

Een product van King staat nooit alleen...

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland, is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten en anderen (deskundigen uit de praktijk of wetenschap) bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden.

Via uitwisseling van gedachten en gezamenlijk nadenken in de 10 domeinen van King worden hierin stappen gezet.

In de producten van King, zoals in dit boekje, worden deze discussies en resultaten vastgelegd. Producten van King hebben tot doel te stimuleren, de discussie verder te brengen en zo het projectmanagement van grote projecten te verbeteren.



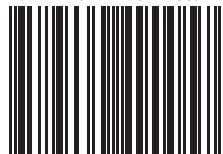
www.kennisinhetgroot.nl

De aanleg van infrastructuur speelt zich vooral af in de wereld van techniek; in het oogspringende constructies van beton, staal, elektronica, stenen en grond. Maar uiteindelijk is het maken van infrastructuur vooral ook mensenwerk en komt er bij het managen van dit soort complexe projecten heel wat kijken. De meeste managers in projecten zijn zich er van bewust dat zij rekening moeten houden met de heersende cultuur. Zowel die in hun eigen projectorganisaties als de cultuur van hun projectpartners. Maar hoe doe je dat nu in de praktijk?

Deze praktische gids geeft inzichten over het omgaan met de projectcultuur in megaprojecten. Zo geeft het een handvat om cultuur uit de black box te halen en door middel van concrete voorbeelden bespreekbaar te maken. Ook bevat het tips gegevens over hoe managers in projecten de nodige aandacht aan cultuur kunnen geven.

De gids is geschreven op basis van ervaringen met organisatie-culturen van de auteur en de ervaringen van mensen die dagelijks met grote infrastructuurprojecten in de slag zijn. Hoe zij de cultuur binnen de verschillende projecten ervaren en daar mee omgaan, vormen dan ook voor een belangrijk deel de basis van dit boekje.

Omgaan met cultuur in megaprojecten



Inhoud

Voorwoord	Omgaan met cultuur in megaprojecten	4
Hoofdstuk 1	Wat is cultuur?	6
Hoofdstuk 2	De ijsberg en de ui van Schein	8
Hoofdstuk 3	Moederorganisatie vs. projectorganisatie	14
Hoofdstuk 4	De ui in de praktijk	18
	Project Maaswerken	20
	Project A2-Maastricht	22
	Project Noord/Zuidlijn	24
	Project MaVa	26
Hoofdstuk 9	Verschillen en patronen	30
Hoofdstuk 10	Leidinggevende en projectcultuur	32
Hoofdstuk 11	Tot besluit	38

Bijgevoegd kaartje:

De ui van Schein: doe het zelf in een cultuursessie

Omgaan met cultuur in megaprojecten

Inzicht

Projectmanagers in de grote infrastructuurprojecten zijn deskundig, door de wol geveerd en vooral in staat zakelijk leiding te geven en gehaaid te onderhandelen. En dus zou alles goed moeten gaan. Maar er blijkt meer tussen hemel en aarde te spelen. Ook is in toenemende mate mogelijk ‘zachte’ zaken te benoemen, situaties te analyseren op basis van andere dan de harde omstandigheden en te bekijken of die meer ‘zachte’ processen ook beïnvloedbaar zijn.

Eén van die ‘zachte’ zaken is binnen King benoemd in het domein cultuur. Binnen de projecten bleek voor dat onderwerp veel belangstelling te bestaan, hoewel er natuurlijk geen gemakkelijk aangrijpingspunt voor de discussie was – geen van de projecten kent een ‘manager cultuur.’ Toch is de discussie met de projecten op gang gekomen op een heel pragmatische manier: start met het herkennen en erkennen van cultuurelementen. Na de productie van een video over het cultuurbesef binnen de HSL-Zuid zijn met verschillende projecten sessies uitgevoerd over het thema cultuur.

We zijn daar een belangrijke weg op gegaan: we kunnen meer begrijpen van de acties van mensen en organisaties, als we beter begrijpen hoe die culturen in elkaar zitten, en als we de interventies op die culturen bewust kunnen hanteren.

Dit boekje is een bijdrage aan de discussie over de cultuur van organisaties en de manier waarop die ‘bestuurd’ kan worden. Jaap Verkade, de domeinmanager van cultuur heeft dat zakelijk en duidelijk uitgelegd in een aantal uitgaven: een video, een serie bijeenkomsten en dit boekje.

Wij bij King zijn blij dat we op dit terrein aan de slag zijn gegaan: het biedt mooie inzichten en praktische werkwijzen. Maar er is op dit terrein nog meer te doen op het gebied van cultuurverschillen. Bijvoorbeeld tussen samenwerkingspartners of op het terrein van het zoeken naar effectieve interventies ter voorkoming van conflicten op basis van cultuurverschillen. Dit is een mooi begin.

Jaap Geluk
Programmadirecteur King

Hoofdstuk 1

Wat is cultuur?

Iedere organisatie heeft een cultuur. Dat ervaart iedereen. Maar wat is dat eigenlijk: cultuur? En wat heeft het te maken met projectmanagement? De eerste vraag brengt je in de verleiding naar een definitie te verwijzen. Er zijn er tientallen, bijvoorbeeld de twee hieronder.

Definities hebben het probleem dat, als je een beetje praktisch bent ingesteld, je er niet zo veel mee kunt. Hoe culturen zich uiten, spreekt meer tot de verbeelding: 'een cowboycultuur', 'een ambtenarencultuur' of 'een cultuur van doeners'.

