standaarden regelrecht toepassen om het ontspoorde project te diagnosticeren. Wij geven er de voorkeur aan om eerst een paar aanvullende vragen te stellen:

7. Is er voor dit project een bepaalde standaard gekozen en is die standaard door alle sturende en uitvoerende partijen geaccepteerd?
8. Waarom is deze standaard gekozen? Is de standaard toegespitst op de aard, ambities en omstandigheden van het project?
9. Is de gekozen standaard volledig ingevoerd in de projectorganisatie?
10. Is de correcte toepassing van de standaard vroegtijdig getoetst? Is er ruimte geschapen in de planning om het gebruik te oefenen en te verbeteren?

Alles bij elkaar zijn dit tien, voor het merendeel gesloten, vragen. Mogelijke antwoorden zijn *ja*, *nee* of *weet ik niet*. Tien, dat lijkt niet veel. Maar als je deze vragen stelt aan tien verschillende direct betrokkenen –opdrachtgever, opdrachtnemer, stakeholders, teamleiders van verschillende partijen- dan heb je een eerste, representatief en redelijk objectief beeld van de situatie.

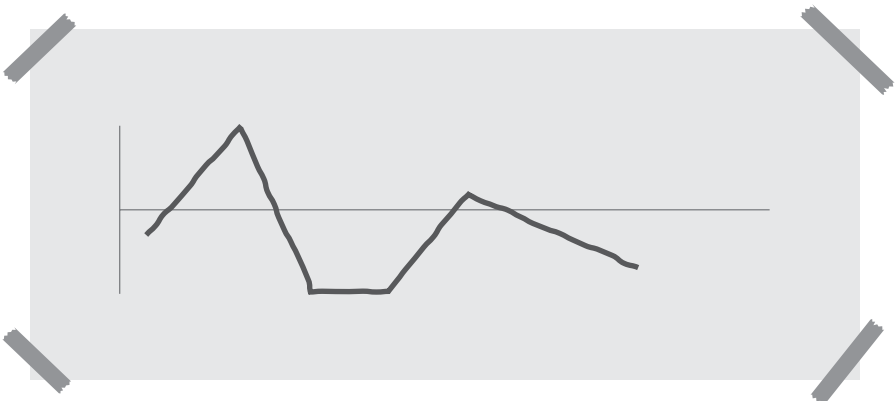
Met dit beeld kun je samen met een aantal direct betrokkenen bepalen waar je dieper zult gaan graven. Welke onderdelen van het project en van het project management systeem je zult gaan onderzoeken. Tevens helpt dit overzicht om samen met je opdrachtgever de scope van je opdracht en het bijbehorende mandaat te bepalen. En dat zonder je eigen oordeel voorop te stellen.

Fase 1: Het geheel overzien door de levenslijn van het project te schetsen: belangrijke momenten herbeleven

Waar de chirurg zijn aandacht richt op het projectmanagement systeem, richt de minstreel zijn aandacht op de mensen in het project. In het bijzonder op hun gezamenlijk oplossingsvermogen. Dat is naar alle waarschijnlijkheid zwaar beschadigd en het is zaak om dat weer te herstellen.

Het is vrij gebruikelijk om in dit soort situaties een 'heisessie' te houden. Even naar buiten. Vloten bouwen. Speurtochten houden. Bowlen en barbecueën. Het maakt niet uit als we maar ontspannen en op een andere manier contact met elkaar krijgen.

Het effect van zo'n uitje is meestal positief maar helaas niet blijvend. Om een meer blijvend effect te krijgen is het noodzakelijk om ook tijdens de heisessie het project centraal te stellen. Dat wil zeggen niet de problemen maar de belevingen. Dat kan bijvoorbeeld door samen de levenslijn van het project te tekenen. De werkwijze is simpel. Je bevestigt een (lange) rol behangpapier op de muur en tekent er een assenkruis op. De horizontale as is de tijd-as. Van het begin tot nu. De verticale as is de beleving-as. Naar boven is positief. Naar beneden is negatief. Dan vraag je of iemand het verloop van het project volgens zijn of haar beleving wil tekenen. Uit de losse pols. Zonder er lang over na te denken.



Als de lijn met al zijn up's en down's is getekend, vraag je om bij elk van de toppen en dalen een gebeurtenis te noemen. Een gebeurtenis die direct verband houdt met het gevoel 'het ging toen goed' (een top) of het gevoel 'het ging toen slecht' (een dal). De andere deelnemers luisteren aandachtig. Zij kunnen vragen stellen. Maar er is geen discussie.

