

Het project Brabantse Kanalen

Sturen vanuit de bron

Een experiment voor team
en individu in mens- en
resultaatgericht werken

Bert Kappe

Voor Ellen

Colofon

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

Auteur Bert Kappe

Redactie Noël Houben

Dit boek is te bestellen bij King/RPA. Stuur een e-mail naar Rijksprojectacademie@rws.nl en ontvang het boek gratis!

ISBN/EAN 978-90-820563-1-0

Voorwoord

De wijze waarop mens- en resultaatgericht werken vorm heeft gekregen bij het project Brabantse Kanalen, is echt een teamprestatie geweest. Het past bovendien bij de wens van Rijkswaterstaat om publieksgericht te werken en de gedachte binnen de organisatie dat mensen het verschil maken. Maar van meet af aan is er ook een sterke persoonlijke motivatie aanwezig om dit project anders dan gebruikelijk aan te pakken.

Wanneer ik in 2006 aantreed als projectmanager bij Brabantse Kanalen, stel ik me een duidelijk doel. Ik wil een projectteam formeren met mensen die het met elkaar kunnen vinden. Een team waar je met plezier deel van uitmaakt. Dit doel, je mag het ook een diepe wens noemen, vloeit voort uit persoonlijke ervaringen.

Een van de beelden die bij me opkomen als ik nadenk over de beoogde samenwerking binnen het team, is dat van een zomerkamp waaraan ik ooit leiding heb gegeven. Door omstandigheden is de leiding van dit kamp uiteengevallen. Ik krijg het verzoek om een nieuw team samen te stellen. Dat doe ik door een aantal mensen bij elkaar te zetten die ik zie zitten en waarvan ik vermoed dat ze een goed team kunnen vormen. Het wordt uiteindelijk een geweldig kamp. De chemie tussen de teamleden is er. Iedereen doet waar hij goed in is. Het enthousiasme slaat al snel over op de deelnemers aan het kamp. Zoiets wil ik ook voor Brabantse Kanalen.

Een ander beeld is het lerarenteam van de basisschool waaraan mijn vader leidinggeeft. Ook hij heeft een team samengesteld van mensen die graag willen samenwerken. Als kleine jongen ga ik wel eens mee naar zijn school. In de lerarenkamer heerst een goede sfeer. Er wordt altijd veel gelachen. De school staat ook heel goed aangeschreven in die tijd, want een dergelijke samenwerking houdt je niet verborgen. Ze straalt uit naar de leerlingen en de ouders. Iedereen wordt er beter van.

Er ligt ook een negatieve aanleiding aan mijn wens ten grondslag. Ik heb gewerkt in een situatie waarin het onderlinge vertrouwen niet vanzelfsprekend is, dubbele agenda's voorkomen en het resultaat soms ten koste van de persoon gaat. Ik kan op deze werkplek niet aarden en kies uiteindelijk voor een nieuwe uitdaging. Bij Rijkswaterstaat ontdek ik later de grote waarde van een werksituatie die gebaseerd is op vertrouwen. Waarbij niet steeds vraagtekens worden geplaatst bij wat je doet, maar waar je wordt vertrouwd om wie je bent en wat je hebt laten zien.

Gezien het bovenstaande is het niet verbazingwekkend dat we bij Brabantse Kanalen nadrukkelijk hebben ingezet op de menskant van het project. Die insteek heeft geleid tot mooie ontwikkelingen en ervaringen. Mede door de vorming, gaandeweg, van een team waarvan de leden elkaar in lastige tijden gemakkelijker hebben leren vinden. Dat laatste is zeker geen toeval. Want door de mens en het mens zijn centraal te stellen, te sturen vanuit de bron als het ware, smeed je een team dat bestand is tegen een forse tegenwind.

Bert Kappe

Projectmanager Brabantse Kanalen 2006-2012

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	9
Achtergrond	11
Mens- en resultaatgericht werken: het team	17
Mens- en resultaatgericht werken: de persoon	43
Mens- en resultaatgericht werken: de omgeving	51
Tot slot	67
Dankwoord	71
Bij de tweede druk	73
Elf lessen van 'Zwakke Schakels'	79

Inleiding

Dit boek gaat over het toepassen van mens- en resultaatgericht werken bij het project Brabantse Kanalen in de periode tussen 2006 en 2012. Het wil een stimulant en een handreiking zijn voor projectmanagers die graag meer willen investeren in hun team en de persoonlijke ontwikkeling van de teamleden, omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit meerwaarde biedt. Daarnaast wil het opdrachtgevers laten zien dat het loont om deze projectmanagers hiertoe de ruimte en de middelen te bieden.

Het boek schetst hoe we te werk zijn gegaan en wat de impact daarvan is geweest op het team, de individuele medewerkers en de omgeving van het project. Wat ik met dit boek nadrukkelijk niet beoog, is het presenteren van een gedetailleerd en wetenschappelijk onderbouwd model. Hier ligt mijn competentie ook niet. Het gaat veel meer om een persoonlijk betoog en praktijkverhaal, waarvan ik hoop en ook denk dat andere 'praktijkmensen' er hun voordeel mee kunnen doen.

We hebben bij Brabantse Kanalen ontdekt dat we als team belangrijke stappen kunnen zetten in de samenwerking door te investeren en experimenteren - met de bereidheid en toewijding van alle betrokkenen. Vooral een eyeopener is dat het veel energie vrijmaakt wanneer je de persoonlijke ontwikkeling centraal stelt in de sturing van een project. Die energie vertaalt zich in een goede werksfeer en uiteindelijk ook in een goed projectresultaat.

We hebben bij het mens- en resultaatgericht werken dankbaar gebruikgemaakt van een aantal methodieken en instrumenten. Hiervoor is er veel aandacht in het boek. De waarde van de gekozen instrumenten is overigens afhankelijk van degenen die ze gebruiken. Het vereist tijd, een beetje lef, nieuwsgierigheid en oprechte interesse van projectmanager en projectteam. Daarnaast kun je ook niet buiten de nodige vaardigheid, kundigheid en ervaring. Alsmede de bereidheid tot samenwerking en de wens om het beste uit jezelf en de ander te halen. Eenvoudig gezegd gaat het behalve om kennis en ervaring juist om houding en gedrag om het werken met de instrumenten én het mens- en resultaatgericht werken als geheel succesvol toe te passen.

De werkwijze van Brabantse Kanalen past bij de betrokkenen. Het zou onjuist en onwijs zijn om bij elk project te kiezen voor deze manier van werken. Elk project heeft immers een eigen dynamiek en een team met unieke karakters. Het kent daarmee ook een heel eigen, organische ontwikkeling. In die zin moet je toch steeds opnieuw het wiel uitvinden: het wiel dat bij je past. Het goede nieuws is dat het werken op basis van mens en resultaat een erg flexibele aanpak is. Ook binnen Brabantse Kanalen wordt het verschillend toegepast. Zo investeert het deelproject Wilhelminakanaal relatief weinig tijd in teamontwikkeling. Toch kunnen de teamleden het prima met elkaar vinden en gaan ze helemaal voor het resultaat. Er leiden dus meer wegen naar Rome.

Achtergrond

Mens- en resultaatgericht werken: wat is het?

De bovenstaande vraag valt niet met een paar woorden te beantwoorden. Het gaat eigenlijk om een werk- en levenshouding. Het lezen van dit boek geeft hier hopelijk meer inzicht in. Hieronder als houvast toch een korte omschrijving.

Mens- en resultaatgericht werken betekent kort gezegd dat je de mens centraal stelt bij het bereiken van het projectresultaat. Je let erop dat zaken als planning, budget en dergelijke op orde zijn, maar je zorgt er tegelijkertijd voor dat het goed voor de mensen is. Binnen de projectorganisatie betekent dit onder andere dat de medewerkers werken in teams waarin de sfeer goed is. Een gezamenlijke, gedragen missie en visie dragen hieraan bij. Daarnaast is het belangrijk dat het project positief uitwerkt op de persoonlijke ontwikkeling en carrière van de teamleden.

Dit alles leidt tot een beter resultaat. Want als een medewerker goed in zijn vel zit door een takenpakket waarover is nagedacht en dat bijdraagt aan zijn persoonlijke ontwikkeling, dan wordt het halen van deadlines een sport: iets spannends en leuks, niet een vervelende zaak. Mensen die goed in hun vel zitten, doen bovendien meer voor het project en rennen harder.

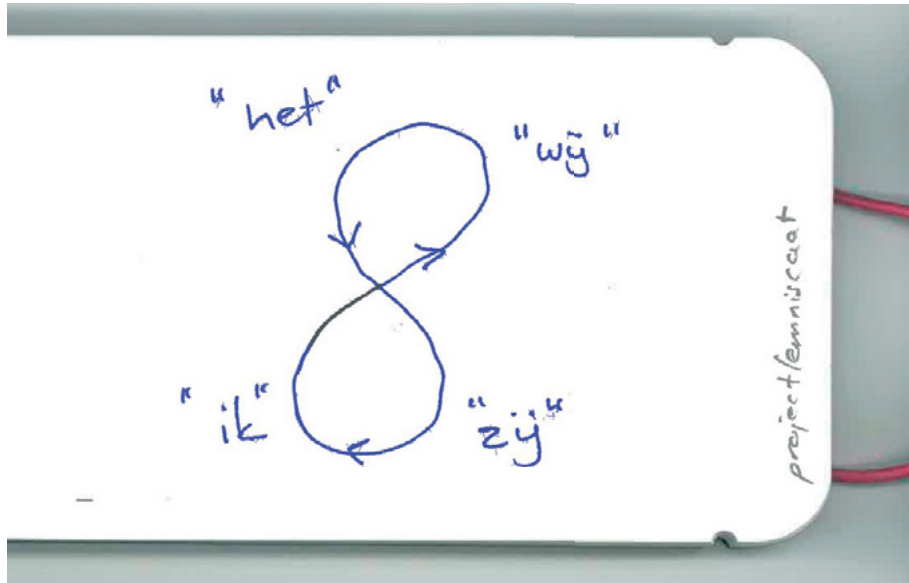
Tegelijkertijd is er bij mens- en resultaatgericht werken altijd aandacht voor het resultaat. Wanneer resultaatgericht wordt gewerkt, betekent dit dat rollen, producten en activiteiten helder zijn. De risico's zijn bovendien bekend en er wordt gewerkt aan beheersmaatregelen. Dit betekent dat er tijd ontstaat voor medewerkers om na te denken over henzelf, hun rol in het project en hoe de samenwerking kan verbeteren. In control zijn gaat dus vaak samen met goed in je vel zitten. Het is voor de mens in het project positief wanneer het project er goed voorstaat en andersom.

Richting de wereld buiten het project betekent mens- en resultaatgericht werken dat je daadwerkelijk publieksgericht optreedt. Dit houdt onder meer in dat je de belangen van alle betrokkenen serieus neemt en waar dat kan tegemoet komt aan hun wensen. Wanneer je belangen schaadt, ga je ermee aan de slag en probeer je de schade zo goed mogelijk te herstellen. Wat dit in de praktijk van Brabantse Kanalen betekent, lees je verderop in dit boek.

Mens- en resultaatgericht werken is vooral ook normaal doen, zoals je thuis ook doet. Belangrijk in dit kader is dat je je als lid van het projectteam en als projectteam in zijn geheel aan de afspraken houdt. En als het niet lukt, dan zeg je dat het iets later komt of dat je iets anders wilt doen. De relatie met elkaar in stand houden, is het belangrijkste. Zowel binnen het project als richting de buitenwereld.

De projectlemniscaat: sturingsmodel én leidraad voor dit boek

Het project Brabantse Kanalen is grootschalig en bestaat uit meerdere deelprojecten. Hoe blijf je desondanks in control als projectleiding? Dat vragen manager projectbeheersing Eric Oppers en ik ons in 2006 af. We besluiten de projectlemniscaat uit het boek *Projectmatig Creëren 2.0* als hulpmiddel te gebruiken. Het mooie van dit model is dat het uitgaat van de mens als bepalende factor.



Het model beschrijft het projectproces. In zijn eenvoudigste vorm begint het project met een opdracht van een opdrachtgever. De opdrachtgever staat buiten het project en hoort daarom bij de omgeving, de 'zij'-kant van het project. De opdrachtgever geeft zijn opdracht aan de projectmanager, de 'ik'-kant van het project. Deze gaat aan de slag en formeert een team, de 'wij'-kant. Het team start het project met een Project Start-Up (PSU). Die leidt tot een plan van aanpak dat de scope en de kwaliteit van het project beschrijft, de tijd die ervoor nodig is en het bijbehorende budget: kortom, de 'het'-kant van het project.

Daarmee is de kous natuurlijk nog niet af. De projectmanager gaat met het plan van aanpak naar de opdrachtgever. Samen maken zij afspraken over de randvoorwaarden die nodig zijn om het project te realiseren en over de eisen die de opdrachtgever daaraan verbindt. Met de resultaten van dit gesprek gaat de projectmanager naar zijn team. Het team gaat vervolgens aan de slag tot het eerste deelresultaat is bereikt. Dit wordt

vervolgens weer aan de opdrachtgever voorgelegd. Enzovoort, enzovoort. De lemniscaat wordt zo een aantal keer doorlopen tot het project af is.

Het lemniscatisch denken gaat ervan uit dat een project meer is dan de factoren tijd, geld en kwaliteit. Het betreft de factor 'mens' - de persoon, het team en de omgeving met wie het team communiceert - nadrukkelijk in het geheel. Het model dat hieruit voortkomt, helpt op een eenvoudige manier een project te controleren. Op welk van de vier terreinen – omgeving, persoon, team of project - is aandacht en daarmee sturing nodig? Welke risico's springen in het oog?

Bij drie van de vier deelgebieden draait het nadrukkelijk om de mens. Daarmee vormt het model indirect een aansporing om de mens centraal te stellen in het project: iets wat we bij Brabantse Kanalen met het mens- en resultaatgericht werken nadrukkelijk doen. In het vervolg van dit boek zullen we het mens- en resultaatgericht werken dan ook toelichten aan de hand van de drie mensgerichte aspecten van het model. Eerst komt de wij-kant, het team aan de orde. Omdat onze werkwijze hier zijn oorsprong vindt, is dit het meest uitgebreide hoofdstuk. In het hoofdstuk over de ik-kant staat onze nadruk op persoonlijke ontwikkeling centraal. Tot slot besteedt het boek aandacht aan het mens- en resultaatgericht werken in de contacten met de omgeving: de zij-kant dus.

Over Brabantse Kanalen

Brabantse Kanalen is een meerjarig project van Rijkswaterstaat, andere overheden (provincie, waterschap, gemeenten) en het bedrijfsleven. Doel is om het vaarwegstelsel in de provincie Noord-Brabant geschikt te maken voor grotere en moderne schepen. De economische bedrijvigheid in de provincie moet daardoor meer kansen krijgen. Het project Brabantse Kanalen is het grootste waterbouwproject van Rijkswaterstaat in Noord-Brabant. Wat is begonnen als een tweetal projecten met het doel vijf sluizen te vervangen, is uitgegroeid tot een klein programma van zes deelprojecten. Het gaat om:

- vervanging van de sluizen 4, 5 en 6 op de Zuid-Willemsvaart;
- vervanging van de sluizen 10 en 12 op de Zuid-Willemsvaart;
- omlegging van de Zuid-Willemsvaart bij Den Bosch;
- verbreding van het Wilhelminakanaal en nieuwbouw van sluis 3 bij Tilburg;
- opwaardering van de Zuid-Willemsvaart tussen Veghel en Den Dungen;
- verhoging van de brug van de A50 over de Zuid-Willemsvaart.

Binnen het project Brabantse Kanalen worden onder andere nieuwe sluizen gebouwd, bestaande sluizen vergroot, kanalen verdiept, verbreed en zelfs omgelegd, bruggen ver-

vangen en voorzieningen als extra wachtplaatsen voor de scheepvaart aangelegd. Dit alles zorgt ervoor dat grote Brabantse steden toegankelijk wordt voor schepen van klasse III en IV. Deze schepen kunnen ook containers transporteren. Een belangrijk gevolg hiervan is dat de tarieven voor het *door-to-door* vervoer per schip concurrerend worden met die van het vervoer over de weg. Het leidt bovendien tot betere doorstroming op het wegennet en is ook goed voor het milieu. Het grootste deelproject van Brabantse Kanalen, de omlegging van de Zuid-Willemsvaart, zal in 2015 gereed zijn.

Meer weten over Brabantse Kanalen? Bezoek het informatiecentrum, Kloosterstraat 4 in Rosmalen. Bel voor de zekerheid vooraf even met tel.: (073) 523 43 60.

Over Rijkswaterstaat

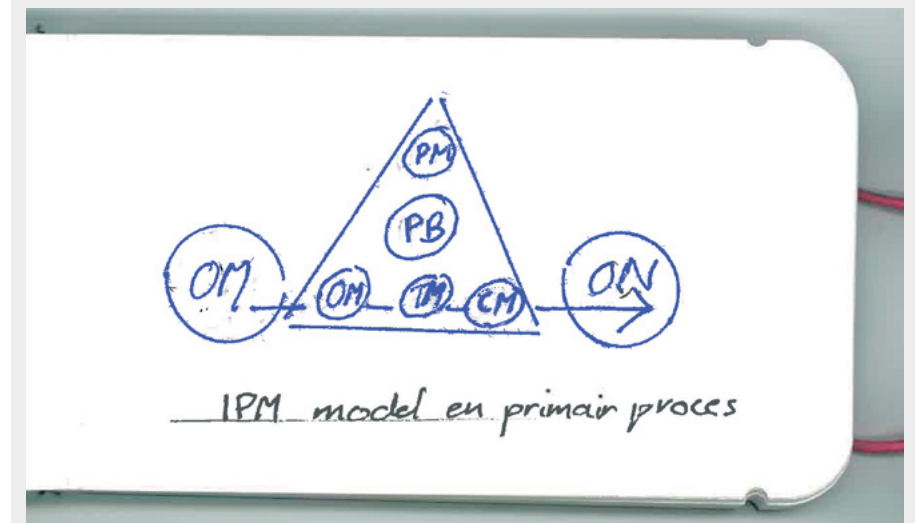
Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Rijkswaterstaat beheert en ontwikkelt in opdracht van de minister en de staatssecretaris van dit departement het nationale netwerk van wegen en vaarwegen. Daarbij heeft de organisatie vier doelstellingen:

- droge voeten/bescherming tegen overstromingen;
- voldoende en schoon water;
- vlot en veilig verkeer over weg en water;
- betrouwbare en bruikbare informatie.

Rijkswaterstaat voert deze taken zo publieksgericht mogelijk uit in nauwe samenwerking met (andere) overheden, marktpartijen en andere partners. De organisatie kent tijdens mijn periode bij het project Brabantse Kanalen tien Regionale Diensten. Een hiervan is RWS Noord-Brabant. Binnen het werkgebied van deze dienst vindt het project Brabantse Kanalen plaats. De Regionale Dienst werkt nauw samen met andere diensten binnen RWS, zoals de Dienst Infrastructuur, die in deze periode het projectmanagement, contractmanagement en de inkoopadvisering voor haar rekening neemt.

Het IPM-model - persoonlijk

Rijkswaterstaat maakt voor de sturing van projecten gebruik van het IPM-model. Ook bij het project Brabantse Kanalen wordt dit model toegepast. Het IPM-model beschrijft het projectproces en de verschillende rollen die er in de leiding van het project te verdelen zijn. Ik hoor voor het eerst van het IPM-model als mijn vrouw mij in 2005 attendeert op een wervingsadvertentie van Rijkswaterstaat. Op dat moment ben ik net klaar met mijn werk bij de provincie Flevoland. De informatie over het IPM-model geeft mij een gevoel van herkenning: het sluit aan bij mijn eigen logica. Zonder het te weten hebben we bij eerdere projecten een rolverdeling gemaakt die erg lijkt op die binnen het IPM-model.



Een procesmodel

En dat is niet vreemd. Het IPM-model beschrijft immers zoals gezegd het primaire proces van het project. Vanuit de omgeving van het project worden wensen geformuleerd over en eisen gesteld aan het projectresultaat. Deze eisen vertaalt de projectorganisatie in technische eisen en eisen met betrekking tot het realisatieproces. Het project vervat de eisen vervolgens in een contract, dat wordt vermarkt aan de partij die de uiteindelijke realisatie doet. De manager projectbeheersing zorgt voor de beheersing van dit primaire proces. Hij/zij zet de informatie uit het primaire proces om in managementinformatie. Deze managementinformatie wordt op haar beurt gebruikt om het primaire proces (bij) te sturen. De projectmanager is eindverantwoordelijk en faciliteert het primaire proces.

Het IPM-model is dus een model dat is gebaseerd op de projectpraktijk en dat hierop aansluit. Geen wonder dat het werkt!

Mens- en resultaatgericht werken: het team

“Dit is de ware vreugde in het leven, te worden gebruikt voor een doel dat je zelf als een machtig doel erkent... een natuurkracht te zijn in plaats van een koortsachtig, egoïstisch kluitje dwalingen en grieven dat zich erover beklaagt dat de wereld er niet op is gericht jou gelukkig te maken.”

George Bernard Shaw

Teamontwikkeling: het belang van de first follower

Op internet is een *YouTube*-filmpje te vinden met de titel *Leadership Lessons from Dancing Guy*. Erg leuk om te zien. Het filmpje toont hoe belangrijk het is om als leider een volger te hebben, die jouw manier van werken, jouw aanpak, ziet zitten.

Ik start in 2006 met een team van mensen dat al betrokken is bij de twee sluizenprojecten waar Brabantse Kanalen dan uit bestaat. De teamvergaderingen zijn moeizaam. Twee van de vijf teamleden zijn erg betrokken, maar niet zo mondig. De andere twee kunnen zich prima uiten en zijn tegelijkertijd erg kritisch. Dat botst. Het gevolg is dat ik na elke teamvergadering van liefst drie uur doodmoe ben. Tegen mijn afdelingshoofd Hans Kottenhagen, met wie ik regelmatig overleg over de voortgang, verzucht ik dat ik het zo niet langer volhoud. Of hij het goed vindt dat ik op zoek ga naar hulp. Naar iemand met energie, die mij helpt om een ommekeer te bewerkstelligen. Op dat moment ontmoet ik Eric Oppers. We komen elkaar tegen bij de voorbereiding van een kennisefafette, waar we allebei een workshop verzorgen. Er vallen dingen samen. Eric wil graag in Den Bosch werken, waar hij woont. Hij heeft veel ervaring bij Rijkswaterstaat en een bedrijfskundige achtergrond. Eric stelt mij de vraag: “Ben je in control?” Ik weet eigenlijk niet goed wat hij bedoelt en we raken in gesprek. Zijn ideeën op het gebied van de bedrijfskunde en mijn ideeën over de projectleemniscaat komen bij elkaar. Er is een klik. We besluiten om te gaan samenwerken. Maar hij werkt bij een andere RWS-afdeling en de vraag is of het management meegaat in onze plannen. Binnen een week is het geregeld. Vanaf dat moment is Eric de manager projectbeheersing van Brabantse Kanalen en heb ik mijn *first follower*. Het begin van een nieuw projectteam is een feit. En daarmee start ook het pad dat uiteindelijk leidt tot het mens- en resultaatgericht werken.

