

Dit boek presenteert op een handzame en direct bruikbare wijze een basismodel met een aantal eenvoudige regels over de zachte kant van projectmanagement. De inzichten uit het boek zijn waardevol voor projectmanagers binnen en buiten IenM: of ze nu een groot of een klein project leiden. Sterker nog, ook andere betrokkenen bij een project kunnen deze inzichten prima gebruiken: om zichzelf een spiegel voor te houden, maar ook om anderen erop aan te spreken. Ik durf nog wel verder te gaan. In essentie bevat dit boek een aantal basisgedachten over samenwerken die voor elke werksituatie bruikbaar zijn. Dus niet alleen voor projecten in de uitvoering. Ook iedere medewerker in een beleidstraject kan de inzichten gebruiken. Net als medewerkers van de inspectie die gezamenlijk een onderzoek voorbereiden.

Daarom is mijn advies: lees dit boek en leer ervan. Dat leren doe je niet één keer, maar elke dag opnieuw. Je leert namelijk het meest van dit boek door de inzichten telkens weer toe te passen: gewoon in je eigen, dagelijkse praktijk. Alleen dan slagen we er met zijn allen in om ons werk elke dag beter te doen. Op deze manier wordt het werk ook gewoon leuker. En ja, zoals het boek terecht stelt, humor is hiervoor onmisbaar. Want zonder humor wordt niemand gelukkig.

---

*Siebe Riedstra*  
Secretaris-Generaal van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM)

Maarten Reinking

Succesvol Samenwerken

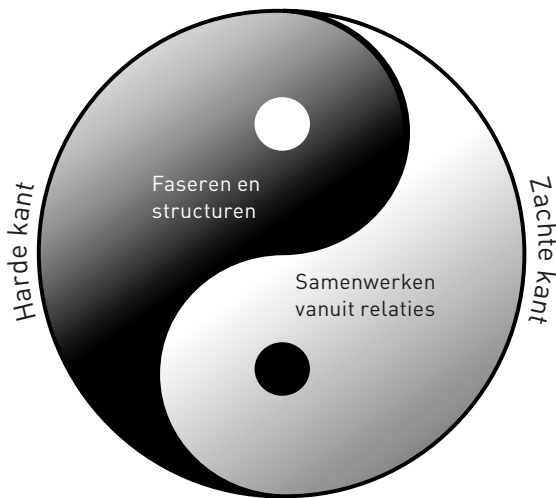
Maarten Reinking

# Succesvol Samenwerken

De zachte kant van  
projectmanagement

Maarten Reinking

# Succesvol Samenwerken



De zachte kant van projectmanagement



Voor Nikki en Camiel, die mij de afgelopen jaren meer inzicht in mezelf hebben gegeven dan ik ooit had kunnen dromen.

#### Colofon

De Rijksprojectacademie (King/RPA) stimuleert projectmanagers om vrijuit te publiceren over hun vak. Zo willen we het delen van kennis over het vak projectmanagement bevorderen. De Rijksprojectacademie is trots op de publicatie van 'Succesvol Samenwerken', die voortvloeit uit dit streven. De ervaringen en opvattingen in dit boek zijn overigens persoonlijk en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de Rijksprojectacademie. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van deze publicatie berust dan ook bij de auteur zelf.

Auteur	Maarten Reinking
Redactie	Noël Houben
Opmaak tekeningen	Henk Klein Gunnewiek, IDHKG - Beeldende Consultancy

Dit boek is te bestellen bij de Rijksprojectacademie (King/RPA).

Stuur een e-mail naar [Rijksprojectacademie@rws.nl](mailto:Rijksprojectacademie@rws.nl) en ontvang het boek gratis.

Voor vragen over de inhoud van het boek, mail de auteur: [Maarten.Reinking@rws.nl](mailto:Maarten.Reinking@rws.nl).

ISBN/EAN 978-90-820563-0-3

## Voorwoord

**V**an jongs af aan ben ik al bezig met projectmatig werken. Doelen stellen en knallen voor het resultaat. Ik heb dat ook nodig. Zonder concreet doel en tijdsdruk presteer ik niet optimaal. Het is telkens weer heerlijk als dan zo'n doel wordt behaald.

In mijn kinderjaren ging het nog om relatief simpele 'projecten' met doelen als een mooi knutselwerkstuk afleveren of een feest organiseren. Later werden de projecten die ik deed steeds complexer. Dat betekende dat er meer mensen direct betrokken waren bij het project. Daarnaast was er ook een complexere omgeving met stakeholders die ook wat van het te behalen resultaat vonden. Deze processen duurden al gauw enkele jaren. Het werken in teamverband werd hierbij steeds belangrijker.

Het heeft me altijd geboeid waarom het ene project soepel verloopt en het andere moeizaam. Waarom lukt het de ene keer wel om een effectieve samenwerking te creëren en de andere keer niet? Waarom krijg je van het ene project energie en lijkt een volgend project een soort van bodemloze put waarvan je elke avond doodmoes thuiskomt?

Uit zelfonderzoek bleek dat twee elementen voor mij cruciaal zijn: resultaten boeken én die resultaten op een leuke manier bereiken. De logische vervolgvraag was dan ook hoe ik deze twee elementen met elkaar kan verbinden. Dat projectsucces onlosmakelijk verbonden is met de manier waarop er binnen het projectteam wordt samengewerkt en hoe relaties met direct betrokkenen uit de projectomgeving worden vormgegeven, is voor mij een vaststaand gegeven. Deze samenwerking leidt ook tot plezier in het werk. Maar hoe kom je tot zo'n succesvolle samenwerking? Welke aspecten spelen hier een rol bij? Het werd een mooie zoektocht.

Vele projecten, teamsessies en cursussen verder ben ik nu klaar om mijn ervaringen te delen. Het beslissende zetje kwam van de afdeling Projectmanagement van Rijkswaterstaat. Die gaf me de opdracht en de tijd om dit verhaal op papier te zetten en het later samen met de Rijkprojectacademie (RPA) te vervolmaken in dit boek. In dit proces speelden gesprekken met vertegenwoordigers van de partnerorganisaties van de RPA een belangrijke rol. Een interviewrondje leverde boeiende gesprekken op en gaf een goed beeld hoe het er in andere organisaties voorstaat met samenwerken en de 'zachte kant' van projectmanagement. Hoewel mijn verhaal grotendeels is gebaseerd op mijn eigen ervaringen bij Rijkswaterstaat, bleek uit de gesprekken dat ook projectmanagers van andere organisaties ermee uit de voeten kunnen. De input van deze collega's komt bovendien expliciet terug in een aantal kaders en quotes in dit boek.

Het boek dat voor je ligt, is het resultaat van mijn zoektocht. Het beschrijft een model met acht aspecten die in mijn beleving cruciaal zijn om tot een succes-

volle samenwerking te komen. Ik ben benieuwd of jij je herkent in het verhaal. En mooier nog, of het je straks daadwerkelijk gaat helpen om van jouw project een succes te maken. Dat de praktijk weerbarstiger is dan de theorie, ervaar ik elke dag weer in mijn rol als projectmanager bij Rijkswaterstaat. Op het gebied van de zachte kant ben je nu eenmaal nooit uitgeleerd. Tegelijkertijd is het model voor mij een nuttig hulpmiddel, dat me bij de les houdt wat deze zachte kant betreft. Ik hoop dat jij er ook profijt van hebt.

Veel leesplezier!

Maarten Reinking

📌 *Wanneer je in staat bent om op basis van vertrouwen en handelend vanuit belangen je eigen oplossingen en standpunten los te laten, ontstaat ruimte voor jezelf en de ander. Je kunt dan komen tot oplossingen die je zelf nooit voor mogelijk had gehouden en voor alle betrokkenen een win-win zijn. Verdeel de taart niet, maar maak hem groter!* 📌

Melanie Nissink, Projectmanager A4 Dinteloord en Bergen op Zoom

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	6
Inleiding .....	9
Leeswijzer.....	11
De basisgedachte: een model.....	13
Gemeenschappelijk doel: focus.....	15
Vertrouwen: de basis.....	19
Belangen: persoonlijk, organisatie en project.....	23
Verantwoordelijkheid: hebben, nemen en voelen .....	27
Professionaliteit: meer dan kennis en ervaring.....	29
Communicatie: zenden en vooral ook ontvangen.....	35
Aanspreken: het lef om zaken bespreekbaar te maken .....	39
Humor: Haarlemmerolie.....	43
Effectieve teams: 1 + 1 = 3 .....	45
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1: De Werkwijzer Aanleg (WWA) in het kort .....	55
Bijlage 2: Invulling aspecten professionaliteit binnen RWS .....	60
Bijlage 3: Korte introductie hulpmiddelen Professionaliteit .....	63
Bijlage 4: Diverse soorten vragen.....	68
Bijlage 5: Verschillende soorten behoefte van de mens .....	70
(Marshall B. Rosenberg)	
Bijlage 6: Groepsontwikkeling (Bruce Tuckman) .....	71
Bijlage 7: Beïnvloeding binnen teams.....	73
Bijlage 8: Vragenlijst Succesvol samenwerken.....	77
Literatuurlijst .....	79
Dankwoord .....	80

## Inleiding

“De zachte kant zit er bij veel projectmanagers niet van nature in. Intrinsiek denken we vooral vanuit de harde kant.”

Joep Mooren, Hoofd Projectmanagement bij de gemeente Utrecht

De omgeving waarin we leven, wordt steeds complexer. Waar economieën zich eerst lokaal afspeelden, hebben we nu dagelijks te maken met de wereldeconomie. Informatietechnologie zorgt ervoor dat mensen continu en overal het nieuws kunnen volgen: waar het ook ter wereld gebeurt. Ook de projectomgeving wordt steeds ingewikkelder. Zeker in Nederland met zijn bestuurlijke complexiteit en zijn natuurlijke drang naar het zoeken van draagvlak, zorgt dit ervoor dat het succesvol volbrengen van een bouwproject topsport genoemd kan worden.

Deze complexiteit leidt ertoe dat het onmogelijk is geworden om een project puur door middel van beheersen en controleren te realiseren. De tijd dat één persoon een project tot een succesvol einde kon brengen, ligt achter ons. Steeds vaker ontstaan er multidisciplinaire teams, samengesteld uit mensen van verschillende organisaties. Teams die bestaan uit verschillende rollen die moeten opereren in een steeds complexere context. De relaties tussen mensen - niet alleen binnen de teams, maar zeker ook met mensen uit de projectomgeving - worden door dit alles steeds belangrijker.

Projectenwerk is mensenwerk. Over de harde kant van het vak - het faseren en structureren - is veel gepubliceerd. Deze krijgt binnen projecten vaak veel aandacht. De harde kant is immers geborgd in processen, procedures en concrete producten. De zachte kant is echter minder makkelijk te vangen. Dit boek heeft tot doel om een gemeenschappelijke taal te creëren over de zachte kant van het projectmanagement. Daarmee wordt enerzijds zichtbaar wat er al gedaan wordt. Want impliciet zijn succesvolle projectmanagers meestal al bezig met de zachte kant van projectmanagement. Het Integraal Projectmanagement-model (IPM-model), zoals beschreven in de Werkwijzer aanleg (WWA) van Rijkswaterstaat (zie bijlage 1), is in basis ook een samenwerkingsmodel. Met dit boek probeer ik het samenwerken meer handen en voeten te geven. Hoe dan ook helpt het creëren van een gemeenschappelijke taal ons om beter om te gaan met de zachte kant van projectmanagement. Hierdoor kunnen we het projectenwerk als geheel op een hoger niveau brengen.

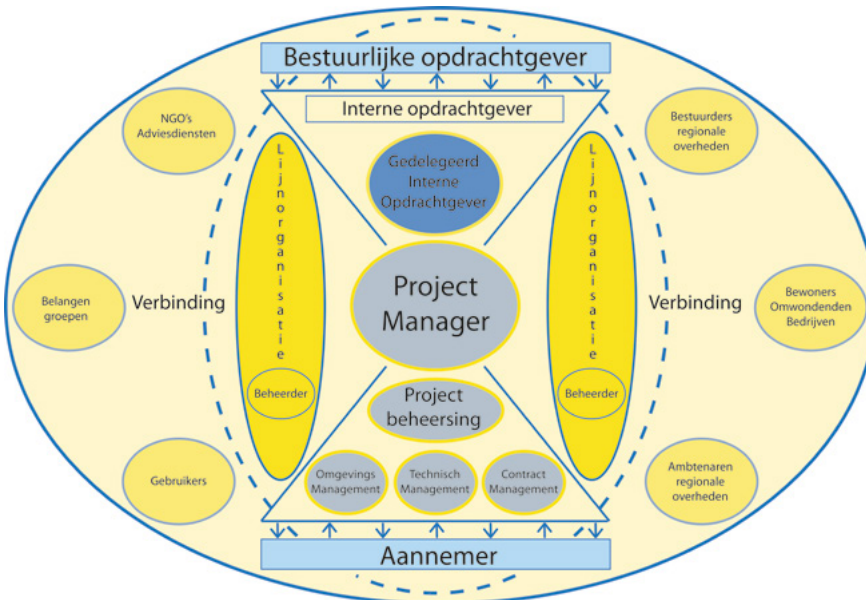
De ‘zachte kant van projectmanagement’ is een containerbegrip. We weten dat het sturen hierop cruciaal is. Maar waar gaat het nou precies om? Aan welke aspecten moet je denken en hoe kun je die zachte kant ontwikkelen?

De zachte kant gaat over mensen. En vooral over het vormgeven van relaties tussen mensen. Relaties die de basis vormen voor een goede samenwerking en een voorwaarde zijn voor het behalen van projectsucces. Het gaat over ik, wij,



de taak waar we bij projecten voor staan en de context waarbinnen deze projecten plaatsvinden. Maar bovenal gaat het over jou. Wanneer jij de zachte kant van het vak beheerst, ben jij in staat om binnen jouw cirkel van invloed relaties vorm te geven zoals jou dat goeddunkt.

Dit verhaal is primair geschreven vanuit het perspectief van de projectmanager. Het is echter ook geschikt voor ieder ander die zich in de projectomgeving bevindt (zie figuur 1). Of het nu gaat om de leden van het projectteam, de IPM-rolhouders, de adviseurs binnen het projectteam, de interne opdrachtgever, beleidsbepalers, marktpartijen of overige stakeholders. Zoals gezegd, projectenwerk is mensenwerk. En het projectsucces hangt voor een belangrijk deel af van hoe de relaties tussen (sleutel-)personen binnen de projectomgeving worden vormgegeven.



Figuur 1: Relaties binnen een projectomgeving.

Een goede en effectieve samenwerking, waarbij de gewenste resultaten worden geboekt: het levert meer werkplezier op en minder stress. De snelheid van werken neemt toe en de (faal-)kosten dalen. Zacht wordt daarmee dus ook hard!

Dit boek introduceert een model dat een bijdrage levert aan het hanteerbaar maken van de zachte kant van projectmanagement. Een 'waarschuwing' vooraf: als je dit boek leest, is het goed je te realiseren dat elk model zijn beperkingen heeft. Bij het zonder meer toepassen van een model, stopt je zelfontwikkeling. Blijf vooral zelf nadenken! Het model is bedoeld om met elkaar in gesprek te gaan over de zachte kant van projectmanagement. Het is daarmee een middel en geen doel op zich.

## Leeswijzer

**D**it boek opent met een introductie van het model voor de zachte kant van projectmanagement. Na deze introductie wordt in de daaropvolgende hoofdstukken steeds een aspect van het model beschreven. Per aspect worden belangrijke vragen gesteld die kunnen dienen als een checklist. Ook tref je her en der kaders aan, waarin ik iets vertel over mijn persoonlijke ervaring met het betreffende aspect. Het laatste hoofdstuk gaat in op specifieke zaken die een rol spelen bij effectieve teams.

Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen. Ben je nieuwsgierig naar alle aspecten? Lees dan gewoon het hele verhaal. Als je je beperkt tot de hoofdstuk, kost je dat nog geen uur. De bijlagen en kaders bevatten voornamelijk verdieping op deze hoofdstuk. Wil je jezelf verder ontwikkelen op één of meerdere aspecten? Neem dan de tijd om antwoorden te geven op de vragen waarmee elk hoofdstuk eindigt.

Heb je weinig tijd, wil je snel naar de kern en ben je vooral nieuwsgierig naar een bepaald aspect? Of wil je even opfrissen wat het boek ook weer vertelt over pakweg Vertrouwen of Professionaliteit? Ga dan met behulp van de inhoudsopgave naar het aspect van je keuze. De aspecten zijn dusdanig beschreven dat je ze kunt begrijpen zonder het complete boek te lezen.

Het boek is uitstekend geschikt om mee aan de slag te gaan met je team. Neem de vragenlijst uit bijlage 8 erbij en vul deze met elkaar in. Vervolgens kunnen jullie ontdekken waar de grootste onderlinge verschillen zitten en hierover met elkaar in gesprek gaan.

Je kunt het boek ook prima gebruiken voor een dagelijkse check op de zachte aspecten van je project. Dit naast de gebruikelijke check op harde beheersaspecten als tijd, geld, informatie, kwaliteit, organisatie en risico's.

Voor ieder wat wils dus!