Daarna vraag je aan de andere deelnemers om in tweetallen ook zo'n levenslijn van het project te tekenen en de belangrijke gebeurtenissen te benoemen. Als dat is gebeurd, kan men naar elkaars levenslijnen kijken en verduidelijkende vragen stellen.

Deze werkwijze heeft een aantal beoogde effecten:

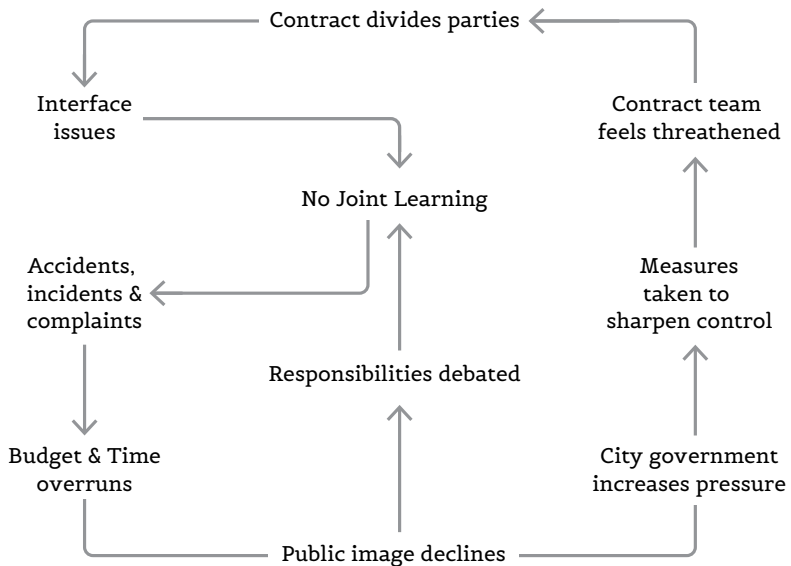
- De nieuwsgierigheid wordt gevoed.
- Men luistert naar elkaar zonder elkaar in de rede te vallen.
- Ieder voelt zich gehoord.
- Eventuele grimmigheid in de gezamenlijke sfeer neemt zienderogen af.
- De aandacht wordt gericht op wat de direct betrokkenen echt belangrijk vinden.
- Er ontstaat een gezamenlijk en meer compleet beeld van wat er zoal is gebeurd in het project.
- Ieder heeft een gelijkwaardige bijdrage geleverd aan het ontstaan van dat beeld.

Deze effecten heb je nodig om een volgende stap te kunnen nemen, namelijk het gezamenlijk stellen van een diagnose.

Fase 2: De samenhang in beeld brengen door een Oorzaak-Gevolg diagram te maken

Inzicht in samenhang is essentieel om een realistische diagnose te kunnen stellen. Doorgaans werkt men alleen met lijstjes van oorzaken en gevolgen. Dat maakt het wel overzichtelijk, maar het scheidt ook de diverse oorzaken los van elkaar staan. En dat is niet zo.

Een Oorzaak-Gevolg diagram ziet er zo uit:



Het Oorzaak-Gevolg diagram wordt gemaakt op basis van een bespreking –met de opdrachtgever en een aantal stakeholders- van de prestatie beoordeling en het overzicht van gebeurtenissen en belevingen (de levenslijn).

Het diagram laat zien dat:

- 'Harde' en 'zachte' factoren met elkaar samenhangen. Bijvoorbeeld: het ontbreken van gezamenlijk leren van ervaringen (een 'zachte' factor) heeft invloed op het ontstaan van ongelukken (een 'harde' factor).
- Maatregelen die bedoeld zijn om de situatie te verbeteren ook averechtse effecten kunnen sorteren. Bijvoorbeeld: maatregelen die gericht zijn op

het vergroten van de projectbeheersing kunnen worden ervaren als een bedreiging door het projectteam.

- Er sprake is van een vicieuze cirkel. Het een leidt tot het ander.
- Alle partijen hier een rol in spelen en dat herstel maatregelen samen –en niet eenzijdig- genomen moeten worden.

Bij het maken van zo'n diagram moet je samen zoeken naar de hoofdzaken. Worden hoofd- en bijzaken niet onderscheiden dan zal het diagram al snel veel te complex worden.

Het beoogde effect van dit 'samen zoeken' is dat de drang om de schuldigen te zoeken afneemt en dat men zich richt op de kern van de problematiek.