Eric Oppers, manager projectbeheersing Brabantse Kanalen (2006-2008)

“De sturingsfilosofie is ontstaan doordat Bert en ik elkaar leerden kennen, onze kernwaarden met elkaar bespraken en elkaar probeerden te begrijpen. Er was van meet af aan een klik tussen ons, maar we keken heel anders naar een project. Ik kom uit de traditionele RWS-school, waar vanuit de *hard skills* wordt gestuurd op resultaat, planning, beheersing en tijd. Bert heeft altijd meer oog gehad voor de wat zachtere kant van het project. Hij is erg nieuwsgierig naar hoe de mensen binnen de projectorganisatie met de juiste theorieën kunnen werken om zo het beste uit het project en henzelf te halen. Dus ik kwam met een aantal theorieën binnen, maar Bert ook. En juist onze verschillende manier van denken en betekenis geven aan modellen en theorieën, heeft ons verder gebracht. Ik durf te stellen dat we elkaar daardoor zijn gaan begrijpen en dat we daardoor de verbinding konden leggen. Iets vergelijkbaars speelde ook in het IPM-team. Wij troffen elkaar als teamleden op het juiste moment en stonden open voor elkaars ideeën. We wisten elkaar te prikkelen, we waren iedere keer nieuwsgierig naar wat projectmanagement nog meer kon inhouden. We waren niet eens zozeer bezig om een projectmanagementplan te schrijven, we probeerden elkaar te begrijpen. Uit die wisselwerking is ook het sturen op mens en resultaat ontstaan.

Het project Brabantse Kanalen past zijn kernwaarden ook extern toe. Dat zorgt soms voor wat bevreemding. Wij moesten als rolhouders van het project eens met een soort van stoplichtachtige benadering kleurtjes geven aan stellingen. De resultaten werden in een sessie bij Directie Projecten besproken. Bert had aan de vraag ‘Kun je achter je budget staan?’ een oranje kleur verbonden, ik groen. Ik was binnen het project meer van budget, planning en tijd. Dus op het moment dat Bert in mijn ogen twijfel kenbaar maakte, triggerde hij mij. Mijn reactie kwam voor een buitenstaander heel direct over. Maar dat zag ik helemaal niet zo. Wij moeten immers betrouwbaar en consistent zijn als team, ook wat betreft de financiën. Toen mensen van de directie mij op mijn reactie aanspraken, gingen alle teamleden achter mij staan. Inclusief Bert. Dat was een mooi voorbeeld van wat het groepsproces ons heeft gebracht.”

Het bouwen aan een nieuw team

In 2007 bestaat Brabantse Kanalen al uit vier deelprojecten. Het is daarom nodig om een nieuw, overkoepelend projectteam te formeren. Dit noemen we ook wel het kern-team. Vanaf het begin besteden Eric en ik aandacht aan uiteenlopende elementen op het gebied van teamsamenstelling, teamgericht functioneren en persoonlijke ontwikkeling. Met alle potentiële teamleden hebben we een of meerdere gesprekken voor we besluiten of we hen opnemen in het team. We kijken of iemand goed in het team zal liggen door te vragen wat hij of zij belangrijk vindt in het werken aan projecten. Zo willen we verkennen wat we aan elkaar hebben en onderzoeken of de broodnodige klik er is. In het eerste gesprek vragen we ook nadrukkelijk wat iemand als nieuw teamlid komt halen bij Brabantse Kanalen. Hoe past het werken binnen het project in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling? Wat wil hij/zij leren? Wanneer het werken aan het project namelijk belangrijk is voor je persoonlijke ontwikkeling, is het veel gemakkelijker om je voor het project in te zetten. Je werkt immers gelijktijdig aan jezelf en dus voor jezelf. Dit element van wat we later mens- en resultaatgericht werken noemen, is dus al bij het opstarten van het team nadrukkelijk aanwezig.

Onze manier van selecteren is niet gebruikelijk binnen Rijkswaterstaat en veroorzaakt soms spanningen met de lijnorganisatie. Deze is verantwoordelijk voor het leveren van capaciteit. Als ieder project zelf wil bepalen wie er in het team komt, houd je een groep van minder geschikt bevonden medewerkers over, zo is de vrees. Sommige lijnmanagers vinden het normaal dat je vooraf selecteert op de mate waarin iemand in het team past, andere niet. Desondanks lukt het ons om onze werkwijze door te zetten.

Het hoofd van de afdeling Projectmanagement van de Bouwdienst van Rijkswaterstaat steunt onze aanpak. Hij erkent dat een klik noodzakelijk is om een goed team te vormen. Bovendien vindt hij – net als wij – dat je mensen van voldoende niveau en met voldoende ervaring nodig hebt om een succes te maken van een complex project als Brabantse Kanalen. Vandaar dat hij ons tipt over een geschikte kandidaat voor de functie contractmanager. In het ruim twee uur durende gesprek tussen aspirant-contractmanager Fred Rodewijk en mij wordt de basis gelegd voor een uitstekende samenwerking. Ondanks dat we heel verschillende karakters hebben, blijkt dat we hetzelfde denken over één belangrijk aspect: je waarde voor het team ontleen je aan de bijdrage die je aan het team levert, niet aan je positie. Zo blijkt trouwens iedereen in het nieuw geformeerde projectteam erover te denken.

In februari 2007 staat er een team dat over nog ten minste twee andere zaken op één lijn zit:

- Dit is een uitdagend project dat de mogelijkheid biedt voor betekenisvol werk.
- Ik kan en wil hier een bijdrage aan leveren.

Bij de aanvang komt al de vraag “Hoe werk je goed samen?” op. Hiermee gaan we als team tijdens de Project Start-Up (PSU) aan de slag. De antwoorden op die vraag zijn immers van belang voor de ontwikkeling van de identiteit – ‘de smoel’ – van het team.

Fred Rodewijk, contractmanager Brabantse Kanalen

“Als je elf kerels of vrouwen in het veld zet en je zegt niet wat ze moeten doen, dan gebeurt er weinig. Maar als je vertelt dat ze een doelpunt meer moeten maken dan de tegenstander, dan gaan ze samenwerken en scoren. Om te slagen heb je een gezamenlijke doelstelling nodig. Dat is misschien wel de essentie van dit project.

Voor mij is sturen op mens en resultaat geen tegenstelling. Mensen rennen maximaal voor het project als het nuttig voor henzelf en leuk is. Het resultaat staat wel voorop voor mij. Persoonlijke ontwikkeling is prima, maar we gaan geen cursus Spaans faciliteren. Die persoonlijke ontwikkeling moet wel bijdragen aan het projectresultaat. Daarnaast dient er ook sprake te zijn van tweerichtingsverkeer. Mensen moeten voor onze werkwijze openstaan. Sommigen zitten zo vast in hun houding en gedrag, dat ze met geen twintig paarden in beweging zijn te krijgen. Maar vaak zie je medewerkers gewoon groeien. Qua houding, in een nieuwe functie... Ze laten zien dat ze meer kunnen dan ze zelf hadden verwacht. Ik zal deze werkwijze dan ook zeker meenemen naar een volgend project.

Het sturen op mens en resultaat klinkt misschien zacht en naïef, maar als je je realiseert tegen wat voor weerstand je aanloopt als je het niet doet... Dus ik denk dat ook de aannemers er veel baat bij zouden hebben als ze meer naar de mens kant zouden kijken. Bij hen draait het toch meestal nadrukkelijk om het resultaat. Maar we proberen hen zeker aan te steken met onze sturingsfilosofie.”

Project Start-Up: het richten van je project

Projecten mislukken soms omdat bij aanvang te weinig aandacht is besteed aan het inrichten van het project. Maar minstens zo belangrijk is dat je in een vroeg stadium zorgt dat de ideeën van alle betrokkenen gelijkgericht worden: met andere woorden, alle neuzen en voeten moeten dezelfde kant op. Met de Project Start-Up (PSU) besteed je bij de start van een project intensief aandacht aan deze zaken. Het doel van een PSU is kort gezegd het snel en intensief ‘richten’ van het project. Dit kan bijvoorbeeld door het houden van een werkconferentie, die leidt tot een werkplan en een team dat zich hieraan committeert.

Een PSU bestaat standaard uit een aantal elementen:

- het samen met de opdrachtgever formuleren van de projectdefinitie;
- het aanscherpen van het beoogde resultaat;
- het bedenken van de activiteiten die nodig zijn om het resultaat te bereiken;
- het formuleren van de ‘smoel’ van het team, eventueel aangevuld met het bepalen van de teamrollen van de teamleden;
- een analyse van het krachtenveld waarbinnen het project plaatsvindt;
- een risico-inventarisatie.

Een goede PSU is ook een teambuildingsactiviteit. Maar dan wel teambuilding door aan de inhoud te werken. Door bezig te zijn met de inhoud en daar op te reflecteren, krijgt het team gevoel voor wat wel en wat niet werkt. Een geslaagde PSU is een tango tussen inhoud en proces. Het vraagt om een goede procesbegeleider om dit alles in goede banen te leiden.

Voor mij is de verbinding tussen aandacht voor de samenwerking en aandacht voor het projectresultaat belangrijk. Alleen praten over samenwerking, los van het resultaat, is weinig zinvol. In de samenwerking met externe partijen is het eveneens de kunst om het behalve over de samenwerking ook te hebben over de resultaten die daar bij horen. Daar biedt de PSU alle gelegenheid toe.

Overigens hebben de teams voor de processen Projectbeheersing, Omgevingsmanagement en Technisch management in een later stadium soortgelijke teamontwikkelbijeenkomsten georganiseerd. Ieder proces team werkt zo aan zijn eigen smoel en zijn eigen samenwerking, daarbij geholpen door de teamcoach die het beste bij het team past.

Samenwerking in het team: de spiraal van Gibb

Bij een complex en veelomvattend project als Brabantse Kanalen is het belangrijk om te focussen bij de PSU. Anders zie je door de bomen het bos niet meer. Het kernteam van Brabantse Kanalen kiest bij de PSU in maart 2007 als focus de ik- en de wij-kant van de projectleemniscaat: met andere woorden, de persoonlijke kwaliteiten en de samenwerking binnen het team. We worden begeleid door de ervaren adviseur Gulian van Maanen. De spiraal van sociaalpsycholoog Gibb dient als leidraad tijdens de PSU. Gibb stelt dat een team goed werkt, wanneer vier aspecten op orde zijn:

- de teamleden *accepteren* elkaar in het team;
- er is sprake van *open communicatie*; de juiste zaken worden op het juiste moment tussen de juiste mensen uitgewisseld en de teamleden zijn in staat het gesprek op een volwassen manier met elkaar te voeren;
- er zijn *gelijke verwachtingen* in het team omtrent de te behalen doelen en de teamleden kennen de persoonlijke doelen van de andere teamleden;
- het team is *voldoende geoutilleerd* (in de breedste zin van het woord) om de gestelde doelen te kunnen halen.

Hieronder werk ik deze aspecten nader uit.

Acceptatie

Om elkaar te accepteren in het team moeten de teamleden zich verdiepen in de persoonlijkheid van hun collega's. Dit kan door in gesprek te gaan over elkaars kwaliteiten en talenten, maar ook over elkaars mindere kanten. Bijkomend effect is dat iedereen zich welkom en gewaardeerd gaat voelen in het team. "Ik mag er zijn met mijn mooie kanten die gewaardeerd worden en over mijn minder mooie kanten kunnen we goede grappen maken."

We maken tijdens de PSU gebruik van een eenvoudige persoonlijkheidstest, ontwikkeld door organisatieadviesbureau Kern Konsult. Deze test helpt ons in gesprek te komen over de aanwezige kwaliteiten in het team én over de kwaliteiten die nog ontbreken. Uit de test blijkt dat de teamleden zich vinden in de as mens en resultaat. Wij hebben allemaal het resultaat hoog in het vaandel staan, maar willen het ook graag goed naar onze zin hebben.

Het team doet enkele jaren later, in 2010, nog eens een persoonlijkheidstest. Dit keer gaat het om de uitgebreidere *Insightstest*. Deze test leidt tot een verrassende conclusie: alle teamleden hebben een sterk gelijkend kwaliteitenprofiel. Allemaal zijn we ondernemend en resultaatgericht. Wat ontbreekt, is de aandacht voor de beheersing en het

vastleggen van zaken. Dat is in de fase die het project dan ingaat wel van belang. Ons jongste teamlid, manager projectbeheersing Frank Schalk, beschikt gelukkig juist wel weer over deze eigenschappen. Hier is bij zijn aanstelling ook expliciet op gelet. Daardoor komt het team meer in balans.

Open communicatie

Open communicatie staat of valt bij het vermogen om te kunnen schakelen tussen 'inhoud', 'procedure', 'interactie' en 'gevoel'. Een op het oog eenvoudig concept. Toch vraagt het veel oefening om het echt te begrijpen en goed uit te voeren. Het is voor het welslagen van een project van belang om teamleden te hebben en te behouden die de kunst van het tijdig schakelen beheersen, zeker in projecten waarbinnen de onderlinge afhankelijkheid groot is. Deze teamleden kunnen als model en aanjager fungeren. Onder andere door er op een volwassen manier voor te zorgen dat vaker de juiste gesprekken op het juiste moment gevoerd worden.

Zoals zoveel vaardigheden, kun je deze ook leren. Schakelen is de kunst van *reflection in action*. Oftewel: waarin ben ik nu verzeild geraakt en welke interventie is nu nodig? Een goed gesprek start altijd bij de procedure. Vervolgens ga je naar de inhoud en blijf je in die inhoud tot kriebels je vertellen dat er iets niet goed gaat (of juist heel goed). Dan ga je schakelen door bliksemsnel tussen drie verschillende interventies te kiezen:

- Naar de procedure - je doet een voorstel voor een vervolg.
Bijvoorbeeld: "We dwalen af, zullen we teruggaan naar het hoofdthema?" Of: "Ik heb hier nog niet over na kunnen denken. Zullen we het morgen behandelen?"
- Naar de interactie - je vertelt wat je opvalt en poneert een hypothese waarom je denkt dat het zo gaat. Meestal doe je vervolgens een voorstel.
Bijvoorbeeld: "Ik zie iedereen gapen. Kennelijk is de fut eruit. Zullen we even pauzeren?"
- Naar het gevoel - je geeft inzicht in wat iets met jou doet.
Bijvoorbeeld: "Als je zo'n monoloog houdt, raak je mij kwijt."

Wanneer iedereen goed schakelt - met respect voor de ander - gaat niemand met onuitgesproken boodschappen naar huis. Dit is de maatstaf voor een team dat goed en op het scherpst van de snede met elkaar communiceert.

Gelijke verwachtingen

Bij het afstemmen van de verwachtingen, gaat het niet alleen om wat er in de projectopdracht staat. Want hierin staan de verwachtingen van de opdrachtgever en daar moeten en willen we natuurlijk aan voldoen. Maar het is ook van belang om samen te formuleren wanneer het project voor de *teamleden* een succes is. Dit leidt tot soms verrassende formuleringen die het team een extra drive geven. In feite geef je het team hiermee een eigen missie en identiteit. In de PSU komen we tot de volgende teammissie:

“Wij hebben als team goed gewerkt, wanneer iedereen die met Brabantse Kanalen verbonden is, er beter uit komt dan dat ze erin kwamen.”

Deze missie heeft echt richting gegeven aan het handelen binnen Brabantse Kanalen. Hierin komt het besef dat naast het resultaat ook de mens belangrijk is voor ons wederom nadrukkelijk naar voren.

Waardengestuurde organisatie

Ook na de PSU gaan we verder in deze denkrichting. We zijn er als team van overtuigd dat het nodig is om overeenstemming te hebben over de waarden die belangrijk zijn in de samenwerking binnen het team. We besluiten daarom dat Brabantse Kanalen een waardengestuurde projectorganisatie moet worden. Het idee ontstaat tijdens een ontmoeting met de directeur van een Arbo-dienst die dit concept al toepast. Als je gemeenschappelijke, door iedereen gedragen waarden hebt, maakt dit de samenwerking gemakkelijker, zo betoogt hij. Je weet immers wat je aan elkaar hebt. Je kunt tijdens het project verder altijd terugvallen op deze waarden. Waarom doen we wat we doen en wat betekent die waarde in deze concrete situatie? Het biedt bovendien houvast bij het werven van medewerkers.

Het uitspreken dat je vanuit gemeenschappelijke waarden wilt werken, is volgens Brabantse Kanalen sowieso onmisbaar in een goede teambuilding. We vinden die waarden in:

- het werk goed willen doen;
- plezier aan het werk willen beleven;
- werken aan persoonlijke ontwikkeling vanuit het besef dat je nooit uitgeleerd bent.

Het sturen op mens en resultaat vloeit hier rechtstreeks uit voort.

Voldoende geutiliseerd

Het laatste element in de spiraal van Gibb heeft alles te maken met procesbeheersing. Aan het eind van de workshop harken we alle voornemens en intenties die we hebben geformuleerd bij elkaar. Vervolgens kijken we wat we nodig hebben om dit waar te maken. Het leidt tot een *dashboard voor teamwork* en een aantal praktische afspraken. Het dashboard – ook wel de smoel van Brabantse Kanalen genoemd - biedt het projectteam een meetlat waarmee we ons dagelijks handelen onder de loep kunnen nemen en waarmee de teamleden elkaar onderling scherp kunnen houden. We geven hierin onder andere aan dat we als team vooruitstrevend, resultaatgericht, trots en mensgericht willen zijn. Verder ‘willen’ wij in plaats van dat we ‘moeten’.

Daarnaast bedenken we al tijdens de PSU een aantal instrumenten waarmee we willen zorgen dat alle goede intenties overeind blijven in de dagelijkse hectiek van het project. Andere hulpmiddelen creëren we op een later tijdstip. Enkele instrumenten en hulpmiddelen waarvan wij veel profijt hebben gehad, zijn:

- de kanalenkoffie;
- de PPP-sessies;
- de werkconferenties.

Kanalenkoffie

Brabantse Kanalen bestaat uit verschillende deelprojecten. Zo vaak zien de betrokkenen elkaar niet. Dan dreigt het gevaar dat ieder vooral met zijn eigen winkel bezig is: zeker in de drukte van alledag binnen een deelproject. Onderling contact tussen de deelprojecten is echter van wezenlijk belang. We willen immers dat er betrokkenheid bij het overkoepelende project en bij elkaar ontstaat en aanwezig blijft. Dat we een team worden en een team blijven dus. De kanalenkoffie is met dit doel in 2008 in het leven geroepen. Elke dinsdagochtend is er een uur de gelegenheid om elkaar te ontmoeten en thema's uit te wisselen. Er wordt teruggekeken en succesjes worden besproken. We kijken ook naar wat er niet loopt. Er is aandacht voor veiligheid en er wordt vooruitgeblikt. Juist door het over deze zaken te hebben, gaan ze ook echt leven. Het gaat bij de kanalenkoffie overigens niet alleen over het project. Er is ook aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en voor de zaken die teamleden meemaken. Het bijwonen van de kanalenkoffie is nooit verplicht gesteld. Toch wordt het al snel een vast ontmoetingsmoment voor de projectteamleden. Ze willen er gewoon zijn.

PPP sessies

Het leven in een project is dynamisch. Er zijn weliswaar tweewekelijkse teamvergaderingen met een agenda, maar daarin ontbreekt de tijd vaak om wat langer stil te staan bij een voorstel of risico. Dat is erg onbevredigend, zo laat een aantal leden van het projectmanagementteam weten tijdens een teambuildingbijeenkomst.

Om hier iets aan te doen, hebben we de PPP-methodiek overgenomen van Kern Konsult. Eens in de twee weken houden we PPP-sessies van twee uur. Deze sessies zijn bedoeld om elkaar te ondersteunen. Vooral bij vraagstukken die spelen binnen de deelprocessen waarvoor de verschillende teamleden verantwoordelijk zijn. De drie P's staan voor Persoon, Professie en Praktijk. De PPP-sessies hebben het karakter van een interviewgesprek. De drie P's komen er in samenhang aan de orde.

De PPP-sessies hebben ook nog een ander doel. In de dagelijkse drukte van een project is het niet vreemd dat je elkaar soms kwijtraakt. Waar gehakt wordt, vallen spaanders en in de onderlinge samenwerking gaan er nu eenmaal dingen fout. Als irritaties niet uitgepraat worden, kunnen ze tot blijvende problemen in het project leiden. Daarom is het onderhouden van de onderlinge relaties en het wegnemen van sluimerende onvrede ook een doelstelling van de PPP-sessies. "Moet er nog iets gezegd worden?", is een terugkerende vraag tijdens de bijeenkomsten. Hebben we de afgelopen twee weken dingen meegemaakt die tussen ons in zijn komen te staan en die we door ze te bespreken eenvoudigweg kunnen opruimen? Deze formule werkt heel goed voor Brabantse Kanalen. Vaak hoeft er niets gezegd te worden. Maar er zijn ook wel enige potentiële 'bommetjes' onschadelijk gemaakt. Het levert ons weinig problemen op om onderwerpen te vinden voor de PPP-sessies. Ze voorzien dus blijkbaar in een behoefte.

Dat de PPP-sessies er niet voor niets zijn, wordt duidelijk met een voorval uit 2008. Tussen twee belangrijke teamleden blijkt er dan onvoldoende vertrouwen te zijn. Verschillen in de taakopvatting en een botsing van karakters zijn de oorzaak. Doordat de onvrede aanvankelijk niet wordt uitgesproken, loopt de spanning op. Dit maakt direct duidelijk dat vertrouwen geen vanzelfsprekendheid is: ook niet als je intensief samenwerkt. In een samenwerkingsverband vraagt het verkrijgen en behouden van vertrouwen om investeren, steeds opnieuw. Het benodigde vertrouwen tussen beide teamleden kan uiteindelijk worden hersteld. Gewoon door over de situatie te praten. Dat de wil er wel degelijk is om op basis van vertrouwen met elkaar samen te werken, is cruciaal voor deze uitkomst.