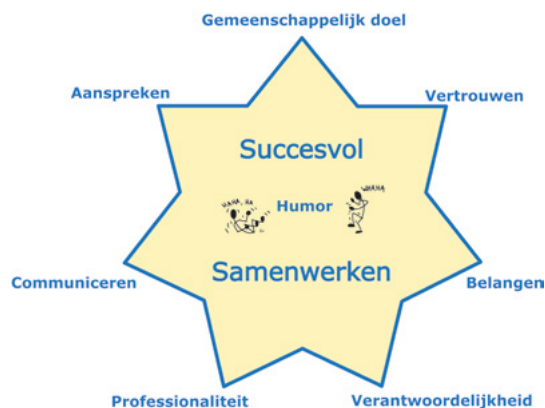
## De basisgedachte: een model

■ ■ *Bij mijn project ontbrak het aan alle aspecten uit dit boek toen ik een jaar geleden startte. Door uitgebreide gesprekken met onze klanten wist ik hun vertrouwen terug te winnen. Er ligt nu een projectbesluit waarover alle partijen het eens zijn. Dit gaat niet alleen over tijd, geld en scope, maar ook over de wijze van samenwerken. Binnen mijn eigen projectteam hebben we een vergelijkbaar proces meegemaakt. Al met al heb ik een jaar lang 90 procent van mijn tijd gestopt in de zachte kant van projectmanagement. Nu kunnen we gaan oogsten. ▽ ▽*

**Anne Zwiers, projectmanager Extra Sneltrain Groningen-Leeuwarden bij ProRail**

In diverse methoden voor projectmanagement zoals oa PRINCE2 en Projectmatig Creëren wordt de zachte kant in meer of mindere mate beschreven[23]. Hiernaast zijn er verschillende schema's en modellen gepubliceerd over samenwerken. Het model in dit boek biedt een selectie uit en ordening van de bestaande kennis over de zachte kant van projectmanagement, verrijkt met mijn persoonlijke ervaringen. Het maakt de kennis over de zachte kant bovendien toepasbaar voor projecten binnen de overheid.

Het model bestaat uit acht aspecten (zie figuur 2) die belangrijk zijn om een succesvolle samenwerking vorm te geven. Het kan daarbij gaan om de samenwerking binnen een (project-)team, maar ook om een 1-op-1 relatie. De aspecten staan niet los van elkaar. Het zijn bouwstenen die elkaar versterken. Alleen als alle aspecten zijn ingevuld, kan de samenwerking echt succesvol zijn. Zonder een basis van Vertrouwen zal elkaar Aanspreken bijvoorbeeld al snel leiden tot onbegrip en irritaties. En zonder alle Belangen boven water te hebben, is een Gemeenschappelijk doel geen gedragen zaak.



Figuur 2: Aspecten van samenwerken en relaties

Samenwerken is het aangaan van relaties, verbinding maken de ander(-en). Samenwerken vanuit relaties is geen eenmalige investering. Het heeft continu voeding en aandacht nodig. Een relatie opbouwen en onderhouden kost nu eenmaal tijd en moeite. Dit geldt voor het opbouwen van relaties met collega's en binnen een projectteam. Maar ook voor het vormgeven van relaties met een opdrachtnemer. Belangrijk is om voor jezelf na te gaan in hoeverre **JIJ** het van belang vindt om samen te werken vanuit relaties. Het is immers een bewuste keuze om vanuit relaties samen te werken.

## Gemeenschappelijk doel: focus

◀◀ Zoeken naar 'Het Gemeenschappelijke Doel' is zoiets als zoeken naar de Heilige Graal. Nadat de projectmanager van een miljardenproject erin was geslaagd om vele stakeholders aan zijn doel te verbinden door hen eigen doelstellingen toe te staan, riep hij uit: 'Wat een rijkdom!'. Vervolgens realiseerde hij een geslaagd project, waarbij de stakeholders hun uiterste best deden om als eerste hun eigen doelstelling en die van het project te realiseren. ▶▶

Jan Slager, Projectdirecteur Productie Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA) bij Rijkswaterstaat

Het succes van een project wordt bepaald door de betekenis die de sleutelpersonen in de projectomgeving geven aan dat succes. Het (fysieke) resultaat is daarmee ondergeschikt aan de beleving die de (direct) betrokkenen aan de samenwerking hebben overgehouden. Maar samenwerking is tegelijkertijd geen doel op zich. Het is een middel om het resultaat te behalen. En dat resultaat vloeit voort uit een gemeenschappelijk doel: een resultante van belangen.

Een helder doel geeft focus en richting. Het bindt mensen om tot een gewenst resultaat te komen. Op het eerste oog lijkt dit voor een project een aspect waar je snel klaar mee bent. Er is toch al een heldere scope en/of projectopdracht? In de praktijk blijkt dit toch anders te liggen. Het stilstaan bij het gemeenschappelijk doel is een belangrijk startpunt. Vooral bij het scherp formuleren van het gemeenschappelijk doel, komt immers veel kijken. Nuances, voortkomend uit verschillende belangen (zie aspect Belangen), kunnen per relatie verschillen. Het is belangrijk deze nuances per relatie scherp te krijgen en het met elkaar goed te doorleven. Wat maakt het project tot een succes? Ook hier geldt dat vaak voor de verschillende sleutelpersonen de accenten net weer even anders liggen.

Een goed middel om het gemeenschappelijk doel met een opdrachtnemer scherp te krijgen, is een Project Start-Up (PSU)<sup>[21]</sup>. Tijdens zo'n PSU komen de deelnemers - de sleutelfiguren van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer - tot een helder geformuleerd, gemeenschappelijk doel. Dit doel wordt eventueel aangevuld met succescriteria en kritische succesfactoren. Ook leveren gesprekken met stakeholders over hun beeld van het projectsucces veel informatie en commitment op.

### Open deur? Of niet?

Een tijdje geleden mocht ik een IPM-team van Rijkswaterstaat begeleiden. Een van de onderwerpen van die middag was het bepalen van het gezamenlijk doel. In de voorbereiding op de teamsessie leek dit een eenvoudig onderwerp dat weinig discussie zou opleveren. Het leek ook een open deur. De functionaliteit van een weg moest worden uitgebreid, ofwel: er moest een weg worden verbreed.

Na een rondje langs de IPM-rolhouders, bleek echter al snel dat iedereen ook bij deze simpele invulling van het doel een eigen interpretatie had. Het leidde tot een interessante, open en inspirerende discussie. De tijd ontbrak alleen om die middag nog tot een definitie te komen van het gemeenschappelijk doel waarbij iedereen een goed gevoel had. Maar het gesprek wordt zeker vervolgd. Want het besef was daar bij het team dat dit een belangrijke en wezenlijke discussie is voor hun toekomstige samenwerking.

Wanneer het gemeenschappelijk doel helder is, kan de koppeling gemaakt worden met de work breakdown structure (WBS). Zijn de (tussen-)producten/resultaten direct te koppelen aan het gezamenlijk doel? Is dit het geval, dan ontstaat er focus en kunnen met elkaar behaalde successen gevierd worden. Het boeken van successen en het vieren hiervan zal het Vertrouwen doen groeien.

Het is belangrijk om regelmatig met alle sleutelpersonen te toetsen of het gezamenlijk doel nog steeds de lading dekt. De omgeving staat niet stil en gewijzigde inzichten en zelfs gewijzigde wetgeving kunnen aanleiding zijn om het zorgvuldig geformuleerde gemeenschappelijk doel te herijken.



### **Belangrijke vragen bij gemeenschappelijk doel:**

1. Heb ik alle sleutelfiguren in de projectomgeving scherp op het netvlies?
2. Heb ik inzicht in de verschillende belangen van de sleutelfiguren?
3. Hoe betrokken voel ik mij bij het doel/resultaat?
4. Hoe staat het met de betrokkenheid i.r.t. het doel van andere projectmedewerkers?
5. Wat draagt het project maatschappelijk bij?
6. Met wie stel ik het gemeenschappelijk doel op?
7. Is het gemeenschappelijk projectdoel SMART geformuleerd en wordt het doorleefd door de sleutelfiguren en de overige projectmedewerkers?
8. Vier ik regelmatig de successen?
9. Is de relatie tussen de work breakdown structure (WBS) en het gemeenschappelijk doel helder? Oftewel, kunnen de (tussen-) producten/resultaten gemakkelijk gekoppeld worden aan het gemeenschappelijk doel?
10. Worden de prestaties van projectmedewerkers (zichtbaar) afgemeten aan de bijdrage aan het gemeenschappelijk doel?





## Vertrouwen: de basis

■ ■ *Vertrouwen is een noodzakelijke vorm van efficiency. Als er veel over gesproken wordt, is het er niet. Als er niet over gesproken wordt, ook niet.* ■ ■

**Ton Swanenberg, projectmanager bij Rijkswaterstaat voor project Kampen, Ruimte voor de Rivier**

**V**ertrouwen komt te voet en gaat te paard. Een gevleugelde uitspraak, die maar al te waar is. Vertrouwen is ongrijpbaar. Je weet nooit of je het hebt en of het bestaat tussen bepaalde personen. Vertrouwen is essentieel in (team-)relaties. Vaak wordt gesteld dat vertrouwen er is of niet. Vertrouwen, je hebt het dus of je hebt het niet.

Wat is vertrouwen dan? Vertrouwen is het accepteren van een relationeel risico: ik ben kwetsbaar, de ander *kan* mij schaden, maar ik geloof niet dat hij/zij dat zal doen.

Vertaald naar een projectomgeving, is vertrouwen het geloof dat iedereen bijdraagt aan de projectdoelen vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid. Het gaat er om met elkaar een gesprek te voeren over die bijdrage en over de verantwoordelijkheden. Oprechte interesse in de ander en het stellen van open 'waarom'-vragen over handelen en gedrag, helpen bij het opbouwen van vertrouwen.

De basis van het succes van een project ligt bij vertrouwen: vertrouwen tussen opdrachtgever en projectmanager, tussen de projectteamleden onderling, tussen het projectteam en de aannemer, tussen het team en de stakeholders.

Wat als het vertrouwen er niet is? Lencioni<sup>(11)</sup> zegt hier het volgende over. Leden van teams waarin vertrouwen ontbreekt:

- verbergen zwakheden voor elkaar;
- aarzelen bij het vragen van hulp of het geven van opbouwende feedback;
- aarzelen hulp aan te bieden buiten het terrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn;
- staan meteen met conclusies klaar over de intenties en neigingen van anderen, zonder dat ze proberen daarover eerst duidelijkheid te krijgen;
- slagen er niet in vaardigheden en ervaringen bij anderen te herkennen en daarvan gebruik te maken;
- verspillen tijd en energie bij hun pogingen om hun doelen te realiseren;
- zijn wrokkig;
- hebben een afkeer van vergaderen en hebben altijd wel een reden om iets niet samen te doen.

Hoe creëer je vertrouwen? Vertrouwen ontstaat door het delen van ervaringen en persoonlijke geschiedenissen. Ook het benoemen van elkaars persoonlijke bijdrage in het team werkt bevorderend.

Volgens Stephen Covey<sup>(6)</sup> is vertrouwen een functie van karakter en competentie. Hiermee stelt hij dat het mogelijk is om vertrouwen te creëren. En zelfs - waar sprake is van een vertrouwensbreuk - het vertrouwen weer te herstellen.

Covey onderscheidt in zijn boek 'De snelheid van vertrouwen' vijf cirkels:

1. vertrouwen in jezelf;
2. relatievertrouwen;
3. organisatievertrouwen;
4. marktvertrouwen;
5. maatschappelijk vertrouwen.

Voor de projectomgeving zijn in eerste instantie de eerste twee interessant. Die liggen namelijk direct in je cirkel van invloed. Ben je ook in staat je invloed te gebruiken in de drie overige cirkels? Dan ligt je projectsucces binnen handbereik.

De basis ligt bij **vertrouwen in jezelf**. Hierbij gaat het om geloofwaardigheid. Een viertal begrippen is belangrijk: *integriteit, intenties, capaciteiten en resultaten*. Door deze zaken in de praktijk te brengen, creëer je een fundament voor vertrouwen.

Voor het **relatievertrouwen** onderscheidt Covey dertien gedragingen: *recht door zee zijn, respect tonen, transparantie creëren, fouten rechtzetten, loyaliteit tonen, resultaten boeken, jezelf verbeteren, de realiteit onder ogen zien, duidelijkheid scheppen over verwachtingen, verantwoording afleggen, eerst luisteren, toezeggingen nakomen en vertrouwen uitdragen*.

Aan **organisatievertrouwen** ligt het principe van *afstemming* ten grondslag. Voor **marktvertrouwen** is *reputatie* cruciaal, voor het **maatschappelijk vertrouwen** *bijdragen*.

**Belangrijke vragen bij Vertrouwen:**

1. Hoe groot is het vertrouwen tussen mij en de andere sleutelfiguren in de projectomgeving?
2. Is mijn gedrag in lijn met mijn diepste normen en waarden?
3. Heb ik de moed om te zeggen wat ik echt vind, denk en voel?
4. In hoeverre speelt mijn ego een rol in mijn gedrag?
5. Durf ik mij kwetsbaar op te stellen?
6. In hoeverre ben ik open over mijn motieven?
7. Handel ik vanuit openheid of heb ik een verborgen agenda?
8. Welke resultaten heb ik behaald en hoe heb ik deze bereikt?
9. Hoe communiceer ik over mijn prestaties?
10. Hoe scoor ik op de 13 genoemde gedragscompetenties voor relatievertrouwen?
11. Wanneer heb ik voor het laatst toegegeven dat ik een fout gemaakt heb?
12. Straal ik non-verbaal uit wat ik verbaal zeg?
13. Ben ik echt geïnteresseerd in de ander?
14. Wat weet ik van mijn collega, tot hoever gaat mijn interesse?
15. Maak ik wel eens mijn gevoelens bespreekbaar en geef ik aan wat ik van de ander nodig heb?
16. Toon ik respect voor de ander?
17. Ben ik continu aan het zenden of stel ik regelmatig vragen en luister ik zonder (voor-)oordeel te hebben?



## Belangen: persoonlijk, organisatie en project

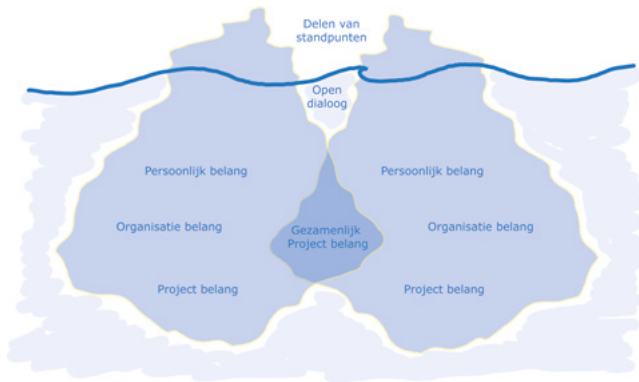
◀◀ *Samenwerken begint bij het erkennen van elkaars belangen.* ▶▶

**Bert Kappe, projectmanager Zwakke Schakels Noord-Holland namens het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier**

**B**ij het realiseren van een project zijn veel partijen en mensen betrokken. Voor al deze betrokkenen geldt dat zij bepaalde belangen hebben in relatie tot het project. Ook hebben ze allemaal invloed op het uiteindelijke succes van het project. Er wordt wat belangen betreft onderscheid gemaakt tussen het projectbelang, het organisatiebelang en het persoonlijk belang. Vooral deze laatste wordt vaak vergeten en onderschat.

### Persoonlijk belang en projectbelang

In de tijd dat ik bij een projectmanagementbureau werkte, mocht ik mijn talenten inzetten als eindredacteur van een complex contract bij een groot spoorinfrastructuurproject. Het opstellen van het contract liep parallel met het opstellen van de technische eisen. Dit alles gebeurde in allerlei groepjes, waarbinnen diverse disciplines vertegenwoordigd waren. Het was een mooie taak om een leesbaar verhaal te maken van het contract en het versiebeheer goed te doen. Ik was niet de enige inhuurkracht die daar rondliep. Sterker nog, op één uitzondering na waren alle mensen ingehuurd die betrokken waren bij de totstandkoming van het contract. Twee zaken waren opvallend: het grote aantal mensen dat meewerkte aan het contract en de moeite die het kostte om op tijd te sturen. Het leek er sterk op dat daar waar mensen hun rol niet konden waarmaken, dit gecompenseerd werd door het inhuren van een extra iemand/vriendje/collega. In dit soort situaties bestaat het risico dat de persoonlijke belangen en - sterker nog - de optelsom van de persoonlijke belangen, niet meer in lijn zijn met het projectbelang.



Figuur 4: Vaak blijven belangen onder water

Als je een succesvol project wilt realiseren, is het belangrijk om alle belangen boven water te krijgen. De uitdaging is om helder te krijgen waar de belangen overeenkomen, waar sprake is van tegenstrijdige belangen en om samen te ontdekken wat het gezamenlijke projectbelang is (zie figuur 4). Dit is in de praktijk vaak een lastig proces. Het helpt als er tussen de projectbetrokkenen een basis van Vertrouwen bestaat. Maar in veel gevallen durven mensen zich niet kwetsbaar op te stellen. Of blijkt het lastig om organisatiebelangen te verenigen met het projectbelang. Conflicten ontstaan vaak als de belangen niet expliciet zijn gemaakt. Er worden dan standpunten verdedigd en er wordt niet meer in open dialoog met elkaar gesproken. Bij het boven water krijgen van de belangen, spelen de aspecten Vertrouwen, Professionaliteit, Communicatie en Aanspreken een belangrijk rol.

Het aardige is dat bij een conflict waarin partijen de intentie hebben om - door onderhandelen - tot een oplossing te komen, dit het meest kansrijk is wanneer je het proces insteekt vanuit de verschillende belangen. Wil je problemen oplossen als ze nog klein zijn? Dan kun je dus het beste aan het begin van het project onderzoeken welke belangen er spelen. In tijden van rust, als het project goed loopt, investeer je in je relaties.

Een goed middel om belangen in kaart te brengen, is een stakeholderanalyse. In deze analyse benoem je alle sleutelfiguren van een project. Ook breng je in de stakeholderanalyse hun belangen in relatie tot het project op overzichtelijke wijze in beeld.

## Belangen en vertrouwen

In maart 2010 kreeg ik de opdracht om voor het einde van het jaar de benodigde vergunningen te verkrijgen en een aannemer te vinden voor het realiseren van de Pilot Zandmotor. De Provincie Zuid-Holland had de planstudie grotendeels afgerond. Rijkswaterstaat moest vervolgens de realisatie doen. Omdat de relatie in het voortraject moeizaam was geweest, wilde ik als projectmanager zo snel mogelijk vertrouwen opbouwen. Voor het projectsucces waren immers zowel provincie als RWS van essentieel belang. Ondanks de hoge tijdsdruk hebben we dat jaar drie teamsessies gehouden met vertegenwoordigers van beide organisaties. Al in de eerste sessie spraken we heel open over de organisatiebelangen in relatie tot het projectbelang. Vervolgens liet ik bij de keuzes rond het contract en het ontwerp zien dat ik ieders belangen serieus nam. Het vertrouwen groeide daardoor snel. Zo snel dat in volgende sessies van het gezamenlijke projectteam ook de persoonlijke belangen werden gedeeld.