Fase 2: De samenhang in beeld brengen door een Jagerscultuur te kweken

Wij onderscheiden twee culturen: een veehouderscultuur en een jagerscultuur. De kenmerkende verschillen tussen deze twee zijn:

Veehouderscultuur

Is gericht op efficiënt gebruik van beschikbare middelen in een stabiele omgeving

Taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld volgens een vaste ("ingebakken") structuur en gericht op het bereiken van lange termijn doelen

Is naar binnen gericht
Schermt versturende invloeden van buiten zoveel mogelijk af

Interne communicatielijnen en gezagsverhoudingen zijn geformaliseerd
Wie daar van afwijkt wordt gezien als een 'lastpost'

Jagerscultuur

Is gericht op het snel bereiken van zichtbare resultaten in een onvoorspelbare omgeving

Verdeling van taken en bevoegdheden is flexibel en gericht op het bereiken van korte termijn doelen

Is naar buiten gericht
Stelt zich zoveel mogelijk open voor wat er in de omgeving gebeurt

Interne communicatielijnen en gezagsverhoudingen zijn meer informeel
Ze zijn er wel maar ze kunnen snel veranderen afhankelijk van veranderingen in de omgeving

Als je nu de standaard handboeken over projectmanagement doorneemt dan zul je zien dat deze de veehouderscultuur als ideaal hanteren. Zij schrijven voor dat je de projectorganisatie zoveel mogelijk vooraf structureert en dat je activiteiten vooraf in een planning zet.

Uit onderzoek en uit praktijkervaringen blijkt echter dat een project beter niet kan starten met een strikte veehouderscultuur. Bij de start van een project heb je speelruimte nodig om allerlei zaken te verkennen en te ontdekken. *Een project begint niet met efficiënt presteren maar met ontdekkend leren.* Gaandeweg kan dan een veehouderscultuur ontstaan waarin ieder precies weet wat zijn rol is en hoe die rol past in het geheel.

Een project dat is gestrand moet in meerdere opzichten opnieuw gestart worden. Om die herstart te kunnen maken heb je tijdelijk de flexibiliteit en naar buiten gerichtheid van een jagerscultuur nodig. Een cultuur waarin organisatorische en contractuele muurtjes doorbroken worden. Een cultuur waarin het voorheen onbespreekbare weer bespreekbaar is. Een cultuur waarin 'als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het wel kan' een gedeelde norm is.

Als jij een gestrand project overneemt dan ben jij de aangewezen persoon om die tijdelijke omslag te initiëren. Want je mag verwachten dat de anderen, die al lang met elkaar geworsteld hebben in dit project, min of meer vast zitten in de gedeelde denk- en handelingspatronen. Hoe doe je dat?

We hebben daarvoor geen standaard recept maar wel een paar algemene vuistregels:

- **Gebruik een open ruimte waarin men zich vrij kan bewegen (dus weinig of geen tafels).**
- **Doe zoveel mogelijk staande. Laat deelnemers alleen zitten op momenten en voor activiteiten waarvoor dat absoluut nodig is.**
- **Laat deelnemers in rappe afwisseling verschillende activiteiten uitvoeren.**
- **Geef voordat een activiteit begint geen uitvoerige of gedetailleerde instructies. Zorg ervoor dat de vraag die je stelt of de opdracht die je geeft kort, eenvoudig en kristal helder is.**
- **Besteed in plaats daarvan tijd aan het terugblikken op de zojuist**

uitgevoerde activiteit. Stel daarbij vragen als: Wat heb je waargenomen? Wat heb je beleefd? Waarin voelde je jezelf vrij, waarin beperkt? Wat heb je ontdekt?

- **Leg je eigen waarnemingen vast zodat je die eventueel kunt gebruiken om de deelnemers terugkoppeling te geven over opvallende interacties tussen de deelnemers. Leg geen enkel oordeel in je terugkoppeling. Vertel alleen wat je zichtbaar en hoorbaar hebt waargenomen.**

Wat je hiermee wilt bereiken is dat men gaat ervaren dat het onderlinge samenspel ook heel anders kan. Meer vrij, inspirerend en energie gevend. Wat je in ieder geval *niet* krijgt is een moeizame vergadering waarin alles wat al is gezegd opnieuw wordt gezegd en die de energie bij ieder weg zuigt.

