



Van bezit van kennis naar kennisdeling via social media

'24 uur online kennisdelen' op 13 en 14 maart 2014

door de zes deelnemers



Rijksprojectacademie



Kennis in het groot.

Het team



Erica de Jong (Rijksgebouwendienst), Marielle Frumeau (ProRail), Ton de Rijcke (gemeente Amsterdam), Fred Rodewijk (Rijkswaterstaat), Danny Meys (Rijkswaterstaat) en Denis Lintzen (Rijkswaterstaat).

De locatie



Zes projectmanagers zijn door King/RPA bij elkaar gezocht, in de Beurs van Berlage in Amsterdam krijgen ze een opdracht die met behulp van social media opgelost moet worden. In dit document geven ze de resultaten van de opdracht (1), het gebruik van social media (2), samenwerking in het team (3) en de uitvoering (4) weer.

Samenvatting

'24 uur online kennisdelen' (24 uur OKD) hebben we als heel bijzonder en boeiend ervaren.

Wij zijn, ondanks een soms wat rommelig verlopen proces, trots op het bereikte resultaat van de uitvoering van de opdracht en het social media-gebruik. Het smaakt naar meer. We hopen dat King/RPA en natuurlijk al onze volgers verder gaan met de inzet van social media. Dat geeft vorm aan het nieuwe projectmanagement waarin niet het bezit maar het delen van kennis de kunst is.

Kort samengevat zijn onze ervaringen:

- Tijdens de opdracht hebben we een aantal interessante tips opgehaald die bij kunnen dragen aan de oplossing van het probleem. Het probleem was abstract beschreven waardoor het wel lastig was om in een tijdsbestek van 24 uur met concrete oplossingen te komen.
- Met social media kun je het netwerk van mensen die bij oplossingen kunnen helpen substantieel vergroten. Er zijn veel mensen actief die kunnen en willen helpen. Daarnaast bestaan er veel onlinehulpmiddelen die het op afstand met elkaar samenwerken ondersteunen.
- Het was leuk om met vreemden aan een klus te werken. Doordat we elkaar niet kenden, kostte het meer tijd voordat we als team effectief waren. Dat was duidelijk merkbaar.
- 24 uur aan een stuk doorgaan is voor een keer goed te doen. De mogelijkheid om wereldwijd mensen te betrekken is leuk. Wel zie je dat de scherpste afneemt wanneer je zonder rust doorgaat.

Belangrijkste aanbeveling is dat een goede voorbereiding ook bij deze opdrachten het halve werk is. Vooraf de opdracht precies definiëren, het team er op uitzoeken, bedenken welke vragen je wilt gaan uitzetten, doelgroepen zo goed mogelijk definiëren en goed voorbereid zijn op de verwerking van binnenkomende reacties vergroot de effectiviteit en leidt tot een beter resultaat.

1. De opdracht

Hoe verkrijg en behoud je als projectteam binnen het complexe samenspel tussen verschillende overheden de regie op de samenwerking met en tussen deze overheden, zodanig dat je de opgave waarvoor je besteld bent binnen de afgesproken kaders kunt realiseren?

Antwoord op de vraag

Een belangrijk maar niet echt nieuw inzicht was dat je pas daadwerkelijk kunt leren als je fouten maakt, en ze als leermomenten kunt delen met vakgenoten en collega's. Dit blijkt in de praktijk toch wel lastig omdat de verschillende belangen rond bouw- en infraprojecten groot zijn. Daardoor is openlijk bespreken nog geen dagelijkse praktijk. De kunst voor de toekomst: 'leermomenten benoemen met respect voor alle betrokken belangen'.

Tips en aanbevelingen

Tijdens de 24 uur kwamen via Skype en social media diverse tips en aanbevelingen binnen, gebaseerd op 'best practice' én 'worst practice' uit de dagelijkse ervaringen van projectorganisaties. We geven hieronder de aanbevelingen weer, geschaard onder acht thema's.

