Cultuur

Het managen van culturele raakvlakken in complexe projecten

king

Kennis in het groot.

grip op culturele verschillen

Het managen van culturele raakvlakken in complexe projecten

Alfons van Marrewijk & Jaap Verkade

Kennis in het groot in samenwerking
met Vrije Universiteit Amsterdam

Inhoud

Voorwoord		4
Inleiding		6
Hoofdstuk 1	Het cultuurbegrip uitgewerkt voor complexe projecten	8
Hoofdstuk 2	Een bedrijfsantropologisch perspectief op projecten	12
Hoofdstuk 3	Culturele thema's bij het managen van projecten	16
Hoofdstuk 4	Het ontwikkelen van een helder project narratief	20
Hoofdstuk 5	Managen van subculturen en cultuurverschillen	26
Hoofdstuk 6	Situationeel gedrag en macht tussen partners	32
Hoofdstuk 7	Identificatie met projectcultuur: Fighting Spirit	38
Hoofdstuk 8	Managen van faseovergangen in projecten	42
Hoofdstuk 9	Ruimtelijke settings en materiële cultuur	46
Hoofdstuk 10	Discussie: managen van projectcultuur interventies	52
Hoofdstuk 11	Conclusie	58
Hoofdstuk 12	Geraadpleegde literatuur	64

Voorwoord

Het thema cultuur is buitengewoon relevant bij de uitvoering van complexe projecten in de infrastructuursector, waarbij vele organisaties, overheden, instellingen, bouwbedrijven en onderaannemers betrokken zijn. Deze organisaties komen soms uit verschillende landen, opereren in diverse sectoren, hebben een specifieke organisatiecultuur, en worden (soms) gedomineerd door een professionele beroepsgroep. Uit wetenschappelijk onderzoek naar het succes en falen van grote projecten blijkt dat de hierboven beschreven culturele verschillen de samenwerking tussen mensen in complexe projecten ernstig kunnen hinderen en daarmee dus de uiteindelijke projectresultaten verslechteren.

Uit de praktijken van de bij King aangesloten projecten komen culturele aspecten bij verschillende gelegenheden als belangrijk aandachtsgebied en vraagstuk voor projectmanagers naar voren (bijvoorbeeld Kring van King, workshops, gesprekken, de King-Spiegel).

Reden voor King om Alfons van Marrewijk, bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie bij de afdeling Organisatie Studies aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam uit te nodigen aandacht te schenken aan culturele aspecten. Ervaringen uit de King praktijk en wetenschappelijke inzichten worden in deze bijdrage bij elkaar gebracht. Centrale vraagstelling daarbij is: Hoe werken culturele mechanismen in projecten en wat kun je er mee als projectmanager?

Onze gezamenlijke (onder)zoektocht heeft belangrijke inzichten opgeleverd. Die zijn beschreven in dit boekje. Wij hopen dat deze inzichten bijdragen aan het effectief managen van culturele raakvlakken in complexe projecten.

Jean-Luc Beguin
Programmadirecteur

Inleiding

Het thema culturele samenwerking in complexe projecten is in de recente jaren nadrukkelijker op de agenda van de Nederlandse bouwsector komen te staan. De aandacht is daarbij gericht op nieuwe praktijken van culturele samenwerking tussen publieke en private partners én tussen private partners onderling. De recente ontwikkeling waarbij voornamelijk vanuit een juridisch kader, met bijbehorende vuistdikke contracten, wordt gewerkt wordt door velen als onwenselijk ervaren (Nijhof, Karssing, Wirtz en De Bruijn 2008). Veel aandacht is er daarom voor een vernieuwing van de samenwerkingsrelaties in de bouwsector en voor innovatieve vormen van contracteren. Bij deze vernieuwing wordt de traditionele, opdrachtgevende rol van de publieke partner vervangen door een aan private partners gelijkwaardige rol. De thema's projectcultuur, cultuurverandering en culturele samenwerking in de bouwsector staan hierbij centraal (Nijhof et al. 2008; Pries 2008).

Tot voor kort is er relatief weinig aandacht geweest voor de dagelijkse praktijk van culturele samenwerking in complexe projecten (Van Marrewijk and Veenswijk 2006). De studies naar complexe projecten werden gedomineerd door technische, economische of bestuurlijke paradigma's. En indien al gesproken wordt over het concept cultuur, dan wordt het cultuurbegrip veelal statisch, instrumenteel en vanuit een essentialistisch perspectief toegepast. Cultuur wordt hierbij gezien als iets wat door alle werknemers wordt gedeeld en waarbij culturele elementen een duidelijke onderlinge samenhang hebben. Onderzoek naar de dagelijkse praktijk in complexe projecten waarin de dynamiek van culturele samenwerking centraal staat ontbreekt veelal.

De noodzaak tot vernieuwingen in de bouwsector en de publieke discussie over grote projecten verschuiven de aandacht van traditionele projectbeheersing naar meer aandacht voor thema's als ambiguïteit, gedrag, cultuur en macht (Van Marrewijk, Clegg, Pitsis en Veenswijk 2008). Ook de professionele beroepsgroep van projectmanagers begint zich langzaam te realiseren dat nog meer traditionele projectmanagement instrumenten niet zal resulteren in betere projectresultaten en dat cultuurele processen een belangrijke rol spelen bij het succesvol uitvoeren van een project. In het boekje 'Organisatieverhalen over grote infrastructurele projecten' (King 2010) worden bijvoorbeeld 'verkokering', problematische fase overgangen, verschillende 'karakters' van fasen en continuïteit in het projectteam genoemd als belangrijke problemen bij projectuitvoering.

Gezien bovenstaande problematiek staat hier de vraag centraal hoe cultuur een rol speelt bij het managen van grote projecten. Doel van deze publicatie is het inzichtelijk maken van culturele thema's in complexe projecten ten einde het begrip cultuur te vertalen naar de dagelijkse praktijk van grote projecten. Deze inzichten kunnen betrokken partijen helpen bij het beter opzetten en uitvoeren van complexe projecten.

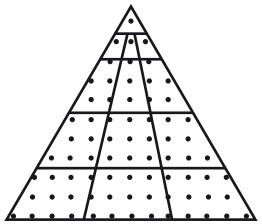
Daartoe zullen we allereerst in hoofdstuk 2 bespreken wat het concept cultuur voor projecten inhoudt. In hoofdstuk 3 zal de 'bedrijfsantropologische bril' worden uitgelegd van waaruit managers de eigen projecten kunnen waarnemen. Dit perspectief benadrukt de culturele gelaagdheid van complexe projecten welke in hoofdstuk 4 worden besproken. De belangrijkste culturele thema's hieruit volgend zijn; project narratief, projectcultuur, subculturen, situationele constructie van cultuur, faseovergangen, ruimtelijke settings en cross culturele samenwerking. Deze thema's worden eerst algemeen besproken in hoofdstuk 5 om daarna te worden uitgediept en uitgewerkt in de hoofdstukken 6 tot en met 10. Daaruit volgt in hoofdstuk 11 een discussie over het managen van projectcultuur interventies. Tenslotte wordt in in de conclusie, hoofdstuk 12, teruggekeken op de praktische toepasbaarheid van de ontwikkelde inzichten en kennis.

Hoofdstuk 1

Het cultuurbegrip uitgewerkt voor complexe projecten

De ontwikkeling van megaprojecten kan goed worden begrepen vanuit een cultureel perspectief. Al 25 jaar is het concept organisatiecultuur een belangrijk thema voor organisatiewetenschappers en voor managers.

In 1983 werd het eerste congres over organisatiecultuur gehouden aan de Universiteit van California en de Administrative Science Quarterly bracht in dat jaar een speciaal nummer over organisatiecultuur uit. Werken van Deal en Kennedy (1988), Peters en Waterman (1982) en Schein (1985) brachten het concept organisatiecultuur onder de aandacht van het bedrijfsleven. In het afgelopen decennium is de aandacht voor het cultureel perspectief in projectmanagement-tijdschriften en -boeken sterk toegenomen (Henrie en Sousa-Poza 2005). Deze aandacht richt zich veelal op het instrumenteel gebruik van het concept cultuur en op gemeenschappelijk culturele waarden. Het Project Management Body Of Knowledge (PMI 2000) bijvoorbeeld, stelt dat cultuur een geheel van sociaal overgedragen gedragspatronen, overtuigingen, praktijken en andere producten van menselijke gedachten is. Dit is wat organisatiewetenschapper Martin (2002) een integratief perspectief op cultuur noemt. Cultuur wordt hierin begrepen als een door alle leden gedeelde set van waarden en normen (zie figuur 1).