Werkconferenties

Naast de PPP-sessies heeft het kernteam van Brabantse Kanalen eens in de vier tot zes maanden 'groot onderhoud'. We trekken tijdens deze werkconferenties meestal een dag uit om onder begeleiding de zaken die spelen door te spreken. Zo poetsen we de samenwerking op en houden we deze goed.

We maken tijdens de werkconferenties ook uitstapjes richting de het-kant ("Hoe gaan we om met planningen") en de zij-kant ("Hoe gaan we om met opdrachtgevers en/of het politieke krachtenveld") van de projectlemniscaat. Persoonlijke ontwikkeling is eveneens een terugkerend onderwerp tijdens deze teambuildingsbijeenkomsten. Hierbij komen we terug op wat we hebben geleerd tijdens de training Persoonlijk Leiderschap, die we allemaal hebben gevolgd. Centraal in deze training staat dat je pas leiding kunt geven aan anderen als je leiding kunt geven aan jezelf. Je krijgt inzicht in de achterliggende redenen, overtuigingen en andere zaken die je handelen als leidinggevende bepalen.

Meestal duren de werkconferenties van 16.00 uur tot 16.00 uur de volgende dag.

De kracht van vertrouwen

In elk team maak je afspraken. Zo ontwikkel je een gezamenlijke norm. Ook lever je al gauw gezamenlijke prestaties. Maar het presteren gaat vele malen makkelijker als je op elkaar kunt rekenen. Dat gaat niet vanzelf. Want tussen mensen bestaan nu eenmaal barrières, grote en kleine. Die breek je af en bouw je weer op. De overtuiging dat het belangrijk is om elkaar te kunnen vertrouwen, heeft ons als team geholpen om het onderlinge wantrouwen bespreekbaar te maken. En vervolgens op te ruimen. Dit maakt een groot verschil in de praktijk. Op het moment dat er onderling vertrouwen is, kun je echt meters maken. Er ontstaat een open en eerlijk werkklimaat. Je bent nauwelijks tijd kwijt aan 'gedoe', de communicatie wordt eenvoudiger. Je hoeft je niet steeds af te vragen of je iedereen wel hebt geïnformeerd. Je weet van elkaar dat het niet persoonlijk bedoeld is als er iets misgaat of als je een mailtje niet hebt ontvangen. Natuurlijk gaat niet alles perfect vanaf het moment dat je besluit elkaar te vertrouwen. Maar je ontdekt dat er altijd mogelijkheden zijn om het onderlinge wantrouwen om te buigen.

Frank Schalk, manager projectbeheersing Brabantse Kanalen

“Het resultaat staat eigenlijk altijd voorop voor mij, misschien wel meer dan de menskant. Ik ben ook erg van de procedures. Maar bij Brabantse Kanalen komt het allemaal samen voor mij. En dat voelt goed. Het sturen op mens en resultaat betekent voor mij dat mensen het naar hun zin moeten hebben. Pas dan kunnen we er namelijk het maximale uit halen. Vertrouwen is belangrijk bij dit alles. Ik heb veel energie gestoken in gesprekken met de mensen in mijn team. ‘Heb je het naar je zin, welke stappen wil je nog maken?’ Ik probeer mezelf open en kwetsbaar op te stellen. Ik hoop dat anderen dit dan ook doen.

Wat betreft het resultaat probeer ik altijd SMART afspraken te maken. Bij sommige medewerkers is het ook belangrijk om heel duidelijke kaders mee te geven. Maar ik hoef niet iedereen precies voor te schrijven welke stappen ze moeten zetten om tijdig tot dat eindresultaat komen. Soms moet je mensen een eigen ontdekkingstocht laten maken. Aan wie kan ik wat vragen, wanneer moet ik nadrukkelijk sturen en wanneer juist niet: daarin moet ik me nog ontwikkelen. Gelukkig kan ik heel veel leren van ervaren collega's binnen het IPM-team.”

Werven en werken in een waardengestuurd project: de spelregels

Je kunt als projectleiding wel kiezen voor mens- en resultaatgericht werken, maar daarmee ben je er niet. Ook de medewerkers moeten mee willen in deze werkwijze om er een succes van te maken. Daarom is het waardengestuurd werken een belangrijk onderdeel van de sollicitatiegesprekken bij Brabantse Kanalen. “We willen werken op basis van een aantal gemeenschappelijke waarden, die we hebben vertaald naar eenvoudige regels voor onze samenwerking”, is de boodschap. Vervolgens proberen we te ontdekken of de medewerkers ook voelen voor deze werkwijze. De verwachtingen over en weer kunnen op deze manier direct duidelijk gemaakt worden. Het maakt de kennismakingsgesprekken met nieuwe medewerkers heel inspirerend.

We hebben de waarden van Brabantse Kanalen ook expliciet gemaakt. Wat betekent het nu concreet, sturen op mens en resultaat? In welke normen kunnen we deze waarden vertalen? Wat verwachten we van jou als medewerker? Immers: We zijn lid van de bemanning, geen passagiers. Dus ieder moet zijn steentje bijdragen. Maar ook omgekeerd: wat kun je als medewerker van je leidinggevenden en collega's verwachten?

Want ons motto is: *Brabantse Kanalen: je vaart er wel bij*. Met behulp van ‘spelregels’ gaat het mens- en resultaatgericht werken meer leven voor de medewerkers.

Deze spelregels zijn:

Sturen op de mens betekent:

1. Je eigen persoon laten zien, jezelf zijn, geen masker dragen. Authentiek zijn.
2. Lol in je werk hebben, goed in je vel zitten. Successen vieren.
3. Persoonlijke ontwikkeling centraal stellen: je komt beter uit het project dan dat je erin ging. Groei mogelijk maken door elkaar feedback te geven. RKW-gesprekken (functioneringsgesprekken) gebruiken om goede afspraken te maken.
4. Betrouwbaar zijn: je aan afspraken houden en - als dit niet lukt - de ander tijdig informeren dat het niet lukt. Integer zijn.
5. Veilig willen werken, zodat je niet letterlijk en/of figuurlijk gewond raakt.
6. Aandacht voor elkaar hebben. Luisteren naar elkaar. Loyaal zijn naar elkaar. Tijd hebben voor elkaar en op tijd zijn. Als leden van een familiebedrijf, zoals Schuitema.
7. Elkaar aanspreken als zaken niet goed gaan en elkaar complimenten geven als het wel goed gaat.
8. Elkaar aanmoedigen.
9. Een beetje lef tonen als dat nodig is.

Sturen op resultaat betekent:

1. Betekenisvol werk doen: werk dat belangrijk en waardevol is voor de samenleving.
2. Werken op basis van vertrouwen: niet accepteren dat tussen jou en een ander teamlid spanningen bestaan en daarover het gesprek aangaan.
3. Willen samenwerken. Vertrouwen in het resultaat van de ander en gemaakte fouten samen herstellen. Elkaar tijdig betrekken.
4. Effectief zijn: de goede dingen doen.
5. Efficiënt zijn: de dingen goed doen. RPM toepassen als dat nodig is (zie ook het hoofdstuk over de omgeving).
6. Heldere afspraken maken.
7. Willen leren. Nieuwsgierig zijn. Van fouten leren. De aanpak verbeteren. Van de ander leren.
8. Innovatief zijn: met welke ideeën kunnen we onze manier van werken verrijken?
9. Vooruit kijken, proactief zijn: de belangrijke dingen doen op het moment dat ze nog niet urgent zijn.
10. Blijven nadenken. En naar je gevoel luisteren: reageren als iets niet goed, niet veilig voelt.

Deze spelregels zijn voor ons zo belangrijk dat ze zelfs zijn opgenomen in het projectplan. Veel van de bovengenoemde elementen komen elders in dit boek nader aan de orde.

Veilig werken

In het projectplan van Brabantse Kanalen neemt veiligheid een belangrijke plaats in. Rijkswaterstaat wil werken aan nul ongelukken en nul doden tijdens de aanleg en het gebruik van zijn (water-)wegen en werken. Vandaar dat we ook binnen Brabantse Kanalen hebben besloten om veiligheid op te nemen in het projectplan. Maar dan wel met de afspraak dat we er vervolgens echt werk van maken. Dat hebben we gedaan. We hebben ons denken en doen met betrekking tot veiligheid gemeten met een eenvoudige enquête. Vervolgens hebben we een plan opgesteld om onze veiligheidscultuur van reactief naar proactief te brengen. We hebben ook een eigen veiligheidscoördinator aangesteld: Tjaco van den Berg. Tjaco zet zich daarnaast in om het veiligheidsdenken van heel RWS Noord-Brabant een stap verder te brengen. Een *win-win-win* voor persoon, project én organisatie.

Successen vieren/elkaar aanmoedigen en waarderen

Het is goed om op zijn tijd de successen en succesjes te vieren. In de koffiehoeke op de Schubertsingel in Den Bosch, waar het project gehuisvest is, heeft het team projectbeheersing een planbord neergezet. Dit planbord bevat alle mijlpalen van het project. Het planbord maakt het sturen op de planning een stuk leuker voor alle projectmedewerkers. Want zodra er een mijlpaal behaald wordt, is het feest. We vieren het gereedkomen van een dijk aanpassingsplan, een positieve ontmoeting met de Stichting Advisering Bestuursrechtspraak, een 'groen' bij een gatereview, noem maar op. Taart, bossche bollen bij de koffie; het is misschien niet allemaal even gezond, maar het zijn wel manieren om elkaar te complimenteren en te zeggen dat het goed gaat. Elkaar waarderen om wat we doen en dat ook uitspreken, dat maakt het werk een stuk leuker. Eens per jaar hebben we daarnaast een gezamenlijke projectmiddag. Dan doen we soms iets serieus, een andere keer zingen we een lied. Ook dit heeft een positieve uitwerking op de sfeer binnen het project.

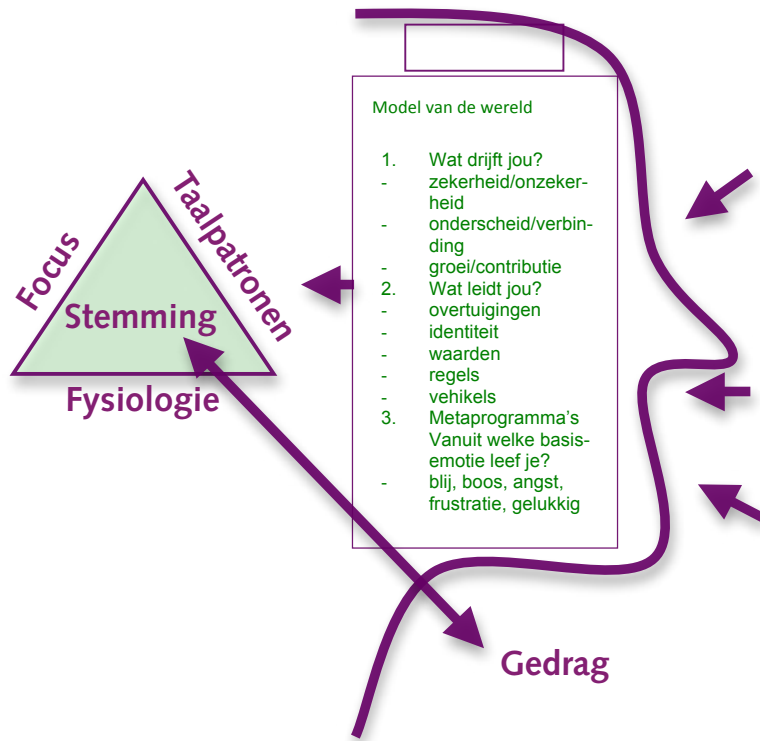
Het gedragsmodel

Om goed te kunnen samenwerken, is het belangrijk elkaar goed te begrijpen. Wat iemand doet of zegt, vindt zijn oorsprong in wat zich binnen die persoon afspeelt.

Wat zijn de redenen waarom iemand zich gedraagt zoals hij of zij doet?

Het gedragsmodel is een van de manieren om meer inzicht te krijgen in het eigen gedrag en dat van de ander. Met het model hebben we als team kennisgemaakt tijdens de training leren delegeren. Gedrag, zo leert dit model, wordt bepaald door je stemming. Stemming zelf is een gevolg van drie factoren:

- *focus* gaat over de manier waarop je informatie vanuit de buitenwereld – prikkels - verwerkt;
- *taal* is wat je tegen jezelf zegt en de woorden die je gebruikt in je denken;
- *fysiologie* is je lichaam, je organen, je biochemie.



De manier waarop je omgaat met informatie uit de buitenwereld, wordt beïnvloed door onder meer je model van de wereld, je drijfveren, je overtuigingen en de basisemotie vanwaaruit je werkt. Met vragenlijsten en testen krijgen we inzicht in onszelf en in de ander.

Alleen al het gesprek over het gedragsmodel werkt verbindend tussen de teamleden. Het leidt tot meer begrip voor het gedrag van de ander. We ontdekken dat het helpt om eerst te luisteren en daarna pas je eigen verhaal te vertellen. Dit komt overeen met de vijfde eigenschap zoals Stephen Covey die beschrijft in *The Seven Habits of Highly Effective People*. Je moet eerst de ander begrijpen, alvorens zelf begrepen te worden.

Het model van de logische niveaus

Een ander instrument dat helpt bij het begrijpen van de ander, is het model van de logische niveaus. De antropoloog/gedragswetenschapper Gregory Bateson ontwikkelt het model om mensen bewust te maken van wat ze doen, kunnen, willen en zijn. De Brit verdeelt het menselijke gedrag in zes niveaus:

1. Omgeving;
2. Gedrag;
3. Vaardigheden en kwaliteiten;
4. Waarden en overtuigingen;
5. Identiteit;
6. Doel en Missie.

Hij gaat ervan uit dat mensen gedrag laten zien dat past in de omgeving waarin zij zich bevinden. Dat gedrag wordt niet alleen beïnvloed door die omgeving, maar ook door innerlijke factoren. Wat je kunt, hoe je over iets denkt, wie je bent en de 'opdracht' waarmee je op aarde rondwandelt, bepalen in hoge mate wat je doet.

De Amerikaanse schrijver en coach Robert Dilts ontwikkelt op basis van de theorie van Bateson zijn model Logische Niveaus in Verandering. Vaak lijken problemen onoplosbaar. Volgens het model blijf je dan vastzitten in één niveau. Door jezelf de juiste vragen te stellen, kun je dit patroon doorbreken:

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Omgeving: | Waar ben ik? |
| 2. Gedrag: | Wat doe ik? |
| 3. Vaardigheden en kwaliteiten: | Wat kan ik? |
| 4. Waarden en overtuigingen: | Waar geloof ik in, wat vind ik? |
| 5. Identiteit: | Wie (wat) ben ik? |
| 6. Doel en missie: | Wat wil ik, waar ben ik op uit? |

Je doet dit door een situatie of gedraging van jezelf in gedachten te nemen. Vervolgens omschrijf je alle niveaus hiervan met behulp van de bovenstaande vragen. Door deze werkwijze met verschillende situaties te herhalen, kun je een patroon ontdekken. Bijvoorbeeld een terugkerend gedrag of een terugkerende overtuiging. Het kan zijn dat deze overtuiging, zonder dat je het zelf weet, jouw belangrijkste drijfveer is om bepaald gedrag te vertonen. Je krijgt meer inzicht in jezelf als je je hiervan bewust wordt.

Het model kan echter meer. Als alles 'loopt', is er een stroom in de niveaus: alle niveaus lopen vlekkeloos in elkaar over. Maar loopt het niet, bijvoorbeeld bij een meningsverschil, dan is er een onderbreking in de stroom. Door het model uitgebreid in te vullen (in het geval van een meningsverschil vullen beide partijen het model in), kom je erachter op welk niveau het probleem ligt. Je kunt het nu ook beter oplossen, omdat je inzicht in elkaars visie hebt.

Belangrijk hierbij is dat de oplossing altijd ligt op een hoger logisch niveau. Doel en missie is het hoogstliggende niveau, dan Identiteit, dan Waarden en overtuigingen, enz. Verandering op hogerliggende niveaus leidt volgens dit model tot verandering op onderliggende niveaus. Een verandering in iemands waarden en overtuigingen zal leiden tot ander gedrag. Omgekeerd hoeft dat niet te werken. Het gedrag kan dan tijdelijk veranderen, maar de gedragsverandering is aan slijtage onderhevig. Bijvoorbeeld omdat bij de betreffende persoon de innerlijke overtuiging ontbreekt of verdwijnt.

Het model bevestigt dat het belangrijk is dat we binnen het kernteam Brabantse Kanalen overeenstemming hebben bereikt over onze waarden en overtuigingen. Immers, wat je doet en zegt, wordt dan bepaald vanuit een gemeenschappelijke waarde. Samenwerken wordt makkelijker en geeft meer voldoening wanneer er overeenstemming is over wat ieder drijft.

Elkaar aanspreken op gedrag

Als je werkt op basis van een gemeenschappelijke overtuiging, kun je elkaar ook aanspreken op gedrag dat je niet bevalt. Dat je dit vooral ook moet doen, is een belangrijke les die we bij Brabantse Kanalen hebben geleerd. Maar wanneer spreek je iemand aan op zijn gedrag?

Van organisatieadviseur Renée Ockeloen heb ik geleerd dat je mensen ruwweg in drie groepen kunt indelen: haaien, brasems en dolfijnen. *Haaien* zijn mensen die altijd van zich afbijten. In dit geval: anderen continu aanspreken op hun gedrag. *Brasems* zijn bang om gebeten te worden. Zij wachten af en zullen een ander niet snel op diens gedrag aanspreken. *Dolfijnen* zijn sociale dieren die vriendelijk zijn tegenover soortgenoten en anderen. Totdat er een lid van de groep wordt aangevallen. Dan vertonen ze plotseling haaiengedrag en bijten ze van zich af.

Zoals een dolfijn kunnen we ons ook opstellen: in beginsel altijd vriendelijk. Als je mensen niet kent, heb je ook geen reden om hen niet te vertrouwen en niet vriendelijk te zijn. Totdat dit vertrouwen in jouw ogen wordt beschaamd. Dan spreek je mensen daarop aan. Want anders gaat het voorval tussen jou en de ander instaan. En dat is het begin van verwijdering.

In mijn vriendenkring vertel ik dit tegen iemand die voor een adviesbureau werkt. Zij krijgt op dat moment van een ander adviesbureau niet de *credits* voor het bedenken van een projectaanpak. Met nauwelijks een verwijzing worden hele stukken van haar tekst overgenomen in het rapport van het andere bureau. Hier worden bovendien kritische opmerkingen over haar advies aan toegevoegd. De les van de dolfijn heeft ze nog diezelfde middag toegepast: opbellen en zeggen wat je niet bevalt, omdat het vertrouwen is beschaamd. Het resultaat is blijvend. Ze wordt vanaf dat moment met respect behandeld.

Rijk Noordzij, technisch manager Brabantse Kanalen

"Het sturen op resultaat en het sturen op de mens is zeker geen tegenstelling. Het hangt nauw met elkaar samen en is een vanzelfsprekendheid bij dit project. Centraal staat dat je mensen respectvol en serieus behandelt. Dan zijn ze vanzelf leuker en enthousiaster. Medewerkers doen dan ook niet zo snel moeilijk als een klus een uurtje langer duurt dan gedacht en pakken sneller een rotklus op. Het is eigenlijk heel logisch. Mensen werken om geld te verdienen, maar willen hun werk vooral ook leuk vinden. Dat bereik je eerder als je iedereen in het team met respect behandelt en hen de dingen laat doen waar ze zich prettig bij voelen.

Het is bij Brabantse Kanalen ook een kwestie van soort zoekt soort. Doordat onze projectmanager wil sturen op mens en resultaat en dit ook uitstraalt, komen mensen op het project af die deze werkwijze ook zien zitten. Iedereen in het team heeft er affiniteit mee. Tegelijkertijd is er altijd een spanningsveld. Je moet eerst investeren in jezelf, om later prettiger en efficiënter te kunnen werken. Maar mensen zijn soms zo druk met de waan van de dag en het halen van deadlines, dat ze niet toekomen aan het werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Enerzijds is het project voor mij een succes als er straks een mooi kanaal ligt. Maar misschien nog belangrijker is het als ik me dan realiseer dat ik hier een aantal jaren met plezier heb gewerkt. En dat ik het gevoel heb dat ik waardevol bezig ben geweest voor het resultaat van het project en voor de ontwikkeling van de mensen in het team. Ik heb erg genoten van die keer dat we met het technisch team een aantal dagen op de hei zaten. Ik zag toen wat er bij de mensen speelde, hoe ze met zichzelf aan de slag gingen. Ik had vroeger zoiets van: 'Het kost tijd en geld, laten we maar aan de slag gaan.' Maar het voelde echt goed om eens in jezelf en in het team te investeren."

Werken op basis van vertrouwen: betekenis voor de sturing

Brabantse Kanalen heeft veel tijd en energie gestoken in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, de teamontwikkeling en de waardengerichtheid van het team. Daardoor hebben we binnen het project een andere leiderschapsstijl kunnen inzetten dan gebruikelijk. Deze stijl kenmerkt zich aan de ene kant door sturen op afstand en veel overlaten aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Anderzijds is het binnen het project heel makkelijk om even bij elkaar binnen stappen om te sparren. Of om een moment onder de waterspiegel te duiken om elkaar weer op gang te helpen. Inspiratiebronnen voor Brabantse Kanalen zijn onder andere de auteurs Stephen Covey, Anthony Robbins en Filip Vandendriessche.