1 Zoeken naar elkaars belang

- Gebruik 'value engineering' om eerst op functioneel niveau belangen te delen in plaats van direct op de inhoud te gaan zitten. (Michael Prinsen)
- Echt verdiepen in de belangen van de ander, open en eerlijk zijn over de belangen. Focus op gezamenlijke belangen. (Hans Ruijter)
- Ga op zoek naar één gemeenschappelijk belang. Dat doe je niet in vergaderingen, maar juist erbuiten. Ga wandelen met elkaar in plaats van vergaderen. (Louis Pomper)
- Samenwerken is praten met en niet praten over. (Jan Gouwentak)
- Je moet met alle partijen samenwerken, niet alleen met gemeenten en het rijk, maar ook met aannemers. (Jan Gouwentak)
- Kern is luisteren naar elkaar, belangen uitwisselen en transparant zijn. (Murielle Reyms, België)
- Samenwerken lukt pas als het gezamenlijke 'tot ieders' voordeel werkt. (Cor Beekmans)
- Projecten spelen zich altijd af in de driehoek 'media - inhoud - omgeving', dat moet je wel beseffen. (Siebe Riedstra)
- Bekijk het project van buiten naar binnen. (Siebe Riedstra)
- Begin met de vraag te stellen: 'wat is je grootste belang?' Dat kan je helpen om te zien of er overeenkomstige belangen zijn, en daarmee maak je bondgenoten. (Frans Hendrixx)
- Centrale overheden dienen het algemeen belang. Dat kan afwijken van regionaal belang.

2 Ga juist op zoek naar de tegenstellingen

- Ga niet alleen op zoek naar de gedeelde belangen. Daar kun je wel op winnen, maar daar verlies je het niet op. Zeker zo belangrijk is het scherp krijgen wat je niet deelt, strijdige belangen. Juist daar moet je aandacht voor hebben en aan werken. (Martin Klein)
- Ik hoor iedereen over conflicten vermijden... Maar als je conflicten niet uitdiept, zul je nooit tot de kern komen. Mij lijkt dat je beter even door de zure appel heen kunt bijten – met respect voor elkaar, maar wel open en rechtstreeks – dan om de hete brij heen blijven draaien. (Mieke Hoezen)
- Ga het verschil onderzoeken zodat er nieuwe informatie op tafel komt en luister vooral in plaats van te reageren. (Eva Boudewijn)
- Vaak blijken tegengestelde belangen minder haaks op elkaar te staan dan op het eerste gezicht lijkt. Wat je ziet, is dat aannames daar vaak in de weg staan. (Rob van Kouwen)
- Leg het dilemma, de tegenstelling, juist voor aan partijen en laat ze zelf bedenken, mogelijk onder begeleiding

van een procesbegeleider, hoe zij zelf uit dit dilemma kunnen komen. (Jan Bijkerk)

- Stel de vraag aan de andere partij: 'wat wil je dat er niet gebeurt of mag gebeuren?' Of: 'wat kan jouw belang schaden?'. (Frans Hendrixx)

3 Nieuwe vormen van samenwerking

- Het kost jaren hoe je opschrijft hoe je gaat samenwerken. Dit kost bij grote projecten soms wel drieënhalf jaar. (Benny Nieswaag)
- Een publiek programma van eisen opstellen is nog een mooi voorbeeld van een middel hoe je samenwerking kunt bevorderen. (Michael Prinsen)
- Het vormen van een alliantie kan deze samenwerking versterken en verbeteren. (Marcel Hertogh)
- Stel een 'memorandum of understanding' op. (Guillermo Aranda-Mena, Australië)
- Formuleer de gezamenlijke succesdefinitie met je partneroverheden. Als je die gezamenlijk kunt definiëren dan is dat de basis van waaruit je werkt. Neem daar de tijd voor voorafgaand aan je project. (Manon Raats)

4 Groter of kleiner maken van de opgave

- Grote olifanten zijn moeilijk door te slikken, faseren en opknippen is een mogelijke oplossing. (Siebe Riedstra)
- Probeer de uitdaging waar voor je staat groter te bekijken, maak de taart groter dan is het makkelijker om met elkaar samen te werken. (Allwin Nijhuis)
- Of voeg extra functies aan het project toe. (Marcel Hertogh)