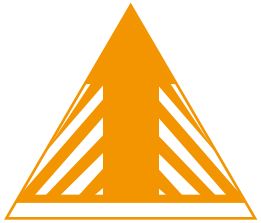


Figuur 1. Integratief perspectief (Martin 2002)

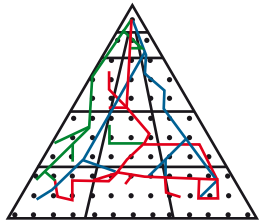
Dit integratief perspectief, vooral populair in de jaren ’70 en ’80 van de vorige eeuw, geeft een veel te simpel beeld. Zo laat het weinig ruimte voor het bestaan van subculturen, macht en conflict, welke door onderzoekers werden aangetroffen in organisaties (zie bijv. Kunda 1992). Gebaseerd op deze kritiek is het differentiatie perspectief ontstaan waarin culturele subculturen wordt erkend en waarin conflicten tussen deze subculturen als triggers voor cultuurverandering worden gezien (zie figuur 2).

Parallel aan dit perspectief brachten studies in de jaren ’90 de sociale constructie van cultuur naar voren. Hierbij is cultuur sterk gefragmenteerd

en worden elementen afhankelijk van de situatie naar voren gebracht. Hieruit is het fragmentatie perspectief (Martin 2002) ontstaan waarin ambiguïteit, macht en situationeel gedrag centraal staan (zie figuur 3).



Figuur 2. Differentiatie perspectief (Martin 2002)



Figuur 3. Fragmentatie perspectief (Martin 2002)

Martin (2002) gebruikt een drie-indeling om organisaties als culturele fenomenen te beschrijven. De eerste categorie analyseert inhoudelijke thema’s in een organisatie die worden uitgedragen naar buiten (espoused) zoals veiligheid, transparantie, betrouwbaarheid alsmede de enacted waarden welke in de dagelijkse praktijk belangrijk worden gevonden op de werkplaats zoals bijvoorbeeld helm op en het melden van incidenten. De tweede categorie bekijkt de formele en informele processen in organisaties zoals (on)geschreven regels, bouwprocedures en managementstijlen. De derde categorie analyseert culturele vormen zoals ruimtelijke settings, verhalen, mythen, helden, humor en rituelen.

Deze eerste verkenning van het cultuurbegrip resulteert in het inzicht dat projectmanagers (en veel wetenschappers) van de vooronderstelling uitgaan dat projecten een cultuur hebben die kan worden gemanaged en beïnvloed. Liever zetten wij hier tegenover het beeld dat projecten culturen zijn. Een projectcultuur kan daarbij worden gezien als een wortelsysteem welke overal in de organisatie opkomt. Projecten zijn eigenlijk tribale samenlevingen met eigen taal, kledingvoorschriften, werkpraktijken, rituelen, waarden en normen. Om het functioneren van deze tribale samenlevingen goed te begrijpen kunnen ze het best worden waargenomen vanuit een bedrijfsantropologisch perspectief.

Hoofdstuk 2

Een bedrijfs-antropologisch perspectief op projecten

De bedrijfsantropologie is bij uitstek geschikt om vanuit een holistisch perspectief op microniveau complexe projecten te bestuderen. Zoals 'traditionele' antropologen onderzoek hebben gedaan naar exotische samenlevingen, verplaatst de bedrijfsantropoloog zich in de medewerkers en managers, en bestudeert van binnenuit de dagelijkse praktijk in organisaties.

Bedrijfsantropologie is dan ook gericht op de toepassing van antropologische theorieën en methoden voor oplossingsgerichte activiteiten in private bedrijven, non-profit organisaties en overheidsorganisaties (Jordan 2003). Bedrijfsantropologie heeft dus een sterke relatie met de organisatiepraktijk en heeft zich altijd ontwikkeld in interactie met deze praktijk. Belangrijke wetenschappelijke bijdragen zijn ontstaan tijdens consultancy en het oplossen van problemen in bedrijven. Microsoft vroeg zich bijvoorbeeld af waarom Japanse technologiefans niet msn'en. Antropologe Anne Kirah kwam na onderzoek met het antwoord: Japanners vinden het onbeleefd iemand ongevraagd te storen en dat is precies wat het pop-up scherm van een msn-gesprekje doet. Dus ontwikkelde Microsoft speciaal voor de Japanse markt een andere msn-toepassing.

De bedrijfsantropologische bril op organisaties laat zich kenmerken door de volgende karakteristieken (Tian, Lillis, Van Marrewijk, 2010):

- Organisaties begrijpen van binnen uit. Hierbij verplaatst de waarnemer zich in de positie van een projectpartner. Hij kruipt als het ware in de huid van de projectpartners en probeert te begrijpen waarom ze doen wat ze doen, wat de ongeschreven regels zijn in hun organisatie en wat daar de belangrijkste waarden zijn.
- Focus op de dagelijkse leefwereld van projectmedewerkers. Hierbij kan gedrag van medewerkers in complexe projecten goed worden begrepen binnen de historische, sociaal-economische en culturele context. Door bijvoorbeeld de ontstaansgeschiedenis van het project in ogenschouw te nemen kan het gedrag van projectwerknemers beter worden begrepen.

- Aandacht voor symbolen, rituelen, ruimtelijke settings, en ongeschreven regels. Symbolen als projectlogo's, parkeerplaatsen, en ongeschreven regels over bouwpraktijken kunnen voor projectpartners belangrijk zijn. Ook rituelen, zoals de inzegening van een tunnelboormachine, kunnen bijdragen aan het projectsucces.
- Uitgaan van een gelaagde werkelijkheid. Gedrag en handelingen in projecten zijn niet altijd zichtbaar voor iedereen (front stage). Soms worden coalities gevormd in de coulissen (back stage). Ook individuele motivaties voor projectparticipatie spelen een rol en hebben invloed op gedrag en handelingen (under stage).
- Rekening houden met fragmentatie en situationeel gebruik van cultuur(verschillen). Cultuurverschillen zijn niet statisch maar kunnen worden verkleind of uitvergroot. Dan wordt cultuur als machtsbron ingezet in een conflict situatie.

Hoofdstuk 3

Culturele thema's bij het managen van projecten

Het vak projectmanagement is in ontwikkeling. Zeker bij complexe projecten volstaat het traditioneel projectmanagement met sterke focus op scope, tijd en geld niet meer.

Packendorff (1995) bespreekt vanuit een wetenschappelijk perspectief drie problematische constituties bij traditioneel projectmanagement (PM):

1. PM wordt gezien als een universeel fenomeen met een algemene theorie die kan worden toegepast op alle projecten. PM is hierbij een generiek concept geworden voor verschillende disciplines.
2. Er is een overschot aan normatieve adviezen, ondanks het gebrek aan empirische bewijzen omtrent het succes ervan. Er is daarom een grote behoefte aan inzichten in de dagelijkse dynamiek van complexe projecten.
3. Het ideale perspectief op PM is problematisch. Macht en conflicterende belangen worden veelal buiten onderzoeken naar projecten gehouden.

Als oplossing voor deze kritiek stellen wetenschappers voor om projecten als contextueel ingebedde open systemen te benaderen (Kreiner 1995). Hierbij moeten interne processen in complexe projecten worden begrepen in de historische- en organisatiecontext. Deze sociale processen zijn weliswaar complex maar moeten wel worden begrepen om projecten goed te kunnen managen (Bresnen et al. 2005).

Traditionele en instrumentele benaderingen houden onvoldoende rekening met de projectcontext en geven geen inzicht in de complexiteit en culturele dynamiek (Hodgson en Cicmil 2006). Projectorganisaties zijn immers niet gesitueerd in een stabiele politiek-maatschappelijke omgeving waarin projectgerelateerde doelen en activiteiten duidelijk zijn en werkprocessen kunnen worden voorspeld. Verder is de rationaliteit van managers gelimiteerd in het begrijpen van de eigen complexe projectrealiteit. Projectmanagers hebben wisselende en onderling uiteenlopende beelden van de werkelijkheid. Deze uiteenlopende beelden zijn vaak oorzaak van irritatie en conflicten. PM studies moeten daarom dieper en breder graven in projecten om de bestaande hegemonie van de huidige projectpraktijken en -onderzoek aan te gaan. Op basis

Bij acht bij King aangesloten projecten heeft onderzoek plaatsgevonden naar de culturele (samenwerkings)praktijken. Masterstudenten Organisatie Studies van de Vrije Universiteit Amsterdam bestudeerden de verschillende dimensies van cultuuruitingen, waaronder culturele gelaagdheid, culturele heterogeniteit en situationeel gedrag. Zij liepen drie maanden mee met de projecten en interviewden dan direct betrokkenen en observeerden relevante overleggen, vergaderingen en (informele) bijeenkomsten.

van een analyse van PM literatuur en onderzoek bij veertien complexe projecten, waarvan 8 King projecten, zijn een aantal belangrijke culturele thema's en bijbehorende culturele risico's benoemd voor het managen van complexe projecten (zie tabel 1).