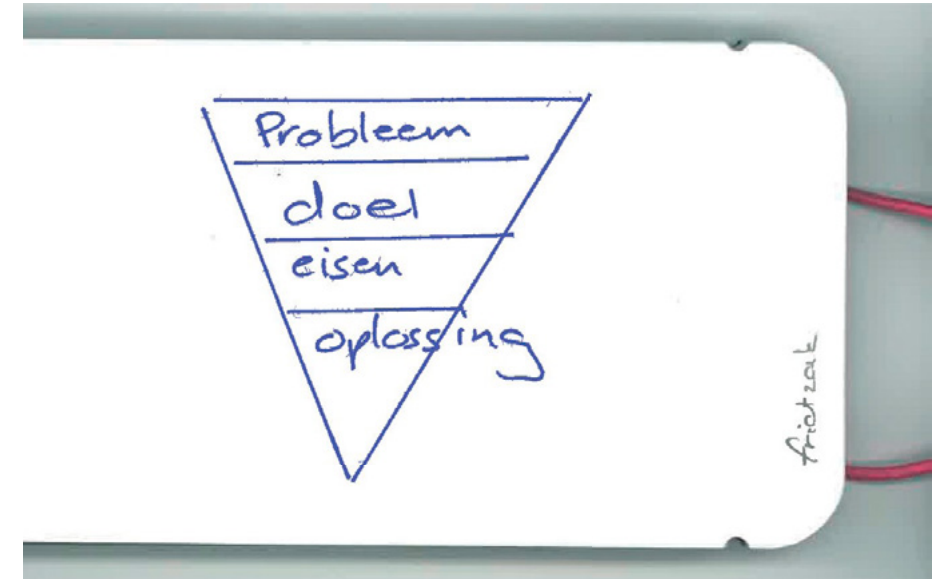
Onze ervaring is dat je veel scherper kunt sturen op resultaten door veel energie te steken in de manier waarop afspraken tot stand komen, steeds weer te benadrukken dat we betekenisvol werk doen en veel ruimte te geven aan medewerkers. Je hoeft je teamleden dan nauwelijks te attenderen op het bereiken van resultaten. Ze pakken het zelf op. Iedereen weet immers wat er van hem of haar verwacht wordt. Ze willen misschien nog wel liever dan jijzelf het doel realiseren. Dus hoe meer je investeert in de menskant van je project, hoe rustiger je het krijgt als projectmanager. Het gebruiken van je positiemacht is in zo'n situatie zelden tot nooit nodig.

De Frietzak of managementtrechter

Filip Vandendriessche introduceert in het boek *Leidinggeven zonder bevelen* de managementtrechter, ook wel oneerbiedig 'de frietzak' genoemd. Dit managementmodel is briljant in zijn eenvoud. Het houdt leidinggevendenden voortdurend een spiegel voor om op strategisch of tactisch niveau te opereren en niet naar het operationele niveau te gaan. Want daar ontstaan de conflicten. Over het 'wat' zijn we het meestal wel eens, over het 'hoe' lopen de meningen vaak uiteen.

De frietzak leert projectmanagers en medewerkers om al hun vragen als volgt te definiëren:

- Wat is het onderwerp/vraagstuk/probleem waar we voor staan?
- Wat is het doel daarbij?
- Wat zijn de criteria verbonden aan de oplossingen, wat zijn daaraan de eisen?
- Hoe kunnen we het oplossen, welke oplossing past daarbij?



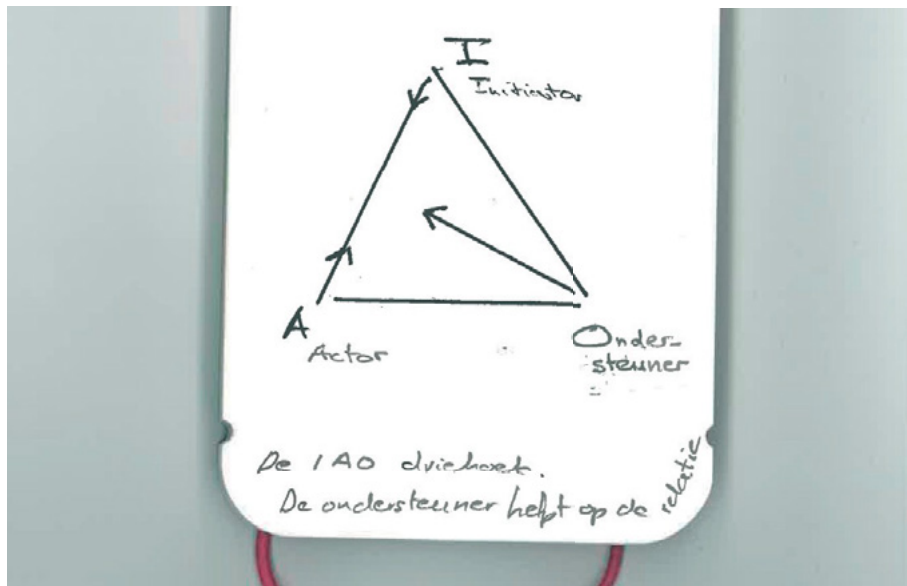
Let op de wat/hoe-grens tussen stap drie en vier van de frietzak. Die grens bepaalt hoe druk je het leven voor jezelf maakt. Hoe meer je je als manager met het 'hoe' en de precieze oplossing bemoeit, des te meer zal je er zelf achteraan moeten zitten. Je creëert reactieve, afwachtende medewerkers. Projectmanagers die stoppen na stap drie en goed nagedacht hebben hoe groot ze de ruimte maken binnen deze derde stap - met de desbetreffende teammedewerker voor ogen - halen het beste uit hun mensen naar boven.

Denk eens mee: even sparren

Het gebeurt regelmatig dat je ergens tegenaan loopt. Hoe pakken we dat aan? Even bij elkaar binnenlopen, helpt dan vaak. Met een flip-over breng je samen al gauw structuur in de situatie. Belangrijk is dat je niet blijft zitten met je probleem. Door even samen te sparren, help je elkaar een stap verder te komen. Er is bij Brabantse Kanalen al menig flip-over gevuld en whiteboard volgeschreven. Bovendien versterk je met deze werkwijze de onderlinge band en ontdek je elkaars kwaliteiten.

Om projectdoelen te bereiken, heb je sowieso vaak hulp nodig. "Wie kan me helpen?", is dan de cruciale vraag. Procesadviseur Christiaan de Vries heeft ons tijdens een projectmiddag uitgelegd dat er in elke werksituatie maximaal drie rollen zijn aan te wijzen: degene die het wil, degene die het doet en degene die helpt. Met andere woorden: de initiatiefnemer, de actor of realisator en de ondersteuner. Ze vormen een driehoek zoals

in de volgende figuur. Het is een invuloefening die eenvoudig is en tegelijkertijd krachtig. Want het antwoord op de vraag wie je kan helpen, opent nieuwe perspectieven.



De driehoek kan ook van nut zijn bij het nadenken over rolverdelingen, bijvoorbeeld tussen overheden. Wat is ieders bijdrage aan het werk? Wie wil hier iets of zou hier iets moeten willen? Wie doet het en wie zou het eigenlijk moeten doen?

De helikopter

Helikopteren is geen prettig klinkend werkwoord voor een activiteit die heel zinvol is. Reflecteren is misschien een beter woord. Het werken in projecten bestaat uit het doen van de dingen die nodig zijn. Je dag is gevuld voordat je er erg in hebt. En morgen is er weer een dag vol acties en afspraken. De prettige *flow* die ontstaat tijdens het werken aan het project, kan omslaan in onrust. Zijn we nog wel met de goede dingen bezig? Op dat moment of - nog beter - op vaste momenten, is samen helikopteren zinvol. Het is een goede manier om afstand te nemen van de dagelijkse drukte en de toekomst te verkennen. Wat komt er op ons af? Welke zaken krijgen te veel aandacht? Zijn we met de goede dingen bezig?

Is het alleen maar belangrijk en urgent wat we doen, of doen we de belangrijke dingen juist niet omdat ze niet urgent zijn?

Het samen met leden van je team hierover nadenken, leidt al gauw tot inzichten. En niet zelden ook tot nieuwe acties. Maar dan wel vanuit een hernieuwd perspectief: je weet samen wat je te doen staat, hoe je wilt sturen en wat je moet doen om *in control* te blijven. Ook bij deze activiteit geldt dat het de onderlinge band versterkt.

Met de goede dingen bezig zijn: belangrijke, niet urgente zaken

Je kent vast het kwadrant waarbinnen je acties indeelt in belangrijk - niet belangrijk en urgent - niet urgent. Het is onder andere de basis van Stephen Coveys idee over omgaan met tijd. Zijn devies: zorg dat je tijd besteedt aan de belangrijke, niet urgente zaken. Een variant hierop is de schietschijf van Anthony Robbins. In de schietschijf plaatst hij de niet belangrijke, niet urgente zaken in de buitenste ring, gevolgd door de niet belangrijke, urgente zaken. In de ring rond de roos plaatst hij de belangrijke en urgente zaken. De roos bewaart hij voor de belangrijke, niet urgente zaken. Hij noemt dat *the zone*. Aan deze belangrijke zaken zou je de meeste tijd moeten besteden, voordat ze urgent zijn geworden. Zo vermijd je onnodige stress en 'gedoe'.

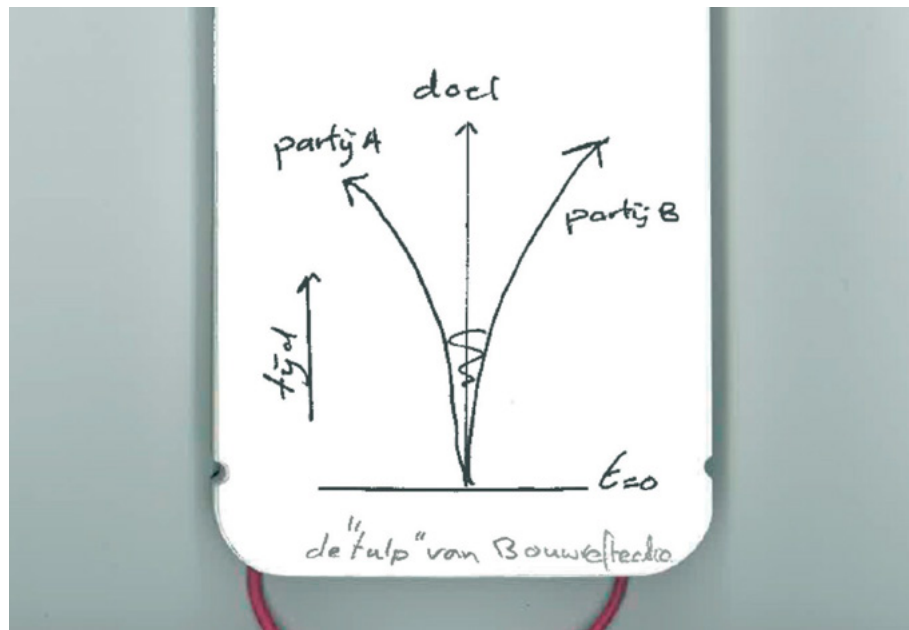
	Belangrijk	Niet belangrijk
Urgent	Belangrijke, urgente zaken	Niet belangrijke, urgente zaken
Niet urgent	Belangrijke, niet urgente zaken	Niet belangrijke, niet urgente zaken

Scenario denken

Een beetje verwant aan het helikopteren is het denken in scenario's. Het principe is eenvoudig, maar het vraagt om enig denkwerk. Het draait erom dat je de situaties die zich in de toekomst kunnen voordoen benoemt en bedenkt hoe je daar dan mee kunt omgaan. Bijvoorbeeld: wat doe je als een bepaald perceel grond niet aangekocht kan worden? Kun je dan wel of niet verder met je project en zo ja, wat betekent dit voor de planning? Of de vraag wat je kunt doen als aan je wordt gevraagd om hetzelfde project voor minder geld te realiseren. Je systematisch de vraag stellen wat je doet als risico A zich voordoet, is een goede manier om te ontdekken hoe je je project onder controle houdt.

Verschillen van inzicht binnen het project en hoe je ze oplost

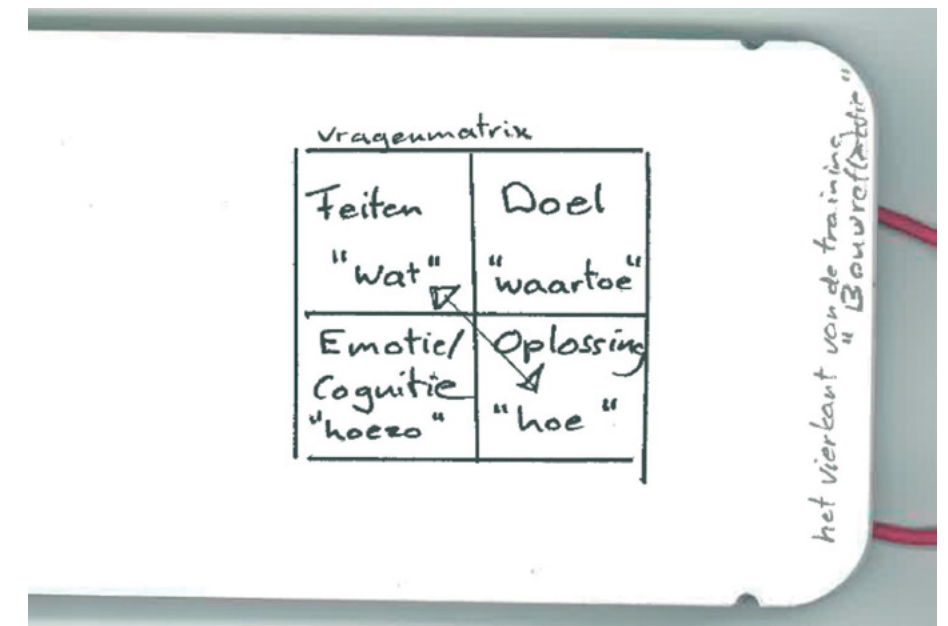
Regelmatig raak je elkaar al werkende weg kwijt. Er is nog geen sprake van een conflict, maar wel van een verschil van inzicht. De natuurlijke neiging is om het dan maar te laten zitten. Als hij of zij het per se zo wil, dan zoekt ie het toch lekker zelf uit? Je laat de ander z'n gang gaan. Je zoekt hem zeker niet op. En dat is nou precies wat je wel moet doen. Je moet naar elkaar toe, niet van elkaar weg bewegen. Want voor je het weet wordt de verwijdering nog groter. En wordt een conflict onvermijdelijk.



Het is als de tulpe van bouwreflectie. In het begin van het project organiseer je een PSU. Iedereen is vol goede voornemens. Dit wordt een prachtig project! Maar eerder dan je lief is, ontstaan er barstjes in de samenwerking. Het devies is ook hier: zoek elkaar op zodra het niet meer zo goed voelt en ga het gesprek erover aan. Daar is niet veel meer voor nodig dan een beetje lef: de durf om aan de orde te stellen wat aan de orde is. Naar elkaar toe bewegen werkt in het groot, bijvoorbeeld bij gedoe met een gemeente. Dan kruip je met z'n allen in een hok om het verschil in ambitie en werkwijze uit te spreken en te bezien of het mogelijk is om weer een gezamenlijke stip op de horizon te vinden. Het werkt ook in het klein, tussen collega's. Want als je voelt dat het niet goed zit tussen jou en de ander, kun je er zeker van zijn dat die ander dat ook voelt. Wees de leider en zet de eerste stap. Ga het gesprek aan. Het levert veel meer op dan je denkt.

Hoe ga je het gesprek aan?

Vaak helpt het al als je je even verdiept in het probleem. Als je begrijpt wat er echt aan de hand is, hoeft de oplossing niet moeilijk te zijn. Soms is dat niet genoeg. Ik kan dan terugvallen op twee methodes: de frietzak en het vierkant van de training bouwreflectie. De laatste methode – aan mij geïntroduceerd door Leonarda Telling en Nanneke Barkman van de School voor Mediation – is erg mooi:



Vaak wordt er bij conflicten alleen gesproken over wat er aan de hand is en over de oplossing. Daarmee kom je er meestal niet uit. Jij wilt rechtsom, de ander linksom. Je moet op zoek naar het werkelijke, achterliggende probleem. Belangrijk is het ook over het doel te hebben: wat willen we nu eigenlijk bereiken? Vaak kun je elkaar op dit punt wel vinden. Wanneer dit niet lukt, kun je het over elkaars belangen hebben. Want die liggen achter de doelen. Zo kun je een weg vinden uit de problemen.

Daarnaast zijn de emotie en de betekenis belangrijk: wat doet het met je en wat betekent dit voor je?

De frietzak vertelt een vergelijkbaar verhaal. Als je het niet eens bent over het hoe - de oplossing - onderin de frietzak, kun je daar met elkaar over blijven strijden. Maar handiger is het om terug te gaan naar bovenliggende niveaus, in dit geval naar het probleem

Mens- en resultaatgericht werken: de persoon

en het doel: waar gaat het nu eigenlijk om en wat willen we bereiken? Het klinkt raar, maar het is waar: het praten over oplossingen creëert conflicten, het praten over problemen consensus. Als er eenmaal overeenstemming over probleem en doel bestaat, kun je vaak ook wel komen tot een gedragen oplossing. Vergelijk het maar met het klassieke dilemma van twee bedrijven die beide de hele sinaasappelooft willen opkopen. Pas als ze erachter komen dat de ene partij de schil wil (doel) en de andere het sap (doel), ontstaat er een oplossing waar beide partijen mee uit de voeten kunnen.

Jeroen van der Heijden, assistent omgevingsmanager Brabantse Kanalen

“Met respect voor alle betrokkenen binnen en buiten het team het project voltooien: daar ga ik voor. Het betekent je inleven in andere mensen en organisaties en van daaruit verder gaan met het werk. Natuurlijk heb je intern wel eens strubbelingen. Dan ga ik met die persoon in gesprek. Niet over iemand, maar met iemand praten, dat is voor mij een belangrijk element van sturen op mens en resultaat. Persoonlijke contacten, met elkaar om tafel zitten, werkt voor mij beter dan communiceren via telefoon of e-mail. Ik zoek mensen vaak op. Dan kun je het ook makkelijker oplossen als er iets speelt.

Hoe mensen in de omgeving het project beleven, is erg belangrijk voor mij. Daarbij helpt het dat ik in de buurt van het projectgebied woon en werk. Dit heeft trouwens nog tot een bijzondere ervaring geleid. Toen ik met de fiets op weg was van huis naar mijn werk, trof ik een zwaargewonde das aan. Samen met een omwonende, die ook nog eens onteigend was vanwege Brabantse Kanalen, heb ik voor het dier gezorgd en de dierenambulance laten komen. Helaas heeft de das het niet overleefd. Maar dat je zo kon samenwerken met iemand die normaal tegenover je staat, was desondanks een mooie ervaring.”

“Mensen iets laten leren kost geld; mensen niets laten leren kost kapitalen.”

Coachingskalender 2012/M. Lingsma & A. Boers (2011)

Leven is leren

Mensen hebben behoefte aan stabiliteit én aan verandering. Als je altijd hetzelfde werk doet, kan dat immers op een gegeven moment saai worden. Een andere klus, bij voorkeur iets moeilijker of met nieuwe aspecten, is dan aantrekkelijk. Het is mooi als de mensen in het project zich kunnen ontwikkelen, beter worden in hun vak. Daar heb je als project ook voordeel van. Want als iemand leert, is hij/zij meer gemotiveerd om zijn werk goed te doen. Het draagt ook bij aan de stabiliteit in de bezetting van het team. Mensen zullen minder snel op zoek gaan naar een ander project en eerder ‘nee’ zeggen als ze worden benaderd voor een andere klus. Ze hebben het immers prima naar hun zin binnen het project en kunnen er hun ei kwijt. Zeker overheidsorganisaties, die vaak moeite hebben om talent vast te houden, kunnen zich op deze manier positief profileren.

De kunst is om met elkaar, project en medewerker, die producten te vinden waaraan een persoon van harte kan en wil werken. Het project wordt er beter van en de medewerker ook. *Win-win* dus.

De winst van zinvol werk

Joop van de Endes lijfspreuk is: ‘Het kan altijd beter.’ Voor Brabantse Kanalen geldt deze variant: *‘Goed is goed genoeg, maar het kan altijd beter.’* De zoektocht zelf naar hoe het beter kan, is al inspirerend.

Het beter worden in ons vak is opgenomen in het dashboard van het team. Om beter werk te kunnen leveren, is het belangrijk dat de projectmedewerkers goed in hun vel zitten. We vragen de medewerkers als leidinggevenden dan ook vaak letterlijk hoe ze in hun vel zitten.

Het werken op zich is voor mensen belangrijk om zich goed te voelen, zo blijkt uit het levenswerk van de Amerikaans/Hongaarse psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi. Hij zoekt als student al het antwoord op de vraag wanneer mensen gelukkig zijn. Piekervaringen komen net zo vaak op het werk voor als thuis en net zo vaak tijdens het werk als op vakantie, ontdekt de psycholoog. Hij ontwikkelt het concept *flow*, dat het best te omschrijven is als ‘opgaan in je werk’. Het geluksgevoel volgt daarop. Na gedane arbeid is het zoet rusten. Al helemaal als dat betekenisvol werk is geweest.

Belangrijk voor het goed in je vel zitten, is dus het werken aan een product en een doel dat voor jezelf en voor anderen belangrijk is. Als je werk doet dat voor anderen belangrijk is, lever je een bijdrage aan de samenleving. 'Bijdragen' is een van de zes basisbehoeften van de mens. Dit maakt dat betekenisvol werk vaak een bevredigend gevoel geeft. Met deze gedachtegang in het achterhoofd besteedt Brabantse Kanalen tijdens de kanalenkoffie en in het informatiecentrum nadrukkelijk aandacht aan het doel van het werk. We hebben bovendien voor onszelf het nut en de noodzaak van de bereikbaarheid van Brabant over water nog eens beschreven in het boekje *Brabantse kanalen, onmisbaar voor de toekomst*. Als je weet dat de kanalen belangrijk zijn voor een duurzame ontwikkeling van Brabant en zelfs van Nederland (Brabant vormt immers de tweede regionale economie van ons land), dan helpt dat bij je werkmotivatie. Nut en noodzaak worden in de praktijk overigens overtuigend bewezen. Ondanks de crisis groeit het containervervoer over de Brabantse kanalen de afgelopen jaren met tientallen procenten.

Het belang van een persoonlijk ontwikkelingsplan

De vraag wat je als medewerker wilt bereiken met het werken binnen het project, speelt niet alleen bij binnenkomst in de organisatie een rol. Als je al langer aan het werk bent, kunnen je persoonlijke doelen en ambities veranderen. Binnen Brabantse Kanalen stellen we in beginsel voor iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Wanneer daar aanleiding voor bestaat, passen we dit aan. Het persoonlijk ontwikkelingsplan is bij Brabantse Kanalen vaak een onderdeel van het verslag van het functioneringsgesprek. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn en hoeft evenmin bol te staan van de ambities. Een half A4'tje is voldoende, minder mag ook. Het persoonlijk ontwikkelingsplan vormt voor zowel de betreffende medewerker als het management een leidraad bij het voeren van het gesprek over carrièremogelijkheden en de keuze voor opleidingen. Met het management bedoel ik in dit geval zowel de procesmanager waarvoor de medewerker binnen het project werkt als de lijnmanager waaronder hij formeel valt.