Vooraf door het voortvarend opgebouwde vertrouwen, kwamen issues snel boven water. Het maakte het mogelijk om op tijd actie te ondernemen om deze te tackelen. Mede hierdoor kon de Zandmotor in zeer korte tijd worden aangelegd. De natuur kon vervolgens zijn werk gaan doen. De provincie was tevreden met de circa 40 hectare extra natuur en recreatiegebied die de Zandmotor opleverde. Het Rijk was ook content, want er was 2,5 miljoen m<sup>3</sup> extra zand gekomen ten opzichte van de eerdere plannen. Daarmee was de veiligheid van de Nederlandse kust gewaarborgd.



### Belangrijke vragen bij Belangen:

1. Zijn alle sleutelfiguren bekend?
2. Hoe goed ken ik de sleutelfiguren?
3. Heb ik de belangen (organisatie, project en persoonlijk) van alle sleutelfiguren scherp op het netvlies?
4. Heb ik het idee dat ik alle belangen boven water heb? Hoe heb ik dit gecheckt?
5. Is er een stakeholderanalyse?
6. Zijn er (externe) ontwikkelingen waardoor belangen kunnen wijzigen?
7. Wat is het niveau van invloed van alle sleutelfiguren op het project?



## Belangen en de organisatiecontext

De context en daarmee ook de belangen waarmee je te maken hebt, verschillen van project tot project, maar zeker ook van organisatie tot organisatie. Zo speelt bij de Rijksgebouwendienst de **(eind-)gebruiker** een veel grotere rol binnen een project dan bij andere organisaties. Vertegenwoordigers van deze gebruiker - die gaat werken in het gebouw dat de Rgd bouwt of verbouwt - zitten vaak zelfs in het projectteam. Dit kan zowel positief als negatief uitpakken. Positief is dat het eindresultaat van een project op deze manier eerder zal beantwoorden aan de behoeften van de eindgebruiker. Projectleden van deze eindgebruiker zijn echter eerder ballast dan een aanwinst als ze over onvoldoende mandaat beschikken binnen de eigen organisatie. De nauwe betrokkenheid van de gebruiker vertaalt zich vaak ook in een uitgebreide 'nazorgfase'. Hierin kunnen op diens verzoek nog ingrijpende wijzigingen plaatsvinden in (de inrichting van) een gebouw.

De mate van **politieke betrokkenheid** wisselt eveneens van organisatie tot organisatie. Bij gemeenten is de politieke betrokkenheid vaak groter en meer rechtstreeks dan bij projecten van rijksorganisaties. Zo fungeren bestuurders van Amsterdamse deelgemeenten soms zelf als een soort projectmanagers, die zich intensief bemoeien met het dagelijkse reilen en zeilen van een project.

Zeker ook in de bovengenoemde gevallen is het in kaart brengen van en inspelen op aanwezige belangen cruciaal om een succesvol project mogelijk te maken.

## Verantwoordelijkheid: hebben, nemen en voelen

▀▀ *Verantwoordelijkheid verdien je en pak je. Het is een kwestie van houding en gedrag, niet van enkel regels en mandaten.* ▀▀

Yke Norg, Contractmanager A9 Gaasperdammerweg bij Rijkswaterstaat

**B**innen een (team-)relatie is het belangrijk om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) scherp te hebben. Wie doet wat, wat kan van iemand verwacht worden en waar is iemand op aanspreekbaar?

Het IPM-model helpt hierbij (zie bijlage 1). Binnen Rijkswaterstaat – maar ook binnen een toenemend aantal andere organisaties dat gebruikmaakt van het IPM-model – zijn alle projectteams op dezelfde manier georganiseerd. Het kernteam bestaat uit vijf rolhouders, van wie de TVB bij Rijkswaterstaat beschreven zijn in de Werkwijzer Aanleg(15). Deze uniforme aanpak helpt om snel een project op de rails te zetten. Binnen het team weet je bovendien wat je van elkaar mag verwachten en kun je het gesprek aangaan over ‘grijze gebieden’.

Helderheid over de TVB is ook belangrijk voor alle sleutelpersonen binnen de projectomgeving. Voor hen zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op voorhand over het algemeen niet zo uitgebreid uitgewerkt. Hiervoor zul je de tijd moeten nemen. Wat zijn de afspraken met de interne opdrachtgever, de opdrachtnemer en je stakeholders? Wat is wel bespreekbaar met het beleidsministerie en wat niet?

Bij een Project Start-Up (PSU) met de opdrachtnemer/aannemer is het nuttig om beide projectorganisaties naast elkaar te leggen en zo nodig te spiegelen. Ook is het goed om op basis van de TVB een escalatiemodel met elkaar af te spreken.

De projectmanager kan zich niet beperken tot het zorgen dat TVB en onderlinge afspraken goed zijn uitgewerkt op papier. Hij/zij moet verder in de gaten houden of de medewerkers en sleutelfiguren niet alleen hun verantwoordelijkheid erkennen, maar deze ook voelen en nemen. De aspecten Belangen en Professionaliteit spelen hier een rol bij. Het kan zijn dat een betrokkene over onvoldoende ervaring of professionaliteit beschikt om de TVB in de praktijk waar te maken. Of dat persoonlijke belangen niet stroken met het Gemeenschappelijk doel.

Treed hoe dan ook niet in elkaars verantwoordelijkheid. Spreek elkaar erop aan (zie Aanspreken). Hard op de inhoud, zacht op de relatie. Maak de grijze gebieden bespreekbaar op de raakvlakken tussen de TVB van verschillende personen. Maak vervolgens per situatie SMART afspraken.

### Helderheid = resultaat omgeving

Bij het project Pilot Zandmotor leek het logisch om het Omgevingsmanagement ook voor de realisatiefase bij de Provincie Zuid-Holland te beleggen. Aangezien Rijkswaterstaat leidend was in deze fase, werd er gewerkt met het IPM-model. Al snel was er vanuit de provincie een goede kandidaat voor de functie omgevingsmanager binnen het projectteam. We lieten hem de teksten over het omgevingsmanagement uit de Werkwijzer Aanleg (WWA) lezen. Al snel kwamen we tot heldere afspraken.

Het grootste deel van de taakomschrijving was geen probleem voor hem. De omgevingsmanager gaf er met veel enthousiasme invulling aan. Een aantal taken lag lastig door botsende organisatiebelangen. Hier vonden we snel oplossingen voor binnen het team.

Mede doordat de TVB binnen het team snel helder waren en de teamleden hierop werden aangesproken, kwamen we vlot op stoom. Al snel werden goede resultaten geboekt.



#### Belangrijke vragen bij Verantwoordelijkheid:

1. Heb ik mijn TVB helder?
2. Ben ik in staat deze TVB op me te nemen?
3. Voel ik me ook verantwoordelijk?
4. Wat heb ik van de ander nodig om mijn verantwoordelijkheid te kunnen dragen?
5. Stap ik in de verantwoordelijkheid van de ander?
6. Wat doen de TVB met mijn energieniveau?
7. Zijn de TVB van alle projectbetrokkenen helder?
8. Zit er een grijs gebied tussen de TVB van betrokkenen?
9. Dragen de TVB bij aan het Gezamenlijk projectdoel?
10. Beschikken de betrokkenen over voldoende Professionaliteit om de TVB goed in te kunnen vullen?
11. Kunnen de betrokkenen over de grenzen van hun TVB kijken?
12. Hoe gemotiveerd zijn ze?
13. Wat drijft de projectbetrokkenen?

## Professionaliteit: meer dan kennis en ervaring

▀▀ *Professionaliteit is transparant en voorspelbaar opereren, je kwetsbaar durven opstellen en met respect voor elkaars belangen effectief en efficiënt je doelen verwezenlijken.* ▀▀

Roemer den Ruijter, Contractmanager wegverbredingsprogramma SAA, cluster DBFM A9 Amstelveen bij Rijkswaterstaat

**T**eamwerk is mensenwerk; de kracht zit in de mensen. Maar wat maakt de projectmedewerker tot een professional? Dit hoofdstuk geeft een aanzet om je te helpen op weg naar verdere professionalisering.

Voor het managen van infrastructurele projecten is een behoorlijke mate van ervaring en (inhoudelijke) vakkennis onontbeerlijk. Dit is de *vakinhoudelijke kant*. Met het toenemen van de complexiteit van de projecten, kom je er echter niet met alleen vakkennis. Er zijn professionals nodig om deze projecten tot een goed einde te brengen. Maar wat is een professional en wat staat aan de basis van zijn professionaliteit?

### Professionaliteit: een persoonlijke les

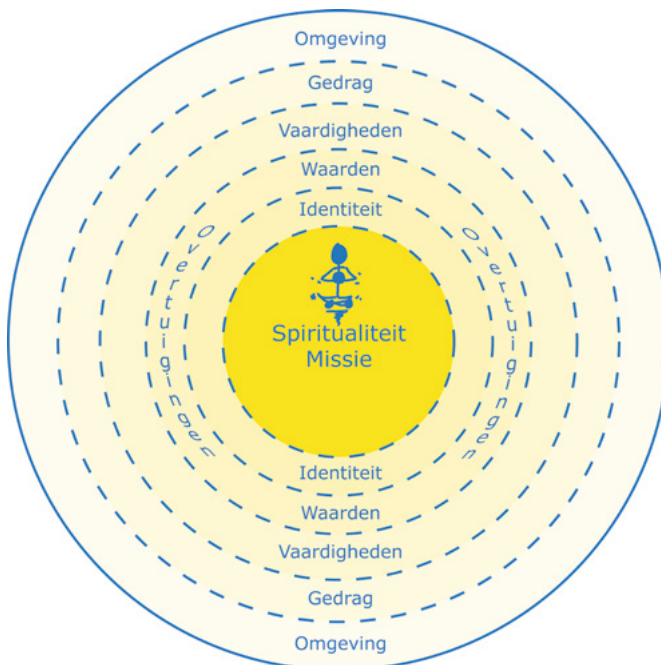
Na zeven jaar lijnmanagement binnen Rijkswaterstaat, maakte ik de overstap naar het projectmanagement. Met projectmanagementervaring bij een adviesbureau en in de aannemerij, zou dit geen problemen moeten opleveren. Ik kon meteen starten bij een groot, complex project met een DB-FM-contract en een aannemer die als 'lastig' te boek stond.

Na tien maanden was duidelijk dat ik niet de juiste man op de juiste plek was. De hoeveelheid issues, de dynamiek van het IPM-model, het bevechten van een plek in een bestaand team, de nieuwigheid van projectsturing in de kolom naar boven, met alle politieke gevoeligheden: het bleek een grotere stap dan ik van te voren had ingeschat. Voeg hierbij nog onverwachte ontwikkelingen in de privésfeer en het was duidelijk dat het zo niet langer ging. In goed overleg stopte ik bij het bewuste project. Ik kwam op dat moment Professionaliteit tekort.

Voordat je start met een project, is het essentieel dat zowel het lijnmanagement als de projectmanager goed inschatten of de Professionaliteit van de projectmanager aansluit op datgene wat er verlangd wordt. In het bovenstaande geval had het al geholpen als ik had gecheckt of er een profiel was opgesteld voor de ontstane vacature en zo ja, of dit profiel overeenkwam met dat van mij.

Bij Professionaliteit komt naast de vakinhoudelijke kant ook *vakmanschap* kijken. Bij vakmanschap gaat het dan vooral om je attitude in het omgaan met jezelf en de interactie met de ander. Het gaat om de mate van reflectie. Is dat wat ik doe, dat wat ik wil? Wat doet het met me en wat betekent dit? Het model dat de basis vormt voor Neuro-Linguïstische Programmeren (NLP<sup>®</sup>) kan je goed helpen met deze kant van Professionaliteit. Dit model onderscheidt zes niveaus die gekoppeld zijn aan het verwerkingsniveau van onze hersenen (zie figuur 5). Deze niveaus bepalen ons denken, doen en zijn:

- Het basisoniveau vormen je *omgeving* en externe beperkingen (Waar en wanneer reageer ik zoals ik reageer?).
- Het tweede niveau is je *gedrag*. Je functioneert in een omgeving (Wat doe ik?).
- In het derde niveau wordt je gedrag geleid door je strategieën en mentale kaarten die zich vertalen naar je *vaardigheden* (Hoe doe ik het?).
- Deze vaardigheden zijn vervolgens gerangschikt door je overtuigingssysteem, met jouw normen en *waarden* (Waarom doe ik het?).
- Deze overtuigingen zijn ook weer gestroomlijnd door jouw *identiteit* (Wie ben ik?).
- Het laatste niveau is *spiritualiteit/zingeving* (Wat is mijn missie, waartoe ben ik op aarde, wat is mijn wil om te leven?).



Figuur 5: De zes logische niveaus, die ons denken, doen en zijn bepalen(8).

Een goed inzicht in jezelf op de logische niveaus, geeft een hoge mate van bewustzijn, zo stelt het model. Bewust kijken naar jezelf en het herkennen van patronen die regelmatig bij je terugkeren, geeft zelfvertrouwen en ruimte in relatie tot anderen.

Wanneer mensen handelen in overeenstemming met hun diepste waarden en opvattingen en alle niveaus op een lijn hebben, helpt dit bij de ontwikkeling tot professional en het groeien van Vertrouwen in de samenwerking. Mensen die aan dit vereiste voldoen, zijn *congruent*<sup>(5)</sup>: zij zetten woorden om in daden en zijn aan de binnenkant hetzelfde als aan de buitenkant.

Om effectief te kunnen samenwerken, is niet alleen inzicht in jezelf nodig. Het kijken naar en je verdiepen in de ander, is minstens zo belangrijk. Waarom reageert de ander zoals hij reageert, wat doet zijn reactie met mij en waarom? Op welk niveau zit dat? Het model gaat ervan uit dat daar waar wrijving is in de relatie, de oplossing vaak zit in een niveau dieper. Dus daar waar mensen elkaar beschuldigen (gedrag), zal de oplossing al snel gezocht moeten worden op het niveau van vaardigheden en/of waarden/overtuigingen.

Oprechte nieuwsgierigheid naar en kennis over jezelf en de ander, waarbij je elkaar als een uniek mens ziet, zorgt voor een solide relationele basis. Oplossingen volgens  $1 + 1 = 3$  zijn dan meer regel dan uitzondering. Zie ook het hoofdstuk over Effectieve teams.

Niet alleen het inzicht in elkaar is belangrijk. Ook het herkennen van grote verschillen in de ontwikkeling van Professionaliteit, is cruciaal: of het nu gaat om verschil in Professionaliteit tussen het projectteam en de lijnorganisatie, tussen de projectmanager en de opdrachtgever of tussen projectteamleden onderling.

In de functioneringscyclus binnen RWS worden afspraken gemaakt over de ontwikkeling van Professionaliteit. Het gaat hierbij vooral over de niveaus gedrag en vaardigheden. Een uitstapje naar de overige niveaus kan behulpzaam zijn bij de verdere ontwikkeling tot professional. In bijlage 2 geef ik een aantal kernwaarden met bijbehorend gewenst gedrag en gewenste vaardigheden/competenties weer. Ook in de leefregels van grote projecten is (gewenst) gedrag beschreven (zie hiervoor eveneens bijlage 2).

In bijlage 3 geef ik een korte introductie van diverse hulpmiddelen die je kunt gebruiken om de Professionaliteit inzichtelijk te maken en te vergroten.

### Coaching en Professionaliteit

Als hoofd Realisatie Infrastructuur Rijkswaterstaat Noord-Holland was ik verantwoordelijk voor de realisatie van de regionale infrastructuurprojecten. Dit betrof zowel de droge als de natte infrastructuur. Om de gevraagde productie te realiseren, hadden we vijf IPM-teams samengesteld. Die noemden we clusters. Vooral in het begin was het zoeken naar het werkpakket dat zo'n IPM-team aankon.

Op een bepaald moment startte een aantal teams met coaching door een professionele coach. Vanaf dat moment zag je verschillen ontstaan. Bij teams die openstonden voor coaching en daadwerkelijk aan de gang gingen met de tips die zij kregen, verbeterde de samenwerking zienderogen. Deze teams konden op den duur substantieel meer projecten aan dan de andere. Tegelijkertijd nam het werkplezier toe.



### **Belangrijke vragen bij Professionaliteit:**

1. Durf ik naar mezelf te kijken in alle kwetsbaarheid en te accepteren wie ik ben?
2. Ben ik regelmatig bezig met mijn persoonlijke ontwikkeling?
3. Ken ik mijn sterke en zwakke kanten?
4. Komen mijn talenten voldoende tot hun recht?
5. Beschik ik over de juiste vaardigheden voor mijn rol?
6. Heb ik hulp nodig bij mijn persoonlijke ontwikkeling?
7. Ken ik de verschillende hulpmiddelen voor ontwikkeling tot Professional?
8. Ben ik congruent?
9. In welke fase van m'n leven zit ik?
10. Spreek ik mijn gevoelens regelmatig uit?
11. Durf ik mij kwetsbaar op te stellen?
12. Durf ik los te laten en te vertrouwen op de ander?
13. Zit ik lekker in mijn vel?
14. Zitten de medewerkers van het project in hun kracht?
15. Is mijn balans privé – werk goed?
16. Neem ik regelmatig de tijd voor zelfreflectie?
17. Wanneer heb ik voor het laatst feedback gevraagd/gekregen?
18. Wanneer was mijn laatste teamsessie?
19. Ben ik nog gepassioneerd in wat ik doe?
20. Hoe goed ken ik de andere projectmedewerkers?
21. Hoe goed herken ik patronen bij mezelf en in relatie tot de ander?
22. Tot op welk niveau kennen we elkaar? Gaat dit verder dan alleen gedrag en vaardigheden?
23. Zie ik anderen in de projectomgeving als een uniek mens of meer als een ding/instrument dat puur het belang van een andere groep, partij etc. behartigt?
24. Kom ik mijn afspraken na?
25. Durf ik aan te spreken?
26. Ben ik aanspreekbaar op mijn producten, werk, rol en verantwoordelijkheden?