Om wat voor verschillende activiteiten gaat het dan? Wij laten dat afhangen van wat er in het voorgaande naar voren is gekomen. We kiezen dan een paar gebeurtenissen uit de levenslijn en uit het Oorzaak-Gevolg diagram. Als bijvoorbeeld is gebleken dat er vrijwel geen gezamenlijk leren uit ervaringen plaatsvindt (ieder trekt telkens zijn eigen conclusies uit dingen die mis lopen) dan wijden we een van de activiteiten daar aan.

In concreto kan dat inhouden:

1. Roep een gebeurtenis in de herinnering op. Omschrijf die zo concreet en levendig mogelijk.
2. Geef aan 3-4 subgroepjes de opdracht om binnen 15 minuten tien leerpunten te halen uit het verloop van die gebeurtenis en er één te kiezen als meest bruikbaar leerpunt voor het vervolg van het project.
3. Laat de subgroepjes hun uitkomsten delen.
4. Kijk samen terug (dat kan relaxed en zittend gebeuren) op het proces (zie de eerder genoemde vragen).
5. Ga geen actielijstjes of verbeterpuntenlijstjes maken in dit stadium.

Fase 3: Het bloeden stoppen door een Triage uit te voeren en de gekozen maatregelen uit te voeren

"Triage is het beoordelen van slachtoffers bij grote ongevallen, rampen en pandemieën, in verschillende categorieën verdeeld naar de ernst van de verwondingen of het ziektebeeld". (Wikipedia)

Het begrip Triage komt voort uit de rampenbestrijding. Zoals omschreven in de Wikipedia lijkt het niet meer dan een objectieve ordening. Maar het is meer dan dat, namelijk een ingrijpende keuze.

De essentie van Triage is dat je prioriteiten stelt. Welke problemen gaan we direct aanpakken en welke niet?

Daarbij komen drie vragen aan de orde:

1. Wat zijn de urgente problemen, wat zijn hun directe gevolgen en wat zijn de lange termijn gevolgen (als we niets aan die problemen doen)?
2. Welke inspanningen moeten we plegen om die problemen op te lossen en hoeveel tijd hebben we daarvoor nodig?
3. Hoeveel tijd hebben we beschikbaar?

De antwoorden op deze vragen zijn tamelijk subjectief. Het zijn inschattingen die worden gebaseerd op ervaring en gevoel. Echter, door Triage methodisch toe te passen brengen we toch een zekere mate van objectiviteit aan. Waar het om gaat is dat je relatief gezien de meest beste keuze maakt.

Hornjak stelt daarvoor twee regels:

Rule 1: Fix those bleeders that have the best chance of being successfully solved.

Rule 2: Fix those bleeders that have the best emergency care leverage.

Daarbij volgt hij deze stappen om de relatief beste keuzes te maken:

- 1. Wat zijn de directe verliezen door deze 'bleeder'?**
- 2. Wat zijn de potentiële verliezen (als we niets doen)?**
- 3. Wat is de verlies hefboom (leverage)? (2 / 1)**
- 4. Emergency care kosten om deze 'bleeder' te stoppen?**
- 5. Emergency care hefboom (leverage) (2 / 4)?**
- 6. Emergency care deadline?**
- 7. Hoeveel dagen beschikbaar voor emergency care?**
- 8. Geef voorrang aan de 'bleeders' met de hoogste Emergency Care hefboom én die op korte termijn opgelost kunnen worden.**

Het beoogde effect van dit hulpmiddel is dat er niet lukraak maatregelen worden genomen, dat de beschikbare middelen en tijd zo slim mogelijk worden gebruikt en dat men onderkent dat niet alles tegelijk opgelost kan worden.

Fase 3: Het bloeden stoppen door het trainen van Incident-Response acties

Een *incident* is een plotselinge en proces versturende gebeurtenis die verwarring zaait onder degenen die daarbij betrokken zijn. Indien er niet adequaat wordt gereageerd op een incident dan kunnen de gevolgen groot zijn. De gevolg schade wordt dan niet beperkt, herstel duurt langer dan nodig is en er kan geen lering worden getrokken uit de gebeurtenis.

In een project waarin veel incidenten optreden is de kans groot dat er niet adequaat wordt gereageerd. Het gezamenlijk oplossingsvermogen is afgenomen. Dat kan bijvoorbeeld blijken uit de volgende verschijnselen:

- Het incident wordt zo snel mogelijk in de doofpot gestopt.
- Het incident wordt opgeklopt tot een dramatische gebeurtenis die de onderlinge verhoudingen op scherp zet.
- Er worden overhaaste maatregelen genomen die indruisen tegen de afspraken die vooraf zijn gemaakt.
- Meningingen en oordelen over aard, oorzaak en gevolg van het incident voeren de boventoon en overschaduwden de feiten.