*“De gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf.”
(Sanders en Neuijen)*

Scheins definitie legt de link tussen cultuur en het succesvol oplossen van problemen. Oplossen van problemen is dagelijkse kost voor projectmanagers. Daaruit volgt dat het nuttig is voor iedereen die iets van doen heeft met projectmanagement om zich te buigen over projectcultuur. De ui van Schein is daarbij een handig hulpmiddel.

*“Een patroon van gedeelde basis aannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen.”
(Schein)*

Dit boekje is vooral een praktische gids. Het helpt u om projectcultuur uit de black box te halen zodat helder wordt op welke manier de heersende cultuur in een project meehelpt bij het oplossen van problemen of juist problemen veroorzaakt. Verder leert u hoe u cultuur bespreekbaar kunt maken en krijgt u tips hoe u als leidinggevende met projectcultuur kunt omgaan.

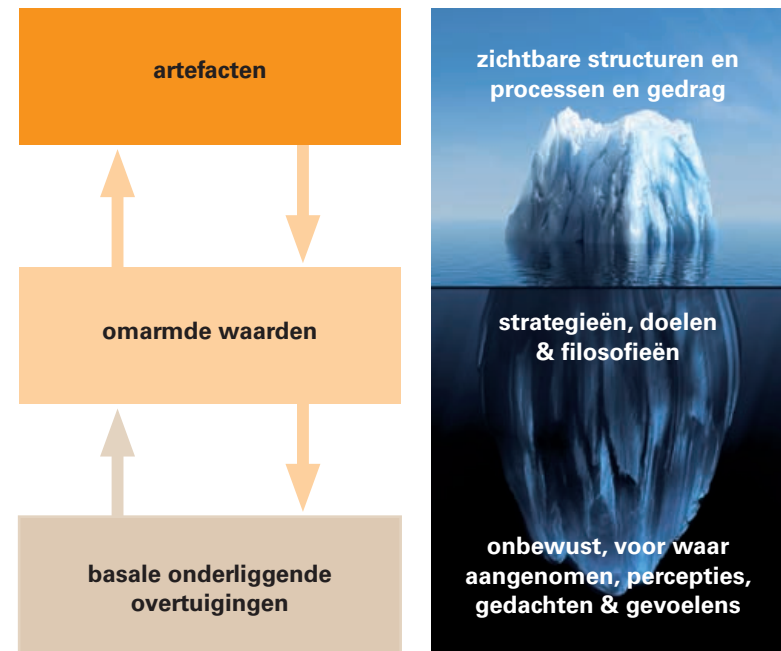
De inhoud is ontstaan in gesprekken, interviews en sessies met mensen, die werken of werkten in een groot infrastructureel project. Doe er uw voordeel mee!

Hoofdstuk 2

De ijsberg en de ui van Schein

Projectcultuur is een containerbegrip. Om het begrip te concretiseren en er mee te kunnen werken helpt een gemeenschappelijke 'taal', waarmee de verschillende onderdelen van een projectcultuur te duiden zijn.

De ideeën van Edgar Schein zijn hierbij bruikbaar. Schein is een pionier en expert op het gebied van cultuur in organisaties. Essentieel is dat hij verschillende cultuurlagen onderscheidt. Net als bij een ijsberg is er een deel dat direct zichtbaar is, terwijl een ander deel onzichtbaar onder water verborgen is. Als je dat deel wilt zien, zul je de diepte in moeten duiken. De ijsberg vormt de basis voor de theorie van Schein. Om de theorie in de praktijk te brengen is de ui van Schein geschikt. De buitenschil van een ui is goed zichtbaar, wat er binnenin zit wordt pas zichtbaar als je de ui door-midden snijdt. Dan pas zie je de binnenringen.

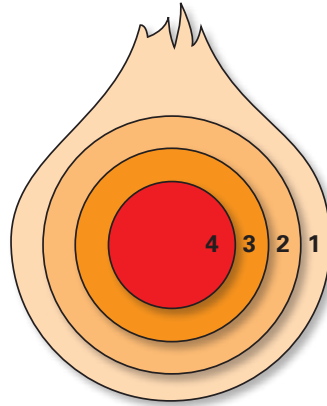


De ui van Schein telt vier schillen

De *eerste*, buitenste, schil bevat de artefacten. Artefacten zijn de uiterlijkheden van de cultuur. Daarbij kan het zowel gaan om fysieke kenmerken, als om gedrag dat je waarneemt.

Bijvoorbeeld:

- Het gebruik van jargon.
- De manier van elkaar aanspreken.
- De managementstijl.
- De kleding.
- De inrichting van de organisatie.
 - structuur.
 - procedures.
 - de werkplek.
- Het omgaan met regels en afspraken.
- Het bejegenen van de buitenwereld.



De *tweede* schil, meer naar binnen, bestaat uit de verhalen over helden en antihelden. Tegen wie wordt opgezien? Wie wordt als rolmodel gezien en wie juist niet? Bij de tweede schil gaat het om de waarden die de helden uitdragen in hun doen en laten.



Ook verhalen over belangrijke gebeurtenissen horen in deze schil thuis. Soms krijgt zo'n verhaal het karakter van een mythe; en sterk verhaal, bijvoorbeeld over Jan die altijd 'miljoenen' wist te besparen met zijn slimme ideeën.