Deze culturele thema's worden hieronder systematisch en in onderlinge samenhang behandeld in relatie tot de dagelijkse praktijk. Complexe projecten kunnen zo worden beschouwd als object en resultaat van sociale interactie, zoals vele andere vormen van organiseren, in de gelaagde context van netwerkorganisaties. Hiermee is het debat over het managen van complexe projecten binnen het domein van organisatieonderzoek gekomen. Een dergelijk perspectief is nieuw in het debat over PM (Pollack 2007).

Culturele thema's	**Culturele risico's**
Project narratief	Ontbreken van helder project verhaal. Verschillen in interpretaties van project.
Culturele verschillen	Gevangen in institutionele beelden. Wederzijds wantrouwen en spanningen.
Samenwerkings-strategieën	Culturele botsingen en patstelling tussen partners. Vergroten van culturele verschillen.
Managen van projectcultuur	Geen betrokkenheid van projectmedewerkers. Te sterke gemeenschappelijke projectfocus.
Projectfase overgang	Gebrek aan symbolen en rituelen om project filosofie en –verhaal over te dragen.
Ruimtelijke settings	Fragmentatie van projectcultuur.

Tabel 1. Culturele thema's en risico's bij het managen van complexe projecten

Hoofdstuk 4

Het ontwikkelen van een helder project narratief

De naamgeving van een project vindt meestal in de vroege fase van de besluitvorming plaats. Meestal gebeurt dit als een onbewuste handeling midden tussen vele andere zaken die geregeld moeten worden. Wat telt is dat de kleine groep ingewijden de naam gebruiken in hun onderlinge communicatie om verschillende projecten van elkaar te onderscheiden. Deze projectnaam kan echter later in het grotere projectverhaal een belangrijke rol spelen.

Projectmedewerkers maar vooral ook omwonenden, politici en andere betrokkenen geven betekenis aan de projectnaam. Een keuze als 'de Betuweroute' associeert met de prachtige Betuwe, Flipje van Tiel, en bloeiende appel en perenbomen waar een goederentrein dwars doorheen snijdt. Niet echt een goed beeld om het project mee te starten. Of de naam 'Veenkade' voor een ondergrondse parkeergarage met diepwanden op 6 meter afstand van 18e eeuwse huizen. Dat is niet gelukkig gekozen. Veelal is de naam ook niet echt bewust gekozen. De naam van een project kan echter krachtige beelden oproepen en heeft daarom meer aandacht nodig in de beginfase van een project.

"Zo ging het in het begin enkel over een mogelijke 'spoorlijn in de Betuwe'. Later is besloten dat er echt een nieuwe, aparte spoorlijn nodig was, speciaal bestemd voor het goederenvervoer. Die kreeg de naam Betuweroute, een naam die echt een begrip werd, al is geopperd dat A15-spoor misschien een betere en meer realistische naam was geweest. Zelf ben ik wel gecharmeerd van de naam Europaspoor."

Uit een toespraak op 16 juni 2007 bij de opening van de ***Betuweroute.***

Het op deze wijze kijken naar de naamgeving van een project is wat in de literatuur ook wel narratieve benadering van organisaties wordt genoemd (Veenswijk 2006). Hierbij worden (project) organisaties

beschouwd als verzamelingen teksten. Deze geschreven, gedrukte of uitgesproken teksten zijn richtinggevend en geven vorm aan het handelen van medewerkers. In deze benadering is taal zeer belangrijk waarbij organisatiewetenschapper Brown deze narratieven omschrijft als regimes of truth: metavertellingen waar andere verhalen ondergeschikt aan zijn (Brown 2006). Een projectverhaal is een aansprekend verhaal met een verhaallijn; begin, opbouw en plot (Veenswijk en Berendse 2008). In het verhaal zitten elementen die emotioneel aansprekend zijn. Bijvoorbeeld bij het asfalteren en verbreden van een betonnen weg die als 'ka-deng, ka-deng weg' wordt neergezet kunnen gebruikers en omwonenden een duidelijk beeld maken.

Het is van groot belang om zowel binnen als buiten de projectorganisatie de betekenis van een projectverhaal helder te krijgen om te voorkomen dat iedereen zijn eigen inkleuring geeft aan doel, intentie en context van het project. Zonder sturing op de ontwikkeling van één overkoepelend projectverhaal, is het risico groot dat er verschillende verhalen en beelden naast elkaar ontstaan die tot gedrag en handelingen leiden en in plaats van elkaar te versterken elkaar kunnen ondermijnen. Een project narratief moet meer zijn dan zo maar een verhaal, het is meer dan de beschrijving van een doel of een motto. Het geeft bij wijze van spreken het verschil aan tussen "het stapelen van stenen" en "bouwen van een kathedraal" Het maakt uit of je zomaar een tunnel aanlegt of in feite meehelpt om de stad in de vaart der volkeren op te stoten.

Een project narratief kun je als projectmanager niet alleen maken, daar heb je de andere partners en stakeholders bij nodig. Het formuleren, framen en vertellen van een verhaal is een competentie die niet iedereen bezit maar wel kan worden geoefend. Het op tijd inroepen van (deskundige) hulp is daarom aan te raden. Midden in de hectiek van het project ontstaat vaak de paradoxale situatie dat er geen prioriteit gegeven wordt om aan het project narratief te werken, terwijl het creëren van een dergelijk verhaal ook problemen kan oplossen. Het gezamenlijk creëren van een projectverhaal kost tijd omdat het geleerd moet worden. Daar staat tegenover dat de totstandkoming van het

narratief als een procesinterventie gezien kan worden. Het kan helpen om een meer gezamenlijk beeld te creëren over te bereiken doelen en de drijfveren. Het projectverhaal vormt als het ware een leidraad voor de betekenisgeving van de medewerkers. Wanneer medewerkers het projectverhaal kunnen vertalen in een eigen micro-verhaal (Veenswijk 2006), wordt de doelstelling en filosofie van het project voor hen tast-

In 2011 is er bij het project **Spoorzone Delft** een **King-Spiegel** toegepast. Een team van collega-managers uit verschillende King projecten vormden zich een beeld van het projectmanagement bij Spoorzone Delft en gingen daarover in gesprek met de managers van dit project.

Een belangrijke bevinding was:
"Cohesie en integraliteit bij sturing en uitvoering zijn uitermate belangrijk voor succes. Het project is pas een succes als zowel de spoorinfrastructuur als de stationshal, als het stadskantoor, als de parkeergarage als de ontwikkeling van het gebied boven de tunnel volgens plan gerealiseerd zijn."

"Dit lukt alleen als er wordt ingezet op 'het grote verhaal van Spoorzone Delft'. Dan gaat verankering van goede onderlinge samenwerking verder dan het niveau van producten en deelprojecten. Het geeft de samenwerking die er nu is een bredere basis."

"Als, aan de hand van dit verhaal commitment ontstaat, kan het beeld dat er nu van en bij de verschillende partners bestaat, bijgesteld worden. Nu bestaan er grote verschillen in deze beelden."

en begrijpbaar. Deze mirco-verhalen belichamen de spanningen en contrasten waarnaar actoren refereren in hun complexe werkelijkheid. Micro verhalen die hieruit voortvloeien, geven kleur aan de wijze waarop culturele processen zich uiten in de alledaagse praktijk. Deze lokale micro-

verhalen zijn onvoorspelbaar, niet gestileerd, worden gekenmerkt door een gebrek aan consistentie en zitten vol paradoxen (Veenswijk 2006). Het kan zijn dat een project narratief zogenaamde couter narratieven oproept (Veenswijk en Berendse 2008). Negeren van counter narratieven is niet verstandig. Het is beter om ermee om te gaan. Zoek manieren om ze op een beheersbare wijze te kunnen bespreken, leren kennen en te verwerken. In situaties waar vele verhalen plausibel zijn en de ronde doen kan het ook een keuze zijn om géén project narratief te ontwikkelen omdat een keuze voor één verhaal meer vragen oproept dan meerdere verhalen autonoom laten bestaan. Let dan wel op het bestaan en de ontwikkeling van deze verhalen! Ook het grote verloop en wisselingen in (bouw)teams kunnen een gevaar betekenen voor de draagkracht, verspreiding en breedte van een project narratief. Continu uitdragen en opnieuw vertellen is daarom belangrijk.

Hoofdstuk 5

Managen van subculturen en cultuurverschillen

Het managen van culturele verschillen is een belangrijk thema geworden in PM. Crossculturele samenwerking in projecten is in toenemende mate gebaseerd op grensoverschrijdende organisatienetwerken (Hasting, 1995). In complexe projecten kan een grote culturele diversiteit aan projectmedewerkers worden waargenomen. Het is daarom algemeen aanvaard dat culturele verschillen tussen partners een belangrijke invloed hebben op het succes van een project. Partners die niet in staat zijn om te gaan met verschillende managementstijlen en -culturen binnen een project merken dat besluitvorming moeizamer verloopt en spanningen gemakkelijk kunnen ontstaan.