Niet iedereen heeft behoefte aan een persoonlijk ontwikkelingsplan. Zo is projectondersteuner Paul op tijdelijke basis bij Brabantse Kanalen betrokken. In een dergelijke situatie is een gesprek over carrièrewensen binnen het project minder zinvol. Maar het is dan nog steeds nuttig om te kijken hoe je er als management en medewerker voor kunt zorgen dat laatstgenoemde goed in zijn vel zit binnen het project. Mensen die tegen hun pensioen aanzitten, hebben vaak ook minder behoefte aan een persoonlijk ontwikkelingsplan. Maar zij vinden het misschien weer prettig als zij hun opvolger alvast kunnen inwerken. Dat is in het belang van persoon, organisatie en projectresultaat. Je slaat dus drie vliegen in één klap.

Het kan verder natuurlijk zijn dat een medewerker goed in zijn vel zit en zijn werk goed en met veel plezier uitvoert. Dan is er niet direct een reden om te veranderen. Want veranderen om het veranderen is niet zinvol. Maar ook in dit geval kan het zeker geen kwaad om periodiek met de medewerker te verkennen of alles nog naar tevredenheid is en of er geen sluimerende wensen of ambities zijn.

De driehoek persoon, project en lijn

Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is een taak van de lijn, zo wordt vaak door collega-projectmanagers geroepen. Dat klopt. De lijnmanager is, naast de persoon zelf, de eerstverantwoordelijke voor de ontwikkeling van de medewerker. Tegelijkertijd vindt deze ontwikkeling plaats tijdens het werken aan producten voor het project, onder verantwoordelijkheid van de procesmanager. Hierdoor ontstaat een driehoeksrelatie, waarbinnen de procesmanager aangeeft wat er moet gebeuren, de medewerker zijn resultaten behaalt en zich al werkend ontwikkelt en de lijnmanager dat proces ondersteunt.



Persoonlijke ontwikkeling: hoe pak ik het aan?

Er zijn veel manieren waarop je aan jezelf kunt werken. En er zijn veel manieren waarop je organisatie je kan helpen bij jouw ontwikkeling. Belangrijk is te bepalen wat je wilt en waarom. Als je heel goed weet waarom je een volgende stap in je carrière wilt maken, dan vind je vaak een manier. In dit hoofdstuk staan enkele voorbeelden hiervan. Het meest eenvoudig is het wanneer je al werkend leert en al lerend werkt. In je werk kom je steeds nieuwe dingen tegen. Gebeurtenissen die vragen om actie, of juist niet. Vaak zijn er ook kansen om mee te doen aan een andere manier van werken. Bijvoorbeeld een pilot op het gebied van Best Value Procurement. Of je project wordt een Waterslagkracht project. Je wordt gevraagd een bijdrage te leveren aan een congres of organisatiebijeenkomst. En zo zijn er tal van mogelijkheden om iets te leren. Al doende maak je meters. Als je je werk goed doet, ontstaat er vaak vanzelf perspectief op een volgende stap, zo heb ik ervaren.

Het kan ook zijn dat je niet zo goed weet wat je eigenlijk wilt. Je zit wel in je baan, maar het gaat niet zoals je het eigenlijk graag ziet. Dan is het het overwegen waard om een nieuwe carrièrestap te maken. Ook dat zie ik regelmatig om me heen gebeuren. Een boekje dat kan helpen bij het helder krijgen van jouw beeld op je eigen toekomst, is *Welke kleur heeft jouw parachute* van Richard Bolles. Het werkboek doorakkeren kost een week tijd, maar dan heb je ook wat. Het heeft heel kritische mensen op weg geholpen.

Hulp nodig? Veel organisaties geven je de mogelijkheid om met een persoonlijke coach inzicht te krijgen in de voor jou belangrijke stappen. Gebruik de instrumenten die er zijn!

Ilse van Schijndel, omgevingsadviseur Brabantse Kanalen

“Ik heb heel direct ondervonden dat binnen Brabantse Kanalen wordt gestuurd op mens en resultaat. Ik ben zelf via het uitzendbureau binnengekomen als projectondersteuner. Op een gegeven moment was de uitdaging voor mij een beetje weg. Toen ik dat aangaf, dachten de leden van het IPM-team heel erg met mij mee over mijn persoonlijke ontwikkeling. Mijn ambitie lag in het omgevingsmanagement. Ik heb gewoon gevraagd of ik daar wat kon betekenen. Zij zeiden: ‘Dit kun je, ga het maar doen.’ Dat gaf mij veel zekerheid en vertrouwen. Je kunt er ook heel open over zijn als je hulp nodig hebt. Mijn teamleden geven mij bovendien de veiligheid dat ik fouten mag maken. De betrokkenheid en hulp die ik van hen krijg, vind ik heel erg waardevol. De houding van de projectleiding is hetzelfde. Zij geven ons het vertrouwen, durven los te laten. Dat werkt heel motiverend.

Bij mijn overstap naar het omgevingsmanagement is het een wisselwerking geweest. Ik heb zelf aangegeven dat ik iets anders wil. Tegelijkertijd zit ik ook in een omgeving waarin je dit kenbaar kunt maken en de leiding zelfs meedenkt. Dat is heel prettig. Maar sommige mensen durven niet aan te geven dat ze wat anders zouden willen. Het mag niet zo zijn dat die mensen niet de kans krijgen om door te groeien of om iets anders te doen. Als ik projectmanager was, zou ik hier nog meer op sturen. Zo van: ‘We gaan echt even 1-op-1 zitten en bespreken hoe het nu gaat. Waar liggen de uitdagingen, wil je dat wel en hoe kunnen we je daarmee helpen?’ Dus eigenlijk de drempel nog iets lager maken voor mensen die wat introverter zijn. Aan de andere kant blijft overeind dat je ook zelf wat moet doen als je iets wilt bereiken.”

Ondernemend zijn en de eigen regie behouden

Persoonlijke ontwikkeling is zoals gezegd geen eenrichtingsverkeer. Het helpt erg als medewerkers zelf initiatief nemen voor verandering. Dat lukt overigens alleen als de organisatie openstaat voor dit soort initiatieven. Er zijn bij Brabantse Kanalen de nodige voorbeelden van mensen die al ver van tevoren kansen zien aankomen en die willen benutten: in hun eigen voordeel en dat van de organisatie.

Neem Gerry van den Berg. Gerry is communicatiemedewerker bij het project Randweg Eindhoven. Ze geeft daar met veel enthousiasme voorlichting over het project. Maar ook de Randweg Eindhoven zal op een gegeven moment afgerond worden. Gerry stelt ons daarom in 2009 voor om voor Brabantse Kanalen het verhaal te gaan verzorgen: in het bijzonder over de omlegging van de Zuid-Willemsvaart bij Den Bosch. Vanaf 2010 begint ze presentaties over het project te verzorgen. Dit gebeurt eerst nog op bescheiden schaal. Maar naarmate de uitvoering dichterbij komt, stromen de aanvragen binnen. In 2011 wordt het informatiecentrum van Brabantse Kanalen geopend. Gerry koopt voor de opening stoeltjes bij IKEA voor in de filmzaal. In het weekend schroeft ze deze samen met familie in elkaar. Zo houdt Gerry de kosten laag. Dat wordt breed gewaardeerd. Want naast Rijkswaterstaat betalen ook diverse gemeenten en de provincie mee aan het informatiecentrum.

Persoonlijke ontwikkeling: de wens van Mandy

Werken met stagiair(-e)s is een manier om leven in de brouwerij van een project te brengen. Jonge mensen brengen energie en enthousiasme met zich mee. Daarnaast beschikken ze niet zelden over een frisse kijk op de zaken. Brabantse Kanalen kiest er dan ook bewust voor om in de projectondersteuning en op het gebied van de techniek te werken met deze beginnende krachten.

Mandy is zo'n stagiaire. Ze volgt een mbo-opleiding secretariaal werk. Na nog geen half jaar stage bij Brabantse Kanalen, ontdekt ze dat het werken in het project het helemaal is voor haar. Ze leert bij ons veel meer dan op school. Vandaar haar verzoek om haar stage om te zetten in een leerwerktraject. Daar geven we graag gehoor aan. Mandy werkt anno 2012 met veel energie alweer twee jaar bij het project en doet inmiddels een opleiding op het gebied van communicatie. Al met al is het een perfect voorbeeld van synergie: wij betekenen wat voor haar en zij wat voor ons.

Mensen blijven niet voor eeuwig

Medewerkers blijven niet voor eeuwig in een functie, hoeveel ruimte je ook biedt voor persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld omdat ze toch voor een functie elders kiezen, ze met pensioen gaan of omdat functie en persoon niet bij elkaar passen. Het is belangrijk om daar tijdig op te anticiperen. Dan ontstaan er bij vertrek geen onnodige hiaten. Elke schakel telt immers.

Soms kan zo'n afscheid trouwens nog best voorkomen worden. Als persoon en functie niet goed bij elkaar passen, kan het zijn dat het aan bepaalde, essentiële vaardigheden schort. Wanneer iemand daarop wordt gewezen, ontstaat er meestal een gesprek over de manier waarop de ontbrekende vaardigheid kan worden aangeleerd. Maar soms lukt dat niet. Een van onze medewerkers geeft het vertrouwen op in zijn procesmanager. Op dat moment rest slechts het afscheid nemen.

Bij een andere medewerker is de kwantiteit van het geleverde minder dan verwacht. Dat hoeft geen reden te zijn om afscheid te nemen. De persoon wil graag bij het project blijven en er is een goede verklaring waarom er minder wordt geproduceerd dan normaal. In overleg met de lijnmanager wordt besloten dat de persoon bij het project blijft, maar niet langer volledig ten laste van het capaciteitsbudget komt.

Anticiperen in de praktijk

Eric Oppers is een verhaal apart. Mensen met ambitie zoals hij blijven niet voor altijd aan een project verbonden. Dat weet je zodra je ze aanneemt. Vooruitdenkend is het midden 2008 duidelijk dat 2009 het jaar van het afscheid wordt. Daarom denken we in 2008 al na over de invulling van de vacature die zal ontstaan. Risicomanager Bart Jan blijkt de ambitie te hebben om manager projectbeheersing te worden. Hij is bovendien klaar voor die stap. Uiteindelijk dient het afscheid van Eric zich eerder aan dan gedacht. Hij blijkt plotseling nodig voor de Spoedaanpak, het Rijkswaterstaatprogramma van dertig schoppen in de grond dat onder minister Eurlings gerealiseerd moet worden. Omdat het opvolgingscenario al helder is, kunnen we snel handelen. We gaan het gesprek aan met de opdrachtgever, die vlug instemt met de benoeming van Bart Jan tot nieuwe manager projectbeheersing.

Mens- en resultaatgericht werken: de omgeving

“Betrek mensen bij de publieke zaak, het algemeen belang. Voorkom dat overheden de publieke zaak monopoliseren. Want dat leidt tot halve plannen en voor burgers tot legitimatie van achterover leunen en schieten op overheden.”

Pieter Tops, lezing bij Praktijkacademie voor gebiedsontwikkeling (2007)

Publieksgericht werken: leren normaal te doen

Brabantse Kanalen past het sturen op mens en resultaat niet alleen intern toe. Wat je binnen de organisatie doet, moet je ook richting de buitenwereld doen, vinden wij. Open en eerlijk met elkaar omgaan, werken op basis van vertrouwen, oog hebben voor de belangen van anderen: dat willen we ook in de omgeving van het project. Maar wat is ervoor nodig om elkaar te kunnen vertrouwen in dit veelomvattende en complexe veld? En hoe doe je dat, elkaar vertrouwen?

Die vraag behandelt Pieter Tops, deeltijdhoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, tijdens een lezing. Zijn antwoord: “Dat is niet zo moeilijk. Gewoon normaal doen.” Wat weer de vraag oproept wat dan normaal doen is. Pieter: “Normaal doen is zoals je thuis ook doet: je houden aan je afspraken en als je een keer een fout maakt, dan herstel je die.” Het voorbeeld van Sluis 12 toont aan hoe waar Pieters woorden zijn.

Sluis 12: hoe tegenstanders believers worden

In Someren-Eind ligt sluis 12, een van de sluisen die onder de regie van Brabantse Kanalen is vernieuwd en vergroot. Direct als er met het werk aan de sluis wordt gestart, ontstaat er hinder door het intrillen van damwandplanken. Dit zijn stalen profielen van wel 18 meter lengte die met een trilblok in de grond worden gebracht. Op een gegeven moment is het trillen zo erg, dat de bewoners van de huizen langs het kanaal hun huis uitvluchten en elkaar op straat ontmoeten. Een van hen begint een kort geding tegen de gemeente. Die heeft immers op grond van de algemene plaatselijke verordening een vergunning afgegeven voor de werkzaamheden.

Het bijwonen van het kort geding is een van mijn eerste acties als projectmanager Brabantse Kanalen. De bewoner wordt in het ongelijk gesteld, maar het zit me toch niet lekker. Ik besluit in overleg met Paul Spierings van het Bureau Adviseurs Rijkswaterstaat de mensen bij elkaar te roepen. Die avond zal ik nooit vergeten. Ik stel maar één vraag: “Hoe is het om naast een sluis te wonen die door Rijkswaterstaat wordt verbouwd?” Wat volgt is een twee uur lange stortvloed van ongenoegen. Desondanks nodig ik de mensen uit om na afloop van de werkzaamheden een gezamenlijke barbecue te houden. Daar voelen de omwonenden niets voor. “Laat eerst maar eens zien dat je serieus bent in het betalen van de schade die we hebben: scheurtjes in tegels en scheuren in

het stucwerk van plafonds en wanden.”

Ik ga in op de uitnodiging van mensen om langs te komen en aan den lijve te ervaren hoe het is om in die herrie te zitten. Daar leer ik een van de lessen die ik later bevestigd krijg van Pieter Tops. Op de vraag aan meneer Hurkmans hoe ik het vertrouwen van de buurtbewoners weer kan winnen, antwoordt hij: “Door dit te doen wat je nu doet: gewoon bij mensen langskomen en aan de keukentafel luisteren naar wat ze te zeggen hebben.”

Het vertrouwen komt weer terug en sneller dan ik had gedacht. Eigenlijk heb ik er zelfs niet meer op gerekend. Eenmaal verloren vertrouwen kun je niet meer terugwinnen, denk ik. Maar daarin blij ik ongelijk te hebben. Als de zomer voorbij is en we hebben laten zien dat we ernst maken met het betalen van schades, komt er al gauw het verzoek of ‘het aanbod’ nog geldt. Welk aanbod? Nou, dat van de buurtbarbecue. De barbecue wordt een vaartocht op de Zuid-Willemsvaart met een koffietafel aan boord. De mensen vinden het prachtig. Enkele uitspraken: “Ik woon al 30 jaar langs de Zuid-Willemsvaart, maar ik heb er nog nooit op gevaren.” En van een oude dame: “Meneer, mag ik u bedanken voor deze prachtige dag? Ik weet dat het met het lawaai nog niet is afgelopen en dat jullie maart volgend jaar nog een stuk moeten doen. Maar als dan de kopjes weer op tafel staan te trillen, zal ik terugdenken aan deze prachtige dag...”

Als je oog hebt voor de belangen van de omgeving, dan accepteren omwonenden alles wat je hen als project ‘aandoet’ veel makkelijker.

Renée Bruin, omgevingsmanager Brabantse Kanalen

“Het sturen op mens en resultaat doe ik heel erg vanuit mijn gevoel. Als ik zie dat iemand niet lekker in z'n vel zit, ga ik open het gesprek met hem of haar aan. Samen benoemen we dan wat er niet goed gaat en wat we eraan kunnen doen. Die openheid is de rode draad. Als je wilt sturen op mens en resultaat en veiligheid wilt creëren, dan zul je open moeten zijn. We zitten echter in een organisatie die niet gewend is om zo te werken. En een cultuurverandering lukt niet in vier jaar tijd, ook hier niet. Daar lopen wij dus ook wel eens tegenaan.

Sturen op mens en resultaat doen we eveneens richting omwonenden. Het betekent dat we ons er steeds van bewust proberen te zijn dat we bij burgers in de achtertuin bezig zijn. Zij worden ongevraagd opgezadeld met vijf jaar overlast. Het is bovendien niet het eerste project dat in deze omgeving plaatsvindt. Dit soort overwegingen moet je in het achterhoofd houden als je een beslissing neemt voor het project. Maar vooral ook op het moment dat die mensen zich melden en vragen gaan stellen. Dat mag nooit lastig zijn. Omwonenden zijn gewoon oprecht bezorgd. Zo bleken mensen tijdens een bewonersavond heel bezorgd over de inpassing van een brug. Wat is er nou makkelijker dan hen daarin tegemoet te komen? Om te zeggen: ‘Ik snap dat dit heel belangrijk is, jullie mogen meepraten over de inrichting.’ Over het algemeen zijn burgers heel redelijk. Zeker als je je begripvol opstelt en hen echt serieus neemt. We zijn vaak naar de mensen toegegaan. Door middel van informatieavonden, maar ook door aan de keukentafel het gesprek aan te gaan. Zodat we licht op de zaak konden werpen. Als je zelf maar redelijk bent, dan zijn die mensen dat ook.”

Sluis Empel: het lukt niet altijd om bewoners tevreden te stellen

Soms gaat het ook niet zoals je je het voorstelt: ondanks alle inspanningen om de bewoners tegemoet te komen. Dat maakt het voorbeeld van Sluis Empel duidelijk. De bewoners van een wijkje in Empel zijn op z'n zachtst gezegd *not amused* wanneer ze horen dat de plannen voor het omleggen van het kanaal serieuze vormen aannemen. En dat kun je je wel voorstellen. Op 150 meter van de achtertuin van je nieuwe huis wordt een sluis gebouwd voor grote binnenvaartschepen. De sluis wordt aangelegd in de dijk die beschermt tegen de Maas.

De eerste gedachte van ons team is om de sluis zo te camoufleren dat deze niet opvalt in het landschap. Op de plaats van de nieuwe sluis staat nu immers een populierenbosje. Dat kunnen we naar voren halen, zodat je de sluis niet of nauwelijks ziet. We visualiseren ons plan en stappen ermee naar de omwonenden. Die reageren niet zoals gehoopt. De omwonenden vinden het schetsje een prima illustratie van hun grootste probleem: het (deels) verdwijnen van hun uitzicht. Het liefst zouden ze zien dat de sluis in het winterbed van de Maas geplaatst wordt. Of dat het kanaal als geheel een eind verderop wordt aangelegd.

De plannen voor de omlegging zijn al heel oud. Het bestemmingsplan waar de nieuwe woningen en het nieuwe kanaal op staan, is echter recent. Bewoners geven aan niet op de hoogte te zijn van het bestemmingsplan: de projectontwikkelaar zou hen niet hebben geïnformeerd. Belangrijk zijn twee punten. De nieuwe sluis kan niet in het winterbed van de rivier worden gebouwd. Dat gaat ten koste van de bescherming tegen overstromingen. Het tweede punt is de aanwezigheid van een vuilstortplaats. Het is de meest verontreinigde stortlocatie in Noord-Brabant. Daar ligt het nieuwe kanaaltracé vlak langs. Bij omlegging gaat het kanaal er dwars doorheen. Het zal enorme kosten met zich meebrengen om dit op een verantwoorde wijze te doen. Als team kunnen we dus niet de oplossing bieden die de bewoners graag willen. Ze zijn naar de Raad van State gestapt. De bewoners worden uiteindelijk in het ongelijk gesteld.

Vertrouwen en de markt

Vertrouwen is ook belangrijk in de relatie met de aannemer. Maar ben je niet naïef wanneer je vertrouwen hebt in mensen? Uit onderzoek blijkt dat ongeveer vijf procent van de mensen niet te vertrouwen is. Vijftien procent doet soms het goede, soms niet. Liefst tachtig procent van de mensen is gericht op het goede. Aristoteles schreef het al in de eerste zin van zijn *Ethica*: "Alle vaardigheden en wetenschap van de mensen is gericht op het goede". Deze uitspraak van Aristoteles wordt aangehaald door een hoogleraar economie van de Erasmus Universiteit in een artikel in een kwaliteitskrant. Wat hij ver-

volgens schrijft, is interessant: "In het bedrijfsleven vindt de mening van Aristoteles veel weerklank, bij overheden niet."

Dat geeft te denken. Je ziet ook wat je wilt zien. Als je gelooft dat iemand niet te vertrouwen is, zal je daarvoor in het gedrag van de ander bewijzen vinden. En omgekeerd. Als je *Hoe word ik een rat?* leest, ga je de wereld anders bekijken. Natuurlijk zijn aannemers niet te vertrouwen, denk je dan misschien. Want dat hebben ze vaak genoeg laten zien. Je zult hier dan ongetwijfeld ook aanwijzingen voor vinden. Eén ding is echter zeker: jouw interpretatie van de werkelijkheid is niet de werkelijkheid.

Bij Brabantse Kanalen hebben we ervoor gekozen de aannemer wél te vertrouwen. Zo zitten het RWS-projectteam en aannemerscombinatie WillemsUnie, verantwoordelijk voor de omlegging van de Zuid-Willemsvaart bij Den Bosch, sinds begin 2011 in één pand. Nu is die samenwerking en het besluit om bij elkaar te kruipen geen doel *an sich*. Maar er zijn in dit geval wel een aantal duidelijke, concrete voordelen. Ten eerste zijn de lijnen op deze manier kort. Het projectteam van Rijkswaterstaat kent het project van haver tot gort en beschikt over veel informatie die moet worden overgedragen aan het uitvoeringsteam van de aannemer. Dat gaat makkelijker als je bij elkaar zit. Die overdracht van kennis is erg belangrijk. Zeker bij een veelomvattend project als de omlegging van de Zuid-Willemsvaart, dat bovendien midden in een stedelijke omgeving wordt gerealiseerd. Je wilt het omwonenden van plekken waar de schop in de grond gaat echt niet aandoen dat ze nog een keer hun verhaal moeten doen aan de aannemer als ze alles al in geuren en kleuren hebben verteld aan RWS. Daarnaast zijn de contracten erg ingewikkeld, met veel toetsen en checks. Ook dan is het handig als de lijnen kort zijn.