In de tweede schil vind je ook de rituelen. Handelingen die, in de ogen van outsiders weinig bijdragen aan de output, maar die door de insiders wezenlijk worden gevonden en levend worden gehouden. Denk aan het vieren van verjaardagen of vrijdagmiddagborrels.

De *derde* schil gaat over de normen en de waarden, die door de organisatie wordt nagestreefd en nageleefd. Bijvoorbeeld:

Kwaliteit leveren
mijlpalen halen
dienstbaar
transparantie
collegialiteit
je gaat pas naar huis wanneer het werk af is.

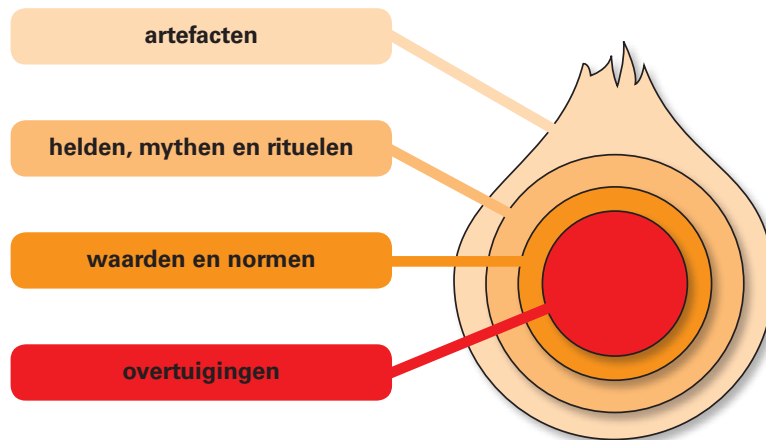
Als de relatie goed is kom je er wel uit.

Je kunt de markt nooit helemaal vertrouwen



In de *vierde* schil, de binnenste, zitten de gedeelde overtuigingen. Die gaan over 'hoe de wereld in elkaar zit' volgens de mensen, die samen de organisatie vormen. Hun overtuigingen komen voort uit ervaringen. Deels zijn deze overtuigingen onbewust geworden. Ze worden als zó vanzelfsprekend ervaren dat er niet over gesproken hoeft te worden. Het vergt enige moeite de overtuigingen boven water te halen. In feite zijn de overtuigingen het mentale model van de organisatie.

De vier schillen van de ui van Schein vormen één geheel. Overtuigingen zijn gelinkt aan normen en waarden en beïnvloeden het gedrag aan de buitenkant. Helden zijn de vleesgeworden waarden.



Hoofdstuk 3

Moederorganisatie versus projectorganisatie

Terugkijkend, en vooral ook luisterend naar de verhalen van ex-medewerkers, blijkt dat projecten als de Betuweroute of de HSL-Zuid een eigen projectcultuur kenden. Het is niet raar dat de cultuur van zulke projectorganisaties iets vasthouden van de cultuur van de moederorganisaties. Maar ze hebben ook iets eigens. De projectdirecteur heeft als founding father grote invloed op de cultuur die zich ontwikkelt: bijvoorbeeld degelijk of juist grensverleggend.

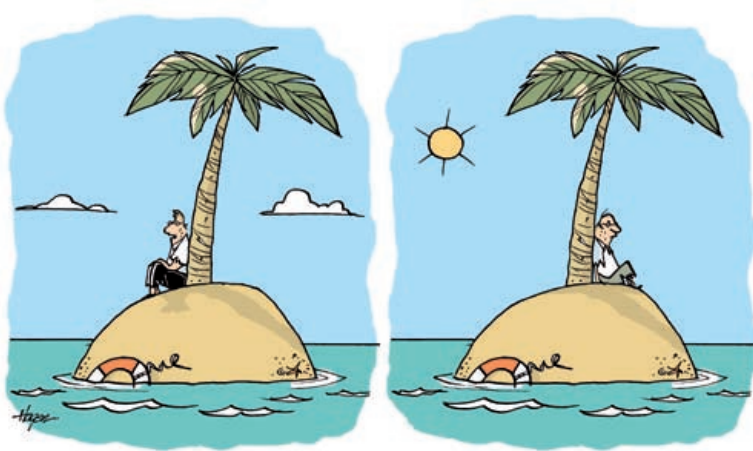
In staande organisaties als ProRail en Rijkswaterstaat wijzigt de cultuur slechts heel geleidelijk. Veranderingen kunnen soms jaren in beslag nemen.

In projectorganisaties daarentegen is de organisatorische dynamiek groot.

Vergeleken met staande organisaties lijken ze op een snelkookpan. In korte tijd wordt de organisatie opgezet. Dan volgt een groeiperiode: werk neemt toe en de organisatie groeit. Na een paar jaar wordt al weer gedacht aan afbouw, waarna opheffing volgt.



Door de fasering van projecten volgen veranderingen elkaar in snel tempo op. Daarom is het normaal dat medewerkers met specifieke kenmerken de organisatie verlaten en anderen toetreden. Ontwerpers maken een andere cultuur dan bouwers. Een beetje chaos, soms wat meer en soms wat minder, hoort erbij in de beginfase. Niet zelden wordt hier de kiem gelegd voor het ontstaan van wat sommige projectmedewerkers aanduiden met een eilandencultuur: subgroepen, die echt samenwerken, kunnen het geheel van het project in de weg staan.