- Iedereen heeft wat anders gezien of gehoord. Niemand heeft een goed overzicht van wat er is gebeurd.
- Er worden tegelijkertijd verschillende maatregelen genomen die onderling strijdig zijn.

Incidenten roepen emoties op. Vaak zijn dat negatieve emoties. Dat kan een reden zijn om er niet lang bij stil te staan of er lering uit te trekken. Het paradoxale is dat, in onze ervaring, de negatief emotionele effecten afnemen als je er juist wel aandacht aan besteed. Onze benadering is daarop gericht.

1. Haal recente incidenten terug uit de herinnering. De 'levenslijn van het project' kan daarbij een hulpmiddel zijn.
2. Maak er een uitdaging van om de geschiedenis van een incident zo feitelijk mogelijk op een rijtje te zetten. Dat kan door een levenslijn van het incident te schetsen. Ook kan het door kleine groepjes direct betrokkenen een krantenartikel te laten schrijven en deze artikelen vervolgens samen te voegen tot één verhaal.
3. Vergelijk het gezamenlijk verhaal over hoe het *feitelijk* is gegaan met verwachtingen, plannen en/of voorschriften die aangeven hoe het *had moeten lopen*. Bepaal met behulp van deze vergelijking waar verbeteringskansen zijn. In de communicatielijnen? In de besluitvorming? In de taakverdeling?
4. Breng de verbeteringen direct in praktijk door een incident na te bootsen.
5. Niet te vergeten: geef warme en positieve feedback aan degenen die de verbetering hebben bedacht of toegepast. Vier successen!

Fase 4: De weg omhoog inzetten door zwakke onderdelen van het projectmanagement systeem aan te passen

Een onderdeel van het projectmanagement systeem is zwak als het:

1. Niet is afgestemd op de specifieke aard, omvang en condities van het project. Bijvoorbeeld omdat het functies vervult die niet essentieel zijn voor het management van een specifiek project.
2. Wisselvallig functioneert. Soms betrouwbaar, soms onbetrouwbaar. Soms tijdig, soms te laat.
3. Niet goed samenwerkt met andere onderdelen van het projectmanagement systeem. Er komen regelmatig compatibiliteit problemen naar voren tussen dit onderdeel en andere onderdelen.

Er zijn nog meer dysfuncties te noemen maar in onze ervaring zijn dit de meest voorkomende. Oorzaken van disfunctioneren kunnen zijn:

- Het projectmanagement systeem is 'uit de la getrokken' of het is onder dwang opgelegd zonder naar de specifieke eisen van het project te kijken.
- Het management hecht veel waarde aan bepaalde onderdelen –bijvoorbeeld kostenbeheersing- en onderschat de betekenis van andere onderdelen.
- De capaciteit van het onderdeel is te klein. Bijvoorbeeld omdat het budget een grotere capaciteit niet toelaat of omdat er geen redundantie –opvang mogelijkheid- is ingebouwd voor extreme omstandigheden.
- Er is onvoldoende deskundigheid om de meer complexe vraagstukken op te lossen.
- Het projectmanagement systeem is haastig ingevoerd en niet beproefd voordat het definitief in werking werd gesteld.
- Er worden meerdere, lastig verenigbare, systemen gebruikt door verschillende partijen in het project.

Het verbeteren van zwakke onderdelen mag geen schoonheidswedstrijd worden. Probeer de allerzwakste onderdelen te vinden en doe daar wat aan. In veel situaties zit het vooral in de onderlinge samenwerking tussen de onderdelen. Dat zou je in de verleiding kunnen brengen om het geheel als het ware te 'strippen en renoveren'. Wij denken dat het in deze fase beter is om een paar prioriteiten te stellen. Kies dan een zwak onderdeel dat voor het succes van dit specifieke project essentieel is. Bijvoorbeeld: in tijd gedreven projecten is

dat de voortgangsplanning en –beheersing. Versterk dit onderdeel en geef het vervolgens een leidende positie in het gehele systeem.