Ten tweede kunnen wij als opdrachtgever de aannemer ook in de uitvoeringsfase helpen om een succes te maken van het project. Dat zit 'm vooral in de uitleg: wat willen we nou? Maar ook in het helpen in de relatie met bijvoorbeeld andere overheden. De samenwerking met de aannemer beperkt zich niet tot het samen in één pand zitten. Eens in de maand is er een *kanalenkoffie special*. RWS'ers en mensen van de WillemsUnie leren dan van elkaars werk en brengen elkaar op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Als je weet hoe complex het allemaal is, krijg je ook meer waardering voor wat die ander allemaal doet.

Aan het vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet je sowieso blijven werken. Dat kun je doen door open tegenover elkaar te zijn. Mijn overtuiging is dat je beter kunt sturen en makkelijker goede dingen kunt doen wanneer je veel van elkaar weet. Dan verloopt het project veel soepeler en treden er minder escalaties op. Er zijn wel honderd redenen om met elkaar in conflict te komen, maar er zijn ook honderd redenen om dat juist niet te doen. Het is maar welke kant jij op stuurt. Natuurlijk is het

cruciaal voor het vertrouwen tussen opdrachtnemer en opdrachtgever dat ieder zich houdt aan de gemaakte afspraken.

Dat de vonk tussen aannemer en RWS-projectteam wel is overgeslagen, blijkt in juli 2012 tijdens de Dag van de Bouw. Ik tref mensen van zowel aannemer als Rijkswaterstaat aan die vol enthousiasme aan het project werken. Die goede sfeer werkt aanstekelijk.

Bart Jan Sirre, manager projectbeheersing Brabantse Kanalen (2009-2011)

“Van interne weerstand bij het sturen op mens en resultaat is bij Brabantse Kanalen nauwelijks sprake. Maar het blijft lastig om af en toe eventjes stil te staan in een wereld waarin de focus heel erg ligt op resultaat en de inhoud. Om de tijd te nemen om te brainstormen over waar we naartoe gaan, over wanneer het project echt een succes voor ons is. Mensen voelen de druk van de waan van de dag. ‘We hebben geen tijd voor dat zweverige gedoe’, is dan een voor de hand liggende reactie. Maar mijn ervaring is dat dit ‘zweverige gedoe’ juist heel duidelijk richting kan geven aan iedereen die betrokken is bij het project.

De cultuur in deze branche is toch best hiërarchisch en instructief. Er wordt al snel gezegd: ‘Dit is hoe we het doen, dit is de lijn.’ Terwijl je ook best wat meer verantwoordelijkheden aan een team kan geven, natuurlijk binnen bepaalde kaders. Die ruimte is er bij Brabantse Kanalen. Er is merkbaar steun van onze interne opdrachtgever. Terwijl het best lastig is voor opdrachtgevers om los te laten. Want zij voelen ook druk van buitenaf. Het kan alleen maar als je vertrouwen hebt in een team.

Ook richting de opdrachtnemer, de aannemer, is vertrouwen belangrijk. Bij mijn huidige project merk ik dat het nog niet zo makkelijk is om zo te werken. Neem de strakke planning van de aannemer. Onze reactie is dan meteen: ‘We willen die planning en wij gaan wel eens even doornemen hoe en wat.’ Ik heb toen aangegeven dat de verantwoordelijkheid voor de planning bij de aannemer ligt. Waarom gaan we niet gezamenlijk doornemen hoe we dit kunnen aanpakken? Laat de aannemer vertellen waar de knelpunten zitten, waar wij moeten bijspringen. Uiteindelijk hebben we die insteek ook gekozen. Dat heeft vertrouwen gekweekt. Maar er zit in onze organisatie een natuurlijke reflex om dingen op te vragen en meer te gaan controleren wanneer het mis dreigt te gaan. Je hebt lef nodig. Je moet weten dat jij niet altijd gelijk hebt en je moet het vertrouwen hebben dat de opdrachtnemer geen spelletjes probeert te spelen. Dat heb ik geleerd bij Brabantse Kanalen. Maar die balans tussen loslaten en af en toe prikken of het allemaal nog goed loopt, is best lastig.”

Wat RWS voor een aannemer kan betekenen: een voorbeeld

De kunst is om samen met de aannemer op weg te gaan naar projectsucces. Als je helder hebt wat je voor elkaar kunt betekenen, dan krijgt samenwerken inhoud. De contracten die we als Rijkswaterstaat afsluiten, leggen veel verantwoordelijkheid voor het projectresultaat bij de aannemer. Denk aan Design en Construct-contracten en de volgende stap in de ontwikkeling: *Best Value Procurement*. Het betekent echter niet dat Rijkswaterstaat met de handen over elkaar kan gaan zitten.

In de eerste plaats is een goede voorbereiding van het werk vereist. Als de belangrijkste projectrisico's - zoals grondbezit, planologische beslissingen en het verleggen en soms verlengen van majeure kabels en leidingen - zijn weggenomen, kan een aannemer veel makkelijker tot een goede prijs komen. Maar ook na gunning kan het RWS-team veel betekenen, zo heb ik hierboven al betoogd. Zowel het overdragen van de kennis die Rijkswaterstaat heeft over project en omgeving als het inzetten van het RWS-netwerk zijn cruciaal voor het welslagen van het project. De regionale hoofdingenieur-directeur (HID) van Rijkswaterstaat heeft contacten met wethouders, dijkgraven en gedeputeerden. Als het tussen aannemer en gemeente, waterschap of provincie stroef loopt, kan RWS helpen. Soms kun je ook als projectmanager al een hoop betekenen, maakt het onderstaande voorbeeld duidelijk.

Op het moment dat ik het project nieuwbouw sluizen 10 en 12 overneem, ligt het werk stil. De aannemer heeft een saneringsplan geschreven, maar de provincie Noord-Brabant vindt het niet acceptabel. De aannemer stuurt zijn adviseur nogmaals op de ambtenaar van de provincie af. De adviseur betoogt dat de aannemer toch echt over een goedgekeurd plan moet beschikken, omdat het stilliggen van het werk 10.000 euro per dag kost. Zonder resultaat.

Het projectteam vraagt of ik iets kan doen. Ik besluit de betreffende ambtenaar op te bellen. Op het moment dat ik uitleg dat het over het saneringsplan gaat, gooit de ambtenaar de hoorn op de haak. Hij wil er niets meer mee te maken hebben. Wat nu te doen? De enige oplossing die ik kan bedenken, is het gesprek aangaan met de desbetreffende ambtenaar. Maar die wil niet praten. Ik zie het provinciehuis liggen. Het is nog geen 400 meter lopen van mijn werkplek. Ik besluit ernaartoe te gaan en me te melden bij de balie. Mogelijk dat ik dan wel in gesprek kom. En inderdaad. De receptionist belt naar boven en ik krijg een kans om de ambtenaar te spreken. Het blijkt een bijzonder aardige man te zijn. Alleen is hij als het om dit dossier gaat helemaal gefrustreerd. Hij heeft zo vaak duidelijk moeten maken hoe hij het wil. Zijn interpretatie van de Wet Bodembescherming blijkt niet die van Rijkswaterstaat en de aannemer te zijn. En dan dreigen wij met bestuurlijk overleg om het toch voor elkaar te krijgen. Hij is er helemaal klaar mee.

Uiteindelijk komen we tot goede afspraken. Ik vertel de man dat het me oprecht spijt

dat het zo is gegaan en dat meen ik ook. IJzer met handen breken gaat niet, maar binnen veertien dagen lukt het om een akkoord te krijgen op het saneringsplan.

Leren van ervaringen: schadeafhandeling

Van de schadeafhandeling bij sluis 12 hebben we geleerd. Letterlijk door schade en schande wijs geworden, besluiten we de schadeafhandeling bij het volgende contract - de sluisen 4, 5 en 6 - aan de aannemer over te laten. Het belangrijkste argument daarvoor is dat de aannemer sneller kan handelen dan de grote, relatief logge Rijkswaterstaatsorganisatie. De aannemer beschikt bovendien over meer ruimte om tot een goede en vlotte schadeafhandeling te komen, omdat hij geen publiekrechtelijke organisatie is. De aannemer is heel publieksgericht. Hij laat duidelijk zien dat hij oog heeft voor het belang van de omwonenden. Hij biedt ze onder andere alternatieve huisvesting aan op de momenten dat de hinder hevig is. Ook bouwt hij in Beek en Donk een uitkijkplatform. Hiervandaan kan het geïnteresseerde publiek van dichtbij en van enige hoogte de bouw van de sluis volgen. Dat wordt zeer gewaardeerd.

Tegen bouwschades heeft de aannemer zich verzekerd. De vooropnames zijn gedaan. Bij twee huizen wordt na de werkzaamheden schade geconstateerd. De schade-expert van de verzekering komt langs. Hij stelt dat er weliswaar schade is, maar dat deze niet is veroorzaakt door het intrillen van de stalen damwandplanken. Ook het argument dat de schades nieuw moeten zijn, omdat ze niet te zien zijn op de foto's van de vooropname, schuift hij terzijde. Met grote stelligheid zegt de schade-expert dat hij bereid is om desnoods voor de rechter te bepleiten dat deze schades niet door de bouwactiviteiten zijn ontstaan. De verzekering betaalt dus niet uit. De aannemer staat met al zijn goede bedoelingen machteloos.

Het voelt niet goed. Er zijn duidelijk scheuren in het plafond ontstaan. De voegen in de gevel zijn gebarsten. Die schades waren er niet voordat wij met de werkzaamheden begonnen. De kraan met het trilblok stond soms op 15 centimeter van de gevel. Wat is dan wijsheid en wat recht doen? Rijkswaterstaat heeft bij de informatieavond beloofd dat schades vergoed zullen worden. Het publiek gelooft ons, want ze hebben gehoord van de ervaringen bij sluis 12. Daar hebben we als RWS laten zien dat we schades uiteindelijk goed afhandelen.

Reden genoeg voor Rijkswaterstaat om in actie te komen. We besluiten zelf een expert te vragen om opnieuw naar de zaken te kijken. Deze expert overlegt ook met de schade-expert van de verzekering en hij neigt ernaar om zijn collega gelijk te geven. Onze expert schrijft dat ook op: "De schade is niet aantoonbaar veroorzaakt door het heien van damwandplanken."

Maar hij ziet uiteindelijk ook wel in dat dit een wat eenzijdige kijk op de zaak is. Want

hoe verklaar je dan de foto's vooraf en achteraf? Zo wordt geen recht gedaan. Onze schade-expert past de conclusies uit zijn rapportage aan. Daarmee is er een titel om de schades te betalen. Met de twee getroffen worden gesprekken gevoerd over de schadeafhandeling. De ene partij sleept alle schades die hij heeft erbij en zijn verhaal wordt ongeloofwaardig. De ander is reëel en ziet de lastige positie waarin we zijn terechtgekomen door het negatieve advies van de verzekeringsadviseur. Hij houdt desondanks vertrouwen in Rijkswaterstaat. We gaan zover dat we hem een lijstje geven van aannemers die volgens de gemeente betrouwbaar zijn en waar hij een offerte kan opvragen. De offerte wordt de basis voor de akte van kwijting, in plaats van onze inschatting van de schade. De bewoner krijgt weer vertrouwen in een goede afhandeling. Met zijn gezondheid, die heeft geleden onder alle spanningen rondom de schade en de afwikkeling ervan, gaat het weer beter.

Het is belangrijk dat we ons als overheidsorganisatie realiseren wat we mensen soms aandoen. Mensen kunnen letterlijk ziek worden van de spanning en van de angst dat het met hun huis nooit meer goed komt. Ze krijgen hoge bloeddruk en lopen bij de huisarts. Je kunt zeggen dat dit ons probleem niet is. Maar als wij geen project hadden uitgevoerd, was het huis niet beschadigd. In dit soort situaties vraagt het om maatwerk als we als Rijkswaterstaat echt de meest publieksgerichte overheidsuitvoeringsorganisatie willen zijn. In het verleden hebben we wat dit betreft fouten gemaakt, door erg ambtelijk gedrag te vertonen. Maar het kan dus wel degelijk anders.

De kracht van vertrouwen: ook binnen Rijkswaterstaat

Als een RWS-project in de realisatiefase komt en de contractwaarde meer dan 35 miljoen euro bedraagt, wordt het tijdens mijn periode bij Brabantse Kanalen overgedragen van de regionale dienst naar de centrale Directie Projecten van Rijkswaterstaat. Zo gebeurt het ook met de omlegging van de Zuid-Willemsvaart. Het betekent nogal wat voor de wijze waarop het project binnen Rijkswaterstaat wordt aangestuurd. Tot het moment van de overdracht hebben we drie voortgangsgesprekken gehad met Chief Financial Officer (CFO) Richard van Breukelen van Rijkswaterstaat. Deze PAR-gesprekken zijn steeds in prima sfeer verlopen. In januari 2010 vindt het eerste voortgangsgesprek na de overdracht plaats. Mijn gesprekspartner voor dit zogenoemde T-gesprek is portfoliodirecteur Lars Teulings. Het gesprek vindt plaats in RWS-gebouw Westraven in Utrecht, op de achtste verdieping. Ik vraag Lars of de PAR-gesprekken nu voorbij zijn. Dat zijn ze. Waarom ik dat belangrijk vind? "Omdat ik door de PAR-gesprekken een directe lijn heb met het directieteam van RWS", reageer ik. "Dit kan handig zijn op het moment dat het project onverhoopt in de problemen komt." Ik heb die woorden nog niet uitgesproken, of Richard van Breukelen komt de vergader-

zaal binnenlopen. De volgend conversatie ontwikkelt zich:

Ik: "Dat is ook toevallig, we hadden het net over je."

Richard: "Oh ja?"

Ik: "Ja, ik vind het jammer dat ik geen PAR-gesprekken meer heb in Den Haag. Dat vond ik bijzondere momenten."

Richard: "Het is een kwestie van keuzes maken. Ik heb met veel plezier de gesprekken over het project gevoerd, maar bij jullie liep het allemaal op rolletjes. En helaas moet ik mijn tijd besteden aan zaken die niet goed lopen. Vandaar dat we de gesprekken niet meer houden."

Ik: "Maar het is niet alleen voor het DT belangrijk om op de hoogte te zijn. Voor het projectteam is het nuttig om een goede lijn met Den Haag te hebben."

Richard: "Oh, maar dan weet ik het goed gemaakt. We spreken af dat je me altijd kunt bellen wanneer je project in de problemen komt en je me nodig hebt."

Op het moment dat je laat zien dat je je zaken op orde hebt, kan een project met veel minder managementaandacht gestuurd worden. Dat is de kracht van vertrouwen...

Hoe je de afstand tussen Den Haag en het project verkleint...

Als je wilt komen tot het gewenste projectresultaat, is het onderhouden van goede werkrelaties essentieel. Zeker ook met de beleidsdirecties in Den Haag. De samenwerking vanuit 'de regio' met 'Den Haag' verloopt vaak afstandelijk, met veel gebruik van telefoon en e-mail. Toch oogst je waardering wanneer je investeert in deze contacten. Door zo nu en dan elkaar te ontmoeten en niet alleen alles per mail af te doen, ontstaat er een werkrelatie die veel plezieriger is dan je voor mogelijk houdt. Een werkrelatie die bovendien tot ver na het samenwerken aan een project kan doorwerken, zo is de ervaring bij Brabantse Kanalen. Maar dat vereist wel een extra inspanning.

Eric Oppers en ik zijn bijvoorbeeld naar het afscheid van Steven Voest gegaan. Deze medewerker van het directoraat-generaal Luchtvaart en Maritieme zaken stapte op dat moment over naar een ander beleidsonderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Wij hebben enkele jaren intensief samengewerkt met Steven aan bestuursovereenkomsten, scopebeschrijvingen en budgetreserveringen. Het valt op als je langskomt bij zo'n afscheid in het Haagse. De reacties variëren van: "Dat vind ik nou heel bijzonder, dat je vanuit Brabant helemaal naar Den Haag komt voor het afscheid van Steven. Dat waardeer ik zeer" tot het wat ludiekere "Goh, het moet vast heel goed gaan met jullie project, anders kom je niet langs...".

Zo moeilijk is communicatie

Communicatie, communicatie, communicatie: zo belangrijk in de contacten met de omgeving, maar tegelijkertijd vaak zo moeilijk. Want dezelfde woorden betekenen soms iets anders voor verschillende partijen.

Neem het woord 'optimalisatie'. In de bouwwereld betekent dat een slimmere oplossing voor hetzelfde probleem. Vaak is de slimmere oplossing een goedkopere oplossing, maar het is niet noodzakelijkerwijs een kwalitatief betere oplossing. Bij sommige collega's van Rijkswaterstaat betekent het woord optimalisatie een oplossing die beter is, meer optimaal. Die hoeft dan niet per se goedkoper te zijn. Dit kan tot vervelende misverstanden leiden als de twee bedrijfsculturen bij elkaar komen. Je krijgt een situatie waarin het RWS-team na een tijdje niet meer van harte meewerkt aan optimalisaties. De leden van het team zien immers niet dat het project er beter van wordt.

Een ander voorbeeld. We zijn bij Brabantse Kanalen gewend om projectmatig te werken. We hebben een projectorganisatie en de verantwoordelijkheden en mandaten zijn helder belegd. De werkrelatie met een gemeente is op een gegeven moment niet goed. We besluiten gezamenlijk om daar iets aan te doen. In een eerder gesprek hebben we gevraagd of de gemeente zich als een project zou kunnen organiseren. Dat maakt overleggen immers makkelijker en sneller. De reactie daarop: "Maar we zijn toch al als project georganiseerd? Het projectteam is toch bekend? Dat bestaat uit die en die personen..." Er blijkt dus nogal een verschil te bestaan tussen wat de gemeente en Rijkswaterstaat verstaan onder een project en projectmatig werken.

Juist als je uit verschillende bedrijfsculturen komt, is het daarom essentieel om veel en vaak met elkaar in gesprek gaan. Alleen door te communiceren kun je interpretatieverschillen overbruggen en effectief en efficiënt met elkaar samenwerken.

Al kunnen er zelfs dan verschillende beelden blijven bestaan, zoals de volgende strip aantoont...



www.byke.nl

Begrijpen en begrepen worden: de samenwerking met Tilburg

Goede communicatie is een vereiste om het belang van een andere partij te begrijpen. Het is de vijfde eigenschap die Stephen Covey beschrijft in zijn boek *The Seven Habits of Highly Effective People*. Je moet eerst (het belang van) de ander begrijpen, alvorens zelf begrepen te worden, aldus Covey. Een ervaring met de gemeente Tilburg illustreert hoe belangrijk het is om de ander echt te begrijpen.

Ondanks de goede PSU loopt de samenwerking met Tilburg in het eerste projectjaar wat minder. In een vervolg op de PSU komt dit aan de orde. Plots kan de projectmanager van de gemeente zich niet langer inhouden: "Jullie begrijpen me niet. Buiten het gezamenlijke projectteam met Rijkswaterstaat heb ik ook een projectteam binnen de gemeente Tilburg. Daar probeer ik met veel moeite alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het project heeft een grote impact op de stad en nog lang niet iedereen ziet het belang ervan. Het kost tijd om dit bij alle betrokkenen tussen de oren te krijgen. Daarom gaat het bij ons niet zo snel."

Voor ons RWS'ers is dit nieuwe informatie. Wij zijn er steeds van uitgegaan dat de gemeente het project wil. Dat blijkt niet zo te zijn. Ja, de wethouder wil het en de programmamanager ook. Maar de rest van de gemeentelijke organisatie is niet meegenomen in het plan. We kunnen ons best voorstellen dat zo iets tijd kost. Met deze nieuwe informatie begrijpen we opeens ons projectteamlid van de gemeente Tilburg een stuk beter. We kunnen het lage tempo bij het uitvoeren van acties daardoor makkelijker accepteren.

Het is nu enkele jaren later. De gemeente Tilburg staat inmiddels volledig achter het project. Tijdens een vaartocht op het Wilhelminakanaal met bestuurders van bedrijfsleven, provincie, gemeente en Rijkswaterstaat is het belang van het investeren in het kanaal nog eens onderstreept. De plannen voor een vervolg op het project worden steeds concreter. Sommige vervolgplannen worden zelfs al uitgevoerd. Zoals het bereikbaar maken van industrieterrein Loven aan de oostkant van de stad voor grote en moderne schepen. Daarbij maken de gemeente Tilburg en Rijkswaterstaat slim gebruik van het budget voor groot onderhoud.

Indian talking stick

Een manier om het luisteren naar anderen te oefenen, is het gebruik van de *Indian talking stick*. Dat gaat zo. Degene die de *talking stick* in handen heeft, mag iets zeggen. Je luistert aandachtig naar wat de ander te zeggen heeft over het onderwerp. De spreker geeft het stokje aan een ander lid van de groep nadat hij is uitgesproken. Die ander mag samenvatten wat hij heeft gezegd. Als de spreker tevreden is over de samenvatting, mag degene die het stokje heeft overgenomen het woord nemen. Het is een lastige oefening die op het eerste gezicht wat kinderachtig lijkt. Maar menig volwassene

kan hier wat van leren. Het is als met lezen: vaak staat er niet wat er in eerste instantie lijkt te staan. In dit geval: luister goed, anders versta je niet wat de ander daadwerkelijk bedoelt.

Rapid Planning Method: resultaat verbinden met motivatie

Als de motivatie er maar is, wordt het (schijnbaar) onmogelijke mogelijk. Ook in de omgeving van een project. Dat is de essentie van de methode RPM. RPM staat voor *Rapid Planning Method*, maar ook voor *Result, Purpose and Massive action*. De methode is ontwikkeld door Anthony Robbins. Op *YouTube* kun je filmpjes vinden van deze managementgoeroe.

RPM werkt eenvoudig. Eerst stel je jezelf de vraag wat je precies wilt bereiken. Vervolgens vraag je je af waarom je dat wilt bereiken. Het antwoord op deze twee vragen geeft je *result* en *purpose*, resultaat en reden/motivatie. Daarna bedenk je wat er allemaal voor nodig is om het resultaat/doel te bereiken, zowel qua acties als qua middelen.