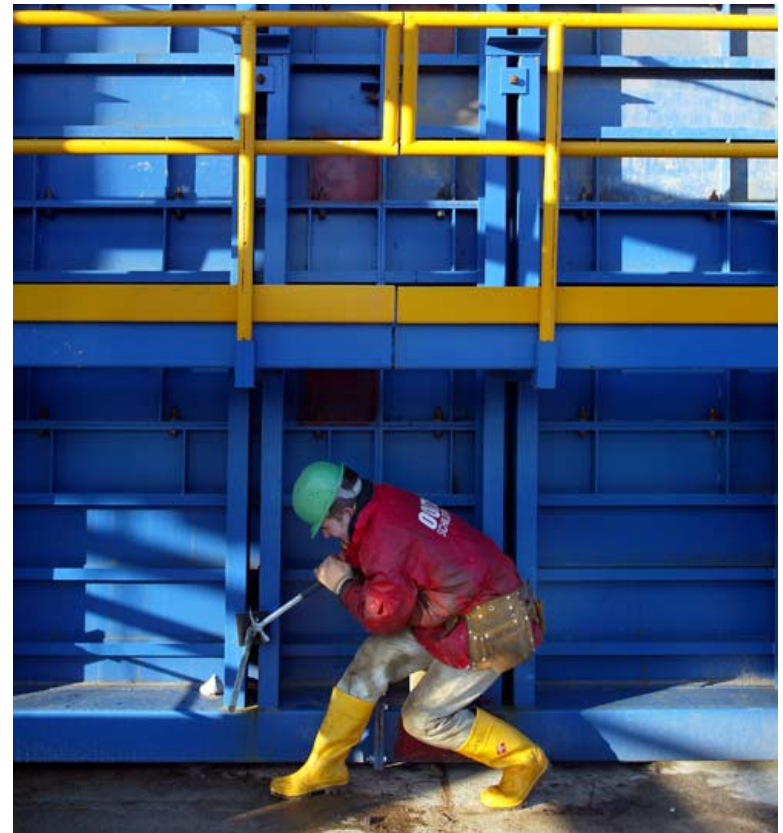


In het begin is de invloed van de cultuur van de moederorganisaties sterk aanwezig. Die werkt lang door. Zo neigt men er toe bij dreigende escalatie altijd de eigen 'moeder-familie' op te zoeken. Het duurt een paar jaar voordat iedereen zich primair verbonden voelt met het project en pas secundair met de moederorganisatie.

Ook wisseling van vooral toonaangevende managers heeft invloed op de cultuur; op verandering van de normen en waarden en op het ontstaan van andere artefacten. Soms leidt een bestuurswisseling tot nieuwe helden: bijvoorbeeld als de cowboy plaatsmaakt voor de rentmeester.

Bij grote projecten gaat het altijd om samenwerken met partners. Het is algemeen aanvaard dat culturele verschillen tussen partners een belangrijke invloed hebben op het succes van een project. Dat maakt het belangrijk dat men zich niet alleen bewust is van de cultuur van de eigen projectorganisatie, maar ook inzicht heeft in de cultuur van de partners. Dat maakt het makkelijker om hun opstelling en handelen te begrijpen en te voorspellen.

"Complexe projecten onderscheiden zich van gewone projecten in structurele complexiteit en onzekerheid. Structurele complexiteit is hierbij de interactie en de interdependentie tussen het aantal elementen waar een project uit bestaat. Onzekerheid komt voort uit het gebrek aan duidelijkheid en overeenkomst omtrent projectdoelen en de manier waarop deze doelen bereikt moeten worden"
(van Marrewijk)



Hoofdstuk 4

De ui in de praktijk

Voor vier grote infrastructuurprojecten is de projectcultuur met de ui van Schein in kaart gebracht:

- Project Maaswerken
- Project A2-Maastricht
- Project Noord/Zuidlijn
- Project MaVa (A15: verbreding Maasvlakte-Vaanplein)

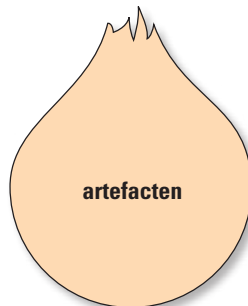
Bij elk project heeft een groepje medewerkers in een werksessie de ui van Schein afgepeld. Telkens is zo een globaal maar degelijk beeld ontstaan van de projectcultuur.



Project Maaswerken

Artefacten

- Er zijn geen vaste werkplekken.
- Het is erg druk: het gonst en zoemt.
- Niemand draagt een stropdas, behalve de baas.
- Er wordt regelmatig overgewerkt.
- Er is sprake van 'eilandjes'.



Helden (binnen organisatie)

- Iemand die weet waar over hij praat, helpt oplossen zonder over te nemen, staat voor zijn zaak en luistert. Iemand die de focus blijft houden op het behalen van het einddoel, ook al stort de hele wereld in. Iemand met onverzettelijke doelgerichtheid.



Antihelden (buiten organisatie)

- Iemand die onbetrouwbaar is en geen focus heeft. Een wereldverbeteraar zonder oog voor de bestaande organisatie.