5 Geef het persoonlijke ook aandacht bij samenwerken

- Je moet mensen met 'alliantiegevoel' hebben. Anders moet je ze vervangen. (Marcel Hertogh)
- Onderken dat de personen die namens de organisatie opereren niet alleen het organisatiebelang dienen, maar ook een persoonlijk belang hebben. Wanneer je ook de persoonlijke belangen kent, en soms zijn dat bij overheidssamenwerking ook politieke belangen, dan kun je daar in de samenwerking beter op inspelen. Dat kan ook betekenen dat je zelfs andere personen namens jouw organisatie naar voren schuift! (Siebe Riedstra)
- Contact gaat voor contract. (Gerrit ten Klooster)
- Goed luisteren naar de andere partij, neem ze altijd serieus, laat zien dat je ze respecteert en laat de ander vooral ook scoren. (Aat Boon)
- Geef elkaar de ruimte om te kunnen schitteren. (Cor Beekmans)
- Samenwerken betekent investeren in onderlinge relaties. (Alwin Nijhuis)
- Houd rekening met het menselijke aspect. Creëer een band. Ga iets leuks doen met elkaar. Je bereikt meer als je elkaar iets gunt. (Maurice Stuifbergen)
- Ga actief op zoek naar de mens achter het loket. En wees oprecht geïnteresseerd! Doe dit in een vroegtijdig stadium in het proces, zodat er nog geen sprake is van tijdsdruk of bestuurlijke druk en men vrijuit kan spreken. (Peter Langeveld)

6 Haal kennis van buiten

- De overheid heeft niet alle macht en kennis. Kennis delen is macht, 16 miljoen mensen weten meer dan 13.000 medewerkers van I&M. (Siebe Riedstra)

7 Dit moet je niet doen of denken!

- Vroegtijdig juristen in een projectfase betrekken en nadruk leggen op risico allocatie. Het wekt wantrouwen in plaats van vertrouwen. (Lourens Loeven)
- Er leeft een veronderstelling dat samenwerking zonder spanning gaat, samenwerking gaat zelden spanningsloos. Het gaat erom dat je er samen uitkomt. (André Dorée)
- Houd nooit iets bestuurlijk of politiek achter. (Siebe Riedstra)

8 Competenties van projectdirecteuren en -managers

Goede samenwerking vraagt om een goede set vaardigheden bij degene die de regie voert over de samenwerking. Deze projectdirecteur of projectmanager moet de juiste competenties hebben om het project en het proces tot een succes te maken. In een aantal Skype-gesprekken zijn deze competenties – die niet tegelijkertijd nodig zijn in alle fases van het project – genoemd:

- Aandacht voor sociale vaardigheden. (Jan Gouwentak)
- Aandacht voor psychologische vaardigheden – de zachte kant. (Jan Gouwentak)
- Inhoud moet je hebben om vooruitgangsoverzicht te houden. (Richard Jorissen)
- Inlevingsvermogen in de samenwerkende partijen. (Richard Jorissen)
- Moet kunnen enthousiasmeren. (Louis Pompers)
- Kunnen verbinden vanuit gemeenschappelijke belangen. (Louis Pompers)
- Neutraal kunnen zijn, praten zonder waardeoordeel helpt om gemeenschappelijkheid te krijgen. (Benny Nieswaag)
- Gemeenschappelijkheid zoeken in het doel. (Benny Nieswaag)

2. Hoe los je met social media de opdracht op?

Bij het zoeken naar een antwoord op de vraag van hoofdstuk 1 is gebruikgemaakt van diverse (social) media. Op de livestream op www.24uuronlinekennisdelen.nl waren alle verrichtingen te volgen, bovendien konden we vragen delen via de stream. Ervaringen opdoen bij het gebruik van diverse social media om het complexe vraagstuk op te lossen was een van de twee hoofddoelstellingen. Kun je social media bij projecten ook anders inzetten, om te communiceren met de omgeving over vraagstukken van je project? Kun je ze gebruiken om het omgevingsmanagement van je project te organiseren?