We hebben als team de methode voor het eerst toegepast bij een Wijziging Tracébesluit voor een spoortracé. De bewoners rond het spoor in Rosmalen zijn niet tegen de spoorwegverhoging die nodig is om een zeven meter hoge brug over het nieuwe kanaal aan te leggen. Maar ze willen nu eindelijk wel eens van het spoorweglawaaï af. Uit het Tracébesluit blijkt dat er geen geluidsschermen langs het verhoogde spoor komen. Die zijn niet doelmatig bij de berekende geluidsniveaus. Ze helpen dus wel, maar de overlast is niet zodanig dat de investering gerechtvaardigd is. Dat is tegen het zere been van de omwonenden. Ze tekenen bezwaar aan tegen het Tracébesluit, met als argument dat de prognose voor het goederenvervoer niet klopt. Die prognose is op 0 gesteld in de officiële publicatie die jaarlijks wordt opgemaakt. Maar de bewoners geloven dat niet. En ook het toenmalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) – tegenwoordig onderdeel van het ministerie van Infrastructuur en Milieu - plaatst kanttekeningen bij deze prognose. We besluiten het zekere voor het onzekere te nemen en de prognose bij te stellen. Zo willen we voorkomen dat dit onderdeel van het Tracébesluit wordt vernietigd. Er moet dus een Wijziging Tracébesluit komen. Maar de planning is strak. Tijdens de uitleg van de RPM-methode vraagt onze persoonlijke coach Marja den Braber of er praktijkproblemen zijn die we met deze aanpak zouden kunnen oplossen. Renée Bruin, de omgevingsmanager, maakt duidelijk dat ze zich zorgen maakt over de planning van het Wijziging Tracébesluit. Er zit geen ruimte in de planning. Alle handtekeningen in Den Haag moeten bovendien nog op het document voordat het naar de Raad van State kan. Dat is geen sinecure, zo heeft de ervaring ons

geleerd. Een planning zonder ruimte kun je niet halen. Dus ruimte maken in de toch al krappe planning is het devies.

Dat lukt met behulp van RPM wonderwel. We formuleren gezamenlijk doel en motivatie en stellen een gedetailleerde planning op. Die beschrijft stap voor stap wat er moet gebeuren. Aan het eind van de middag hebben we een week speelruimte in de oorspronkelijke planning ingebouwd. Dit lukt ons onder andere door stappen parallel te laten lopen. Bovendien zijn alle acties en verantwoordelijkheden helder. We hebben Raymond Schuurkes van DHV ingehuurd als duvelstoejager die alle acties coördineert. Hij is niet bij de RPM-sessie en moet als eerste weten dat de planning verandert. Wanneer ik hem bel, is hij kort en bondig. “Een versnelling van de planning? Dat gaat niet. Het kan alleen als je een dag-tot-dag planning maakt en dan nog betwijfel ik of het gaat lukken.” Mijn antwoord: “Beste Raymond, dat is precies wat we hebben gedaan. Ik stuur je vandaag de nieuwe planning nog.” De volgende ochtend belt Raymond met zijn reactie: “Prima verhaal, realistische planning. Dit moet gaan lukken.” En het lukt ook echt. Een week voor de ‘handtekeningenweek’ hebben we overleg met alle betrokkenen in Den Haag. We stellen de hamvraag: “Willen jullie dit besluit volgende week van jullie handtekening voorzien en voorleggen aan je directeur, vervolgens de DG en vervolgens de minister?” Er is nog wel weerstand, dat voel je. Aan het eind van de middag kan iedereen toch instemmen met de tekst. De volgende week worden alle handtekeningen verzameld in slechts 48 uur! Een record dat voor zover bij ons bekend nog nooit geëvenaard is. Laat staan verbeterd.

Tot slot

Karijn Kees, communicatieadviseur Brabantse Kanalen

“Mensen zijn heel belangrijk bij Brabantse Kanalen: in het team, maar ook in de omgeving. Ergens wel logisch. Want je wilt dat het project goed landt in de omgeving. We vinden mensen niet gauw lastig en nemen iedereen serieus. Ik vind het als communicatieadviseur heel prettig om in zo'n setting te werken. Als ik zie hoe serieus en betrokken collega's omgaan met vragen op informatieavonden, dan voel ik me trots. Met zo'n houding kun je veel goodwill kweken. Er gaat toch iets ingrijpends gebeuren in de leefomgeving van mensen. Het is dan niet vanzelfsprekend om hen goed en proactief te informeren, om hen een stap voor te zijn in hun onzekerheid. Dat onderscheidt dit project van andere. Iedereen in het team is betrokken, wil een goed resultaat en hier als het moet drie stappen extra voor zetten. Heel fijn en bijzonder.

Het geheim van onze aanpak is dat we overal vooraf heel goed over nadenken. We gaan bij elkaar zitten en formuleren wat het resultaat is wat we willen behalen. Over dat ultieme doel gaan we eerst dromen. Van dat droombeeld krijgen we zo veel energie, dat we heel goed gaan nadenken hoe we dat kunnen realiseren. Bij het onderwerp bezwaren vragen we ons bijvoorbeeld af welke groepen in de omgeving wonen, welke bezwaren zij kunnen hebben en hoe wij daarop kunnen anticiperen. Misschien kunnen we er al op inspelen in onze advertentietekst. Die aanpak werpt absoluut vruchten af.”

Conclusie en aanbevelingen

Als ik het hele traject overzie dat we met Brabantse Kanalen hebben doorlopen, zijn er een aantal factoren belangrijk als je mens- en resultaatgericht wilt werken:

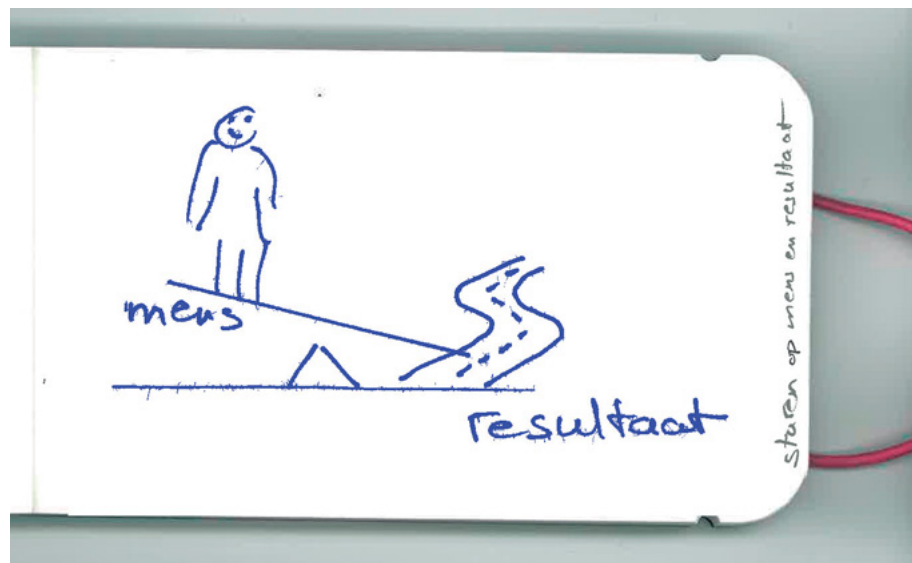
1. Sturen aan de voorkant, *inputsturing*, is nodig bij het aantrekken van nieuwe mensen. Weet van elkaar, project en nieuwe medewerker, wat je van elkaar verwacht en wat je belangrijk vindt in het werken aan projecten. Daarbij is een speciaal punt van aandacht welke bijdrage het werken aan het project levert aan de persoonlijke ontwikkeling van de persoon die op het punt staat om lid te worden van het team. Sturen aan de voorkant doe je ook als je stuurt op resultaat. Dit doe je door doel en eisen helder te maken van het project als geheel of van een activiteit. Als je helder hebt wat je wilt bereiken en aan welke eisen de oplossing moet voldoen, als je bovendien weet waarom je dit wilt bereiken, dan blijken er wel honderd manieren te zijn om dat doel te realiseren.
2. Erkennen van het belang van *persoonlijke ontwikkeling* ligt in het verlengde hiervan. Als mensen zichzelf kunnen ontwikkelen in het team, zullen ze met meer plezier hun werk doen. En als vanzelf hun verantwoordelijkheid nemen.
3. Als je wilt ontdekken wat de kracht is van samenwerking op basis van onderling vertrouwen, zal je moeten investeren in *teambuilding*. Dit is geen tijdverslindend proces. In het geval van het kanalenteam binnen Brabantse Kanalen gaat het om eens in de vier maanden een dag of anderhalve dag. Laat je bij de teambuilding helpen door iemand die buiten de groep staat. Dan kunnen alle teamleden aan het proces deelnemen en word je geholpen bij het analyseren en sturen van dat proces.
4. *Werken aan vertrouwen* is essentieel als je mens- en resultaatgericht wilt werken. Stephen Coveys boek *The Speed of Trust* heb ik nog niet gelezen, maar het blijkt ook uit Nederlands onderzoek dat goed presterende organisaties gekenmerkt worden door openheid en transparantie. Als het je lukt om elkaar te vertrouwen, kun je veel makkelijker en dus efficiënter samenwerken.
5. *Taken en rollen helder maken* betekent van elkaar weten wie waarvoor verantwoordelijk is. Zodat je elkaar niet in de weg zit of situaties krijgt waarbij je dingen dubbel doet. Of juist helemaal niet doet omdat je denkt dat een ander ze voor zijn rekening neemt. Dit punt is vaak lastig voor een team van gedreven mensen. Die willen altijd maar door, terwijl het goed is om hier even bij stil te staan.

6. *Elkaar aanmoedigen en waarderen*, is belangrijk als je de mens centraal wilt stellen in het project. De wekelijkse kanalenkoffie, elkaar een compliment geven. Bij ziekte een kaartje, elkaar eens in het zonnetje zetten: het is voor alle mensen belangrijk en dus ook voor je projectteamleden. Ook dit hoort bij normaal doen. Met de kerst hebben we als team een keer iedere medewerker een persoonlijke kaart gestuurd. Het leidt tot mooie reacties: "Dit heb ik zolang ik bij Rijkswaterstaat werk, nog niet meegemaakt. Ik heb de kaart ook thuis laten lezen. M'n partner is wel jaloers, want die heeft niet zo'n werkkring. Echt bijzonder."
7. *Betekenisvol werk doen* geeft mensen een goed gevoel. Het maakt energie los als je weet dat je nuttig bezig bent voor de samenleving. Laat dan ook niet na om dit maatschappelijk nut regelmatig te benadrukken.

Wat is nu belangrijker, mens of resultaat?

Gevraagd naar wat ik nu echt het belangrijkste vind, de mens of het resultaat, antwoord ik in 2010, na enig nadenken: het resultaat. Want je project bestaat bij de gratie van het resultaat.

Nu zou ik zeggen: de mens is belangrijker. Want met een team van capabele mensen, die elkaar blindelings weten te vinden doordat ze elkaar vertrouwen, kun je bergen verzetten. Dan komt het projectresultaat vanzelf. Maar als extra winstpunt heb je dan bovendien tevreden mensen, die zich hebben kunnen ontwikkelen op het menselijke en het professionele vlak. Daar heeft ook de organisatie veel profijt van.



Hoe staat het met de resultaten van Brabantse Kanalen?

Mens- en resultaatgericht werken, het klinkt mooi, maar waar heeft het in de projectpraktijk toe geleid? Want uiteindelijk word je als projectteam en als projectmanager natuurlijk toch afgerekend op het resultaat.

De resultaten die het projectteam Brabantse Kanalen heeft bereikt, liegen er gelukkig niet om. De sluizen 10 en 12 zijn af en het vertrouwen van de omwonenden is hersteld. De sluizen 4, 5 en 6 zijn nieuw en mooi. Het Tracébesluit voor de omlegging van de Zuid-Willemsvaart is anno 2009 onherroepelijk geworden. Het gat in het budget is gedicht. De uitvoering zal het eerst volop zichtbaar en merkbaar zijn langs de rand van Rosmalen. Hier wordt gewerkt aan negen kilometer nieuw kanaal. Het gezamenlijke informatiecentrum staat en wordt door RWS prima geleid en beheerd. Het contract met ProRail voor de nieuwe spoorbrug wordt in uitzonderlijk goede samenwerking uitgevoerd. Bij de natuurcompensatie doen we als projectteam wat we beloven. Zo wordt er hard gewerkt aan uitgebreide trajecten naar de andere leefgebieden van de das. Zelfs de bevers zijn blij met al het moois dat Brabantse Kanalen verricht en hebben besloten de realisatie van heel dichtbij te volgen. Pal in het tracé voor de omlegging van de Zuid-Willemsvaart hebben ze een beverburcht gebouwd. Het gevolg is dat de werkplanning van aannemerscombinatie WillemsUnie hierop moet worden aangepast.

Het projectteam Brabantse Kanalen houdt van nieuwe manieren van werken. Want het kan altijd beter en het is vaak nog leuk ook om het anders te doen. De Omlegging Zuid-Willemsvaart is na de sluizen 4, 5, 6 het tweede Waterslagkracht project. Met de Waterslagkracht projecten wil Rijkswaterstaat zijn ambities op watergebied succesvol en zichtbaar waarmaken. De Opwaardering van de Zuid-Willemsvaart wordt met de methode *Best Value Procurement* in de markt gezet. Daarbij staat de beste kwaliteit voor de beste prijs centraal. Het team dat hiervoor verantwoordelijk is, heeft zichzelf met behulp van de RPM-methode georganiseerd rond een eigengemaakte planning. Het leidt er eind 2011 toe dat het contract tien dagen eerder dan afgesproken op de markt kan worden gebracht.

Dan het Wilhelminakanaal. De uitspraak tijdens de PSU van de hoogste baas van Rijkswaterstaat in Noord-Brabant, Sjef Diris, zal me altijd blijven: "Dit is een project dat niemand wil." Ondanks de moeilijke bestuurlijke omstandigheden is het gelukt om met een stabiele scope, een prima contract en een spanningsloos budget de markt op te gaan. Het project is nu aanbesteed. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in dat er over een aantal jaren een prachtige nieuwe sluis 3 ligt, die via een verbreed kanaal bereikbaar is. Uiteindelijk zullen ook de industrieterreinen van Tilburg bereikbaar zijn voor grote en moderne schepen.

Dankwoord

En dan zijn we nog niet klaar. Want het team dat enthousiast werkt aan de vermarkting van de Omlegging Zuid-Willemsvaart, gaat door om ook de brugverhoging van de A50 in de markt te zetten. Ook hierbij zal Best Value Procurement worden ingezet. Gelukkig kan het team dan profiteren van de ervaringen met de eerdere aanbesteding.

Lucas Melis, risicomanager Brabantse Kanalen

"Ik ben sturen op mens en resultaat nog nooit zo expliciet tegengekomen in een projectplan als bij Brabantse Kanalen. Dat vind ik erg positief. Je ziet het ook duidelijk terug in de samenwerking met de aannemer. Bij de Project Start-Up en Follow-Up hebben wij bijvoorbeeld aansluiting gezocht bij de counterpart bij de aannemer en wederzijds gekeken naar elkaars sterke en zwakke punten. Sowieso verloopt de samenwerking met de aannemer heel anders bij dit project dan gebruikelijk. Er is echt een sfeer dat je gezamenlijk aan een project werkt. We zien elkaar ook zeker niet als 'tegenstander'. Heel bijzonder.

Het sturen op mens en resultaat heeft absoluut meerwaarde. Ik denk dat de betrokken medewerkers met heel veel plezier aan dit project werken en de kans krijgen om dingen te doen die ze interessant vinden. Dat gaan we straks zeker terugzien in het resultaat!"

Dit boek gaat over de samenwerking binnen en buiten het project Brabantse Kanalen en was zonder samenwerking nooit tot stand gekomen. Enkele mensen die een sleutelrol hebben gespeeld bij het realiseren van het boek, wil ik noemen. Ik weet nu al dat ik mensen zal vergeten. Kom er gerust op terug.

In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar toenmalig teamleider Wim van Steeg. De wereld is klein: Wim is nu mijn collega-projectmanager bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Hij heeft mij samen met Gulian van Maanen aangezet tot het schrijven van dit boek. "Wat je vertelt over je project en hoe jullie het aanpakken, is wel heel bijzonder", geeft Wim in 2008 aan. "Je zou daar eens wat over moeten schrijven." In 2007 wordt Gulian van Maanen mijn teamcoach. Dat is hij nog steeds. Gulian heeft een belangrijke impuls gegeven aan het boek door samen met mij op Terschelling een eerste versie te maken. Marja den Braber draagt eveneens bij aan de tekst. De weerslag daarvan lees je vooral terug in het hoofdstuk over het team. Communicatieadviseur Ben Claessens neemt een eerste redactieslag voor zijn rekening. Gulian, Marja, Ben, dank daarvoor. Natuurlijk mogen in deze opsomming de mensen van King/RPA niet ontbreken. Zij maken de publicatie van dit boek mogelijk. Peter, Olaf, Esther, Noël, ik ben jullie zeer erkentelijk daarvoor.

Bedanken wil ik mijn teamgenoten: Renée, Kees, Rijk, Fred, Eric, Bart Jan en Frank. En alle andere mensen van het Brabantse Kanalenteam en daarbuiten: Jaap en zijn IPM-team bijvoorbeeld.

Laat ik mijn opdrachtgevers niet vergeten: Ed, Jan, Diana, Richard en Lars. In de gesprekken met hen zijn inzichten ontstaan die in dit boekje zijn terug te vinden.

Een enorm belangrijke rol hebben de mensen in de projectomgeving gespeeld. Zij hebben het handelen van het projectteam scherp gemaakt, onder het vergrootglas gelegd soms. Dat heeft ertoe geleid dat we intense gesprekken met elkaar hebben gevoerd en heel vaak tot goede oplossingen zijn gekomen.

Om met Immanuel Kant te spreken: "In het open en kritische debat ontstaan niet alleen kennis en noties van universaliteit en burgerschap, maar ook kunnen botsende particuliere belangen en inzichten met elkaar worden verenigd op een manier die voor alle deelnemers aanvaardbaar is". De gesprekken met Maria Berger van het landgoed De Wamberg zijn hier een goed voorbeeld van.

De interviews die (gedeeltelijk) in dit boekje zijn opgenomen, zijn van Malou van der Pal. Bij haar afstuderen aan de Universiteit van Amsterdam is ze geïnteresseerd geraakt in de factoren sturingsfilosofie en projectstrategie en het belang daarvan voor projectsucces. Ze is zo enthousiast over het sturen op mens en resultaat geworden, dat ze met

Bij de tweede druk

plezier een heel aantal teamleden geïnterviewd heeft. Van haar werk hebben we zoals gezegd weer dankbaar gebruik gemaakt in het boek. Een van de vele voorbeelden van win-win die het resultaat zijn van onze manier van werken.

Tot slot richt ik nog even het woord tot mijn collega projectmanagers van de projectmanagementpool, kortweg PM Pool. Ik hoop dat jullie mij willen helpen om dit denken over projectmanagement een stap verder te brengen binnen onze organisatie.

Bert Kappe

Een tweede druk. Wie had dat gedacht. Tussen de bedrijven door schrijf je een boek en voor je het weet is de hele oplage weg. Blijkbaar is er vraag naar... Bij deze tweede druk wil ik graag wat observaties en ervaringen die ik sinds het verschijnen van het boek in 2012 heb opgedaan, delen.

Het geheim van de smid

Wat maakt het boek tot een - klein - succes? Wat is de essentie van de aanpak die ik in dit boek beschrijf en in mijn projecten kies?

De kern is volgens mij werken op basis van vakmanschap, verbinden en vertrouwen. Vakmanschap, omdat het met een team van vakmensen goed werken is. Verbinden, omdat de natuurlijke neiging van mensen is om elkaar te gaan mijden als er gedoe is. En gedoe is er altijd. Maar verbinden - naar elkaar toe gaan - is het enige dat helpt als je met elkaar voor een opgave staat. Vertrouwen noem ik als laatste, maar het is zó belangrijk. Het is makkelijk gezegd: "Wij vertrouwen elkaar." Maar is dat ook werkelijk zo? Durf je alles wat gezegd zou moeten worden ook echt tegen elkaar te zeggen? Afspreken dat je elkaar wilt vertrouwen en vervolgens in gesprek gaan op het moment dat het vertrouwen wordt geschaad: dat is mijn aanpak.

Niet één manier...

Tegelijkertijd besef ik maar al te goed, dat er niet één weg naar projectsucces is. Was dat wel zo, dan zou het makkelijk zijn. Een zenmeester zei ooit: "Zen, dat is één ding tegelijk doen." Mooi gesproken. Maar waarom besteden mensen jaren van hun leven om zich te bekwamen in het zenboeddhisme als het zo eenvoudig is? Als iemand zegt dat hij over DE methode beschikt, ben ik dus geneigd om op mijn hoede te zijn.

...of juist wel?

Natuurlijk zijn er wel projectmethoden die zich in de praktijk hebben bewezen. En is er wellicht een manier die VOOR JOU het beste is. Kies daarom voor je eigen manier, de manier die aansluit bij jouw bron, die aansluit bij de logica van jouw gevoel. Want je kunt van alles verzinnen, boeken lezen, op cursussen gaan: als een methode niet bij je past, gaat ze voor jou niet werken. Houd dit in je achterhoofd als je dit boek leest.

De essentie volgens Jaap Blokland

Na het verschijnen van de eerste druk van het boek is er een en ander veranderd in mijn werkende leven. Ik ben inmiddels werkzaam bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Daar ben ik op dit moment projectmanager Markermeerdijken. Tijdens mijn afscheid van Rijkswaterstaat spreek ik met Jaap Blokland, directeur van de WillemsUnie. De WillemsUnie is de combinatie die verantwoordelijk is voor de realisatie van de omlegging van de Zuid-Willemsvaart, onderdeel van het project Brabantse Kanalen.

Jaap en ik krijgen het over het boek. Ik vertel Jaap dat één vraag me nog steeds bezighoudt: wat is nu de essentie van de aanpak die ik uit de doeken doe in het boek? Voor iedereen blijkt die anders te zijn en zeker niet in één woord te vatten. Maar voor Jaap is het duidelijk. "Bladzijde 41 of 42, daar wil ik vanaf zijn, maar daar staat het: 'Je geeft iemand die je niet kent het vertrouwen, want je hebt geen reden om hem of haar niet te vertrouwen. Totdat iemand dat vertrouwen beschaamt. Dan spreek je die persoon daarop aan. Want anders gaat het voorval tussen jou en de ander instaan.'"

Dit staat inderdaad op bladzijde 41 van de eerste druk. Maar zo eenvoudig als het klinkt in de analyse, zo lastig kan het zijn in de praktijk. Want aan de orde stellen wat aan de orde is, is niet eenvoudig. Vaak wil je het je collega's niet moeilijk maken. Vaak zie je wel dingen, maar laat je het erbij zitten. Want als je werkelijk zou zeggen wat je bezighoudt, dan ben je voorlopig nog wel even bezig. Stel je voor. Daar zit je niet altijd op te wachten.