Waarden en normen

- Er moet veel gelachen worden.
- Als er een probleem is, moet je zelf meedenken over een oplossing.
- Je moet het doel voor ogen houden.
- Je moet keuzes maken en ergens voor staan.
- Je moet zelf durven los te laten.
- Iedereen is aanspreekbaar.
- Je moet initiatief nemen.
- Je moet verantwoordelijk met de gegeven vrijheid omgaan.
- Je moet snel informatie delen.
- Initiatief.
- Vrijheid.
- Eerlijkheid.
- Openheid.
- Vertrouwen.
- Trots.
- Doelgerichtheid.
- Oplossingsgerichtheid.
- Deskundigheid.



Overtuigingen

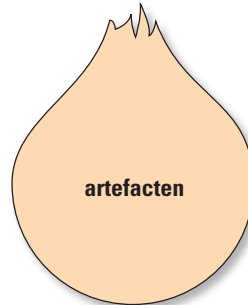
- Vrijheid is nodig voor motivatie (en dus om je werk goed te doen).
- Handboeken helpen niet.
- Het is wij (ingroup) tegen hen (outgroup).



Project A2-Maastricht

Artefacten

- Vlaai.
- Limburgse gemoedelijkheid.
- Geen streepjespakken.
- Geen statusgevoeligheid.
- Aanspreekvorm: je/fij.
- Informele afstemming.
- Hectische omgeving.
- Veel verschillende mensen met verschillende achtergronden en uit diverse culturen.
- Eigen huisstijl.
- Persoonlijk leiderschap.
- Roddels.
- Haantjesgedrag.



Helden

- Iemand die zorgt voor sfeer en dat de basisvoorzieningen op orde zijn.
- Iemand die partijen bij elkaar weet te brengen en het project door spanningsvelden weet te loodsen.
- Iemand die staat voor het project.



Antiheld

- Iemand die te veel naar zich toetrekt en weinig ruimte laat.

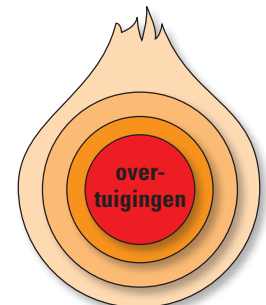
Waarden en normen

- Tijdens de lunch wordt er niet gewerkt.
- Je vaart niet je eigen koers.
- Tegenspraak wordt gewaardeerd.
- 'Kan niet' bestaat niet.
- Je zorgt voor elkaar.
- Mensen moeten zich schikken.
- Zonder kennis kun je geen proces sturen.
- Vermijden gevoeligheid van wij/zij.
- Zorgvuldig formuleren is noodzaak.
- Doe maar gewoon.
- Resultaat gaat voor persoonlijke relaties.
- Creativiteit - doelgerichtheid.
- Kennis en overzicht.
- Samenwerking.
- Openheid.
- Loyaliteit.
- Resultaat.
- Ondernemerschap.



Overtuigingen

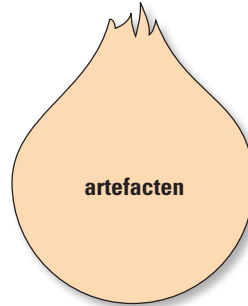
- Wie goed doet, goed ontmoet.
- Mensen hebben ruimte nodig om het maximale uit ze te halen.
- Het gemeenschappelijke doel gaat boven persoonlijke doelen.
- De eindfase moet strak verlopen.
- Niet iedereen is geschikt om in een project te werken.
- Als je het totaal niet snapt, kun je niet bijdragen.
- Vakmanschap is de basis.
- Verschuiving naar proces moet niet doorslaan/overheersen.



Project Noord/Zuidlijn

Artefacten

- Reductionistisch denken.
- Alle post gaat langs de baas.
- Weinig rumoer op de gang.
- Iedereen werkt op zijn kamer.
- Doorgeefluik.
- 'Het is misschien niet mijn positie...'
- Status is relatief.
- Weinig social talk.
- Veel onderonsjes.



Helden

- De mensen die buiten het 'echte' werk doen.
- Technuten.
- Iemand met veel kennis en ervaring.



Verhaal

- De dag na nachtelijk heiwerk stroomden er klachten binnen. Iedereen hielp om ze te verwerken, ongeacht status. Er werd samen naar een doel gewerkt en er was sprake van veel collegialiteit.

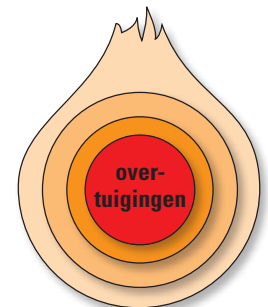
Waarden en normen

- Opdrachten voer je uit, ook al is het te veel.
- Je moet je werk goed doen.
- Risico's moet je vermijden.
- Wees voorzichtig met het geven van informatie.
- Je helpt elkaar.
- Geef en pak ruimte voor initiatief.
- Veiligheid.
- Zwijgzaamheid.
- Gedrevenheid.
- Trots.
- Gehoorzaamheid.



Overtuigingen

- Je moet iedereen informeren anders kunnen ze dwars gaan liggen.
- Informatie wordt tegen je gebruikt.
- Je hebt het in eigen hand.
- In Amsterdam gaat het anders dan in de rest van het land.
- Mensen vertonen onder druk reflexreacties (= ware aard).
- Als je je als slachtoffer gedraagt, word je ook zo gezien.