Opmerkelijk

1. Social media is een goede, nog onontgonnen manier om kennis en kunde van buiten je eigen professionele netwerk te mobiliseren. We gebruiken het nu vooral om ons bekende netwerk te bereiken, bijvoorbeeld LinkedIn. Via andere social media, en dan met name Twitter, kun je ook eenvoudig buiten deze bekende cirkel komen.
2. Wij professionals denken soms dat wij alle kennis in huis hebben. De nieuwe werkelijkheid is dat veel kennis juist buiten je eigen persoon en netwerk te vinden is. Om het te vinden moet je daar wel voor open staan en je kwetsbaar durven opstellen. Zo handelend heb je met social media toegang tot een enorme bron aan kennis en kunde. Dit vraagt wel iets van je hele projectteam, de leden moeten weet hebben van de media als kennisbron.
3. Mensen zijn primair welwillend om 'gratis' kennis aan te bieden, ze willen je graag helpen omdat ze dit echt willen. Niet altijd primair vanuit een mogelijk commercieel belang. Social media is een middel om de kennis binnen te halen.
4. Social media kent geen kantooruren. Ook na 18.00 uur wordt er druk meegedacht en geholpen met het ordenen en antwoorden op de vragen. Het is het voorbeeld van de beschikbaarheid van de 24-uurskenniseconomie.
5. Je kunt de wereld buiten je project inzetten en zelfs voor je laten werken. Je verandert dan van vragensteller in een 'verkeersgeleider' die alle data regelt en stuurt om zo de sociale wereld tot een antwoord op je dilemma of vraag te laten komen. Dit vraagt om een andere manier van vragen stellen dan je regulier in je project doet.
6. Er werd vooral gesproken over goede praktijkvoorbeelden. Je moet je er wel van bewust zijn dat praten in de openheid van het internet over je projecten kan leiden tot alleen de goede ervaringen en niet de slechte ervaringen waar juist van geleerd kan worden.
7. Vraagstukken op internet open bespreken kan ook gevoelige informatie in de openbaarheid brengen. Het vraagt om secuur omgaan met informatie.

Aanbevelingen






1. Bedenk goed welke vragen je wilt stellen: gedetailleerde of juist generieke. Houd hierbij in gedachten voor wie de vragen bedoeld zijn.
2. Bij gebruik van Twitter: weet goed dat de vraag in de openheid ligt maar wees ook niet bang om je knelpunten aan het internet toe te vertrouwen.
3. Wees jezelf er vooraf goed van bewust dat als je vragen stelt je weleens erg veel antwoorden kunt krijgen, van veel mensen. Het doet een beroep op je dataverwerkende capaciteit. Hoe ga je alles verwerken? Wijs hiervoor iemand aan in je project.
4. Geef de personen die meegewerkt hebben aan de oplossing van je vraagstuk ook online terugkoppeling van de resultaten. Laat zien wat je met hun inbreng hebt gedaan. Dan staan ze eerder open om een volgende keer weer mee te doen.
5. Bedenk goed welke social media je wilt inzetten en benoem per medium een beheerder die binnenkomende reacties monitort en beheert.
6. Ben je een geoefende gebruiker van social media, dan is het rendement van je gebruik hoger. Het loont dus de moeite om eerst te oefenen of een expert hiervoor aan te trekken.





Valkuilen

1. Bij onvoldoende strategie over de inzet van social media op bovenstaande punten is de waarde van de inzet beperkt. Dan kost het meer dan het oplevert.
2. Social media is niet alleen voor de communicatie- of omgevingsmanager interessant. Zie het niet als communicatiemiddel maar als kennisbron.
3. Wanneer je onvoldoende dataverwerkende capaciteit hebt in je team, verlies je de aandacht van de sociale wereld. Mensen die je volgen haken af omdat je niet tijdig reageert op hun reacties.

Welke social media en andere digitale instrumenten zijn ingezet?