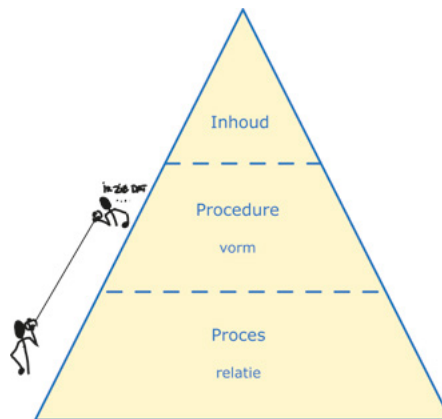
## Communicatie: zenden en vooral ook ontvangen

- ▀▀ *We investeren in mijn huidige project veel in de relatie met de omgeving. De onderlinge omgang is informeel en er wordt veel, open en eerlijk gecommuniceerd. Dat betekent niet uitdragen dat er geen overlast zal zijn en dat het allemaal wel meevalt. Want dat is niet zo. Maar je laat wel weten dat je zo goed mogelijk rekening houdt met de belanghebbenden in de regio en hoe je dat gaat aanpakken. Niet alleen zenden, maar ook luisteren, maakt eveneens onderdeel uit van onze aanpak. Als je hen eerst hun zegje laat doen, zijn mensen ook veel vatbaarder voor onze boodschap. ▀▀*

André Haverkamp, Corridormanager PHS Goederenrouting Oost-Nederland bij ProRail

**G**oed en effectief communiceren is een vak apart en essentieel bij projectmanagement. Bij onderlinge communicatie is sprake van een zender en een ontvanger. Vaak zit hiertussen ruis. De boodschap van de zender komt anders aan bij de ontvanger dan bedoeld was. Hierdoor kan (negatieve) beeldvorming ontstaan.

De zender praat of stelt een vraag. De ontvanger luistert. Echt luisteren is een vak apart. Oprecht geïnteresseerd zijn in de ander, voldoende nieuwsgierigheid en geen (voor-)oordelen hebben, zijn hiervoor belangrijk.



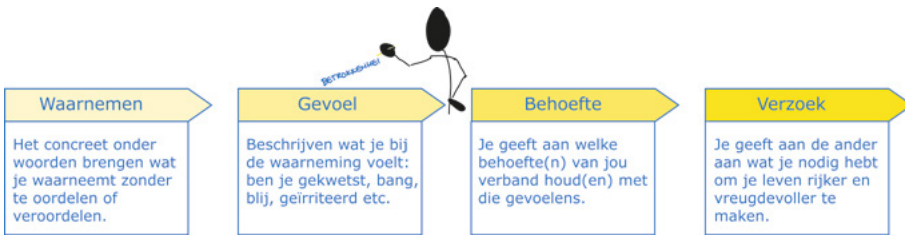
Figuur 6: de communicatiedriehoek

Bij communicatie kunnen we drie niveaus onderscheiden: inhoud, procedure (vorm) en proces (relatie). Zie ook figuur 6. Ruis ontstaat al snel wanneer zender en ontvanger op verschillende niveaus communiceren. Het herkennen en benoemen hiervan helpt.

Hiernaast wordt onderscheid gemaakt tussen verbale en non-verbale communicatie. Tachtig procent van de communicatie verloopt non-verbaal. Stemt de non-verbale communicatie niet overeen met datgene wat gezegd wordt, wees dan bedacht op gevoelens, gedachten en behoeften die niet worden uitgesproken. Het is de moeite waard deze te achterhalen. Dit doe je door vragen te stellen, te luisteren, samen te vatten en door te vragen. De in bijlage 4 weergegeven onderzoeksvragen kunnen hierbij behulpzaam zijn.

In zijn boek 'Geweldloze Communicatie'<sup>(4)</sup> beschrijft Marshall B. Rosenberg een communicatieproces dat ontwapenend, doeltreffend en verbindend is. Het proces is simpel aan te leren en bestaat uit vier basiselementen: Waarneming, Gevoel, Behoefte en Verzoek (zie ook figuur 7 en bijlage 5).

Hoewel, simpel? Stap 1, het feitelijk waarnemen zonder te (ver-)oordelen, is al een uitdaging op zich!



Figuur 7: het geweldloze-Communicatieproces (Marshall B. Rosenberg)

In onderlinge communicatie hebben we nogal eens de neiging veel te zenden. Een krachtig middel om tot een gedeeld beeld te komen, is het stellen van vragen. Er zijn verschillende soorten vragen die je hierbij kunt inzetten. Bijlage 4 benoemt deze.

**Belangrijke vragen bij Communicatie:**

1. Stel ik voldoende vragen of ben ik voornamelijk aan het zenden?
2. Check ik regelmatig of ik de ander goed heb begrepen (samenvatten)?
3. Heb ik respect voor de ander?
4. Ga ik uit van een objectieve waarneming zonder (voor-)oordelen?
5. Ben ik in staat mijn gevoelens onder woorden te brengen in relatie tot mijn waarneming?
6. Ben ik in staat mijn behoeften onder woorden te brengen op een manier die een relatie heeft met mijn gevoelens?
7. Ben ik in staat aan de ander te vragen wat ik nodig heb?
8. Stel ik een gezonde mix van open en gesloten vragen?
9. Communiceren wij op hetzelfde communicatieniveau?
10. Heb ik voldoende doorgevraagd?
11. Luister ik nu echt naar de ander en ben ik oprecht geïnteresseerd in de ander zijn belang/standpunt?
12. Wanneer haak ik af in een gesprek en waarom? Maak ik dit kenbaar?
13. Straal ik non-verbaal hetzelfde uit als wat ik verbaal uitspreek? En hoe zit dat bij de ander?



## Aanspreken: het lef om zaken bespreekbaar te maken

- ■ *Aanspreken is vaak geen aanval, maar een oprechte poging om dingen op tafel te krijgen en beter te maken. De 'aanspreker' vindt het vaak ook lastig om aan te spreken en komt daardoor soms aanvallend over. Als je je dit realiseert, dan ontstaat er ruimte. ■ ■*

**Amiranda Abbes, projectmanager Spoedpakket F A12 Gouda-Woerden, A12 Woerden-Oudenrijn en A2 Oudenrijn-Everdingen bij Rijkswaterstaat**

**H**oe vaak blijven gevoelens of irritaties niet onbesproken? Hoe vaak komen mensen er niet mee weg als ze hun verantwoordelijkheid niet nemen of de kantjes er vanaf lopen? Hoe vaak spreekt niet iemand een zorg uit die door anderen gebagatelliseerd of zelfs helemaal genegeerd wordt?

Sterke teams en relaties hebben het vermogen om een conflict aan te gaan. Er is veel lef en durf voor nodig om gevoelens en emoties bespreekbaar te maken. Maar als dit niet gebeurt, gaan onderhuids zaken etteren en zal er uiteindelijk een uitbarsting plaatsvinden.

Volgens Lencioni<sup>(11)</sup> is het belangrijk confrontaties hun werk te laten doen. De eerste stap is het erkennen dat conflicten en confrontaties productief zijn. Belangrijk daarbij zijn het opsporen van verholde conflicten en de aansporing om je tijdens deze speurtocht niet terug te trekken uit de discussies. Een goede procesbegeleider kan daarbij helpen. Teams die confrontaties aangaan, kunnen levendig en boeiend vergaderen. Ze boren ideeën van alle teamleden aan en profiteren daarvan. Ze lossen echte problemen met elkaar op en brengen kritieke onderwerpen op tafel.

### **Teams die bang zijn voor conflicten (Lencioni):**

- hebben vervelende vergaderingen;
- creëren situaties waarin achterbakse politiek en persoonlijk aanvallen gedijen;
- negeren controversiële onderwerpen die van doorslaggevend belang kunnen zijn voor het succes van het team;
- slagen er niet in te profiteren van de standpunten en perspectieven van de teamleden;
- verspillen tijd en energie met het ophouden van de schijn en met interpersoonlijk risicomangement.

Figuur 9: Teams die bang zijn voor conflicten<sup>(11)</sup>

Teams waarvan de teamleden elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden, zorgen ervoor dat collega's die slecht presteren zich aangespoord voelen beter hun best te doen. Ze signaleren potentiële problemen snel door zonder

aarzelen de benadering van collega's ter discussie te stellen. Ze bevorderen dat collega's die dezelfde hoge maatstaven hanteren, elkaar respecteren.

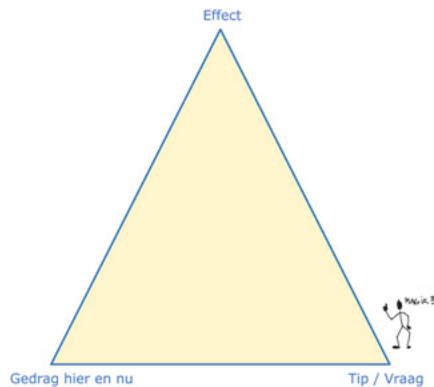
Vaak is angst de reden om zaken niet bespreekbaar te maken. Angst omdat de relatie kan veranderen. Angst voor de emoties die los kunnen komen. Angst om eigen gevoelens te laten zien. Misplaatst ontzag ook.

Achter angst schuilt vaak een verlangen of behoefte. Hierbij kun je denken aan bijvoorbeeld erkenning, autonomie, acceptatie of harmonie. In bijlage 5 is een opsomming gegeven (uit 'Geweldloze communicatie' van Marshall Rosenberg<sup>(4)</sup>). Het loont de moeite om op zoek te gaan naar de behoefte/het verlangen, om zo de oorsprong van een conflict of je angst te begrijpen. Het gaat hierbij dus niet alleen om het zoeken naar het verlangen of de behoefte van een ander, maar zeker ook om het helder krijgen van je eigen verlangens! Een conflict ontstaat vaak waar behoeftes van mensen worden overschreden of ontkend.

### Aanspreken

Ik speelde net hockey in Jong Oranje toen er een coachwissel plaatsvond. De nieuwe coach uit het zuiden des lands bracht nieuwe ideeën en inzichten met zich mee. Aanvankelijk konden wij het niet zo goed met elkaar vinden. Na een wat moeizame oefenwedstrijd, moest ik bij de coach komen. Hij sprak me op twee zaken aan. Het eerste punt was vooral speltechnisch: "Stop eens met die risicovolle cross passes." Het tweede had een diepere lading. "Maarten, ge moet er mee bezig zijn", zei de coach met zijn onvervalste Brabantse accent.

Eerst reageerde ik met ontkenning en onbegrip. Maar na de confrontatie met hard bewijsmateriaal op een videoband, accepteerde ik de opmerkingen van de coach en ging ik erover nadenken. Mijn respect voor de man groeide. Uiteindelijk resulteerde zijn aanspreken in betere prestaties op het veld. Daardoor verdiende ik de door mij zo felbegeerde spelverdelersplek.



Figuur 10: de gouden feedback driehoek

Je kunt de gouden feedback driehoek (figuur 10) gebruiken om zaken bespreekbaar te maken.

Belangrijk bij het geven van feedback, is dat je vanuit de ik-vorm spreekt over zichtbaar gedrag van de ander (ik zie dit, ik hoor je zeggen, ik voel dit). Ook essentieel is dat er een open en nieuwsgierige houding is, zonder dat je een oordeel uitspreekt.

**Maak zaken bespreekbaar, maak hierover afspraken met elkaar, spreek elkaar aan, laat elkaar uitspreken!**

### ? Belangrijke vragen bij Aanspreken:

1. Wanneer heb ik iemand voor het laatst aangesproken op zijn of haar gedrag?
2. Wat weerhoudt mij ervan om zaken bespreekbaar te maken?
3. Bestempel ik mijn directe projectomgeving als 'veilig'?
4. Hoe moedig ben ik om het gesprek aan te gaan?
5. Heb ik oog voor non-verbaal gedrag?
6. Hoe vaak handel ik naar mijn verstand terwijl mijn gevoel iets anders zegt?
7. Ben ik oprecht nieuwsgierig en stel ik zonder (voor-)oordelen vragen?
8. Is er voldoende vertrouwen in het team/de relatie?
9. Is er af en toe sprake van een conflict of wordt alles met de mantel der liefde bedekt?
10. Heb ik het lef om mijn eerdere mening bij te stellen, fouten toe te geven en mijzelf kwetsbaar op te stellen?
11. Wat zou ik zelf ervaren als ik op deze wijze wordt aangesproken?





## Humor: Haarlemmerolie

▀▀ *Ik voel mij het prettigst in een projectteam waar - naast de serieuze inhoud - gelachen wordt. Het helpt mij beter te presteren.* ▀▀

Lieke Vrancken, Contractmanager Opwaardering Zuid-Willemsvaart-Den Dungen-Veghel bij Rijkswaterstaat

Een project kent vaak strakke mijlpalen. Er wordt veel gevraagd van een team om deze mijlpalen te bereiken. Niet zelden wordt gewerkt in een soort snelkookpan. Een logisch gevolg is het ontstaan van stress. Om deze stress te verlichten, is humor een prachtig middel. Het helpt om het plezier erin te houden en zaken te blijven relativeren. Een dag niet gelachen, is een dag niet geleefd. Humor is daarmee de Haarlemmerolie van een project!

Een valkuil bij humor is dat er in de grappen een ondertoon kan sluipen. Dit kan bijvoorbeeld cynisme zijn. Wanneer je dit herkent, is het van belang het achterliggende probleem bespreekbaar te maken.

Hiernaast is het mogelijk dat binnen teams een situatie ontstaat waarin (potentiële) problemen door middel van humor de kop in gedrukt worden. Wees je hiervan bewust.

### FOKKE & SUKKE MAKEN ALTIJD EEN STRAKKE PROJECTPLANNING



**Belangrijke vragen bij Humor:**

1. Hoe vaak heb ik gelachen vandaag?
2. Wordt er tijdens een overleg gelachen?
3. Wordt er in mijn directe omgeving regelmatig gelachen?
4. Zit er een ondertoon in de gemaakte grappen?
5. Is het lachen echt of lacht men mee?
6. Heeft de boer kiespijn?

## Effectieve teams: 1 + 1 = 3

**D**e acht aspecten in het beschreven model zijn toepasbaar voor zowel 1-op-1 relaties als voor relaties binnen een team. Is er dan geen verschil tussen beide soorten relaties?

Ja, dat verschil is er wel degelijk. In bepaalde gevallen blijkt dat de kwaliteit/ effectiviteit van een team groter is dan de optelsom van de kwaliteiten van de individuen die er deel van uitmaken. Hierbij spelen kennelijk andere, (groeps-) processen een rol. Dit hoofdstuk benoemt een aantal aanvullende aspecten die een rol spelen bij effectieve teams.

Eén bepaald winnend recept voor een team bestaat er niet. Een mooi voorbeeld hiervan is het verschil tussen de twee voetbalgrootheden uit Spanje: Barcelona en Real Madrid. Beide teams worden regelmatig landskampioen. De teams zijn echter totaal verschillend. Real Madrid is een bij elkaar gekochte groep van dure vedettes met grote ego's, die met knappe individuele acties een wedstrijd naar zich toe kunnen trekken. Barcelona bestaat veelal uit vanuit de eigen jeugdopleiding doorgebroken spelers. Bij de Catalaanse club is bovendien het concept en het wij-gevoel belangrijker dan het individu.

Er is dus geen kant-en-klaar recept voor elk team. Wel is er veel onderzoek gedaan naar de factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van teams. Al eerder genoemd is het werk van Lencioni. Zijn werk en andere onderzoeken [o.a. Cohen, 1997]<sup>[26]</sup> hebben aangetoond dat vier factoren invloed hebben op de effectiviteit van teams:

1. De externe omgeving, de context: bijvoorbeeld lijnorganisatie, politiek, markt
2. Het teamontwerp: teamsamenstelling, organisatie eromheen en taakontwerp
3. Het teamproces dat ontstaat door de interactie tussen de teamleden of met externen
4. Het normen- en waardensysteem van het team

### De context

Politieke aandacht is een belangrijke factor als teams succesvol willen zijn. Een mooi voorbeeld hiervan is de Spoedaanpak. Minister Camiel Eurlings daagde de RWS-organisatie in 2007 uit om een aantal projecten te versnellen. Daardoor zou de capaciteit van het hoofdwegennet groter worden en zouden de files verminderen. De persoonlijke aandacht van de minister in combinatie met duidelijke prioriteiten in de sturing, waren mede verantwoordelijk voor een eclatant succes.

Tevens bestaat er zoiets als de ideale druk waaronder teams presteren. Bij te weinig tijdsdruk zullen prestaties vanzelf afnemen en ontstaat zelfs het gevaar dat op zichzelf makkelijk te halen mijlpalen, niet worden bereikt. In deze situatie kan het bijvoorbeeld helpen om zelf incidenten te organiseren en daarmee weer druk en focus te creëren voor het team. Een project waarbij door externe

oorzaken een forse vertraging ontstaat, kan soms beter een tijd compleet worden stopgezet, waarbij het team wordt ontbonden. Niemand is gebaat bij een team dat vruchteloos doormoddert.

De aanwezigheid van een professionele lijnorganisatie is eveneens belangrijk. Is er een goed portfoliomanagement? Is er een evenwichtig programma, afgestemd op de beschikbare capaciteit, met niet te veel pieken en dalen? Is de Professionaliteit van de interne opdrachtgever van voldoende niveau? Is de projectsturing in de organisatie helder? Het belang van goed, professioneel (intern) opdrachtgeverschap, wordt steeds meer erkend. De Rijksprojectacademie (RPA) beschikt niet voor niets over een leergang om dit professioneel opdrachtgeverschap te bevorderen.

Het succes van een project kan ook worden beïnvloed door timing. Het moment waarop het project geïnitieerd wordt, kan bepalend zijn voor het draagvlak. Soms strandt een project ondanks alle inspanningen van een goed samenwerkend projectteam. Gewoon, omdat de tijd er niet rijp voor is. De oorzaak ligt dan buiten de invloedssfeer van de projectmanager. Soms moet je dus gewoon geluk hebben!