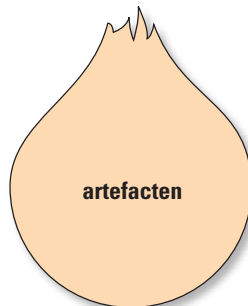


Project MaVa

Artefacten

Onderling en met elkaar

- Diverse groepen op 'eigen eiland'.
- Binnen bepaalde groepen wordt koffie voor elkaar gehaald.
- Mensen zoeken elkaar op. Maar het contact onderling is oppervlakkig. Elkaar aanspreken op afspraken gebeurt weinig.
- Humor. Joviaal, er wordt getutoyeerd.
- Bij knelpunten wordt er snel opgeschaald.
- Gemaakte afspraken worden goed vastgelegd. Afspraken worden wel uitgelegd, maar er wordt weinig doorgevraagd.
- Haast wordt vaak als excuus gebruikt.



Management en leiding

- Doelen worden niet expliciet besproken en gedeeld. Sturing is niet zichtbaar.
- Besluiten worden vaak uitgesteld en makkelijk teruggedraaid.
- De leiding is makkelijk aan te spreken. Als er iets is, passeer je je clustermanager niet.

Met en naar de markt

- Zakelijk, alles wordt vastgelegd en gecheckt.
- Voorzichtig, onzeker? Niet met de uitstraling: 'wij bepalen het'.

Met en naar de omgeving

- Naar 'boven' (ministerie) formeel: veelal per brief.
- Naar partijen als gemeente, ProRail e.d. informeel:

tutoyeren en gebruik van voornamen.

- Rekening houden met het 'publiek': er wordt niet gauw nee gezegd. Strategisch omgevingsmanagement is een begrip.

Fysiek

- Diversiteit in kleding. Veelal informeel, maar als je naar 'buiten' gaat netjes.
- Open werkruimte. Flexplekken, maar mensen zitten meestal op dezelfde plek.
- Veel communicatie per e-mail, ook als mensen dicht bij elkaar zitten.

Helden en antihelden

Er zijn geen mensen die MaVa-breed te boek staan als 'held' (rolmodel) of 'antiheld'.

Mythen en verhalen

- Je hoort vaak de opmerking: 'iedereen bij Zuid-Holland heeft ooit wel eens iets bij MaVa gedaan.'
- Het 'OTB-team' had de vergaderzaal gereserveerd. Het dialoogteam wilde gebruikmaken van de vergaderzaal en vond dat het 'OTB-team' natuurlijk moest wijken.
- Bij de terugkoppeling van de kick-off klonk opluchting door: 'we hebben het zo slecht nog niet gedaan!'.

Rituelen

- Bij verjaardagen wordt er getrakteerd en meestal wordt er ook gezongen.
- Er is een maandelijks borrel.



- De mijlpaal 'advertentie geplaatst' werd gevierd met gebak op initiatief van de projectleiding.
- Op de sportdag is er een MaVa-team, maar dat leeft niet erg.
- Er worden een aantal keren per jaar 'events' georganiseerd.

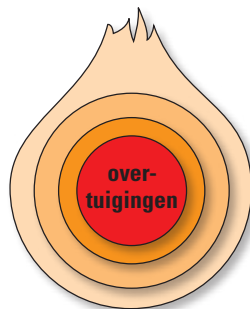
Waarden en normen

- Het halen van mijlpalen en resultaten.
- Het project in controle.
- Een goed imago, het beeld van MaVa naar buiten moet positief zijn.
- Goede relaties.
- Samenwerken.
- Rechtmatigheid: je moet je aan de procedures houden.



Overtuigingen

- Niet alles kan zomaar veranderd worden.
- Je bent afhankelijk van de lijnorganisatie.
- De lijnorganisatie is log.
- We hebben geen gezamenlijk en zichtbaar doel waarvoor de MaVa organisatie bestaat
- Een project heeft een doel: zonder doel geen project.
- Zonder team geen project.
- Sturing en leiding is noodzakelijk en moet zichtbaar zijn.
- Fouten maken is gezichtsverlies.
- Als je te zakelijk of scherp wordt, komt de relatie onder druk te staan.



Hoofdstuk 5

Verschillen en patronen

Als we de uitschillen van de vier projecten beschouwen, dan is het eerste wat opvalt dat ze zo verschillend zijn. Een logische conclusie. De context van de projecten verschilt behoorlijk; zowel op het gebied van politieke betrokkenheid en als in het aantal stakeholders. Daarnaast maakt het natuurlijk uit in welke fase een project zich bevindt.

Is er een patroon te ontdekken ondanks de verschillen? De karakteristieken van projectdirecteuren zetten in ieder geval de cultuurtoon. En veel medewerkers laten blijken dat projecten in de beginfase hectisch zijn (de snelkookpan). De cultuur sluit daarbij aan. Dan worden bijvoorbeeld waarden als flexibiliteit omarmd en is men wars van bureaucratie. In andere fasen verschuiven de normen, waarden en overtuigingen en zien de artefacten er anders uit. Ze zijn dan meer gericht op het goed beheersen van het project en op verantwoording.

Als er een patroon is, dan zijn dit de kenmerken:

- Resultaatgedreven met bijbehorende drukte en dynamiek.
- Bestaan van verschillende groepen binnen de projectorganisatie – ‘eilanden’ – die de neiging hebben zich te isoleren.
- Informele manier van met elkaar omgaan, een goede sfeer is belangrijk.
- Vakinhoudelijk sterke en bekwame mensen hebben aanzien.