Ziende blind?

We stapelen controle op controle en toch gaat het mis in projecten. Hoe kan dat? Ik stel deze vraag aan een voormalig opdrachtgever van mij. Hoe is het mogelijk dat je soms bij projecten uitgebreide interne en externe controle hebt en er toch zaken gemist worden die van vitaal belang zijn voor het project? Met andere woorden: volgens de boeken klopt het en toch is er van alles aan de hand.

De oud-opdrachtgever heeft er wel een verklaring voor. Ze vertelt over de tijd dat ze bij de VROM-inspectie werkt. Haar afdeling is belast met het toezicht op vuilstorten. De inspecteurs brengen regelmatig een bezoek aan een vuilstort en maken dan rapport op. Steeds is er weinig aan de hand. Toch gaat het niet goed met de vuilstorten. Op een dag gaat ze met een inspecteur het veld in. Samen lopen ze over de stort. "En, wat vind je er nu van?", vraagt ze. "Nou, wel goed hè", is de reactie. "Het lijkt me wel in orde." "Oh ja? Heb je dat hout allemaal zien liggen?" "Hout? Maar gecreosoteerd hout mag op de stort." "Ja, maar ik heb heel veel gewoon hout zien liggen. En dat mag niet op deze stort." De inspecteur erkent vervolgens dat grote partijen hout niet op deze stortplaats horen. Ze moeten gerecycled worden. Waarom ziet hij dat niet eerder? Of anders gesteld, waarom ziet hij het wel en maakt hij er geen punt van?

De inspecteurs werken op dat moment met uitgebreide checklists. De stortplaats wordt dus op heel veel aspecten beoordeeld. Gevolg daarvan is dat de inspecteurs door de bomen het bos niet meer zien. Op heel veel deelaspecten is de zaak in orde, maar op een aantal essentiële niet. Die worden door de lange lijsten over het hoofd gezien. Mijn ex-opdrachtgever besluit daarom om de checklists af te schaffen. Gewoon de stand opnemen en rapport opmaken, is voortaan weer het devies. Opletten, zelf blijven nadenken en dan handelen.

Het is een wijze les waarmee we in de projectenwereld zeker ook ons voordeel kunnen doen. Voor mij is het verhaal een aansporing om toetsers met veel ervaring, zoals die bij Rijkswaterstaat nog actief zijn, over het werk te laten blijven lopen. Met een eenvoudig bouwplaatsbezoek kunnen zij heel veel meten. Het is niet een volledige systeemtoets. Toch meten deze ervaren toetsers op proces- en productniveau veel meer dan alleen de kwaliteit van de lasnaad. De kunst is vervolgens om op de juiste slakken zout te leggen...

Normaal gedrag blijft moeilijk

Normaal gedrag laten zien. Het is iets wat voor overheden moeilijk is. Dat komt in dit boek aan de orde. Er zijn ook genoeg voorbeelden buiten de projectenwereld te vinden. Neem nou de fietsendiefstallen in Nederland. Er worden hier zo veel fietsen gestolen dat we voor het buitenland alleen al op basis van die cijfers een crimineel landje zouden kunnen zijn.

Een collega vertel ik dat mijn zoon zijn nieuwe fiets niet op slot heeft gezet. Gevolg is dat de fiets is gestolen terwijl hij vlakbij op straat aan het spelen is. Deze collega heeft een hoge moraal. Haar reactie verbaast me daarom nogal. "Van onze kinderen zijn al zo veel fietsen gestolen. Toen laatst de dertiende fiets werd gestolen - deze keer van mijn dochter - heb ik haar gezegd: 'Meid, je steelt er maar één terug.' Het is genoeg geweest."

Het is een reactie op gedrag in de samenleving die verbaast en ook weer niet. Fietsen stelen is zo aan de orde van de dag, dat het normaal geworden is. Je kunt wel aangifte doen bij de politie - elektronisch nog wel - maar je moet er niet op rekenen dat je je fiets terugkrijgt. En dus doe je geen aangifte meer. Zonde van de tijd die dat kost. Het is nu eenmaal geen prioriteit om fietsendiefstal aan te pakken. Dat zou dweilen met de kraan open betekenen. En toch is het wat mij betreft niet normaal dat je dit gedrag dan maar accepteert.

De man van wie ik de uitdrukking 'normaal doen' in overheidsperspectief heb geleerd, is Pieter Tops. Hij werkt nu in het bestuur van de nationale politie. Ik zou Pieter wel eens willen vragen wat hij hier nu van vindt. Want als er iemand is die het belangrijk vindt dat overheden normaal gedrag laten zien, is hij het wel. Kijk het hoofdstuk in dit boek over de omgeving er nog maar eens op na.

Zwakke Schakels Noord-Holland

Deze herdruk is niet compleet zonder iets te vertellen over het volgende project dat we met elkaar hebben vormgegeven op de manier zoals we die ontdekt hebben bij Brabantse Kanalen: Zwakke Schakels Noord-Holland. Bij dit project worden de Hondsbosche en Pettemer Zeewering en de kust voor Callantsoog versterkt. Een sterke, veilige en mooie kust is het doel van het project waarvan ik tot eind 2013 projectmanager ben.

De kracht van het Zwakke Schakels-team is de afgelopen periode tot zijn recht gekomen doordat ieder teamlid tot zijn recht is gekomen. Iedereen heeft zijn kwaliteiten kunnen laten zien. We zijn gaan werken op basis van vertrouwen en vakmanschap. Daardoor zijn we hard gegaan. Heel hard. In april 2012 zijn we gestart met de nieuwe ploeg. Op 11 december 2013 om 14.15 uur startte de uitvoering van het project. We hebben in ruim anderhalf jaar samen iets voor elkaar gekregen wat menigeen niet voor mogelijk had gehouden. Opnieuw een bewijs dat mens- en resultaatgericht werken prima samengaan.

Een cruciaal kennismakingsgesprek

Elk project kent zijn momenten waarop het gebeurt. Ook bij Zwakke Schakels zijn deze te benoemen. Ik moet meteen denken aan het moment dat ik kennismaak met de directeur van de provincie Noord-Holland die dit project in de portefeuille heeft. Ik stel hem de vraag wat voor hem belangrijk is. Hij antwoordt: "Het is mooi dat je die vraag stelt. Voor mij is het belangrijk dat de kwaliteit van de planproducten die jullie als project maken, goed is. Want op het moment dat we bij de rechter staan om de plannen te verdedigen, staan niet Rijkswaterstaat en het hoogheemraadschap voor het hekje. Die rol hebben wij als provincie. Daarom zou ik zo graag de planproducten willen inzien voordat ze in procedure worden gebracht."

Ik kan mijn verbazing nauwelijks verhullen. Ik twijfel of ik het wel goed gehoord heb. Maar inderdaad, zo eenvoudig is het verzoek. De provincie wil alleen de plannen die we maken vooraf kennen. Dan hoeft ze zich geen zorgen te maken over de kwaliteit. Mijn antwoord is dan ook even eenvoudig: "Dat gaan we doen, want jouw belang is mijn belang. Ook ik wil dat de planproducten van uitstekende kwaliteit zijn. En ook ik wil niet meemaken dat het projectbesluit door de Raad van State wordt vernietigd." In een enkel gesprek is hiermee de basis gelegd voor een constructieve samenwerking, waar ten minste drie overheidspartijen baat bij hebben.

Het team: de basis

Er gebeurt iets vreemds als ik kennis ga maken met een teamlid. Ik blijf niet alleen een gesprek te hebben met de persoon in kwestie, maar ook met zijn collega. Ze zitten naast elkaar op een tweetal designkrukken aan een koffietafel. Beiden hebben een kopje zwarte koffie voor zich staan. Ik besluit er niets van te zeggen. Ik kom er vast wel achter waarom ze met zijn tweeën zijn.

En inderdaad. De beide mannen werken heel goed samen binnen het project, vertellen ze. Ze vormen naar eigen zeggen zelfs de basis van het team. Hun zorg is dat één van de twee binnenkort het project gaat verlaten. Van dat aanstaande vertrek heb ik al gehoord. Mij is namelijk gevraagd om mee te denken over de tekst van een wervingsadvertentie voor een opvolger. De reden die ik te horen kreeg voor het vertrek, was dat

het contract niet verlengd kon worden. Als ik dit vertel aan de twee collega's tegenover mij, is de reactie heftig. Het contract kan wél verlengd worden. Het is bij andere collega's met soortgelijke contracten ook verlengd! Dat begrijp ik niet. Ik besluit navraag te doen. Daarbij geef ik ook aan dat ik continuïteit in het team erg belangrijk vind. Mijn ambtelijk opdrachtgever blijkt dat ook belangrijk te vinden. Ze stelt dat als contractverlenging wel mogelijk is, zij daaraan mee wil werken.

Hoe deze miscommunicatie is ontstaan? Daar ga ik nu niet op in. De les is voor mij dat je altijd voor het team moet gaan. Niet (alleen) omdat je met een goed team goede prestaties levert. Met een minder team lever je vast ook prestaties. Maar een goed team biedt zo veel meer. In zo'n omgeving staan mensen in hun kracht. Ze ontwikkelen zich verder in datgene wat ze willen leren en in de zaken waar ze al heel goed in zijn. Je geeft elkaar als teamleden energie, er wordt gelachen. Werken wordt leven en leren, genieten zelfs. Je wilt niet meer naar huis, want je bent er al.

RPM

Als je iets werkelijk wilt én je weet waarom je het wilt, zijn er wel honderd manieren om dat doel te bereiken. RPM is een methode die in dit boek beschreven staat. Ook bij het project Zwakke Schakels is het een zeer krachtig instrument gebleken bij het gezamenlijk, met een grote groep, bereiken van een resultaat.

RPM staat zowel voor Result, Purpose en Massive action als voor Rapid Planning Method. De bedenker is Anthony Robbins. De kracht van RPM zit hem in de verbinding van het 'wat' met het 'waarom'. Daarmee vormt RPM ook een verbinding tussen verstand en gevoel, tussen hoofd en buik. Als je weet wat je wilt en je hele wezen weet en voelt waarom, dan kun je bergen verzetten, is het idee. En het werkt ook echt, is mijn ervaring. Een mooie illustratie vormt het gesprek dat ik heb met mijn planner bij haar afscheid. "Dit heb ik nog niet eerder meegemaakt in projecten", vertelt zij mij. "Wat bedoel je?", reageer ik. "Nou, het is toch fantastisch? In maart 2012 spreek je een planning met elkaar af. We zijn nu bijna anderhalf jaar verder en die planning staat nog steeds! En wat helemaal bijzonder is, ik hoefde bijna niets te doen. Alle mensen uit het team kennen de mijlpalen en de tussenmijlpalen uit hun hoofd. De challengegesprekken waren daardoor steeds heel plezierig. Iedereen weet waar hij/zij mee bezig is. Dit is zo bijzonder!"

RPM is dus heel effectief. Wel een waarschuwing vooraf als je de methode wilt gebruiken: de workshop die nodig is voor RPM vraagt het nodige geduld van doeners. Je wordt namelijk gedwongen om op je handen te gaan zitten. Het gaat er bij RPM om dat ieder teamlid - niet één uitgezonderd - met hart en hoofd aansluiting vindt bij het doel dat je wilt bereiken. Daar is meestal wel even voor nodig. Die investering in tijd betaalt zich later overigens dubbel en dwars terug.

Elf lessen van 'Zwakke Schakels'

Tot slot nog elf lessen die we hebben geleerd tijdens het project Zwakke Schakels Noord-Holland. Bij dit project, waarvan ik tot eind 2013 projectmanager ben, worden de Hondsbossche en Pettemer Zeewering en de kust voor Callantsoog versterkt.

1. Start met een nieuw team weer opnieuw, oftewel: een goed begin is het halve werk

De directeur-generaal van Rijkswaterstaat en de dijkgraaf van Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier besluiten eind december 2011 het project Zwakke Schakels samen op te pakken. Dit gebeurt door de kwaliteiten van beide organisaties in te zetten binnen één projectteam. Dit blijkt een heel belangrijk besluit te zijn voor het project. In maart 2012 gaat het nieuwe IPM-team van start met een driedaagse Project Start-Up. Van deze PSU hebben we tot op de dag van vandaag nooit spijt gehad. Tijdens de PSU is een aanpak op hoofdlijnen bedacht met een daarbij horende planning. Aanpak en planning zijn vervolgens tot het eind toe gehandhaafd. Nu was er ook in de voorgaande jaren al koortsachtig gewerkt aan het project. Als je een frisse start maakt, is het zaak het kind niet met het badwater weg te gooien. Tijdens de PSU en ook hierna hebben we als team de deskundigheid die in de jaren daarvoor was verkregen dan ook nadrukkelijk erkend. Wie weten immers wat de beste oplossing is voor het veiligheidsprobleem dat Zwakke Schakels moet oplossen? Dat zijn de mensen die al jaren aan het project hebben gewerkt. De gevonden oplossing is later ook gemakkelijk door bestuurders geaccepteerd. Ze sluit aan bij de logica van ieders gevoel.

2. Ontdek achter de bezwaren van je medespelers hun belangen en verbaas je vervolgens over de eenvoud van de oplossingen

De samenwerking tussen de provincie Noord-Holland en het hoogheemraadschap is aanvankelijk moeizaam. Partijen kunnen elkaar niet vinden. Tot de besluiten die zo belangrijk zijn voor het project, komt het niet. Het project wordt daardoor politiek en 'Den Haag' gaat zich ermee bemoeien. Het kennismakingsgesprek met de provincie leidt tot mijn verbazing meteen tot een oplossing van het probleem. Het gesprek maakt het belang van de provincie duidelijk en het blijkt niet moeilijk om aan de wens van deze belangrijke stakeholder tegemoet te komen. Meer over dit gesprek staat elders in het naschrift bij deze tweede druk.

3. Help je opdrachtgevers

Volgens de regels van het projectmanagement zorgt de opdrachtgever voor de randvoorwaarden van het project zoals de tijd en het geld. Het projectteam zorgt dan voor het resultaat. Bij overheidsprojecten werkt dat niet altijd zo. Het geld voor het project staat niet automatisch op de bankrekening. Zo ook bij het project Zwakke Schakels. Er is wel een financiële toezegging van de minister, maar van een overboeking naar het budget van het project is aanvankelijk nog geen sprake. De financiering loopt via het Hoogwaterbeschermingsprogramma van het Rijk. Er wordt in de eerste maanden van het project hard gewerkt om een (nieuwe) brief van de minister te krijgen met hierin duidelijke financiële afspraken. Want pas daarna kan het project vermarkt worden. Tijdens het lastige, maar mooie spel wat hiervoor nodig is, werken opdrachtgever en project prima samen. Het is voor iedereen een cadeautje als staatssecretaris Atsma van Infrastructuur en Milieu het project bezoekt. Hij draagt Zwakke Schakels een warm hart toe en is enorm opgelucht dat het project eindelijk voortgang boekt.

4, 5 en 6. Vakmanschap, verbinden en vertrouwen

Het nieuwe team bestaat uit vakmensen die stuk voor stuk gaan voor het resultaat. Professionals met verschillende stijlen, overtuigingen en achtergronden. Dan is het belangrijk om te investeren in de verbinding. Dat begint in een PSU, maar gaat door op de werkvloer. Al werkende weg raak je elkaar gemakkelijk kwijt omdat gedoe er toch altijd komt. Ga het gesprek dan niet uit de weg en neem de tijd zodat je elkaar weer goed begrijpt. Het is eenvoudig, en toch doen we het vaak niet.

Over het onderling vertrouwen hebben we dit keer een afspraak gemaakt: dat doen we gewoon. En als er wat is dat dit vertrouwen in de weg staat, dan hebben we het daarover. Zo'n afspraak werkt, maakt dit project duidelijk.

7. RPM

Deze methode van het samen maken van een planning, die doorleven en weten waarom die planning belangrijk is, is een van de succesfactoren van het project Zwakke Schakels. Voor je het weet ben je als project "een voorbeeld van mijlpaal discipline", zoals een directeur het verwoordt. Een beschrijving van RPM vind je in het hoofdstuk van het boek over de omgeving.

8. Maak een risicoloos contract en leg de beheersing van risico's bij de partij die dat het beste kan

Om een goede prijs voor ons project te krijgen, willen we de concurrentie zo groot mogelijk maken. De Nederlandse zandsuppletmarkt is een onvolkomen markt. Daarom is het belangrijk om het contract ook aantrekkelijk te maken voor buitenlandse partijen. Dat hebben we gedaan door het risico voor de planprocedure bij onszelf te houden. Leidraad hierbij is de overtuiging dat we als overheden veel beter in staat zijn om het risico te beheersen op fouten in de procedure of vernietiging van het besluit bij de Raad van State dan een marktpartij. Het is gelukt om op deze manier voldoende buitenlandse partijen voor het werk te interesseren. De goede prijs die we hebben kunnen bedingen voor de meer dan 30 miljoen kuub zand die voor de kustversterking nodig is, is hier een logisch gevolg van.

De provincie, een van de samenwerkingspartners, is bevoegd gezag voor het belangrijkste besluit dat genomen moet worden in de planprocedure voor dit project: de vaststelling van het projectplan Waterwet, het oude dijkversterkingsplan. De provincie heeft hard gewerkt in de coördinatie van de uitvoeringsbesluiten en het soepel doorlopen van de procedure. Ze heeft met raad en daad bijgedragen aan de beheersing van dit procedurele risico. Daarmee heeft de provincie zich een goede partner getoond.

Een risicoloos contract, kan dat? Je zou zeggen van niet. Want aan een project zijn altijd risico's verbonden. Toch kan het wel, door van te voren goede afspraken te maken over de verantwoordelijkheden in de beheersing van de risico's. Een groot risico in de uitvoering van een versterking met zand, is dat tijdens een storm een belangrijk deel in zee verdwijnt van het pas aangelegde strand of een nieuw aangelegd duin. Wie draait dan op voor de kosten van het herstel? Daarover zijn heel heldere afspraken gemaakt tijdens de aanbesteding. De stormen die zich voordoen langs onze kust, worden continu gemeten door Rijkswaterstaat. Duur, windkracht en golfhoogte worden vertaald in de frequentie van de storm. Als de storm voorbij is, weten we de volgende dag hoe zeldzaam of algemeen deze storm is. Dit maakt het mogelijk om in het contract vast te leggen welke stormen voor rekening en risico van de opdrachtnemer zijn en welke voor rekening en risico van de opdrachtgever. Project en Rijk hebben ook afspraken gemaakt over de risicoverdeling. Wie draagt het risico voor een storm die bijna nooit voorkomt? Met deze afspraken is de risicoverdeling binnen het contract bekend en is het contract risicoloos geworden. Want risico's die je (er-)kent, kun je beheersen.

9. Olie in de machine

Sommige mensen hebben bijzondere kwaliteiten. Ze werken voor drie en kunnen zo ongeveer alles. Of het nu om een vergunning gaat, een contract met een aannemer voor een natuurmaatregel, het verzinnen van een oplossing voor een probleem, het beheersen van het project: het maakt niet uit. Want zij kunnen het. Zulke mensen zijn goud waard voor elk project. Het project Zwakke Schakels heeft het geluk dat het zo iemand in het team heeft.

10. Daadkracht en expertise bij het adviesbureau

Ik ben toevallig gevraagd om aanwezig te zijn bij een gesprek met de directeur van het adviesbureau waar Zwakke Schakels veel gebruik van maakt. De directeur vraagt me of de goede dingen gebeuren in het project. Hij constateert dat er een behoorlijk aantal van zijn mensen actief is bij Zwakke Schakels. Het maandbedrag aan advieskosten is daardoor behoorlijk voor het project. Mijn antwoord is aarzelend. "Ik weet het niet", geef ik aan. Ik leg de vraag vervolgens terug bij hem. Denkt hij dat de goede dingen gebeuren binnen het project als het gaat om de planproducten die er worden gemaakt? Daar houden zijn adviseurs zich immers (voornamelijk) mee bezig. De directeur belooft dat hij erop terugkomt.

Anderhalve week later heb ik een kennismakingsgesprek met een van zijn adviseurs. "Wat wil je dat ik voor je doe?", vraagt zij. Ik leg uit dat ik graag zou willen dat ze er samen met ons voor zorgt dat de goede dingen gebeuren binnen het project. Dat blijkt niet tegen dovemansoren gezegd. Met een positief-kritische houding tegenover het werk van haar eigen collega's gaat ze aan de slag. Ze brengt lijn en structuur in het belangrijkste planproduct van het project. Alle vragen en beslispunten worden in een diapresentatie doorgenomen. De adviseur organiseert en leidt bovendien een belangrijke meerdaagse sessie in Rotterdam waarin de planproducten worden besproken. De 'Rotterdam sessie' wordt een begrip binnen het project. Als we samen gestructureerd over planteksten moeten besluiten, houden we voortaan een Rotterdam sessie.

11. Mensen die het verschil maken

Belangrijk voor het succes van het project zijn de mensen die het verschil maken. Het project wordt een succes doordat binnen en buiten het team er mensen zijn die het project zo belangrijk vinden, dat het mede door hun inzet slaagt. We hebben deze mensen die het verschil maken steeds weten te vinden. Of het nu gaat om opdrachtgevers, bestuurders, directeuren, projectmedewerkers, het programmabureau van

het Hoogwaterbeschermingsprogramma, stafmedewerkers van Rijkswaterstaat in Den Haag, regionale en specialistische diensten van RWS, zzp'ers... Of hebben zij juist ons gevonden? Hoe dan ook, DANK voor die inzet en betrokkenheid. Het spel van de Zwakke Schakels hebben we kunnen spelen omdat we steeds weer mensen hebben ontdekt die een Zeer Sterke Schakel blijken te zijn in hun organisatie. De ontwikkeling van mensen mogelijk maken, is misschien niet dé succesfactor van het project Zwakke Schakels. Toch ben ik er zeker van overtuigd dat het een belangrijke succesfactor is. Ik kan er bovendien van genieten hoe mensen zich ontwikkelen door te doen wat ze graag willen en denken te kunnen. Of het nu gaat om een projectondersteuner die zich ontwikkelt tot risicomanager, een financieel adviseur die zich ontwikkelt tot manager projectbeheersing, een omgevingsmanager die projectmanager wordt, een medewerker die zich de beste inkoper van Nederland toont of een projectsecretaris die 'gewoon' goud waard blijkt te zijn, het is mooi om mee te maken. Als ik aan deze medewerkers denk, verschijnt er vanzelf een glimlach op mijn gezicht.