## Het teamontwerp

■ ■ *Een goed team maken van de mensen die je vanuit de organisatie krijgt aangeleverd: daar draait het vaak om. Ik daag de teamleden uit door hen te vragen wat zij zelf willen bijdragen aan het project. Het hangt vervolgens van hun eigen inbreng en motivatie af of ze terechtkomen in het kernteam of niet.* ■ ■

Louise Attema, projectmanager Rijksmuseum bij de Rijksgebouwendienst

Allereerst speelt de grootte van een team een rol bij het teamontwerp. Ideaal is een grootte van zo'n 5-8 personen. Bij grotere teams zullen al snel groepjes ontstaan met verschillende subculturen. In elftallen in de sportwereld zie je dit vaak gebeuren. Maar ook binnen grote projecten, waarbij de rolhouders van de verschillende disciplines (contractmanagement, omgevingsmanagement, technisch management) eigen teams om zich heen verzamelen, is dit een aandachtspunt. Wanneer het gezamenlijke kernteam van de rolhouders geen solide basis vormt, kunnen de teams per discipline qua gedrag en cultuur uit elkaar groeien. Dit komt de onderlinge samenwerking binnen het overkoepelende project niet ten goede.

Een ander belangrijk aspect is diversiteit. Een team met alleen maar spitsen zal wellicht veel scoren, maar zal ook veel doelpunten tegenkrijgen. Een goede basis is een uitgebalanceerd team, waarbinnen de talenten van de teamleden elkaar aanvullen. Bij het samenstellen van een team verdient diversiteit dan ook de volle aandacht. Er bestaan diverse hulpmiddelen om de talenten in beeld te krijgen, zoals Management Drives, Belbin, Lumina Spark, MBTI enz. Zie hiervoor ook bijlage 3. De uitdaging? Zorgen dat elk teamlid zich comfortabel voelt in zijn of haar uniciteit en dat de teamleden tegelijkertijd in staat zijn om verbinding met elkaar te maken.

In bepaalde gevallen en onder bepaalde omstandigheden, kan het helpen teams extra te belonen bij grote behaalde prestaties. Dit vergt wel heel duidelijke criteria wanneer hier wel en wanneer hier niet sprake van kan zijn.

Om een project tot een succes te maken, heb je professionals nodig. Hierover is al het nodige geschreven in het hoofdstuk over Professionaliteit. Belangrijk is bovendien dat de professionals gemotiveerd en gedreven zijn. De echte Professional zal niet aan een klus beginnen die onvoldoende uitdaging biedt.

Teams die langer bij elkaar zijn, raken op elkaar ingespeeld. Er ontstaan patronen die de effectiviteit doorgaans sterk vergroten. In het beste geval kan er een zelfsturend team ontstaan. Bij het opbouwen en onderhouden van relaties in een team, zijn verschillende fasen te onderscheiden. Zie hiervoor bijlage 6 over Groepsontwikkeling (Tuckman). Elke fase heeft zijn specifieke aandachtspunten.

Vooraf in de prestatiefase kunnen blinde vlekken ontstaan. De mate waarin de leden kritisch naar zichzelf kunnen kijken en feedback vragen uit de projectomgeving, bepaalt of teams daadwerkelijk succesvol zijn. Verstandig is het om regelmatig reflectiemomenten met externe begeleiding te organiseren. Ook kun je in de loop van een project kiezen voor een beheerste vervanging van teamleden.

### Verversen of bij elkaar houden?

Bij het instellen van IPM-teams binnen Rijkswaterstaat Noord-Holland, kwamen we als managementteam voor de vraag te staan hoe lang we zo'n team intact wilden houden. Duidelijk was dat een team met de tijd steeds beter ging presteren: zeker als gebruik werd gemaakt van coaching. Voor zowel de interne opdrachtgever als de teams zelf was het bij elkaar houden van zo'n groep een uitermate plezierige en comfortabele situatie. Toch besloten we om de 2,5 tot 3 jaar de teams te verversen. Het regelmatig vervangen van een rolhouder zorgde voor een frisse blik. Er kwam iemand bij die zich kon verbazen over de ingesleten goede - maar soms ook minder effectieve - patronen. Hierdoor konden we voorkomen dat er 'blinde vlekken' ontstonden.

Ik beveel op basis van deze en andere ervaringen het tijdig en gepland verversen van projectteams zeker aan.

### Het teamproces

Diverse groepsprocessen spelen een rol binnen een team. Vaak zie je dat bepaalde teamleden in specifieke situaties een belangrijke rol spelen. Over het algemeen kan gesteld worden dat de projectmanager bepalend is voor de sfeer en de manier van werken binnen het projectteam.

Teamleden die met elkaar samenwerken, beïnvloeden elkaar. Er bestaan diverse modellen over hoe dit in zijn werk gaat. In bijlage<sup>7</sup> beschrijf ik de Roos van Leary en de methode Zuidema.

In het boek 'Het derde alternatief' introduceert Stephen Covey het principe van Creatieve Samenwerking(7). Het boek beschrijft een proces dat je kunt doorlopen in situaties waarbij je met anderen werkt aan de oplossing van een probleem. Voor een projectteam is dat de dagelijkse praktijk.

Bij het oplossen van een conflict of het komen tot besluitvorming, hebben mensen meestal de neiging te vechten of te vluchten. Het derde alternatief is een proces dat leidt tot synergie, waarbij de optelsom van 1+1 drie is.

De basisprincipes zijn zelfkennis (ik zie mezelf) en de wil om een ander echt te leren kennen (ik zie jou). Daarbij is het belangrijk dat je de ander ziet als persoon en niet als vertegenwoordiger van een partij met standpunten (bijvoorbeeld de opdrachtgever of de opdrachtnemer). Zie figuur 11 hieronder.



Figuur 11. Het derde alternatief van Covey

Vanuit een basis waarbinnen de waarden en normen van mensen zelf prevaleren, zoeken zij elkaar op om het gesprek met elkaar aan te gaan en op zoek te gaan naar nieuwe ideeën. Vanuit deze setting kan in een viertal stappen synergie bereikt worden (zie figuur 12). Het start bij het stellen van de 'derde alternatief vraag': "*Ben je bereid op zoek te gaan naar een oplossing die beter is dan alles wat we tot nu toe afzonderlijk hebben bedacht?*"



Figuur 12. Vier stappen om te komen tot synergie



Een ander belangrijk proces betreft het leervermogen van een team. Hoe snel is een team in staat om foutervaringen om te zetten in een nieuwe, effectieve aanpak? Kritisch zijn op het eigen gedrag is hierbij essentieel. Dat betekent ook feedback vragen en niet de kop in het zand steken. Oppassen moet je met wat ik het 'papegaai-effect' noem. Een teamlid zegt iets overtuigends en de anderen sluiten zich hier vervolgens makkelijk bij aan. Ze verzuimen kritische vragen te stellen. Het resultaat kan zijn dat het team heel hard holt: alleen helaas de verkeerde kant op.

### 'Papegaai-effect' in de praktijk

Al acht jaar heb ik een intervisieclubje. Ik heb dit overgehouden aan een fantastische cursus bij de Baak. Inmiddels is het niet meer alleen een intervisieclubje, maar ook een vriendenclub.

Ooit hadden we afgesproken een mooie wandeling over de Veluwe te maken. Na een heerlijke nacht en dito ontbijt, vertrokken we. Een uur kletsen en genieten van de natuur verder, besloten we toch maar even op de kaart te kijken. Na een korte discussie sloten we ons aan bij de mening van onze alom gerespecteerde 'grote leider'. We gingen weer op pad. Er volgde nog een aantal blikken op de kaart. Het was duidelijk waar we zaten en waar we heengingen. Hoewel?

Na drie uur wandelen, kwamen we uit op een weg. In de berm stond een paddenstoel met plaatsnamen erop. Het bleek dat we totaal ergens anders waren dan wij hadden gedacht. Alle signalen onderweg dat iets niet klopte, hadden we categorisch ontkend. We bleven volharden in een beeld dat niet de werkelijkheid was. Zere voeten was de prijs die we betaalden voor het 'papegaai-effect'. Het duurde nog wel even voor we weer terug waren in het hotel.

## Het normen- en waardensysteem

■ ■ *De menselijke verhoudingen zijn erg bepalend voor het welslagen van een project. Mijn voorganger Ed Vols had dit goed begrepen. Bij de overdracht van het project vertelde hij me eerst over de mensen in het team en hun onderlinge relaties. Ik vond dit zowel goed als verrassend: je verwacht het niet in de technische wereld van het projectmanagement. ▽ ▽*

Hans Alewijnse, projectmanager Boulevard Scheveningen bij de gemeente Den Haag

Iedereen heeft van huis uit normen en waarden meegekregen. Methodieken als bijvoorbeeld Management Drives leren ons dat de ene persoon meer waarde hecht aan normen en waarden dan de andere. Als individuen in een team gaan samenwerken, is het goed om over dit onderwerp in gesprek te gaan. Bij welke normen en waarden voelt het team zich als geheel het prettigst? Het gesprek kan over heel simpele zaken gaan. Denk bijvoorbeeld aan het belang van het op tijd komen bij een overleg. Maar ook over het feit of het mobieltje aanblijft of uitgaat tijdens vergaderingen en over het nakomen van afspraken. Stel met elkaar als team gedragsregels op en maak ze expliciet door ze ergens zichtbaar op te hangen. Bij het hoofdstuk over Professionaliteit hebben we gezien dat weerstanden in een team vaak ontstaan op het niveau van normen en waarden. Dit bevestigt nog maar eens dat het loont om tijd en energie in dit onderwerp te steken.

Zodra een team wat langer met elkaar samenwerkt, ontstaat er een bepaalde cultuur. Die komt voort uit de normen en waarden van de individuen die deel uitmaken van het team. Kenmerken kunnen bijvoorbeeld zijn dat er regelmatig overgewerkt wordt en dat men elkaar 's avonds nog belt en/of mailt.

Vaak zie je dat een individu grote invloed heeft op de cultuur. Het is niet onlogisch dat dit bij een project de projectmanager is. Maar het kan ook net zo goed een andere, informele leider zijn in het team. Zie ook bijlage 7, over beïnvloeding binnen teams.

### De Bambino en de vorming van een team

Als researchmedewerker bij een baggerbedrijf kwam ik regelmatig op de werf. Daar konden in een loods schaalproeven worden uitgevoerd. De werf lag bezaaid met vooral oud, roestig staal. Met mijn getrainde researchchogen ontdekte ik tussen deze rommel een oud emmerbaggermolentje. Na wat gesprekken met collega's en de directie was mijn eerste eigen project een feit. In de avonduren sloegen we met een aantal mensen de handen ineen om het molentje op te knappen.

Het was in de periode dat we net waren gefuseerd met een andere baggermaatschappij. Niet ongebruikelijk in deze branche. Maar het is wel altijd weer een uitdaging om de verschillende bloedgroepen met elkaar te laten samenwerken. Beide bedrijven/bloedgroepen waren vertegenwoordigd in het klusteam. Het toeval wilde dat het ene bedrijf aan de ene kant van de rivier een werf had en het andere er pal tegenover, aan de andere kant. Men dacht er niet over om vrijwillig, in eigen tijd, op andermans terrein te gaan klussen. In het begin was dit geen probleem. Aan beide kanten van de rivier kon immers naar hartenlust gebikt, geschuurd en gelast worden. Tot het moment dat de diverse onderdelen weer in elkaar gezet moesten worden en een keuze onvermijdelijk was.

Na een stroef begin en wat gemor kon het project in een goede sfeer en naar ieders tevredenheid op één locatie worden afgerond. Hoe, waar en door wie het besluit is genomen, kan ik me niet herinneren. Ik heb het als projectleider in ieder geval niet gedaan. Hoe dan ook, deze samenwerking had grote gevolgen.

Door samen aan iets te werken en iets te creëren waar iedereen trots op was, werden oude, negatieve gevoelens snel vergeten. En 's avonds na het klussen, onder het genot van een potje bier, bleek al snel dat de verschillende bloedgroepen wel erg veel gemeenschappelijk hadden. Het voornaamste: de liefde voor en trots op het baggervak. Het baggeremmermolentje de 'Bambino' staat nu nog steeds voor het kantoor van het baggerbedrijf.



### Belangrijke vragen bij effectieve teams

1. Welke ruimte heb ik of neem ik bij het samenstellen van mijn team?
2. Wat weet ik over de diversiteit in mijn team te vertellen?
3. Hoe heb ik mijn invloed gebruikt voor het samenstellen van mijn team?
4. Is het managementteam van mijn project niet te groot?
5. Ken ik de normen en waarden van mezelf en mijn teamgenoten?
6. Hoe is de reflectie op ons teampresteren georganiseerd?
7. Is er sprake van een optimale werkdruk om te presteren?
8. Hoe staat het met het leervermogen van het team?
9. Hoe staat het met de motivatie van het team?
10. Wanneer hebben we voor het laatst een foutieve teamprestatie geëvalueerd?
11. Wanneer hebben voor het laatst een succesvolle teamprestatie geëvalueerd?
12. Hoe goed kennen we en onderkennen we onze projectcontext?
13. Hoe hebben we de laatste ontwikkelingen in de projectomgeving vertaald in het project?
14. Hebben we gedragsregels expliciet met elkaar uitgesproken?
15. Zitten er voldoende kritische mensen in het team?
16. Hoe hebben we feedback door onze projectomgeving georganiseerd?
17. Hoe vaak per jaar nemen we de tijd met elkaar voor het teamproces/teambuilding?
18. (Her-)ken je de patronen binnen je team en zijn deze (nog) effectief?
19. Welk type leiderschap is dominant binnen het team?

## Bijlagen

## Bijlage 1 De Werkwijzer Aanleg (WWA) in het kort

*Hoe staat het met de harde kant van jouw project? Volg jij een bepaalde projectmanagement methode (zie ook<sup>[23]</sup>)?*

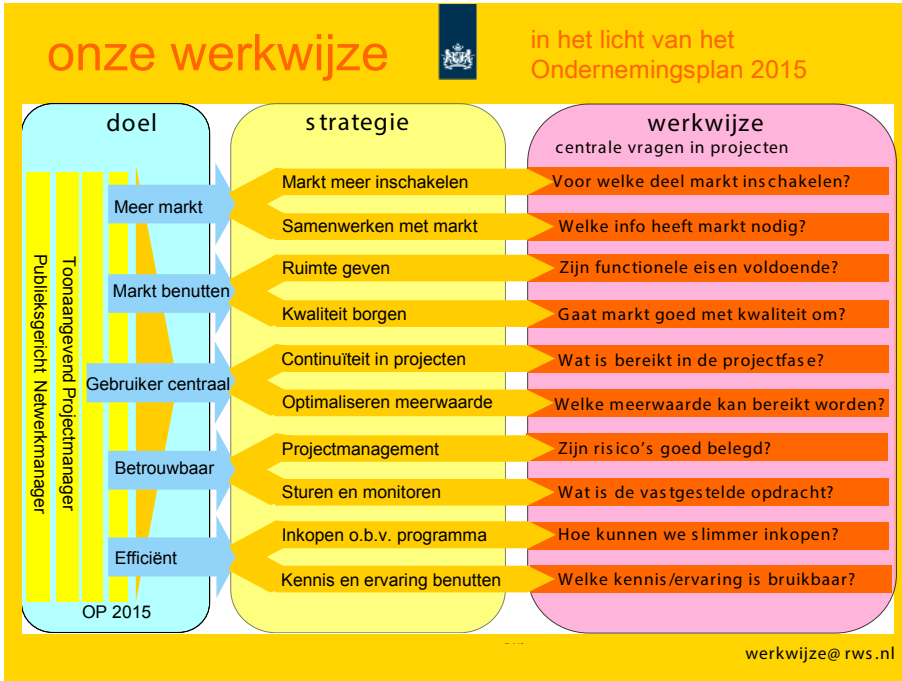
Zacht kan niet zonder hard. In hard zitten zachte elementen en de zachte kant bevat ook weer harde elementen. Deze constatering doet ook opgeld voor het projectmanagement. Het plaatje op de kaft van dit boek geeft mooi weer dat hard en zacht – als yin en yang – samen één geheel vormen.

Vanuit de ambitie om het projectmanagement verder te professionaliseren, heeft Rijkswaterstaat de Werkwijzer Aanleg (WWA) opgesteld. Dit 'handboek soldaat' beschrijft het proces van aanleg en groot onderhoud van natte en droge infrastructuur binnen de drie RWS-netwerken: het Hoofdwegennet, het Hoofdvaarwegennet en het Hoofdwatersysteem. De WWA beschrijft de diverse deelprocessen met hun (tussen-)producten. Maar ook de sturing van het project komt aan de orde. De WWA bevat bovendien een model voor de inrichting van projecten, het IPM-model. Vijf zogenoemde rolhouders binnen het IPM-model vormen samen het managementteam van het project. Deze uniformering van processen en organisatie draagt bij aan het streven om één Rijkswaterstaat te worden en een betrouwbare partner te zijn voor de politiek, de gebruikers en de marktpartijen.

De WWA beschrijft dus vooral de harde kant: onmisbaar om projecten beheersbaar uit te voeren. Omdat zacht zoals gezegd niet zonder hard kan en vice versa, maak ik in deze bijlage een klein uitstapje naar de harde kant<sup>[27]</sup>.

### De basisprincipes

De vertaling van ambities van de RWS-organisatie naar de professionalisering van het RWS-projectmanagement op strategisch niveau, is weergegeven in figuur 1.1. Deze figuur schetst op hoofdlijnen de doelen, de strategie en de werkwijze.