Fase 4: De weg omhoog inzetten door de zwakke schakels in het samenspel te versterken

Het samenspel tussen de betrokkenen en belanghebbenden bij een project kent vele facetten en lijkt daarom moeilijk grijpbaar. Dat roept de vraag op: “waar te starten in het versterken van het samenspel?”. Investeren in het samenspel begint bij de basis. Die basis wordt gevormd door het vertrouwen dat men heeft in elkaar. Zoals we weten komt dat vertrouwen te voet en gaat het te paard. Belangrijk dus om zo snel mogelijk te gaan bouwen aan dit onderlinge vertrouwen.

Wat stimuleert onderling vertrouwen:

- Dat er een gedeeld beeld is van het succes van project; er wordt over dezelfde wenselijke/aantrekkelijke toekomst gesproken.
- Dat de onderlinge belangen worden gezien en erkend; en in de afwegingen worden de belangen van een ieder serieus meegewogen.
- Dat er wordt gewerkt langs een helder proces dat met elkaar aan de voorkant is doorgesproken; en daarin verrassen de actoren elkaar niet.
- Dat problemen/zorgen die op tafel worden gelegd er mogen zijn en dat er tijd genomen wordt om die te verkennen; begrip kweken voor wat een anders dwars zit.
- Dat er zichtbaar vooruitgang wordt geboekt in hoe het samenspel wordt ervaren; feedback mag er zijn, maar vooral stimulerend gedrag wordt bekrachtigd.

Het mogen vertellen van het beeld van het succes van het project, het mogen inbrengen van het eigen belang en het mogen delen van de belangrijkste zorgen, geeft mensen het vertrouwen dat die beelden en zorgen er mogen zijn. Zeker als de anderen bereid zijn om daar naar te luisteren en van die beelden, belangen en zorgen gedeelde belangen en zorgen te maken. In projecten die onder steeds hogere druk komen te staan, lijken we te vergeten hoe belangrijk het is om stil te staan en te luisteren naar wat de ander te vertellen heeft.

Dat is de eerste stap in de weg omhoog in het samenspel. Meer concreet

vormgegeven in een serie van korte bijeenkomsten met de belangrijkste kernspelers om het gesprek op gang te brengen. Dat kan worden aangevuld en opgevolgd door:

- De heersende mindset te bespreken en bepalen en vanuit daar een doorvertaling te maken naar mogelijke valkuilen.
- Momenten van stilstand en reflectie onderdeel te maken van het project management systeem.
- Het gewenste samenspel te vertalen in concrete gedragsregels en er een gewoonte van te maken elkaar daarop feedback te geven.

Fase 5: Voorkomen dat het weer gebeurt door besturing en organisatie te herontwerpen

Herontwerpen doen we als laatste. Daar zijn twee redenen voor. Ten eerste: de patiënt moet eerst voldoende sterkte hebben om, zogenoemd, een openhartoperatie te kunnen doorstaan. Ten tweede: tijdens de voorgaande fasen ontdekken we pas echt waar de diepere oorzaken zitten. Om de zelfde beeldspraak te gebruiken: is een openhartoperatie werkelijk nodig?

Doorgaans zitten de diepere oorzaken in de besturing en of de organisatie van het project.

Wat betreft de besturing kunnen we de volgende zaken onderzoeken en aanpakken:

- Hoe is dit project ontstaan? Hoe is het gepositioneerd in de hoogste bestuurslagen? Wat zijn de belangrijkste verwachtingen van de sleutelfiguren op de hoogste niveaus? Hoe en waaraan zijn die verwachtingen getoetst?
- Is er een heldere strategie voor dit project en wordt die consequent gevolgd in alle lagen van het project? Of is er sprake van een vage of ambivalente strategie?
- Zijn de contracten tussen de uitvoerende partijen afgestemd op deze strategie? Zijn de afspraken of overeenkomsten met belangrijke stakeholders -intern en externe- afgestemd op deze strategie?
- Is duidelijk wie eindverantwoordelijk zijn voor de implementatie van deze strategie? Zijn deze 'strategische stuurlieden' bereid en in staat om in goed overleg hun stuuracties af te stemmen en tijdig de strategische dilemma's op te lossen?
- Wat zijn de KPF's (Key Performance Indicators) waarop deze lieden sturen? Zijn dat heldere en haalbare KPF's en vullen zij elkaar aan? Zijn het misschien te veel KPF's die elk op zich helder zijn, maar die tezamen de projectorganisatie verdelen of in verwarring brengen?
- Welke 'politieke spellen' worden er gespeeld rondom dit project? Wat is de invloed van dat politiek gedrag op de mindset, het sociaal gedrag en het systeem gedrag? Zijn er 'checks & balances' op die politieke beïnvloeding?