In een evaluatie van de contractuitvoering bij de **HSL-Zuid** werd door een aantal hoofdrolspelers bij het bovenbouwcontract geconstateerd dat: "Het feit dat zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer niet bestaat uit één organisatie maar een consortium maakt samenwerken ingewikkeld. Voor de opdrachtgever waren mechanismen, belangen, krachtenverdeling e.d. binnen Infraspeed moeilijk te doorgronden. Fluor was binnen het consortium geautoriseerd om afspraken voor het consortium te maken. Dat betekende niet dat de opdrachtgever geen rekening hoefde te houden / geconfronteerd werd met de verschillende belangen van de partijen uit het consortium."

De projectdirectie was zich destijds onvoldoende bewust van de verschillen tussen de partijen in het consortium.

Het gaat om het vergroten van het bewustzijn van projectmanagers over de verschillende cultuurverschillen die zich allemaal kunnen manifesteren in hun project en hoe ze deze kunnen managen. Op verschillende lagen speelt cultuur een rol in complexe projecten. Hieruit zijn, behalve de cultuurverschillen op nationaal niveau, een viertal andere relevante culturele niveaus af te leiden die van invloed zijn op de dagelijkse praktijk in complexe projecten:

- Nationaal niveau. Op dit niveau spelen de nationale culturele achtergronden van de projectpartners en projectmedewerkers een grote rol. Hierbij spelen vragen zoals welke taal wordt gebruikt en wat de stijl van management is. Effectieve managers moeten daarbij leren welke leiderschapstijl werkt in een bepaalde culturele context.
- Sector niveau. Na een heroriëntatie op haar takenpakket heeft de Nederlandse overheid in de jaren negentig van de vorige eeuw meer ruimte gecreëerd voor publiek-private samenwerking in de infrastructuursector. Partners van uiteenlopende industriële achtergronden zoals de banksector, de bouwsector, de publieke sector en de industrie participeren in publiek-private samenwerkingsprojecten. In de dagelijkse realiteit van complexe projecten kunnen de publieke en private partners verschillende en soms conflicterende waardeoriëntaties hebben.
- Organisatie niveau. De grote hoeveelheid bedrijven, instellingen, bouwbedrijven (hoofdaannemers en onderaannemers), installatiebedrijven en nationale en lokale overheden hebben ieder een eigen organisatiecultureel profiel.
- Professioneel niveau. Bij de uitvoering van complexe projecten zijn verschillende professionele groepen betrokken; ingenieurs natuurlijk, maar ook controllers, bestuurskundigen, ecologen, betonvlechters en betonstorters. Bij technische beroepen is veelal een technisch-rationeel perspectief dominant (Florman, 1996). In dit perspectief bestaat een zeker risico van monoperspectivistisch denken. Hierbij bestaat een sterke neiging zich te concentreren op technische aspecten waarbij technisch complexe problemen worden opgelost door ze net zo lang te analyseren en te reduceren tot er slechts technisch oplosbare problemen overblijven (Florman, 1996).

- Subcontract niveau. Veel complexe projecten worden opgedeeld in deelcontracten om de beheersingscomplexiteit te reduceren. Door de identificatie van medewerkers met het eigen deelcontract en deelprojectbureaus ontstaan risico's op culturele verschillen tussen de diverse onderdelen van het project.

Organisatorische opdeling is bij elk groot project een dilemma. Als de organisatie te omvangrijk wordt of men "dicht bij het werk buiten" wil zitten is opdeling van de organisatie nodig. Niet zelden leidt dat tot heterogeniteit en subculturen waarbij ieder onderdeel een eigen manier van werken en van doen ontwikkeld. Een dergelijke versnippering kan de projectbeheersing en de onderlinge samenwerking en afstemming belemmeren. Bij de **HSL-Zuid** bijvoorbeeld was daar sprake van. Daar werkten projectmedewerkers op verschillende locaties. Bij het project **OV Schiphol-Amsterdam-Almere-Lelystad (OV SAAL)** wilde men dit voorkomen. Daar heeft men gekozen voor functionele indeling van de medewerkers (toedeling aan IPM-rollen). Echter ook de functionele verdeling levert subcultureel gedrag en samenwerkingsproblemen op.

Hoofdstuk 6

Situationeel gedrag en macht tussen partners

Op de hierboven geschetste niveaus krijgen projectmanagers in complexe projecten te maken met culturele verschillen. De vraag is hoe ze met deze verschillen kunnen omgaan. Schneider en Barsoux (1997) onderscheiden een drietal strategieën waaruit culturele diversiteit kan worden benaderd.

De eerste strategie is ignoring, dit is een strategie waarmee cultuurverschillen worden ontkend. In deze strategie wordt cultuur als een irrelevante factor gezien voor het succes van bedrijfsvoering. Management praktijken en commerciële rationaliteit worden gezien als wereldwijd geldend. De tweede strategie wordt minimisation genoemd, waarmee problemen aangaande cultuurverschillen geminimaliseerd worden. In deze strategie worden cultuurverschillen als nadelig gezien voor de bedrijfsvoering en efficiency. Door potentiële conflicten te vermijden, door eenheid te creëren en door zich aan te passen aan de lokale context kunnen bedrijven problemen voorkomen. De derde strategie, utilisation genaamd, beschouwt cultuurverschillen als een potentieel concurrentievoordeel. Hierbij worden voordelen verwacht van wederzijdse leereffecten, innovatie en nieuwe management praktijken (Schneider en Barsoux 1997). Opvallend is dat in de literatuur over het omgaan met culturele diversiteit deze drie-indeling regelmatig terugkomt:

1. Grofweg kan worden gesteld dat de eerste van de drie groepen strategieën vooral de eigen culturele achtergrond als uitgangspunt van handelen neemt.
2. De tweede groep van strategieën neemt de culturele achtergrond van de ander als uitgangspunt.
3. De derde groep van strategieën is gebaseerd op synergie tussen de eigen cultuur en die van de andere partner. Centraal staat hierbij de assumptie dat cultuurverschillen overbrugd kunnen worden, of ingezet kunnen worden ten behoeve van concurrentievoordeel.

Strategieën gericht op tolerantie, harmonie, wederzijdse afhankelijkheid en synergie zijn echter vooral instrumenten van de sterke organisaties die gebruikt worden in de samenwerking met minder machtige

partnerorganisatie. De vraag dringt zich op hoe deze partnerorganisaties op hun beurt omgaan met culturele diversiteit? Tenslotte, ‘it takes two (or more) to tango’ bij succesvolle samenwerking in complexe projecten. Samenwerking in complexe projecten vindt dus niet plaats in een machtsvacuüm maar kan alleen worden begrepen in het licht van de enorme belangen, en de financiële consequenties, politieke aandacht en maatschappelijke impact. In de relatie met de dominante partner heeft de niet-dominante partner ook instrumenten om de machtsongelijkheid te beïnvloeden. Deze ‘macht van onderop’ bestaat uit formele en informele bronnen van macht, waarmee de niet-dominante partner in staat is onder de dominantie uit te komen (Pfeffer 1992). Cultuur en cultuurverschillen zijn dus niet zozeer bronnen maar eerder hulpbronnen bij crossculturele samenwerking in ongelijke machtsrelaties tussen partners. Deze hulpbronnen kunnen worden ingezet om bepaalde culturele aspecten te benadrukken of verschillen te vergroten, ten einde een economisch of ander voordeel te behalen. Door het benadrukken van culturele verschillen met de Indiase back office bijvoorbeeld probeerden IT medewerkers van de Nederlandse front office te voorkomen dat hun werk naar India werd verplaatst (Van Marrewijk 2010).

De praktische toepassing voor complexe projecten bestaat eruit dat projectmanagers goed moeten opletten welke strategieën van samenwerking ze kiezen (Child en Faulkner 1998). Synergie zal voor de hand liggen (zie figuur 4), maar het risico op (gepercipieerde) dominantie van een van de partijen ligt altijd om de hoek. Wanneer dit het geval is zal de minder machtige partij zich gaan terugtrekken of culturele verschillen inzetten voor een machtstrijd. Dit kan resulteren in het opbreken van de samenwerkingsrelatie (zie figuur 4).

Figuur 4. Strategieën van culturele samenwerking (Child en Faulkner 1998)

Tegenover het uitvergroten van cultuurverschillen staat het verkleinen van cultuurverschillen. De wil tot samenwerking, het écht willen begrijpen, is een belangrijk maar moeilijk grijpbaar fenomeen in complexe projecten. Dit fenomeen wordt soms omschreven als wilsvorming. Onder wilsvorming wordt verstaan het afstemmen van de verschillende publieke en private partners, regionale en lokale overheden om te komen tot een gemeenschappelijk besluit over het starten van een complex project. De samenwerkingswil die hier wordt bedoeld is breder en meer gericht op het bespreken van belangen, het blootleggen van verborgen agenda's en het zoeken naar gemeenschappelijkheid om een complex project succesvol te realiseren. Deze samenwerkingswil is zeer belangrijk voor het succes van allianties en partnerschappen in de infrastructuursector.