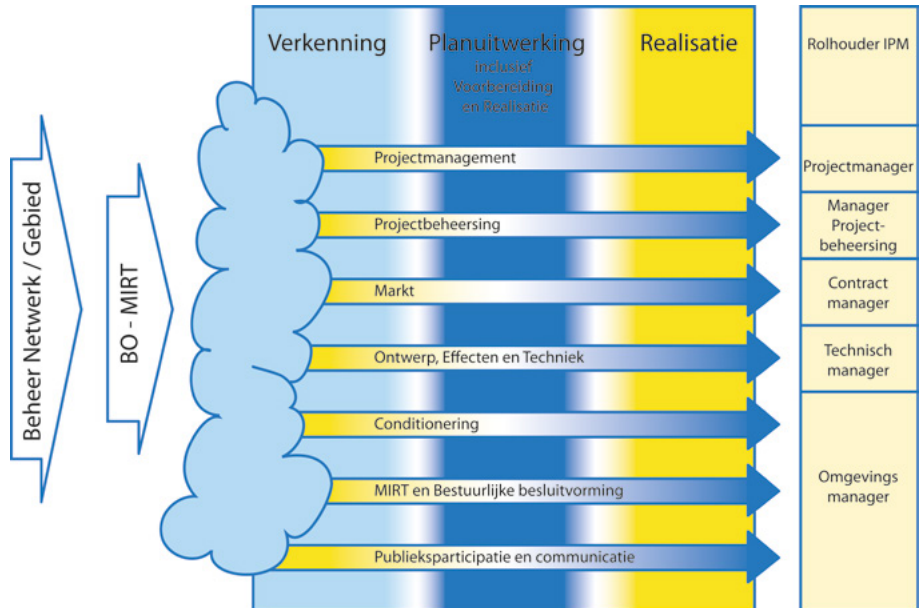


Figuur 1.1: Doelen, strategie en werkwijze van projectmanagement RWS

### Het proces aanleg: fasering en de deelprocessen

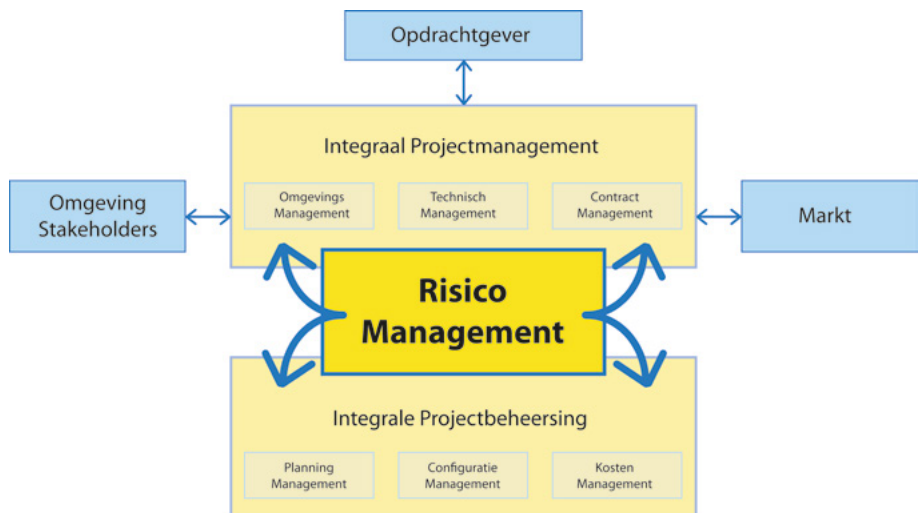
De basis voor de werkwijze binnen het hoofdproces aanleg van nieuwe infrastructuur, is een indeling van alle activiteiten en producten van een project in zeven deelprocessen. Deze zeven deelprocessen draaien doorlopend binnen de drie MIRT-fasen. Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) bestaat uit de fasen verkenning, planuitwerking en realisatie. De MIRT-beslismomenten markeren de overgangen tussen de fasen van het proces aanleg. Elk beslismoment kent een informatieprofiel. Dit maakt zichtbaar welke informatie aanwezig moet zijn voor een beslissing voorgelegd kan worden aan de Minister.

Rijkswaterstaat maakt zoals gezegd bij de aansturing van zijn projecten gebruik van het IPM-model. De vijf rolhouders binnen dit model zijn de projectmanager, de manager projectbeheersing, de omgevingsmanager, de technisch manager en de contractmanager. Figuur 1.2 geeft de relatie weer tussen de zeven deelprocessen, de drie fasen en de verantwoordelijke rolhouder voor elk deelproces.



Figuur 1.2: Relatie fasering, deelprocessen en verantwoordelijke rolhouder conform WWA

Juist de aanwezigheid van al deze processen heeft geleid tot een manier van organiseren en aansturen van projecten die binnen heel Rijkswaterstaat de norm is geworden: Integraal Project Management (IPM). Risicosturing (risico-management) vormt de basis voor het IPM-model.



Figuur 1.3: Het Integraal Projectmanagement-model (IPM-model) van Rijkswaterstaat



De aansturing van ieder RWS-project berust bij de projectmanager. Deze stuurt het projectteam en de projectleden aan. Het projectplan is hierbij leidend. De producten (bijvoorbeeld het Tracébesluit (TB)) worden binnen het project volgens vaste procedures geproduceerd. De projectmanager is eindverantwoordelijk voor een beheerste voorbereiding en uitvoering van het project. Hierbij is het voorgenoemde sturen vanuit risico's het uitgangspunt. De projectmanager rapporteert aan de interne opdrachtgever.

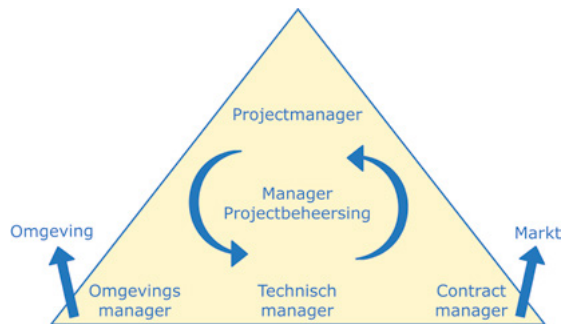
Het IPM-model is een samenwerkingsmodel. Elke rolhouder draagt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid bij aan het gezamenlijke projectresultaat. Goede onderlinge afstemming is van groot belang om ieders producten goed aan te laten sluiten op die van anderen. Hieronder ga ik wat gedetailleerder in op de rol en taken van de verschillende rolhouders.

#### **De rolhouders (figuur 1.4):**

- De *projectmanager* (PM) is primair verantwoordelijk voor het bereiken van het projectresultaat. Dit moet de projectmanager doen binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden wat betreft tijd en geld. De interne opdrachtgever binnen Rijkswaterstaat spreekt hem hierop aan. De projectmanager stuurt het projectteam aan. Ook bewaakt hij de onderlinge raakvlakken binnen het team. Hij maakt de verschillende spelers binnen een project door samenbindend leiderschap tot een team en versterkt het teamgevoel. De projectmanager is de intermediair tussen het project, de opdrachtgever en de lijnorganisatie.
- De *manager projectbeheersing* (mPb) is verantwoordelijk voor de processen en producten die nodig zijn voor een succesvolle, integrale projectbeheersing. Deze processen en producten zijn scopemanagement, financieel management, kostenmanagement, planningsmanagement, risicomanagement, kwaliteitsmanagement, informatiemanagement en documentbeheersing. De manager projectbeheersing is zowel toetsend als ondersteunend. Hij is daarmee een belangrijke sparringpartner voor de andere rolhouders.
- De *omgevingsmanager* (OM) is verantwoordelijk voor de maatschappelijke inbedding van het project. Hij is daarmee intermediair tussen de projectorganisatie en haar omgeving. Tijdens de planstudie verzorgt de omgevingsmanager het doorlopen van diverse planologische procedures, het verkrijgen van vergunningen, het opstellen van (bestuurs-)overeenkomsten, het (ver-)leggen van kabels en leidingen, vastgoedzaken, schadebehandeling en milieutechnische, archeologische en explosievenonderzoeken. De OM houdt zich daarnaast bezig met het stakeholdersmanagement, de externe communicatie en verkeersfaseringen en mobiliteitsplannen (conditionering).
- De *technisch manager* (TM) is verantwoordelijk voor de technisch-inhoudelijke inbreng in het project. Hij vertaalt de wens van de klant in technische eisen. Hij maakt hiervoor gebruik van systems engineering. Tot de uitvoeringsfase is de TM verantwoordelijk voor de eisenspecificaties in het contract. Tijdens de uitvoeringsfase levert de TM een bijdrage aan het formuleren en

uitvoeren van systeem-, proces- en producttoetsen. Dit als onderdeel van systeemgerichte contractbeheersing (SCB).

- De *contractmanager* (CM) is verantwoordelijk voor het vaststellen van de inkoopbehoefte, het opstellen van het inkoopplan, het opstellen van het contractdossier, de aanbesteding en de contractbeheersing in de uitvoeringsfase. De contractmanager is het eerste aanspreekpunt voor de aannemer. Hij onderhoudt de dagelijkse contacten met de markt en onderhandelt waar nodig met de marktpartijen.



Figuur 1.4: Het standaard projectmanagement team van RWS: de vijf rolhouders.

### En verder....

De WWA beschrijft verder diverse kaders, handreikingen en richtlijnen die projecten helpen en/of (in het geval van kaders) moeten worden toegepast bij de realisatie van het project.

Het borgen van kwaliteit gebeurt met behulp van diverse audits en zogenoemde gatereviews bij de MIRT-beslissingen.

## Bijlage 2 Invulling aspecten professionaliteit binnen RWS

*Ben jij bekend met de eisen die aan jouw professionaliteit gesteld worden binnen jouw organisatie?*

### Competenties

Binnen RWS zijn de competenties voor de projectenlijn bepaald(28). Deze zijn:

Projectleider	Projectmanager	Projectdirecteur
Organisatiesensitiviteit	Organisatiesensitiviteit	Interpersoonlijke sensitiviteit
Onafhankelijkheid	Onafhankelijkheid	Bestuurssensitiviteit
Flexibel gedrag	Omgevingsbewustzijn	Samenwerken
Klantgerichtheid	Anticiperen	Samenbindend Leiderschap
Samenwerken	Klantgericht	Beheersing operaties
Plannen en organiseren	Samenwerken	Onafhankelijkheid
Voortgangscntrole	Beheersing operaties	
Innovatief handelen	Innovatief handelen	

Op alle drie de niveaus binnen de projectenlijn (projectleider-projectmanager-projectdirecteur) komt samenwerken als competentie terug.

### Waarden met bijbehorend gedrag

De kernwaarden van Rijkswaterstaat met het daarbij horend gewenste gedrag zijn:

Kernwaarden (Radio-V)	Gedrag
Resultaatgedreven	Ik lever resultaten binnen de afgesproken tijd. Ik kom mijn afspraken na. Ik werk doelgericht en efficiënt, ik laat me niet afleiden. Ik handel kostenbewust. Ik onderscheid hoofd- van bijzaken.
Aanspreekbaar	Ik definieer waar ik voor sta en handel ernaar. Ik neem mijn verantwoordelijkheid en spreek anderen aan op hun verantwoordelijkheid. Ik zoek en geef feedback. Ik sta open voor feedback. Ik schaal tijdig op.
Dienstverlenend	Ik ken de behoefte van de gebruiker en handel ernaar. Ik ben creatief in oplossingen. Ik maak duidelijk wat wel en niet kan. Ik weet waar RWS voor staat en handel ernaar. Ik draag bij aan een gezamenlijk resultaat (binnen RWS, lenM en met partners), ook als dit voor mij niet direct van belang is. Ik heb oog voor de behoeften van collega's en help hen.
Integer	Ik ken de algemeen aanvaarde normen en handel ernaar. Ik ben aanspreekbaar op deze normen. Ik spreek anderen aan op deze normen.
Ondernemend	Ik wacht niet af, maar stap er op af. Ik sta open voor vernieuwing. Ik ben actief in het continu verbeteren van processen en producten. Ik toon lef.
Verbindend	We beseffen dat we samen een resultaat halen, binnen RWS, binnen lenM en met partners. We werken op een open en zakelijke manier samen. We kijken niet naar organisatiegrenzen, maar naar onze bijdrage aan het resultaat. We delen onze kennis en kunde proactief en zijn één RWS.

## Leefregels grote projecten (RWS):

Rijkswaterstaat heeft de zogenoemde tien leefregels opgesteld om het projectmanagement verder te professionaliseren.

### Zakelijkheid

- Een project begint met een heldere projectopdracht van de Opdrachtgever; we streven naar duidelijkheid richting alle partners en vermijden vage afspraken.

### Open communicatie met hogere leiding

- We houden risico's niet voor onszelf, maar praten erover met het management.
- We rekenen elkaar niet af op tegenvallers, maar wel op de wijze hoe we hierover hebben gecommuniceerd en de wijze waarop is getracht een en ander te beheersen.
- We communiceren over onzekerheden en de omvang daarvan en presenteren geen schijnzekerheden.
- We betrekken de opdrachtgever, de netwerkbeheerder en de politiek bij afwegingen in de driehoek Tijd, Geld en Kwaliteit.

### Proactieve houding ten aanzien van risico's

- We proberen onzekerheden zo vroeg mogelijk in beeld te krijgen, zodat nog kan worden bijgestuurd en mogelijk geëlimineerd.

### Bestuurlijke en politieke gevoeligheid

- We hebben een antenne voor politiek of bestuurlijk gevoelige zaken en zorgen er proactief voor dat zaken die vragen kunnen oproepen, zo snel mogelijk in de lijn worden doorgegeven, zodat verrassingen tot een minimum beperkt blijven.
- Het verstrekken van onjuiste en/of onvolledige informatie aan bestuur en politiek is een doodzonde.

### Bedrijfsvoering

- Bij een professionele projectorganisatie hoort een goede bedrijfsvoering; een goedkeurend accountantsoordeel is daarbij een must.
- In een professionele organisatie hoort een onafhankelijk oordeel van een auditor thuis en wordt dit als zodanig ook gewaardeerd.

## Bijlage 3 Korte introductie hulpmiddelen Professionaliteit

Professionaliteit is het tegenovergestelde van amateurisme. Een amateur laat zich verleiden om zonder begeleiding iets te doen waar hij of zij geen verstand van of ervaring mee heeft. Professionaliteit is vooral weten wat je niet helemaal zelf aankan. Het is het op tijd hulp inroepen van (andere) professionals. Onze verstedelijkte en geïndustrialiseerde wereld bestaat door specialisatie. Een goede professional weet dat en houdt zich bij zijn leest. Hij of zij begint niet zonder professionele begeleiding aan iets nieuws. ▶▶

Jan Reinout Deketh, leading professional projectmanagement bij Royal HaskoningDHV

*Maak jij regelmatig gebruik van hulpmiddelen om jezelf en/of je team(-leden) verder te professionaliseren?*

In deze bijlage beschrijf ik enkele hulpmiddelen die je kunt inzetten om de professionaliteit van de teamleden afzonderlijk en die van het team als geheel naar een hoger plan te tillen. Het gaat hierbij om methodieken waarmee ik zelf ooit ervaring heb opgedaan. Het is zeker geen uitputtende lijst. Ik adviseer je om bij het toepassen van deze hulpmiddelen professionele begeleiding in te schakelen.

**Managementdrives(20) (RWS standaard voor projectteams):** Deze test is gebaseerd op het gedachtegoed van Dr. Clare W. Graves. De test - die individueel wordt afgenomen - biedt een verrassend beeld van wat mensen motiveert, hoe zij zich in hun groep gedragen en van de cultuur van de groep. De uitslagen leiden tot herkenning en zelfinzicht, maar vormen ook aangrijpingspunten voor verbetering van samenwerking of verandering van organisatiecultuur. De MD-test bied je inzicht in je motivatie en je persoonlijke stijl. Waar krijg je energie van en waar zitten je verwerpingen? Het is tevens een reflectie-instrument voor discussies over de verschillende stijlen en wijzen van samenwerken binnen een projectteam. De drijfveren vormen een mooi startpunt om met elkaar in gesprek te gaan. De resultaten worden weergegeven in een zestal kleuren: Oranje, Geel, Groen, Blauw, Rood, Paars. Kenmerken die passen bij de diverse kleuren, zijn:

1. Groen: samen, harmonie, warmte, delen, gelijkwaardigheid, betrokkenheid bij elkaar, aandacht voor gevoel.
2. Oranje: resultaat, winnen, competitie, scoren, vooruitgang, beloning, uitproberen, kijken wat het effect is, pragmatisme.
3. Geel: analyse, begrip, van hoofdlijn naar detail, scenario's, filosoferen, ontdekkingsgericht leren, conceptualiseren, reflectie, principieel.

4. Blauw: loyaliteit, degelijkheid, structuur, processen, netjes afmaken, planning, zorgvuldigheid.
5. Rood: actie, daadkracht, ongeduld, impulsief, Nu, confrontatie.
6. Paars: beslotenheid, identiteit, opoffering, adoratie, passie, bescheidenheid.

**Kernkwaliteiten en kernkwadranten<sup>(12,13)</sup>:** In de kernkwaliteiten van het Enneagram koppelen Daniel Ofman en Rita van der Weck twee dynamische ontwikkelingsmodellen aan elkaar: het kernkwadrant en het Enneagram. Het Enneagram is een model dat negen persoonlijkheidstypen en hun onderlinge interacties beschrijft. Elk van de negen typen heeft zijn eigen strategie die succes geeft, maar ook belemmeringen met zich meebrengt. Het kernkwadrant geeft inzicht in de samenhang tussen kernkwaliteit, valkuil, uitdaging en allergie. Het doel hiervan is het vinden van de balans tussen kernkwaliteit en uitdaging.

De negen persoonlijkheidstypen zijn:

1. De Perfectionist: wil goed zijn en de dingen verbeteren.
2. De Helper: wil geliefd zijn of worden.
3. De Presteerder: wil zich waardevol en geaccepteerd voelen.
4. De Individualist: wil begrijpen wie hij is en zichzelf uitdrukken.
5. De Waarnemer: wil de wereld om zich heen begrijpen en competent zijn.
6. De Loyalist: wil zekerheid en veiligheid.
7. De Optimist: wil blij, gelukkig en tevreden zijn.
8. De Leider: wil zichzelf beschermen door sterk en vol zelfvertrouwen te zijn.
9. De Bemiddelaar: wil in eenheid en harmonie met anderen leven.