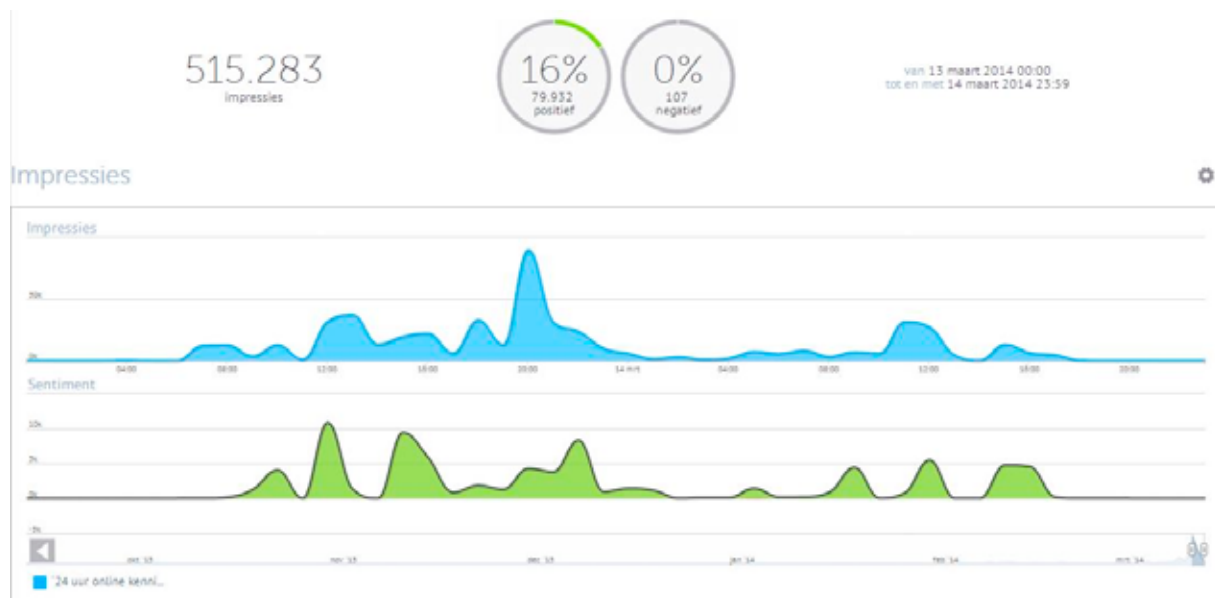
In de tabel staan de social media en andere digitale instrumenten die zijn ingezet tijdens het experiment om een antwoord op de vraag te krijgen. Daarbij zijn de bruikbaarheid en de aanbevelingen per medium aangegeven.

NAAM	GEBRUIK	TIPS
Facebook 	<p>Tijdens 24 uur OKD door ons minder gebruikt voor kennisdeling. Het is een krachtig medium, echter met een minder zakelijk karakter. Wel is het gebruikt door de organisatie om informatie te geven over de voortgang van het evenement in de vorm van nieuws updates.</p>	<p>Om kennis- en informatieverlies te voorkomen: verwijst naar kanalen die je niet of minder actief gebruikt, naar het kanaal dat je wel actief gebruikt, in ons geval Twitter.</p>
Google Drive en Google Docs 	<p>Tijdens 24 uur door ons minder gebruikt, omdat we niet allemaal een Google-account hadden. Wél gebruikt na 24 uur OKD om documenten op te stellen waar met 6 personen aan gewerkt werd, ook dit document.</p>	<p>Gebruik Twitter of e-mail om personen uit te nodigen om in één document te werken. Benoem een eigenaar per document die de eindredactie doet.</p>
LinkedIn 	<p>Tijdens 24 uur OKD vooral voor inzetten van ons eigen netwerk.</p> <p>Zeer goed als actuele kaartenbak, met ingangen naar diverse contactgegevens, zoals e-mailadressen en dergelijke.</p> <p>Aanspreken van mensen buiten het eigen netwerk lukte gedurende de 24 uur minder vanwege de trage reactietijd op dit medium.</p>	<p>Houd er rekening mee dat je LinkedIn vanwege de langzame reactietijd anders werkt dan Twitter.</p> <p>LinkedIn is prima om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. het eigen netwerk in te zetten. Bij ons betekende dat een netwerk van circa 6 x 300. 2. wanneer je aansluit bij groepen, kun je gericht vragen stellen aan een grotere groep professionals.
Live-stream	<p>Is niet maximaal benut door de onbekendheid van het bereik van dit medium.</p> <p>Pas na 10.00 uur kwamen we erachter dat we de livestream konden inzetten om vragen te delen.</p>	<p>Bedenk dat de livestream:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. verbale en non-verbale communicatie laat zien. 2. bruikbaar is voor het stellen van vragen aan de kijkers. 3. je vragen lukraak de wereld instuurt. Je weet daarbij niet goed bij wie ze terechtkomen.
E-mail 	<p>Tijdens 24 uur OKD door ons gebruikt voor zowel generieke als specifieke vragen. We zochten bijvoorbeeld in het eigen LinkedIn-netwerk naar deskundigen en schreven ze aan per e-mail.</p>	<p>Zoek in je LinkedIn-netwerk mensen met kennis op een bepaald gebied, haal hun e-mailadres op en stel gerichte vragen via e-mail.</p>
Padlet 	<p>Een lege muur op het web om van alles op te schrijven. Werkte goed om informatie te vergaren na het stellen van een vraag op Twitter. Laagdrempelig middel om gezamenlijk te werken aan bijvoorbeeld:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. risicosessies 2. brainstorm voor nieuwe ideeën 3. ordenen van informatie 	<p>Gebruik Twitter om de locatie van Padlet te delen met de wereld en nodig iedereen uit om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. inhoud te plaatsen op een wall die je hebt aangemaakt. 2. om inhoud juist op padlet te ordenen <p>Maak goed duidelijk wat je wilt oogsten op de wall.</p>