Maar ook vóór de gunning kan een dialoog worden gestart over hoe je met elkaar wilt samenwerken door tijdens de aanbesteding al aan te geven wat belangrijk is. Het opstellen van criteria om te komen tot een goede match tussen sleutelspelers kan daarbij behulpzaam zijn. Dit kan door middel van: competenties vastleggen, assessments uitvoeren en rollenspellen uitvoeren. In de selectiecriteria kan opgenomen worden dat deze aspecten ook meegewogen worden in de selectie. In de praktijk (OV-SAAL) zijn goede ervaringen opgedaan met het vooraf betrekken van aannemers bij de aanpak. Dit verstevigt gevoelens van gelijkwaardigheid.

Bij het project **Maaswerken** is enkele jaren terug, bij wijze van proef, een werk gegund waarbij competenties van de teamleden van het projectteam van de aannemer een belangrijk selectiecriterium was. De competenties werden vastgesteld door middel van assessments. De potentiële opdrachtnemers dienden de assessments-rapportage bij de aanbieding beschikbaar te stellen. Dit is zeker nog niet gebruikelijk en was alleen mogelijk door vooraf afspraken met de aanbiedende partijen te maken.

Hoofdstuk 7

Identificatie met projectcultuur: Fighting Spirit

Het ontwikkelen van een projectcultuur is noodzakelijk om medewerkers en project partners te binden aan het project. Het delen van gemeenschappelijke elementen uit de project cultuur, zoals taal, logo, praktijken, waarden en normen geeft de kracht en motivatie om het project van de grond en op de kaart te krijgen. Vooral bij de start van een project is dat waardevol. Ook als mechanisme om stevig overeind te blijven in onderhandelingen met externe partijen. Hierdoor ontstaat een zogenaamde fighting spirit cultuur, waarbij medewerkers zich in sterke mate identificeren met het project en gericht zijn op het laten slagen van het project (Van Marrewijk 2007).

Een project waar duidelijk sprake was van een fighting spirit was **HSL-Zuid**. In een interview met de managers van het "eerste uur" van dit project wordt gesproken van een "cowboycultuur". Alles moest wijken om het project van de grond te krijgen.

Wanneer echter de identificatie met de projectcultuur te sterk wordt bestaat het risico dat anderen worden buitengesloten. Projectgrenzen en -loyaliteit worden door projectmedewerkers (te) nauw gedefinieerd. De fighting spirit projectcultuur kan dan weerstanden oproepen bij andere partners die zich buitengesloten voelen. Dat gebeurt voornamelijk als er een bepaalde mate van blindheid voor de belangen van de stakeholders en (contract)partners ontstaat (Van Marrewijk 2007).

Projectmanagers moeten ware evenwichtskunstnaars zijn. Er is een sterke identificatie met de projectcultuur nodig om alle tijdelijke medewerkers te binden aan de projectdoelen, maar té sterke identificatie die resulteert in uitsluiting van anderen moet worden voorkomen. Dat kan door een fighting spirit cultuur te koesteren, maar wel op het juiste moment de deur naar de andere partners open te zetten.

Bedacht moet wel worden dat het bij fighting spirit om de identificatie van medewerkers gaat welke niet eenvoudig zijn te beïnvloeden. Wel

kunnen betekenissen van medewerkers die worden gegeven aan het project en vooral aan de buitenwereld worden beïnvloed. Daarom is het raadzaam verbinders c.q. bruggenbouwers te betrekken bij het project om de relaties met de omgeving te onderhouden. Deze bruggenbouwers hebben andere kwaliteiten en kunnen daarom botsen met de bestaande organisatie cultuur, maar heterogeniteit en tegenspraak (bv. collegiale toetsing) zijn nodig om de projectcultuur vitaal te houden. Het is belangrijk om een integrale visie te ontwikkelen en om intern robbetjes te vechten.

Het heeft lang geduurd voordat bij het project **A4 Delft-Schiedam** de schop echt in de grond kon. Er kwam beweging toen de "vechthouding" plaats maakte voor een aanpak die meer op samenwerken met belanghebbende partijen gericht was.

Hoofdstuk 8

Managen van faseovergangen in projecten

De duur van een groot project, vaak tien jaar of meer, doet vermoeden dat projectorganisaties stabiele projectculturen ontwikkelen. Dat is echter maar ten dele waar omdat bij verschillende fasen verschillende waardeoriëntaties domineren. Zo domineert bij een planvormingsfase veelal een politiek-bestuurlijke logica om het project in te passen in de omgeving. In de uitvoeringsfase echter, domineert een uitvoeringslogica gericht op het technisch realiseren van het project. Wanneer een projectmedewerker voor langere tijd in een bepaalde fase heeft gewerkt en het project overgaat naar een volgende fase realiseert deze zich soms in onvoldoende mate dat het hier om een veranderingsproces gaat, waarbij delen van de oude waardeoriëntaties worden vervangen door nieuwe waardeoriëntaties (Van Marrewijk 2007). Helaas is de overgang van planvormingsfase naar uitvoeringsfase veelal mechanisch zonder aandacht voor symbolen, overgangsrituelen, en het navertellen van projectverhalen. Hierdoor kan verzet, oplopende emoties en een haperende faseovergang ontstaan.

Wat dit mechanisme lastig maakt, is dat de projectmanager een eigen perceptie op het reilen en zeilen van het project heeft en ook zelf onderdeel is van de faseovergang. Deze perceptie kan verschillen van die van de projectmanager van de volgende fase. In deze dakpan constructie wordt soms gekozen om de projectmanager van een nieuwe fase mee te laten lopen in het project. Maar om praktische redenen is dit vaak niet mogelijk. Het is echter wel van groot belang bewust te zijn van bovengenoemd mechanisme. Als het mechanisme optreedt, en de verschillende waardeoriëntaties niet worden onderkend kan dit leiden tot ontslag van projectmanagers (HSL Zuid), het verschil in kostenberekening (SAA) kan leiden tot slechte beeldvorming (imagoschade). Door het organiseren van activiteiten rond de projectfase overgang bijvoorbeeld als onderdeel van de Project Start Up direct na de contractondertekening en van de daaropvolgende Project Follow Ups. Het is zaak om daar serieus werk van te maken. Het moet geen rituele dans zijn, maar een echt diepgaand gesprek over beelden, werkwijzen en over de vraag: hoe gaan we met elkaar om in conflicten?

Aandacht voor de selectie van de mensen die met elkaar gaan samenwerken draagt ook bij aan het voorkomen van problemen bij fase overgangen. De selectie richt zich dan naast vaktechnische aspecten ook op de fit tussen personen en hun competenties. In de praktijk worden daar nu de eerste ervaringen mee opgedaan. Er zitten wel een aantal haken en ogen aan. Zo is het lastig om competenties van projectmanagers te beoordelen, maar dit is met inschakeling van deskundige hulp wel mogelijk. Natuurlijk kunnen geselecteerde projectmanagers na verloop van tijd worden vervangen. De opvolger zou dan ook eerst, bijvoorbeeld in een assessment, beoordeeld kunnen worden. Dat kan eventueel zo in het contract vastgelegd worden of, minder formeel, tijdens de Project Start Up afgesproken worden. Voorwaarde voor goede samenwerking is commitment ook op het hoogste niveau.

Veel projecten hebben tegenwoordig een Project Start Up. Uit de praktijk blijkt dat een Project Start Up een goed begin is maar vaak niet voldoende om relationele problemen te voorkomen. Bij een terugblik op een van de deelprojecten van de **Hanzelijn** werd geconstateerd:

"Ondanks goede voornemens en een bijeenkomst aan het begin van de contractuitvoering zorgden de problemen ervoor dat de sfeer en de samenwerking onder druk kwamen. Gaandeweg groeide het wantrouwen over en weer. Verschillende voorvallen hebben daar aan bijgedragen. Geconstateerd kan worden dat er te weinig gelegenheid was om de impact van dit soort voorvallen op het onderlinge vertrouwen te bespreken."

Hoofdstuk 9

Ruimtelijke settings en materiële cultuur

Ruimtelijke settings zijn misschien wel het meest onderbelichte aspect van projectmanagement omdat, door het tijdelijk karakter van projecten, weinig aandacht wordt besteed aan projecthuisvesting, aan inrichting en aan decor (Van Marrewijk en Yanow 2010). Toch blijkt juist bij infraprojecten een sterke band te bestaan tussen projectmedewerkers en technische objecten, gereedschap en fysieke omgeving. Project-organisaties moeten daarom worden ge-rematerialiseerd zonder direct een deterministisch verband te leggen tussen materie en het gedrag van mensen. Immers een kantoortuin leidt niet automatisch tot betere samenwerking. Maar fysieke settings vormen een rijke bron voor organisatieleden in het dagelijkse handelen.