Het kan zijn dat het noodzakelijke herontwerp is toegespitst op de overeenkomsten en contracten. Het kan ook zijn dat de contracten goed in elkaar zitten maar dat de besturing niet effectief is. En soms blijkt dat die beide wel *oké* zijn maar dat het ontbreekt aan een heldere strategie.

Wat betreft de organisatie, die moet zo ingericht zijn dat zij enerzijds in staat is om de gekozen strategie uit te voeren en anderzijds in staat is om de complexiteit en dynamiek van het dagelijks werk in goede banen te leiden. De spanning tussen deze twee invalshoeken komt vaak tot uitdrukking in de strijd tussen de strategische KPF's enerzijds en de operationele beheerscriteria (tijd, geld, kwaliteit en risico's). Soms komen wij een projectorganisatie tegen waarin men getracht heeft deze strijd in te dammen door één deel van de organisatie verantwoordelijk te stellen voor de strategische KPF's en een ander deel voor de operationele beheerscriteria. Dat zal doorgaans een averechts effect hebben: de strijd wordt er juist heftiger door, hetgeen merkbaar is in de aard en aantal van de escalaties.

Fase 5: Voorkomen dat het weer gebeurt door het gesprek over het proces op gang te houden

Aan de vraag wat je kunt doen om het project gezond te houden is, gaat de vraag vooraf: "waar kijk je naar?" om te bepalen of een project voldoende gezond is. Eerst de diagnose, dan pas het behandelplan.

Voor die diagnose kijken we wederom naar de mindset signalen, de gedrag signalen en de systeem signalen. De projectmanager bouwt zijn dashboard om die signalen goed in de gaten te houden.



Maar *wat* te doen?

Om de gezondheid op peil te houden moeten we een gezonde levensstijl volgen. Voldoende slapen, gezond eten en met regelmaat sporten. Dus niet één keer per jaar een halve marathon, of één week lang vasten, maar elke week twee keer een kort rondje rennen en structureel de lekkere hap tijdens de lunch laten staan, brengt ons een gezond lijf. Zo ook in projecten. Ook daar bestaat de neiging om alleen op momenten te investeren in het samenspel (een Project Start Up aan het begin of een Project Fresh Up als we dreigen vast te lopen). Met andere woorden, we gaan pas aan de slag als de noodzaak hoog is.

Met regelmaat en relatief korte tussenpozen –eens per maand(!)- stilstaan bij hoe het met het samenspel gesteld is, verhoogt de project gezondheid. Om dat te stimuleren en dichtbij de projectpraktijk te houden, worden daarbij proces en inhoud aan elkaar verbonden. Immers -proces en inhoud, hard en zacht, chirurg en minstreel- het is niet het een of het ander, maar een combinatie van beide aandachtsvelden in het project. Voor een project dat net uit het dal is geklommen, is aandacht voor beide aandachtsvelden cruciaal. In goede balans en verhouding en omdat projectsituaties niet het een óf het ander vragen, maar het een én het ander tegelijkertijd.

Wat staat er dan op de agenda:

- Reflectie op het samenspel van de afgelopen periode.
- De uitdagingen voor de komende periode op een rij zetten die in het gezamenlijke domein liggen; daar waar we elkaar voor nodig hebben.
- De belangrijkste van die uitdagingen vertalen in een concreet en gezamenlijk plan de campagne.
- Stil te staan bij wat dat plan de campagne gaat vragen van het samenspel.

Als de druk hoog wordt en de spanning wordt opgevoerd, hebben we de neiging in oude patronen te vervallen. Eén van die hardnekkige patronen is dat we dan gaan zenden in plaats van ontvangen en luisteren. Het laatste preventie-instrument dat we tijdens de Masterclass onder de aandacht brengen is een oud gebruik van de Indianen; de talking stick. Als je die stick in handen hebt, ben je de enige die mag praten. De anderen luisteren tot je uitgesproken bent en klaar om de stok weer door te geven.

Daar wensen wij de projectmanagers veel plezier mee!

Een masterclass bijwonen?

Een aantal keer per jaar verzorgt AMI een live Masterclass Project Recovery.

Deze masterclass geeft je een integrale aanpak waarin “hard” en “zacht” elkaar versterken en een benchmark voor je eigen inzichten en ervaringen.