**Belbin teamrollen:** Een teamrol is een samenhangend pakket van eigenschappen en vaardigheden dat je 'aangeboren' is. Belbin is een Engelse managementprofessor die negen verschillende teamrollen heeft geïdentificeerd. Ze heten:

1. Bedrijfsman: de nuchtere aanpakker.
2. Brononderzoeker: de enthousiaste netwerker en 'ideeënverbinder'.
3. Monitor: de bedachtzame analysator.
4. Plant: de creatieve solist.
5. Vormer: de drijvende kracht.
6. Voorzitter: de neutrale organisator.
7. Groepswerker: de warme sfeerbewaker.
8. Zorgdrager: de perfectionistische afmaker.
9. Specialist: de vakman op zijn eigen terrein.

**Meijers-Briggs Type Indicator® (MBTI):** Dit hulpmiddel is een persoonlijkheidsvragenlijst, gebaseerd op de theorie van Carl G. Jung. Het is een methode om personen te leren begrijpen aan de hand van acht persoonlijkheidsvoorkeuren, die in vier paren zijn onderverdeeld. De vier paren van voorkeuren beschrijven vier activiteiten:

1. Stimuleren: hoe een persoon wordt gestimuleerd; ofwel door extraversie (E), ofwel door introversie (I).
2. Waarnemen: waaraan een persoon aandacht besteedt; ofwel door registreren (S, Sensing), of door intuïtie (N).
3. Beslissen: Hoe een persoon beslist; ofwel door denken (T, thinking), ofwel door voelen (F, Feeling).
4. Leven: de levenswijze die een persoon zich aanmeet; ofwel door oordelen (J, Judging), ofwel door waarnemen (P, Perceiving).

Uit deze acht voorkeuren kunnen zestien verschillende persoonlijkheidstypes worden gedestilleerd. Elk type heeft iets te bieden. Er bestaan dus geen goede of slechte persoonlijkheidstypes.

**Lean management<sup>(24)</sup>:** Uitgangspunt van *Lean* is dat professionaliteit en ontwikkeling van professionals van wezenlijk belang is. Tegelijkertijd bestaat er in de *Lean*-filosofie niet zoiets als 'individuele professionaliteit'. *Lean* gaat uit van *collectieve* professionele normen, die overigens door professionals zelf worden ontwikkeld en onderhouden. *Lean* definieert een professional als iemand die kan aangeven wat er precies nodig is om een resultaat op zijn vakgebied te realiseren. Het is ook iemand die kan voorspellen wat dat resultaat zal zijn. Een professionele organisatie wordt dan gedefinieerd als een organisatie waarbinnen deze kennis systematisch gedeeld wordt en gezamenlijk wordt verbeterd en doorontwikkeld. Het toepassen van de Werkwijzer Aanleg (WWA) binnen RWS is hier een voorbeeld van. Belangrijke begrippen binnen *Lean* in relatie tot professionaliteit zijn een regelmatige verdeling van het werk (goed portfolio-management), het creëren van standaarden en het zichtbaar maken van werk.

**Coaching:** Persoonlijke en/of team coaching kan helpen om de samenwerking te verbeteren. Het is een zeer effectieve methode om niet-effectieve patronen te doorbreken: zowel bij een individu als in een team. Coaches kunnen zowel extern worden aangetrokken als van binnen de organisatie komen.



**Teamsessies/reflectiemomenten:** Relaties en de samenwerking verdienen regelmatig een onderhoudsbeurt. Het is geen eenmalige investering. Voor elk projectteam is het nuttig om minimaal drie keer per jaar een teamsessie te organiseren waarbij het accent ligt op de relaties. Hoe doen we het met elkaar? Vinden we het nog leuk? Zijn er belangrijke ontwikkelingen geweest, of belangrijker nog: zien we belangrijke ontwikkelingen op ons af komen? Is het gemeenschappelijk doel nog actueel? Belangrijke momenten voor zo'n sessie zijn faseovergangen, wisselingen binnen het team en veranderingen in de context van het project.

Het is aan te raden om je bij teamsessies te laten ondersteunen door een procesbegeleider. Ook voor een teamsessie geldt dat een goede voorbereiding de basis voor succes is. In de handreiking 'Ga terug naar Start ...'<sup>(21)</sup> staan een aantal handige tips voor een succesvolle Project Start-Up (PSU). Naast een PSU is het ook nuttig om een Project Follow-Up (PFU) en een Project Close-Up (PCU) te organiseren.

**Bouwreflectie:** Een project kan bij Stichting Bouwreflectie terecht voor begeleiding. Het idee is dat twee reflectoren - een van de opdrachtgever (OG) en een van de opdrachtnemer (ON) - regelmatig (eens per maand) bij een projectoverleg komen zitten en/of interviews houden met sleutelfiguren. Het doel is om te voorkomen dat er een conflict tussen OG en ON ontstaat dat niet zonder juristen kan worden opgelost. Per kwartaal wordt er geëvalueerd hoe het er met de samenwerking voor staat.

**Intervisie:** Intervisie is een methode waarmee je binnen een groep mensen praktijkproblemen bespreekbaar maakt. Eén persoon brengt een probleem in. Vervolgens proberen de anderen door het stellen van open vragen het probleem helder en scherp te krijgen voor de bewuste persoon. Vaak bewaakt een procesbegeleider het proces. Ervaren groepen kunnen het zonder begeleider. Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle intervisie is dat de deelnemers zich veilig voelen binnen de groep.

**Trainingen en Opleidingen:** Om jezelf te blijven ontwikkelen, is het volgen van cursussen en opleidingen aan te bevelen. Er bestaan diverse soorten opleidingen voor projectmanagement. De meeste gaan uit van een specifieke projectmanagement methode zoals Prince2 of Projectmatig Creëren. Grote bedrijven en instituten hebben hun eigen leerprogramma's. Zo heeft Rijkswaterstaat het Corporate Learning Center (CLC), dat diverse cursussen verzorgt. Voor projectmanagement is er een basiscursus. Daarnaast zijn er verdiepingmodules voor de vijf rollen van het IPM-model.

Verder organiseert de Rijksprojectacademie (RPA) leergangen op het gebied van projectmanagement voor overheidsprojectmanagers. Deze staan open voor projectmanagers van de partnerorganisaties Rijkswaterstaat, ProRail, Rijksgebouwendienst en de G4-gemeenten. Daarnaast biedt de RPA ook een kennisnetwerk en kennisontwikkeling voor projectmanagers. Dit boek is een voorbeeld van deze laatste activiteit.

## Bijlage 4 Diverse soorten vragen

*Stel jij regelmatig vragen en gebruik je verschillende soorten vragen?*

Vragen stellen is vaak een krachtig middel om een doel te bereiken. Er zijn diverse soorten vragen die op verschillende momenten het meest effectief zijn. Naast open en gesloten vragen heb je vragen die gericht zijn op feiten, op het doel, op emotie en op de methode/het proces. Het bewust inzetten van deze vragen draagt bij aan een betere samenwerking.

### Diverse soorten vragen

Gesloten	Ja/nee
Open	Hoe, wat, wie, waar, waarom, waardoor
Hypothetische	Antwoord bekend/controlerend vraag verandering = doel
Circulaire	Relationele verbinding partijen. Wat vindt u ervan?
Relationele	Onderlinge relatie. Hoe? Wat? Waar?
Lineaire	Feiten vaststellen. Hoe vaak? Hoeveel?
Reflecterende/spiegelende vraag	Betrekken op gevoelens. Dus u voelt zich?
Schaalvraag	Aangeven op schaal 0-10

**ONDERZOEKSVRAGEN**

**Vragen naar verleden:**

- Kun je even vertellen waarom je hier zit?
- Hoe is het tot nu toe gegaan?
- Hoe gingen jullie vroeger met elkaar om?
- Wat was daar prettig of goed aan?
- Hoe loste je in het verleden problemen op?
- Hoe communiceren jullie gewoonlijk met elkaar?
- Hoe ben je geneigd dingen te bespreken?

**Vragen naar toekomst:**

- Wanneer is dit project geslaagd?
- Hoe zien jullie het in de toekomst?
- Hoe gaan jullie verder?
- Wat willen jullie samen bereiken?
- Wat voor soort communicatie willen jullie voortaan?
- Hoe willen jullie samen omgaan met elkaar?

VRAGENMATRIX	
<b>Feiten:</b> <i>(wat – vragen)</i> - Wat ....	<b>Doel:</b> <i>(waartoe – vragen)</i> - Wat wil je bereiken? - Wat zou er kunnen veranderen? - Wat zou jij kunnen doen? - Wat is er nodig om dit probleem op te lossen? - Wat is er nodig om daar een streep onder te zetten?
<b>Emotie/Cognitie:</b> <i>(hoezo vr)</i> -Je bent nog boos, klopt dat? Vertel eens waar dat in zit? -Voel je je niet gezien/gehoord/erkend, klopt dat? Vertel eens..... -Waar ben je bang voor? -Hoe kijk je er zelf tegenaan? -Wat is jouw probleem ermee? -Wat betekent samenwerking/vertrouwen/....? voor jou?	<b>Methode:</b> <i>(hoe – vragen)</i> -Wat zijn de opties? -Hoe kan de overlast verminderd worden? -Welke andere mogelijkheden heb jij bedacht? -Wat kun je doen om het eenvoudiger te maken? -Zou je aan hem/haar kunnen vragen welke mogelijkheden hij/zij ziet en omgekeerd. -En het alternatief? - Wat zou jij kunnen doen? -Wat gebeurt er als je dat doet? -Hoe zou dit werken? -En dat... -Een optie is... -Wat als je dat eens zou/gaat doen? -Zou het helpen als...? -Misschien is het nuttig als....?
<b>Extra Erkenning emotie/cognitie:</b> -Hoe zou het voor je voelen? -Wat zou je van hem/haar willen? -Wat heb je nodig? -Formuleer dat eens als vraag? -Wil je het hem/haar vragen? -Heb je dat ooit gehoord? -Wist je dat?	-Wat betekent dat voor jou? -Voel je dat je gehoord bent? -Kun jij je iets voorstellen bij die reactie? -Begrijp je dat van hem/haar? -Heb je hem/haar dat ooit verteld? -Weet je wat het betekent als jij .... zegt -Kun je je in de ander verplaatsen?

**Structureren gesprek:**

- Het is aan jullie om mij dat te vertellen
- Ik wil niet dat je de ander in de rede valt
- Ik onderbreek je even want ik wil sneller naar de kern
- Aanvullingen mogen straks
- Ik kom straks bij je terug of je nog iets hebt om aan te vullen
- Ik denk dat de ander daar op terug kan komen als hij/zij dat wil
- Dit punt/onderwerp komt op de agenda
- Deze mogelijkheid parkeer ik even tot alles in beeld is.
- Dat is een mogelijkheid, daar kom ik later op terug
- Is het leuk?
- Wat denken jullie hiermee te bereiken?
- Stop, waar zijn jullie mee bezig
- Even over nadenken
- Kopje koffie
- Klopt dat?
- Heb ik dat goed begrepen?
- Even voor de duidelijkheid
- Ik hoor dat....
- Je kunt het ook zo neerzetten
- Is dat een antwoord op jouw vraag?
- Willen jullie met elkaar overleg hebben?
- Waar willen jullie nu mee aan de slag?
- Als je het gevoel hebt dat het niet werkt, dan hoor ik dat
- Leg mij dat eens uit?
- Leg het dan eens uit?
- Wat bedoel je met?
- Help me even om het beter te begrijpen
- Ik ben even de draad kwijt, help me eens?
- Ik kan het op deze manier niet volgen
- Daar heb ik iets gemist geloof ik
- Wat is je eigenlijke vraag?
- Wat is de achtergrond?
- Kun je mij vertellen waarom ik je dat meerdere keren hoor zeggen?
- Waarom focussen jullie alleen daar op?

<b>Aansporen tot meer informatie:</b> -En toen? -Waarom? -Waarom niet? -Wat speelt er verder? -Wat speelt er nog meer? -Kun je daar iets over zeggen? -Is dit iets waar je op in wilt gaan? -Je zou nog even vertellen -Ik wil wat horen over...	<b>Vragen naar de kern:</b> -Als je het aan een denkbeeldige derde zou moeten uitleggen waar het probleem eigenlijk over gaat. -Wat is er nu echt gebeurd? -Wat wil je echt?	<b>Vragen bij impasse:</b> -Waarom zit je hier? -Wil je wel verder? -Wat als er niets uitkomt? -Wat gebeurt er als jullie er niet uitkomen? -Wat nu?
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Bijlage 5 Verschillende soorten behoeften van de mens (Marshall B. Rosenberg<sup>(4)</sup>)

Welke basisbehoeften zijn voor jou het belangrijkste? En kennen je teamgenoten deze?

Bij conflicten en/of weerstand tussen mensen of partijen speelt angst vaak een belangrijke rol. Aan deze angst is niet zelden een behoefte gekoppeld. Het is interessant en (meestal) effectief om uit te zoeken bij elkaar welke behoefte er achter de angst zit die de oorzaak is van een conflict en/of weerstand.

Autonomie/ Integriteit	Fysiek	Onderlinge afhan- kelijkheid	Spel	Vieren	Spirituele verbondenheid
Authenticiteit	Aanraking	Acceptatie	Humor	Vieren van het leven	Beschouwing
Zingeving	Bescherming	Delen	Plezier	Vieren van verlies (rouwen)	Betekenis
Creativiteit	Beschutting	Erkenning	Spelen		Eenheid
Zelfrespect	Beweging	Geruststelling			Harmonie
Dromen	Licht	Mededogen			Heelheid
Doelen	Lucht	Nabijheid			Helderheid
Waarden kiezen	Ruimte	Ondersteuning			Inspiratie
	Rust	Respect			Leren/ groeien
	Seksuele expressie	Tederheid			Ordening
	Voedsel	Veiligheid			Schoonheid
	Water	Verbinding			Vervulling
	Onderdak	Vertrouwen			(innerlijk) Vrede
		Warmte			
		Zorg			
		Eerlijkheid			
		Gemeenschapszin			

Behoeften (uit Geweldloze communicatie van Marshall Rosenberg)

## Bijlage 6 Groepsontwikkeling (Bruce Tuckman)

*In welk fase zit jouw project?*

Tuckman onderscheidt vijf fasen of stadia in de ontwikkeling van groepen en teams.

### 1. Forming (het vormen/ontstaan van de groepsverbinding)

Leden nemen een afwachtende houding aan. Er is nog geen groepsgevoel en de individuele posities en rollen zijn nog niet ingenomen.

### 2. Storming (de conflictfase)

In deze fase proberen de leden hun positie in de groep in te nemen. Dit leidt onvermijdelijk tot strijd wanneer ideeën van teamleden op gespannen voet met elkaar staan.

### 3. Norming (de norm- of standaardenfase)

De regels en methoden van samenwerking worden bepaald. De gemeenschappelijke teamdoelen worden vastgelegd en gedeeld. De belangrijke en minder belangrijke rollen zijn gedefinieerd. Er kan een start worden gemaakt met de samenwerking.

### 4. Performing (prestatiefase)

De groep wordt een team. Teamleden vullen elkaar aan. Er wordt harmonieus gewerkt aan het gemeenschappelijke doel.

### 5. Adjourning (uit elkaar gaan/de afscheidsfase)

Het doel is behaald en het team valt uiteen.

Deze stadia worden niet altijd lineair doorlopen. Vooral fase 3 en 4 worden cyclisch doorlopen. In de beginfasen hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de taakgerichte taken. Bij projecten worden regelmatig fase 2 en 3 overgeslagen.

### Checklist analyse en bepaling ontwikkelingsstadium van een groep

Stadium	Kenmerken
1. Forming	<ul style="list-style-type: none"> <li>- weifelende deelnemers</li> <li>- beleefde communicatie</li> <li>- bezorgdheid over de groepsdoelen</li> <li>- een actieve leider</li> <li>- meegaande leden</li> </ul>
2. Storming	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kritiek op ideeën</li> <li>- matige aandacht</li> <li>- vijandigheid</li> <li>- polarisatie en coalitievorming</li> </ul>
3. Norming	<ul style="list-style-type: none"> <li>- overeenkomen van afspraken</li> <li>- afname van rolambigüiteit</li> <li>- toegenomen wij-gevoel</li> </ul>
4. Performing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besluitvormingsgericht</li> <li>- probleemoplossingsgericht</li> <li>- wederzijdse samenwerking</li> <li>- productiegericht</li> </ul>
5. Adjourning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontbinding</li> <li>- terugtrekking</li> <li>- toegenomen onafhankelijkheid</li> </ul>

## Bijlage 7 Beïnvloeding binnen teams

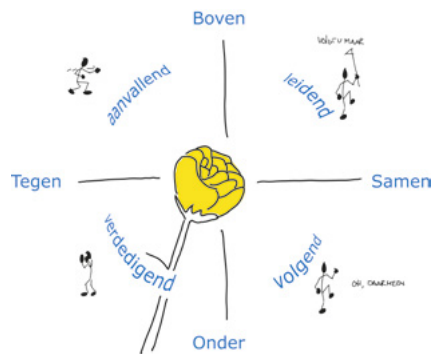
*Hoe beïnvloed jij vanuit jouw rol in het project de werkwijze binnen het team?*

Ik beschrijf in deze bijlage twee modellen die je kunnen helpen om het gedrag binnen een team te sturen. Het gaat om de Roos van Leary en het Inzicht in Invloed model van Bureau Zuidema. Daarnaast ga ik in op de verschillende soorten (situationeel) leiderschap en hoe deze zich uiten binnen een projectteam.

### Roos van Leary<sup>(25)</sup>

De Roos van Leary is een model waarmee je invloed kunt uitoefenen op je interactie met anderen. De Amerikaanse psycholoog Timothy Leary werkte het model rond 1950 uit. Dit deed hij op basis van uitgebreide observaties van mensen. Leary ontdekte dat de manier waarop mensen op bepaald gedrag reageren, in sommige situaties vrij voorspelbaar is. Leary gaat er vanuit dat gedrag weer gedrag uitlokt. Anders gezegd: door je op een bepaalde manier te gedragen, kun je anderen sturen oftewel beïnvloeden.