Een bruikbaar startpunt bij de conceptualisering van de vervlechting van het sociale en het materiële is het antropologische perspectief op materiële cultuur (Dale en Burrell 2008). Een voorbeeld hiervan is de huisvesting van een projectbureau. Dat is meestal een tijdelijk kantoor met houten wanden, maar ook een ontmoetingsplaats voor projectmedewerkers en een afspiegeling van de projecthiërarchie. Het sociale en het materiële kunnen niet langer als gescheiden en onafhankelijke domeinen van dagelijkse praktijken in organisaties bestaan (Orlikowski 2007). Het gaat om de samenwerkingspraktijk waarbij projectmedewerkers ieder enerzijds betekenis verlenen aan, en anderzijds worden beïnvloed door, materiële objecten.

Een vijftal categorieën van materiële en fysieke arrangementen kunnen worden verweven in praktijken en geconstrueerd als essentiële elementen van een praktijk (Hatch en Schultz 1997):

1. Projectomgeving. Bij complexe projecten in de infrastructuur zoals de aanleg van bruggen, wegen, tunnels, dijken, metro- en treinrails speelt de fysieke omgeving een belangrijke rol. De fysieke projectomgeving bevat allerlei vormen van gevaar en onzekerheid ten aanzien van de voortgang van het project. Projectmanagers moeten rekening houden met beschermde natuurgebieden, dichtbevolkte woongebieden, historische monumenten en onbekende ondergronden.

Voorbeelden hiervan zijn het kwetsbare maritieme zeeleven in het Sydney afvalwater-tunnelproject (Pitsis T 2003), de beschermde oerbossen in Polen bij de aanleg van de snelweg A2, de moeilijke boorondergrond in Tsjechië (Hartogh en Baker 2008) of, dichter bij huis, de verzakkingen van monumentale panden bij de werkzaamheden aan de Noord/Zuidlijn.

2. Ruimtelijke distributie van projectlocaties. Hierbij wordt de aandacht gericht op de ruimtelijke distributie van de locaties waar het project opereert. Dit zijn de fysieke locaties van projectbureaus die veelal dicht bij het uitgevoerde werk zijn gekozen. De keuze van een locatie voor het projectbureau kan worden geïnterpreteerd als een gebaar naar de omgeving. Door alle betrokken partijen in één gebouw te huisvesten (shared office) wordt het signaal gegeven van een gemeenschappelijk projectdoel. Een projectbureau dicht bij het uitvoerende werk geeft het belang aan van goed contact met de voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden. Bij complexe projecten verspreidt over een groot gebied wordt veelal gekozen voor verschillende locaties. Hierbij ontstaat het risico van culturele fragmentatie omdat medewerkers zich gaan identificeren met de eigen locatie en gebouw.

Een voorbeeld van culturele fragmentatie is HSL-Zuid dat in zes deelcontracten was geknipt, met zes regiokantoren langs het treintraject en een hoofdkantoor in Zoetermeer. Medewerkers in dit project voelden zich in eerste instantie verbonden met hun regiokantoor en in tweede instantie met het project als geheel (Van Marrewijk, 2007).

3. Layout van projectbureaus. Dit zijn de ruimtelijke arrangementen van projectbureaus, fysieke objecten en menselijke activiteiten. Zijn projectmedewerkers ondergebracht in één onderkomen zodat

ze gemakkelijk bij elkaar over de vloer kunnen komen, of zijn ze juist gescheiden? Nederland kent in de nasleep van de bouwfraude een sterke juridisering van de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die reflecteert in de fysieke scheiding van bouwkantoren op de projectlocatie. Werknemers van opdrachtgevers en opdrachtnemers worden niet geacht zo maar bij elkaar over de vloer te komen. Zelfs het bij mooi weer buiten zetten van stoelen op een gemeenschappelijk terrasje is daarbij verboden. Opdrachtgevers en uitvoerders worden daarom veelal in verschillende projectbureaus gehuisvest om het signaal af te geven dat de banden tussen publieke en private partijen niet te innig zijn, dat een professionele afstand wordt bewaard.

4. Inrichting van het projectbureau. Het gaat hierbij om het ontwerp van de huisvesting van een project en de inrichting van organisaties met fysieke objecten. Complexe projecten zijn tijdelijke samenwerkingsverbanden en worden daarom veelal in tijdelijke huisvesting geplaatst. Soms maakt de projectdirecteur een plattegrond van de kantoorinrichting om de medewerkers die het meest met elkaar te maken hebben dicht bij elkaar te plaatsen. De assumptie hierachter is dat nabijheid de samenwerking verbetert. Verder speelt dat bij de inrichting van een projectbureau ruimtelijke settings als vergadertafels, bespreekkamers en koffiecorners worden ontworpen ter ondersteuning van het samenwerkingsproces.

Het project A15 Maasvlakte - Vaanplein (MaVa) heeft een inrichting in een aantal clusters. Die zijn onderling zeer verschillend. Verkokering en onderlinge spanningen liggen daardoor op de loer, beseft de projectmanager. Zeker als de werkdruk toeneemt. Deze processen kunnen de voortgang van het project bemoeilijken. Reden voor hem om alle medewekers op één verdieping in een open ruimte te huisvesten.

5. Relatie met gereedschap. De laatste maar zeker niet onbelangrijkste categorie van materiële en fysieke arrangementen bestaat uit technische gereedschappen. Bij ingenieurs en technici in de infrastructuursector bestaat een zeker liefde voor de fysieke infrastructuur, voor materialen en voor gereedschappen, net zoals brandweermensen een speciale relatie hebben met hun gereedschap en deze niet zullen achterlaten. Projectmedewerkers hebben speciale relaties met tunnelboormachines die ze namen geven, inzegenen en koesteren. Tenslotte vallen in deze categorie ook hoge kranen, computers en bedrijfskleding.

Projectmanagers moeten zich wel realiseren dat de interpretaties van fysieke ruimtelijke arrangementen cultureel bepaald zijn. Toen KPN in Jakarta het kantoor naar een mooi gebouw een paar kilometer verder wilde verhuizen stuitte dit op grote problemen bij de Indonesische medewerkers (Marrewijk en Yanow, 2010). Het gebouw lag namelijk tussen twee kerkhoven in. De Indonesische medewerkers wilden niet meeverhuizen omdat het nieuwe kantoor op een verkeerde locatie stond. Het KPN management wilde wel verhuizen en na overleg werd een oplossing gevonden in het ritueel reinigen van de kantooretages met behulp van een dukun, een sjamaan. Het ritueel, waar al het personeel aan deelnam, duurde twee volle dagen, waarna verhuisd kon worden. De materiële en ruimtelijke arrangementen werden in dit voorbeeld door de actoren verschillend geïnterpreteerd.

Hoofdstuk 10

Discussie: managen van projectcultuur interventies

Welke interventies zijn mogelijk om culturele praktijken te beïnvloeden? Bjørkeng, Clegg en Pitsis (2009) zien drie essentiële mechanismen bij het tot stand komen van nieuwe praktijken in complexe projecten. Ten eerste worden de formele en informele grenzen, waarbinnen activiteiten nog als legitiem onderdeel van de praktijk worden gezien, geconstrueerd. Ten tweede wordt constant onderhandeld over welke competenties door praktijkbeoefenaars worden gezien als competent. Ten derde worden fysieke materialen verweven in praktijken en neergezet als essentiële elementen van een praktijk. Het construeren van grenzen en het onderhandelen over competenties gebeurt in interactie tussen werknemers met diverse culturele achtergronden. In deze interactie worden nieuwe praktijken gevormd die in de gegeven situatie als zinvol en nuttig worden ervaren door betrokken actoren. Deze nieuwe praktijken zijn relatief onvoorspelbaar maar tegelijkertijd beperkt in diversiteit door de gereguleerde improvisaties van de projectmedewerkers.

Een voorbeeld van een dergelijke samenwerkingspraktijk is de zogenaamde rollerboard meeting. In deze meetings staan vier tot zes projectmedewerkers over grote tekeningen heen gebogen. De tekeningen zijn aan elkaar vastgemaakt en om een rol gewikkeld. Gezamenlijk bespreken ze de tekeningen van de te maken installatie. Ieder krijgt de ruimte om zijn of haar opmerkingen naar voren te brengen, die dan door de anderen mogelijk worden geaccepteerd als zinnig en waardevol. Indien de opmerkingen nuttig worden bevonden, worden kleuren aangebracht op de tekening. Rood voor verwijderingen, groen voor het aanvullen van ontbrekende delen, en blauw voor wijzigingen. Deze rollerboard meeting is een goed voorbeeld van hoe fysieke materialen, de tekeningen op de rollerboard, verweven zijn in en essentiële elementen zijn van samenwerkingspraktijken.