Tenzij nadrukkelijk onder de aandacht gebracht – zoals bij de sessie met MaVa-medewerkers – werden door projectmedewerkers vooral cultuuraspecten aangedragen die met het interne reilen en zeilen van het project te maken hebben. Relaties met de ‘buitenwereld’ worden nauwelijks in de verhalen betrokken.

Hoofdstuk 6

Leidinggevende en projectcultuur

Het gaat niet alleen om de eigen ui. Iedere partner heeft ook een ui. Hoe verhouden die zich tot die van de projectorganisatie? Is er een bron voor samenwerking of juist voor conflicten?

Voor leidinggevendens is het handig om onderscheid te maken in verschillende dimensies van cultuur. Zo kun je naar cultuur kijken in relatie tot de doelstelling en context – omgeving en stakeholders – van het project. Ligt het accent op de technische complexiteit van de realisatie, op politiek draagvlak of op de complexiteit van de omgeving? Die vragen roepen belangrijke cultuurvragen op:

- Welk type cultuur en welke cultuurkarakteristieken passen bij de doelstelling en de context?
- Welk type projectdirecteur en -manager past hierbij en over welke kerncompetenties moet hij beschikken?
- Welke houding en welke overtuigingen moeten een rol spelen als selectie-criterium bij de benoeming van sleutelpersonen in het projectteam?

In een alliantiecontract staan de waarden, die nagestreefd worden opgenomen. Essentie daarvan is dat het geen wedstrijd is, maar een expeditie.

- Teamgeest.
- Verbondenheid.
- Resultaat halen.

Deze waarden moeten permanent terugkomen in alle handelingen en in de voorbeeldfunctie, die je als projectmanager hebt. “Wie benader ik als ik binnenloop..., wie haalt voor wie koffie..., lunchen we met elkaar of apart..., wie informeert wie en hoe transparant zijn wij”

(citaat van een projectmanager)

Een andere dimensie is de relatie van de projectorganisatie met de verschillende samenwerkingspartners. Denk aan de opdrachtnemer, de moederorganisatie en de organisatie, die straks de gebouwde infrastructuur gaat beheren. Hoe gaan mensen uit de projectorganisatie om met de partners? Welke normen en waarden en overtuigingen liggen daaraan ten grondslag? Is dit optimaal? En wat moet je, in de vorm van reflectie en feedback, aan de orde stellen?

Uit de evaluatie van de grote bouwcontracten van de HSL-Zuid – zie de King-website www.kennisinhetgroot.nl onder het domein cultuur – blijkt bijvoorbeeld hoe belangrijk het is om de partner goed te kennen. Dat vergt, zeker als het om een consortium of zoiets dergelijks gaat, de nodige inspanning.

Het overbruggen van cultuurverschillen tussen de projectorganisatie en de partners is een belangrijk aandachtspunt voor de projectdirecteur, projectmanagers en andere leden van het projectteam.

De volgende tips zijn daarbij wellicht waardevol:

- Zoek aan het begin de gezamenlijke belangen en ontwerp daar de organisatie op.
- Onderken de tegengestelde belangen en onderhandel hoe daarmee omgegaan wordt.
- Wij werken en denken in het zogenaamde Rijnlandse model, dat gaat uit van samenwerking en consensus. Sommige aannemers gaan uit van het Angelsaksische model waarin juridisch denken en hard onderhandelen een prominente plaats innemen. Je moet duidelijk kiezen wat je wilt: beide modellen gaat niet goed. Krijg goed helder wat er precies bedoeld wordt met een begrip samenwerken. Hoe ziet het eruit?
- Wees transparant over risico's: risico-argumenten moeten leidend zijn.
- Weet goed dat jouw voorbeeldgedrag als projectmanager of projectdirecteur cultuurbepalend is.
- Benoem partnershipregels altijd, ook met decentrale overheden!
- Duurzaam laten integreren betekent: kies de weg van geleidelijkheid bij het samen laten optrekken van verschillende culturen. Af en toe is er 'geweld' nodig.
- Daar waar je unaniem kan beslissen, doe het!
- Bij crisismomenten komt het er op aan. Waar kies je dan voor als leider? Houd je nog steeds het gemeenschappelijke belang centraal?
- Argumentatie zou moeten overheersen, laat dat je leidraad zijn, maar macht bepaalt vaak.
- Straal je projectklimaat uit en neem het mee in je strategie.
- Stel je zelf continu de kernvraag: waar liggen de mechanismen van aansluiting?

Een goed begin is het halve werk, dus expliciet tijd inruimen voor cultuuraspecten in een gezamenlijke start-up bijeenkomst met de opdrachtnemer is een goed idee. Maar ook onderhoud is nodig. Dus apart tijd vrij maken om cultuuraspecten bespreekbaar te maken.

Een derde dimensie gaat over de interactie binnen de projectorganisatie: tussen medewerkers onderling, leidinggevendenden onderling en medewerkers en leidinggevendenden. Pas als je begrijpt waarom mensen doen zo als ze doen, dan kun je als leidinggevende zo nodig werken aan een aanpassing. Meestal gebeurt dat onder de noemer van verbeteren van de samenwerking. Voor blijvende verbetering is het wel belangrijk dat alle lagen van de ui aandacht krijgen.