Een leerzame en stimulerende beleving voor projectmanagers, opdrachtgevers en stakeholders.

Wat je concreet leert

- ✓ Hoe verloopt **het proces** van ontsporing?
- ✓ Wat zijn de **waarschuwingssignalen**?
- ✓ Hoe pak ik het **herstel** aan?
- ✓ Welke **valkuilen** wil ik vermijden?
- ✓ Wat doe ik om **terugval** te voorkomen?

Wat de deelnemers zeggen

“Een interessant thema; inspirerend”

“Een beeldvorming van minstreel vs chirurg, de veehouder vs jager maken de masterclass krachtig”

“Een enerverende sessie in kleinschalige opzet”

“Veel ruimte voor respectvolle interactie”

“Van begin tot einde werden ervaringen uitgewisseld”

Registreren en actuele data

www.recoveringprojects.nl

AMI is het organisatie adviesbureau op het gebied van organisatieverandering, talentontwikkeling en projectbegeleiding

Wij geloven dat mensen het hart van iedere organisatie en ieder project vormen. Dat duurzame verandering alleen via mensen te realiseren is.

Wij starten en begeleiden complexe projecten en programma's om van ieder project een succes te maken. Hierin staat de projectsucces filosofie centraal (www.projectsucces.com). Wij begeleiden tenderprocessen, de opstartfase en de uitvoering van projecten. Wij adviseren en implementeren de inrichting van de projectorganisatie zodat er optimaal wordt gepresteerd en geleerd. Wij helpen onze klanten om professioneel programmamanagement en multi projectmanagement op te bouwen en toe te passen. Wij bouwen aan een passende project cultuur en werkwijze en trainen, coachen en adviseren de projectbetrokkenen bij het werken aan succes. We schrijven project leergeschiedenissen samen met de belangrijkste betrokkenen om ervaringen vast te leggen en uit te wisselen.

Wij ontwikkelen en voeren Management Development programma's uit om de talenten en competenties van alle medewerkers te richten op de strategische koers van de organisatie. Onze programma's zijn altijd tailor made en richten zich op het versterken van de talenten van de professionals verbonden aan de organisatie ontwikkeling. Voor onze klanten hebben wij gewerkt aan projectmanagement programma's, leiderschapsprogramma's en young talent programma's. We coachen professionals en executive management teams in thema's van leiderschap, impact en verandering. We hebben een aanbod van programma's op onderwerpen zoals leiderschap, change en projectmanagement.

De implementatie consultants van AMI adviseren en ondersteunen organisaties bij organisatieverandering door veranderstrategieën te ontwikkelen en dit gehele proces te begeleiden. We richten ons met name op sociale innovatie en cultuurverandering. We adviseren en coachen het management, leiden change agents op en ontwikkelen en faciliteren veranderinterventies zoals competentie trainingen, processimulaties en workshops. We ontwikkelen specifieke veranderingsmetingen die de organisatie helpt om de ontwikkeling te monitoren.

Door onze jarenlange ervaring hebben we in een unieke wijze van werken een benaderingswijze opgebouwd. In het AMI DNA verbinden we project, proces en strategie waarbij we via de talenten van mensen veranderingen realiseren.

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit Maastricht en Den Haag.

Maastricht

+31 (0)43 325 11 99

Den Haag

+31 (0)70 362 99 22

www.ami-consultancy.com

info@ami-consultancy.com

Voor de laatste ontwikkelingen, volg ons op:

www.twitter.com/amiconsultancy

www.amiconsultancyblog.com

of kijk op:

www.ami-consultancy.com

www.projectsucces.com

www.thechangecanvas.com

www.en-gager.com

Literatuur

Egeland, B. (2013), *Project Recovery Strategies* on <http://pmtips.net/project-recovery-strategies/>

Hornjak, B. (2001). *The Project Surgeon*, Newtown Square: Project Management Institute

Kliem, R. (2011). *Managing Projects in Trouble: achieving turnaround and success*, Boca Raton: CRC Press

Love, P. , Edwards, D. and Irani, Z. (2008) Forensic Project Management: An Exploratory Examination of the Causal Behavior of Design-Induced Rework, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55, no. 2

Singh, M. (2013) *Rescuing Projects in Crisis* on <http://www.projectsart.co.uk/rescuing-projects-in-crisis.html>

Storm, P. (2014). Project Recovery Management, *Proceedings Research & Education Conference Project Management Institute*, July 28th, Portland, Oregon