Praktijken van crossculturele samenwerking ontstaan dus rondom objecten die zich bevinden op de grens van samenwerkende partijen. Rondom deze objecten, zoals de rollerboard, geven projectmedewerkers betekenis aan de bouwtekeningen en planningen. Doordat de tekeningen op een platte verrijdbare tafel liggen, kunnen projectmedewerkers zich

over de tekeningen 'buigen', waarbij projectmedewerkers en managers zich min of meer in dezelfde positie bevinden ten opzichte van de tekeningen. Dit geeft een andere dynamiek dan wanneer projectmedewerkers voor een whiteboard aan de muur zouden staan. Hierbij staat een persoon, veelal de manager, met een stift bij het bord en schrijft de opmerkingen van de aanwezigen op. We zien in deze sociomateriële setting een reflectie van machtsverhoudingen in de projectorganisatie.

Nieuwe praktijken kunnen ook ontstaan door diffusie, hybridisering, samenvloeiing, dominantie, vertaling of lokale innovaties.
Bij **diffusie** worden innovatieve praktijken die succesvol zijn in een bepaalde context overgenomen in een andere context. Brannen en Salk (2000) bestudeerden de werkpraktijken in een Duits-Japanse strategische alliantie en observeerden verschil in houding ten aanzien van werktijden bij Duitse en Japanse medewerkers. Nieuwe praktijken ontstonden toen sommige Duitse managers meer uren op het werk bleven en sommige Japanners korter gingen werken dan ze in Japan gewend waren (Brannen en Salk, 2000).
Bij **hybridisering** worden selectieve delen van praktijken, effectief bevonden in een bepaalde culturele context, ingevoegd in een systeem in een andere culturele context.
Bij **samenvloeiing** worden verschillende praktijken uit twee of meer culturen samengevoegd zodat één praktijk, relevant voor een heterogene cultuur, kan worden samengesteld. Clausen (2007) onderzocht de dynamiek van betekenisgevende processen op de interface tussen Deense en Japanse managers. In de samenwerking werd onderhandeld over culturele praktijken en ontstonden hieruit nieuwe praktijken.
Bij **dominantie** worden de bestaande praktijken van de ene partner vervangen door een andere partner (veelal de dominante partner). Dominantie kan een effectieve vorm van samenvloeiing zijn als het door de niet-dominante partner wordt geaccepteerd.
Nieuwe praktijken kunnen ook ontstaan door een **vertaling** van praktijken. Hierbij worden praktijken niet in hun oorspronkelijke vorm overgenomen, maar vertaald binnen een andere context.
Tenslotte kunnen nieuwe praktijken ontstaan door **lokale innovaties**.

Hierbij worden in een specifieke context wijzigingen aangebracht in bestaande praktijken. Nieuwe samenwerkingspraktijken kunnen dus op verschillende wijzen ontstaan.

Samenvloeiing en hybridisering lijken effectieve manieren voor projectmanagers om samenwerkingspraktijken te creëren die efficiënt zijn en tegelijkertijd aangepast aan de culturele context. De culturele hybridiseringsbenadering is gericht op interacties, onderhandelingen en wederzijds leren. In deze benadering wordt de dichotomie van westers en lokaal management vervangen door nieuwe hybride werkpraktijken met bronnen in een gelaagde culturele context, of, in het geval van complexe projecten, ontstaan hybride werkpraktijken tussen publieke en private partners. Hierdoor is de focus van crosscultureel management niet zozeer op verschillende, maar op gemeenschappelijke praktijken gebaseerd.

Discontinuïteit van praktijken, zoals bij ernstige incidenten of conflicten, geven ook mogelijkheden voor interventie. Projectmedewerkers schakelen dan over van routinematige, niet-reflexieve praktijken van crossculturele samenwerking naar reflectieve vormen van communicatie (Geiger, 2009). Daar waar eerst sprake is van reflectie door projectmedewerkers op eigen praktijken tijdens de uitvoering, reflection-in-action, vindt dat nu plaats in een gecreëerde setting, reflection-on-action (Yanow en Tsoukas, 2008). Conflicten en incidenten kunnen dus worden aangegrepen om bestaande praktijken te veranderen.

Wanneer we willen interveniëren in de bestaande praktijken van culturele samenwerking in de infrastructuursector dan moeten betrokken partijen met elkaar, en met open agenda's, de grenzen van samenwerkingspraktijken afbakenen. Ook het onderhandelen over welke competenties door praktijkbeoefenaars worden gezien als competent, moet transparant plaatsvinden en in de focus van samenwerken komen te staan.

Hoofdstuk 11

Conclusie

In tabel 2 zijn de eerder genoemde culturele elementen van crossculturele samenwerking in complexe projecten samengevat.

Crossculturele samenwerking in complexe projecten	
Dimensie	**Elementen**
Culturele gelaagdheid	- Industrieel niveau - Nationale culturele verschillen - Organisatie profielen - Technische professionals - Subcontracten
Culturele heterogeniteit	- Groeps- en individueel niveau - Lokale management praktijken - Lokale culturele representatie
Situationeel gedrag	- Dominantie partners - Vergroten culturele verschillen - Verkleinen culturele verschillen
Samenwerkingspraktijken	- Nieuwe ontstane praktijken - Sociaal materiële hybriden
Fysieke settings	- Projectomgeving - Ruimtelijke distributie projectlocaties - Layout projectbureau - Inrichting projectbureau - Relatie met gereedschap

Tabel 2. Aandachtsgebieden bij crossculturele samenwerking

Uit een uitgebreide bestudering van bovenstaande aandachtsgebieden bij het managen van complexe projecten zijn een 6-tal culturele mechanismen naar voren gekomen.

1. Fighting Spirit cultuur
   Om project medewerkers te binden aan het project wordt een project-cultuur gecreëerd met eigen symbolen, rituelen en ongeschreven regels. Wanneer deze identificatie echter te groot is ontstaat een zogenaamde 'fighting spirit' cultuur waarbij medewerkers zich zo sterk met het eigen project identificeren dat andere projectpartners worden uitgesloten. Op hun beurt keren de projectpartners zich dan tegen het project.
2. Project narratief
   Een project narratief is het verhaal over doel, intentie en context van het project welke richtinggevend is voor het handelen van project-medewerkers en project partners in de omgeving. Dit project narratief is veelal voor project medewerkers en de omgeving niet helder en soms is de naamkeuze van een project ongelukkig. Als gevolg van deze ambiguïteit bestaan er verschillende verhalen bij project partners welke nadelig zijn voor het gedrag van (deel)project medewerkers.
3. Duikboot
   Na het winnen van het contract, waarin publieke en private partners vol goede moed over het project zijn, slaat ieder daarna een eigen weg (duikboot) in om pas weer echt met elkaar aan de tafel te zitten bij een conflict. Deze conflicten zijn dan veelal emotioneel en gaan gepaard met het weglekken van vertrouwen in de andere partij. Vertrouwen wordt op deze wijze niet opgebouwd gedurende de uitvoering van het project.
4. Culturele overgangen
   Bij een planvormingsfase domineert veelal een politiek-bestuurlijke logica om het project in te passen in de omgeving. In de uitvoerings-fase domineert echter een uitvoeringslogica gericht op het technisch realiseren van het project. De overgang van planvormingsfase naar uitvoeringsfase is veelal mechanisch zonder aandacht voor symbolen, overgangsrituelen en verhalen doorvertellen.

5. Mega-projecten als veranderproces
   Wanneer een projectmanager of medewerker voor langere tijd in een bepaalde fase heeft gewerkt en het project overgaat naar een volgende fase realiseert deze zich soms in onvoldoende mate dat het hier om een veranderingsproces gaat, waarbij delen van de oude waardeoriëntaties worden vervangen door nieuwe waardeoriëntaties. Hierdoor ontstaan verzet, oplopende emoties en een haperende faseovergang.
6. Subculturen
   Omdat grote infrastructuur projecten veelal grote gebieden omvatten en professionals dicht bij de uitvoering aanwezig willen zijn kiezen veel projecten voor decentrale projectkantoren. Omdat medewerkers zich identificeren met dit kantoor ontstaat er een subcultuur binnen het project, met risico's voor suboptimalisatie en fragmentatie.