Het lastigst zijn de mentale modellen (de overtuigingen). Die laten zich maar moeilijk veranderen. Dat vergt coachend leiderschap en reflectie: waarom is het zo gelopen? Vaak zijn medewerkers zich niet zo bewust van hun overtuigingen. Wat je als leidinggevende kunt doen is overtuigingen ter discussie stellen in de hoop dat medewerkers hun overtuigingen aanpassen. Dat kan in één op één gesprekken, maar beter nog met een hele groep zodat overtuigingen gedeeld worden.

Aan de andere kant is het stimuleren en faciliteren van samenwerking door bepaalde voorzieningen (artefacten) te regelen, weer betrekkelijk eenvoudig. Denk bijvoorbeeld aan de inrichting van werkprocessen, huisvesting, sociale events. Ook het personeelverloop biedt kansen. Bewust andere mensen selecteren kan de cultuur beïnvloeden. Voorwaarde is dat het op een behoorlijke schaal gebeurt, bijvoorbeeld bij een overgang naar een andere fase in het project.

Misschien wel de meest effectieve manier om cultuur te beïnvloeden is het voorbeeldgedrag van leiders.

In een gesprek met een aantal mensen die leidinggeven in grote infrastructuurprojecten kwamen de volgende noties op tafel:

Bij samenwerking met de markt is er sprake van twee subculturen. Bij de markt is geld verdienen altijd dominant. In de samenwerking moeten beiden er beter van worden.

Hoe maak je win-win?

- Best of both worlds.
- Niet praten over een goede of foute cultuur.
- Een heldere kernboodschap hebben en veel communiceren.

Als twee subculturen bij elkaar komen, moet je er iets overheen maken, een paraplu waar beiden onder komen. Iets dat samenbindt.

Jullie – leidinggevend – vertonen dus voorbeeldgedrag. Wordt dat door medewerkers gevolgd? “Dat weet ik eigenlijk niet”

Zorgen dat je niet impulsief reageert. Want dan is de kans groot dat je in oud gedrag vervalt.

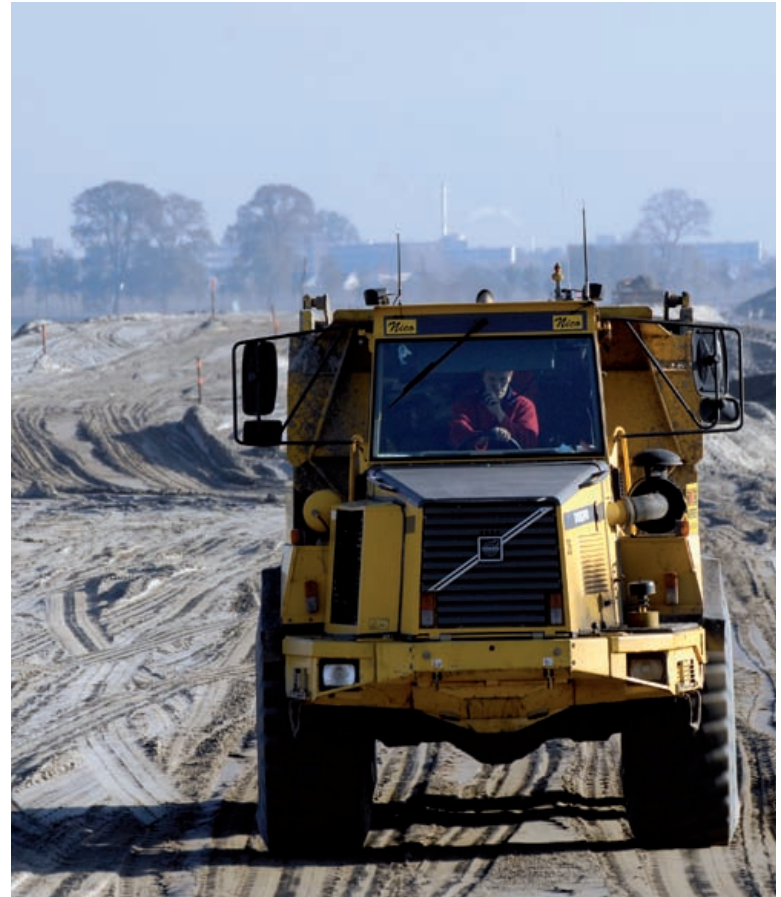
Het gaat ook om managen van emoties. Soms zit dat in kleine dingen, zoals bepaalde woordjes. Transparantie en communicatie zijn belangrijk.



Hoofdstuk 7

Tot besluit

Oefening baart kunst. Dat geldt zeker ook voor het omgaan met cultuur in megaprojecten. Zelfonderzoek in het eigen project is een goede start. Om u daarbij te helpen is de bijgevoegde handreiking gemaakt: "De ui van Schein: doe het zelf in een cultuursessie." Natuurlijk is desgewenst ook ondersteuning vanuit King mogelijk. Wij wensen u heel veel succes en veel plezier.



Colofon

Uitgave van het Programma Kennis in het groot, een gezamenlijk programma van Rijkswaterstaat en ProRail (www.kennisinhetgroot.nl), ondersteund door de Stichting Traverse.

Copyright 2009 Programma King

Tekst: Jaap Verkade

Coördinatie & Redactie: Manon Raats

Ontwerp: Gumtree Creatieve Communicatie, Amersfoort

Druk: Koninklijke Drukkerij Callenbach, Nijkerk

Fotografie: Ton Poortvliet / RWS Beeldarchief, beeldarchief Noord-Zuid lijn, beeldarchief Hanzelijn

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