Dit gegeven heeft Leary uitgewerkt in de Roos van Leary. Hierbij liet hij zich inspireren door een windroos, een cirkel waarin de vier windrichtingen staan aangegeven.



**Boven:** Dominant gedrag. Je spreekt luid en duidelijk. Je staat rechtop, met je hoofd omhoog. Je neemt veel (spreekwoordelijke) ruimte in.

**Onder:** Niet-dominant gedrag. Je spreekt zacht. Je neemt zelf weinig plaats in en geeft daardoor veel ruimte aan anderen.

Boven- en onder-gedrag beïnvloeden elkaar. Onder-gedrag wekt bij de ander boven-gedrag op en omgekeerd.

Dus aanvallend gedrag roept opstandig gedrag op, concurrerend gedrag teruggetrokken gedrag, leidend gedrag volgend gedrag en helpend gedrag meewerkend gedrag.



*Wij:* Relatiegericht gedrag. Je laat zien dat je interesse hebt in de persoon tegenover je. Je vindt de relatie belangrijk. Je wilt samen voor iets werken.

*Ik:* taakgericht gedrag. Je laat zien dat je zorg hebt voor de taak die volbracht moet worden. Je doel is resultaatgericht. Het werk moet worden gedaan.

Ik- en wij-gedrag zijn besmettelijk. Ik-gedrag roept bij de ander vergelijkbaar ik-/taakgericht gedrag op, terwijl wij-/relatie-gedrag ook wij-gedrag oproept.

Om te sturen met de Roos van Leary, kun je drie dingen doen:

1. Aansluiten: Je gaat hetzelfde gedrag vertonen als de ander.
2. Horizontaal oversteken naar de andere kant: Je kiest een gedragsvariant die het tegenovergestelde is. Bijvoorbeeld als iemand vastzit in concurrerend gedrag, kies je voor leidend of helpend gedrag.
3. Recht horizontaal oversteken: Als iemand vastzit in opstandig gedrag, dan gedraag jij je meewerkend. Als iemand zich te helpend gedraagt, dan gedraag jij je een beetje aanvallend.

Op deze manier kun je een teveel van een bepaald type gedrag neutraliseren, zodat het gedrag binnen het team als geheel effectiever wordt.

### **Het Invloedmodel® (Bureau Zuidema bv)**

Het Invloedmodel® is een van origine Amerikaans model (Oorspronkelijke titel: 'Positive Power and Influence Program', Situation Management Systems Inc.). Het model is voor gebruik in Nederland vertaald en bewerkt door Bureau Zuidema. Bureau Zuidema gebruikt het model in de training Inzicht in Invloed® en in diverse andere trainingen. Het model geeft inzicht in de wijze waarop mensen elkaar beïnvloeden via verschillende invloedstijlen.

Het model onderscheidt twee energierichtingen: de duw en de trek energierichting. Deze energierichtingen zijn weer onderverdeeld in vier invloedstijlen en een tactiek (wegbewegen). Bij de vier invloedstijlen horen tien aparte gedragssoorten (zie ook de onderstaande tabellen).

Het Invloedmodel® is bruikbaar voor iedereen die wil leren situaties op een positieve manier te sturen om zo zaken voor elkaar te krijgen. Je doet dit met het model niet op basis van macht, maar op basis van respect voor de ander en persoonlijke kracht. Door de verschillende stijlen en gedragssoorten situationeel goed toe te passen, kun je je invloed vergroten. Bij het model bestaat een vragenlijst die inzicht geeft in iemands voorkeurstijlen. Inzicht in je eigen voorkeurstijlen en die van je teamgenoten, kan een positief effect hebben op de samenwerking. Maar ook het vergroten van iemands persoonlijke invloed, kan leiden tot betere resultaten voor het team als geheel. Het Invloedmodel® is een met rechten beschermd model. Neem contact op met Bureau Zuidema als je het wilt toepassen.

## Duwstijlen

Energie	Invloedstijlen	gedragssoorten	
Duwen	Overreden	Voorstellen doen	Ideeën, suggesties, aanbevelingen, vragen die een standpunt aangeven
		Argumenteren	Feiten en argumenten voor het eigen standpunt; tegenargumenten, gesloten informatieve vragen
	Stellen	Normen stellen	Eisen/behoefden, verwachtingen, normen, regels
		Waarderen	Positieve of negatieve waardeoordelen over de ander op basis van eigen criteria
		Faciliteren/sanctioneren	Materiële of immateriële, positieve of negatieve consequenties van anderms gedrag; aansporingen en druk

## Trekstijlen

Energie	Invloedstijlen	gedragssoorten	
Trekken	Overbruggen	Betrekken	Vragen naar meningen of gevoelens, aanmoedigen, meer informatie vragen
		Luisteren	Samenvatten wat de ander heeft gezegd, niet uitgesproken gedachten of gevoelens toetsen
		Onthullen	Open zijn over eigen informatie of gevoelens, fouten toegeven, onzekerheid of onkunde tonen, hulp vragen
	Inspireren	Koppelen	Nadruk leggen op punten van overeenstemming, of op gemeenschappelijke waarden, belangen en capaciteiten
		Visie delen	Verwoorden van opwindende mogelijkheden, enthousiast een positief resultaat schilderen

Tactiek/energie	gedragssoorten	
Wegbewegen	Afstand nemen	Uitstellen en opnieuw plannen; ontspanningen brengen door humor; werkwijze ter discussie stellen
	Ontwijken	Terugtrekken, standpunt laten vallen, tegenstellingen wegmoffelen, terugvallen op procedures

## Leiderschap

Het IPM-team bestaat uit vijf managers (rolhouders). Van de rolhouders en zeker van de projectmanager wordt naast managementcapaciteiten enige mate van leiderschap verwacht. Situationeel leiderschap - het naar gelang van de vereisten van het moment kunnen inzetten van een bepaalde leiderschapsstijl - moet bijvoorbeeld in behoorlijke mate aanwezig zijn om van een project een succes te maken. Er bestaan vier soorten situationeel leiderschap:

Soort	Kwaliteit	Valkuil
Directief leiderschap	Besluitvaardig Vlijtig, energiek Maakt dingen af en is betrokken bij de zaak Resultaatgericht	Kritisch, bedreigend Neemt alle beslissingen Handelt zonder overleg Alleen neerwaartse communicatie (top-down)
Overtuigend leiderschap	Gebruikt teamwork voor besluitvorming Maakt gepast gebruik van participatie Moedigt hoge prestaties aan	Meegaand, zwak Vermijdt beslissingen Zoekt te veel het compromis
Participerend leiderschap	Houdt communicatiekanalen open, luistert Coacht Coöperatief	Vermijdt conflict Zoekt erkenning voor zichzelf en is hiervan afhankelijk Passief
Delegerend leiderschap	Volgt regels en procedures Betrouwbaar Let op details, efficiënt	Vermijdt betrokkenheid Geeft weinig suggesties Weerstand tegen verandering

De voorkeursstijl van een projectmanager heeft vaak grote invloed op het functioneren van het team. Dit is een aandachtspunt als je van projectmanager wisselt. De rest van het team zal er immers (erg) aan moeten wennen als de nieuwe projectmanager een andere voorkeursstijl heeft.

Binnen RWS zijn recentelijk vier kernelementen benoemd die samen leiden tot *Dienend Leiderschap*.

Deze vier kernelementen zijn:

1. Voorbeeldgedrag vertonen in relatie met de medewerker.
2. Denken vanuit de klant.
3. Medewerkers faciliteren om hun eigen werk beter te verbeteren.
4. Terugkoppelen van dagelijkse werkzaamheden.  
Of: medewerkers weten welke werkzaamheden waarde toevoegen.

## Bijlage 8 Vragenlijst Succesvol samenwerken

■ ■ We vormen bij de gemeente Amsterdam nu teams volgens het IPM-model. Deze vragenlijst is daarbij erg nuttig. Zo wordt bij dit proces ook de zachte kant meegenomen. ■ ■

Paul van Rossum, Hoofd Afdeling Projecten bij de gemeente Amsterdam

Wil je de mate van samenwerken binnen je team monitoren, dan is onderstaande vragenlijst wellicht handig. Door teamleden de lijst te laten invullen, kun je bovendien het gesprek aangaan over opvallende verschillen.

### Vragenlijst Succesvol samenwerken

Datum:

Naam en team:						
nr	Aspect/Vraag/stelling	1*	2	3	4	5 (sub) totaal
<b>A0</b>	<b>Gezamenlijk doel</b>					
A1	Werken de teamleden met een gezamenlijke focus?					
A2	Is er een gezamenlijk doel concreet en eenduidig gedefinieerd?					
A3	Zijn alle (tussen)producten om het gezamenlijk doel te halen duidelijk en bekend?					
A4	Worden er regelmatig successen gevierd?					
A5	Voel ik mij betrokken bij het (gezamenlijk) doel/resultaat?					
<b>Totaal A:</b>						
<b>B0</b>	<b>Vertrouwen</b>					
B1	Durf ik mij in relatie tot mijn teamgenoten kwetsbaar op te stellen?					
B2	In het team voel ik me vrij om te zeggen wat ik vind, denk en voel.					
B3	Ken ik mijn teamgenoten goed?					
B4	In hoeverre ben ik open over mijn motieven?					
B5	In hoeverre ben je echt geïnteresseerd in de ander(en)?					
<b>Totaal B:</b>						
<b>C0</b>	<b>Belangen</b>					
C1	Zijn de organisatiebelangen duidelijk?					
C2	Zijn de verschillende persoonlijke belangen bekend?					
C3	Worden de persoonlijke belangen bespreekbaar gemaakt?					
C4	Zijn de gezamenlijke belangen bekend?					
C5	Zijn mijn persoonlijke belangen in lijn met het gezamenlijk belang?					
<b>Totaal C:</b>						
<b>D0</b>	<b>Verantwoordelijkheid</b>					
D1	Zijn jouw taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) duidelijk voor jouw en de ander?					
D2	Zijn de taken TVB's van de anderen voor jouw duidelijk?					
D3	Weet ik wat ik van de anderen uit het team nodig heb om mijn TVB's te waarmaken?					
D4	Kunnen de teamleden buiten de grenzen van hun eigen TVB's kijken?					
D5	Ben je van mening dat een ieder teamlid zijn verantwoordelijkheid neemt en voelt?					
<b>Totaal D:</b>						
<b>E0</b>	<b>Professionaliteit</b>					
E1	Neem ik regelmatig de tijd voor zelfreflectie?					
E2	Durf ik naar mezelf te kijken in alle kwetsbaarheid en te accepteren wie ik ben?					
E3	Zit ik lekker in mijn huidige rol/taak/functie en ben ik gemotiveerd om deze uit te voeren?					
E4	De professionaliteit van mij en mijn teamgenoten zitten op gelijk/ gewenst niveau.					
E5	Ik ben aanspreekbaar op mijn producten, werk, rol en verantwoordelijkheden.					
<b>Totaal E:</b>						
<b>F0</b>	<b>Communiceren</b>					
F1	In een gesprek/overleg met de ander(en) is er een goede mix tussen zenden en luisteren.					
F2	Ik vind dat wij effectief overleggen met elkaar.					
F3	Wordt er tijdens het teamoverleg regelmatig doorgevraagd?					
F4	Ik heb regelmatig aan twee woorden genoeg, er zit bijna nooit 'tuis' op de lijn.					
F5	Ik straal non-verbaal uit wat ik verbaal zeg.					
<b>Totaal F:</b>						
<b>G0</b>	<b>Aanspreken</b>					
G1	Ik bespreek mijn directe (project)omgeving als veilig.					
G2	Ik krijg regelmatig feedback van mijn teamgenoten.					
G3	In mijn team worden regelmatig mensen aangesproken op hun gedrag en/of TVB's.					
G4	In mijn team wordt echt naar elkaar geluisterd en laten we elkaar uitspreken.					
G5	Wordt er na een conflictsituatie altijd teruggeblikt op de bewuste situatie?					
<b>Totaal G:</b>						
<b>H0</b>	<b>Humor</b>					
H1	Wordt er tijdens een teamoverleg vaak gelachen?					
H2	Ik ervaar positieve energie in de samenwerking.					
H3	Als een ander teamlid een grap maakt vind je dit dan leuk?					
H4	Ben jij en/of de andere teamleden in staat zaken te relativeren?					
H5	Als er gelachen wordt is dit dan gemeend?					
<b>Totaal H:</b>						
<b>Totaal overall score samenwerken</b>						

\*Note: 1 is helemaal mee oneens/ helemaal niet  
5 is helemaal mee eens/ helemaal

Totaal score van: 40 - 100: snel actie nodig  
100 - 140: niet verlaten  
140 - 200: ga zo door



## Literatuurlijst

1. Projectmatig creëren 2.0, J. Bos en E. Haring, 2006
2. Bouwen is teamwork!, Praktijkgids voor succesvol samenwerken in de bouw, Regieraad Bouw, PSI Bouw, 2008
3. Bouwmediation, Sdu, 2006
4. Geweldloze communicatie, Marshall B. Rosenberg, derde druk, 2012
5. De snelheid van vertrouwen, Stephen M.R. Covey, 2011
6. De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephen M.R. Covey, 2003
7. Het 3de alternatief. Het principe van creatieve samenwerking, Stephen M.R. Covey, 2011
8. Verander je overtuigingen, Robert Dilts, 2011
9. Zuidema: effectief beïnvloeden, cursusboek de Baak
10. De kracht van het nu, Eckhart Tolle, 2010
11. De 5 frustraties van teamwork, Patrick Lencioni, 2009
12. Kernkwaliteiten van het Enneagram, Daniel D. Ofman, Rita van der Weck, 2001
13. Bezieling en kwaliteit in organisaties, Daniel D. Ofman, 2000
14. Dromen, durven doen. Ben Tiggelaar, 2005
15. Werkwijzer Aanleg, RWS, 2012
16. Hullie en Zullie en de infrastructuur van het samenwerken, Gert-Jan Braas en Age Frank Beuving, 2009
17. Topteams, Vijf voorwaarden om een succesvol team te bouwen, Dave Jongeneelen & Rob Voss, Het Spectrum, 2002
18. Je gaat het pas zien als je het door hebt. Over Cruijff en leiderschap, Pieter Winsemius, 2004
19. Het experiment A2 Hooggelegen, een geslaagde nieuwe weg. 2011
20. Drijfveren in de Praktijk, Cor Keijser & Stephen van der Vat, 2009
21. Ga terug naar start..., Een praktische handreiking met project start-up ervaringen uit diverse sectoren, Balance & Result organisatie adviseurs
22. Diverse publicaties van Kennis in het groot (King). O.a. Wijsheden van King, de zoektocht naar het vak: Omgevingsmanagement, Organisatieverhalen van grote infrastructurele projecten
23. Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement, Ariane Moussault, Edwin Baardman, Frithof Brave, 2e geheel herziene druk, Berenschot IPMA-nl, 2011
24. Een Lean Overheid.
25. Actie is reactie, Gedrag sturen met de Roos van Leary, Marie José Cremers, Bert van Dijk, Thema, 2009
26. Wie werkt er nog alleen? Op weg naar gezonde teams en prestatieteams, Peter Storm, Ewout Boogaard, Chantal Savelsbergh, 2004
27. Integraal projectmanagement bij Rijkswaterstaat, Freek Wermer, februari 2013
28. Kennisprofiel Projectmanagement (IPM), Freek Wermer, Melanie Nissink, november 2012
29. Succesvol samenwerken, de zachte kant van projectmanagement, Maarten Reinking, Melanie Nissink, afd. projectmanagement, RWS GPO, 10 okt. 2012.

## Dankwoord

Het schrijven van een boek combineren met een drukke baan: het is een uitdaging op zich. Gelukkig waren er altijd mensen in de buurt om te helpen.

Allereerst wil ik alle collega's danken die hebben bijgedragen aan de eerdere interne RWS versie van dit verhaal<sup>(29)</sup>: Jacinta Lechner, Marc Lentjes, Age Frank Beuving, Hans Huijbers, Rudie van der Wal, Arjen van der Veer, Ella Nanninga-Kryzewski, Henk Meuldijk, René van der Zee, Helené Kleijne, Jan Slager, Ton Swanenberg, Bert Kappe, Yke Norg, Roemer den Ruijter, Erna Ceelen, Amiranda Abbes, Lieke Vrancken, Ed van Vugt en Annet Griffioen. Speciale dank gaat uit naar mijn collega's Ella Nanninga-Kryzewski, Jacinta Lechner, Henk Meuldijk en Melanie Nissink. Zij hebben mij geïnspireerd en geholpen om deze droom waar te maken. Maar Ton Swanenberg verdient zeker ook dank. Hij bracht mij in contact met de Rijksprojectacademie (King/RPA), die de uitgave van dit boek mogelijk maakte.

Dit boek was nooit geworden wat het nu was zonder mijn vrienden Cor Sebel, Kees Birkhoff en Jan Reinout Deketh. Zij hebben het verhaal gelezen met een kritische, niet-Rijkswaterstaat bril. René van der Zee heeft me enorm geholpen met het aspect Professionaliteit.

Ook een woord van dank voor mijn 'teamgenoten' bij dit project. Olaf Lukkassen heeft op een zeer enthousiaste manier de kar vanuit de RPA/King getrokken. Noël Houben heeft tekstueel de puntjes op de 'i' gezet.

## Over de auteur



Maarten Reinking (1963) ging na zijn studie Mijnbouwkunde in Delft werken bij de Hollandsche Aanneming Maatschappij (HAM). Hier deed hij zijn eerste professionele ervaring op met projectmanagement. Reinking was zowel in binnen- als buitenland actief voor de HAM. Na 3,5 jaar bij advies- en projectmanagementbureau APPM, maakte

Reinking de overstap naar Rijkswaterstaat. Hij werkt inmiddels twaalf jaar bij RWS: eerst als Hoofd bagger- en bergingswerken, later als Hoofd Realisatie infrastructuur bij RWS Noord-Holland. De laatste vier jaar is Reinking projectmanager bij RWS.

Reinking heeft ook een achtergrond als topsporter. Hij hockeyste onder andere in Jong Oranje. Met zeventien jaar was hij ooit de jongste speler in de hoofdklasse.