Indien publieke en private partijen bij de aanvang van een nieuw complex project aandacht besteden aan culturele samenwerkingspraktijken, en aan de wil tot samenwerking, wordt het risico op conflicten en interpretatieverschillen gereduceerd. Belangrijke aangrijpmomenten om deze mechanismen te managen zijn de aanbesteding, de Project Start Up en de Project Follow Ups. Dit zou als vast onderdeel moeten worden opgenomen. Omdat de vaardigheden voor het succesvol doorlopen van een innovatieve aanbesteding nog in ontwikkeling zijn pleiten wij voor het creëren van een platform waarin de initiatieven ter verbetering van het managen van complexe projecten bijeen worden gebracht. Kennis, opleidingen en onderzoek rondom complexe projecten kunnen worden gebundeld om zo daadwerkelijke transformatie in de sector te bewerkstelligen. De culturele samenwerking tussen de verschillende partners in complexe projecten in de infrastructuur kan en moet worden veranderd. De economische, maatschappelijke en politieke winst die te behalen valt is enorm. Het realiseren van één succesvolle aanbesteding is al voldoende legitimatie voor alle genoemde inspanningen.

Door een antropologische benadering van het onderzoeksveld te kiezen kunnen de verschillende culturele thema's bij het managen van complexe projecten worden ontrafeld. Wij hebben laten zien dat crossculturele samenwerking meer is dan samenwerking van bedrijven met verschillende nationale achtergronden. De gelaagdheid van cultuurverschillen laat zien dat ook bij een 'Nederlands' project, bedrijven uit verschillende sectoren, met verschillende organisatieculturele profielen en met verschillende dominante professionele groepen, met elkaar moeten samenwerken. In het woordje moeten ligt het dilemma van complexe projecten besloten; er is een gezamenlijke noodzaak om deze culturele verschillen te duiden en te leren er mee om te gaan.

We weten uit onderzoek en ervaring dat deze noodzaak niet automatisch leidt tot succesvolle samenwerking. Het uitvergroten van culturele verschillen en het benadrukken van culturele eigenheid kunnen als uiting worden gezien van de verleiding tot dominantie. In publiek-privaat partnerschap is er echter geen ruimte voor dominantie; sterker nog, percepties van gelijkwaardigheid en een wil om samen te werken zijn twee belangrijke voorwaarden voor succes. Een focus op samenvloeiing van praktijken van samenwerking lijkt een interessante manier om managementpraktijken te creëren die efficiënt zijn en tegelijkertijd aangepast aan de lokale culturele context van complexe projecten. Door het bewust autoriseren van grenzen, het onderhandelen over competenties en het betrekken van fysieke settings kunnen partners bij de start van een project samenwerkingsvoorwaarden creëren die een sterke basis kunnen vormen voor verdere crossculturele samenwerking.

Hoofdstuk 12

Geraadpleegde literatuur

Bjørkeng, K., Clegg, S., & Pitsis, T. (2009). Becoming (a) practice. Management Learning, 40(2), 145-159.

Brannen, J. V., & Salk, J. E. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japan joint venture. Human Relations, 53, 451–487.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). Strategies of cooperation, managing alliances: networks and joint ventures. Oxford: Oxford Press.
Clausen, L. (2007). Corporate Communication Challenges: A 'Negotiated' Culture Perspective. International Journal of Cross Cultural Management, 7(3), 317-332.

Dale, K., & Burrell, G. (2008). The Spaces of Organisation & the Organisation of Space. Power Identity & Materiality at Work. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Deal, T. E., & Kennedy, A. (1988). Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life. London: Penguin\Addison Wesley.

Florman, S. C. (1996). The Existential Pleasure of Engineering. New York. : St. Martin's Griffin.

Hartogh, E., & Baker, S. (2008). Managing Large Infrastructure Projects. Research on Best Practices and Lessons Learnt in Large Infrastructure Projects in Europe: Netlipse.

Hasting, C. (1995). Building the culture of organisational networking. International Journal of Project Management, 13(259-263).

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, 31, 356-365.

Henrie, M., & Sousa-Poza, A. (2005). Project Management: a Cultural Review. Project Management Institute, 36, 5-14.

Hodgson, D. E., & Cicmil, S. (2006). Making Projects Critical. New York: Palgrave McMillan.

Jordan, A. (2003). Business Anthropology. Prospect Heights, Illinois: Waveland Publishers.

Kreiner, K. (1995). In search of relevance: project management in drifting environments. Scandinavian Journal of Management, 11, 335-346.

Kunda, G. (1992). Engineering culture : control and commitment in a high-tech corporation. Philadelphia, Pa.: Temple University Press.

Martin, J. (2002). Organizational culture : mapping the terrain. Thousand Oaks, Calif., etc.: Sage Publications.

Nijhof, A., Karssing, E., Wirtz, R., & De Bruijn, T. (2008). En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector. Assen: Van Gorcum.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at work. Organization Studies, 28, 1435-1448.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 319 333.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence : lessons from America's best-run companies. New York ; London: Harper and Row.

Pitsis T, C. S., Marosszeky M, Rura-Polley T. (2003). Constructing the Olympic dream: A future perfect strategy of project management. Organization Science, 14, 574-90.

PMI (2000). A guide to the project management body of knowledge. PMBOK guide. Newtown Square: PA.

Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. International Journal of Project Management, 25, 266-274.

Pries, F. (2008). Jong geleerd, oud gedaan? Utrecht.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Schneider, S., & Barsoux, J.-L. (1997). Managing across-cultures. London: Prentice Hall.

Tian, R. G., Lillis, M. P., & Van Marrewijk, A. H. (2010). General Business Anthropology. Miami: North American Business Press.

Van Marrewijk, A., & Veenswijk, M. (2006). The Culture of Project Management. Understanding Daily Life in Complex Megaprojects. London: Prentice Hall Publishers / Financial Times.

Van Marrewijk, A. H. (2007). Managing project culture: The case of Environ Megaproject. International Journal of project management, 25, 290-299.
— (2010). Situational Construction of Dutch – Indian Cultural Differences in Global IT Projects Scandinavian Journal of Management, 26.

Van Marrewijk, A. H., Clegg, S., Pitsis, T., & Veenswijk, M. (2008). Managing Public-Private Megaprojects: Paradoxes, Complexity and Project Design. International Journal of Project Management, 26, 591-600.

Van Marrewijk, A. H., & Yanow, D. (2010). Organizational Spaces. Rematerializing the Workaday World. Northampton: Edward Elgar.

Veenswijk, M. (2006). Interventies van Betekenis. Management van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Veenswijk, M., & Berendse, M. (2008). Constructing new working practices through project narratives. International Journal of Project Organisation and Management 1, 65-85.

Yanow, D., & Tsoukas, H. (2009). What is reflection-in-action? A phenomenological account. Journal of Management studies.48(8), 1339-1364.

Gegevens auteurs

➜ Alfons van Marrewijk (a.h.van.marrewijk@vu.nl)
➜ Jaap Verkade (verkade@kennisinhetgroot.nl)

Colofon

Uitgave van het Programma Kennis in het Groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat, ProRail en Gemeente Amsterdam.
Copyright 2012 Programma King (www.kennisinhetgroot.nl)

Tekst:	*prof. dr. ing. Alfons van Marrewijk, drs ing Jaap Verkade*
Eindredactie:	*Alfons van Marrewijk*
Coördinatie:	*Dyantha Desloover, Manon Raats*
Ontwerp en productie:	*Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort*
Druk:	*Koninklijke Drukkerij Callenbach, Nijkerk*
Fotografie:	*Ronald Tilleman, Hollandse Hoogte, Freek van Arkel, Gé Dubbelman, Ton Poortvliet*

Deze publicatie is met zorgvuldigheid samengesteld. King respecteert het auteursrecht dat rust op het gepubliceerde beeldmateriaal. Voor vragen of opmerkingen met betrekking tot het gepubliceerde beeldmateriaal kunt u contact opnemen via info@kennisinhetgroot.nl

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C016485

Cultuur

www.kennisinhetgroot.nl

Hoe technisch het er ook aan toe kan gaan: grote complexe infraprojecten blijven mensenwerk. Cultuur is even belangrijk als dat het ongrijpbaar lijkt. Projectmanagers die begrijpen hoe cultuur een project kan maken of breken, krijgen meer grip op hun project. Cultuur bepaalt de manier waarop samenwerking verloopt, en daarmee voor een zeer belangrijk deel het succes van projecten. Hoe werken culturele mechanismen in megaprojecten en wat kun je ermee als projectmanager?

Samen met de Vrije Universiteit Amsterdam – in de persoon van professor Alfons van Marrewijk, bijzonder hoogleraar bedrijfsantropologie – zoekt King een antwoord op die vraag. Expertmeetings tussen wetenschap en projectmanagement hebben inmiddels interessante bevindingen opgeleverd. De ervaringen uit de praktijk van King-projecten en de wetenschappelijke inzichten zijn beschreven in dit boekje.

vrije Universiteit amsterdam

ProRail

Gemeente Amsterdam

ISBN 978-94-6049-019-4

9 789460 490194 >