NAAM	GEBRUIK	TIPS
Skype 	Werkte goed om groepsgesprekken te voeren. Nadeel is kwetsbaarheid van verbindingen op iPad en langzame verbindingen	Spreek voorafgaand aan gesprek duidelijke regels af: <ol style="list-style-type: none"> 1. wie leidt het gesprek? 2. wat is het doel dat je wilt bereiken met het gesprek? Zorg voor een goede bedrade of wifi-verbinding. Bij een zwakke verbinding kun je beter zonder beeld skypen.
Twitter 	Werkte goed: <ol style="list-style-type: none"> 1. vanwege de snelle reactietijd 2. om mensen buiten het eigen netwerk te mobiliseren 3. om mensen te mobiliseren om pro bono-werk te doen voor het project Werkte minder goed omdat we te veel vragen stelden, en onvoorbereid waren op de vele antwoorden. Verwerkings overload.	Denk voor het plaatsen van de tweet goed na over de inhoud van de vraag. <ol style="list-style-type: none"> 1. Voor wie is de vraag bedoeld, voor specialisten of juist niet? 2. Stel je een algemene vraag of juist een specifieke? 3. Denk vooraf goed na wat je met het antwoord wilt doen.
Whats-App 	Gebruikt om contact te houden met: <ol style="list-style-type: none"> 1. ons privénetwerk, ongeschikt om buiten je netwerk vragen te stellen. 2. het supportteam van de 24 uur OKD-sessie. 	Maak een WhatsApp-groep aan voor je project: <ol style="list-style-type: none"> 1. het is een snelle manier om info te delen met je team. 2. het vermindert de e-mailoverload.
Website 	Werkte goed tijdens en na de 24 uur OKD om: <ol style="list-style-type: none"> 1. informatie te delen 2. tweets te delen 3. de livestream zichtbaar te maken 	Zorg dat de website ruim voor het event in de lucht is. Maak via Twitter mensen attent op de site.
Yammer	Zowel Yammer RWS als IBA gebruikt. Vooral handig om generieke vragen in een bekend netwerk uit te zetten. Yammer lijkt qua gebruik op LinkedIn.	Zie LinkedIn.

Feiten en cijfers

- Tijdens 24 uur OKD zijn twaalf verschillende onlinemiddelen en social media-kanalen gebruikt.
- Er zijn 18 Skype-gesprekken gevoerd. In die gesprekken hebben 31 mensen op afstand meegeholpen, van wie 10 uit het buitenland.
- De website is tijdens het event door bijna 1.300 mensen bezocht. Het drukste moment was vrijdagochtend om 8.00 uur, toen 94 bezoekers tegelijk op de site waren.
- De website 24 uur online met de livestream werd door gemiddeld 30 mensen tegelijk bekeken.
- De betrokkenheid op social media was groot. Meer dan 140 twitteraars hebben over 24 uur OKD getweet tijdens het event. De vooraf gestarte kanalen werden gevolgd door honderden mensen, grotendeels uit de achterban: 182 op Twitter, 105 op Facebook en 269 op LinkedIn.
- Volgens de statistieken hebben tienduizenden mensen via social media 'iets' gezien van het event.



Wat weten we over de volgers op LinkedIn, Facebook en Twitter?

- De verdeling man/vrouw is:
 - 37% vrouw
 - 63% man
- Ongeveer 24% volgt 24 uur OKD op meer dan één netwerk.
- Van de volgers van wie de partnerorganisatie is achterhaald, is de verdeling:
 - 7% van de Rijksgebouwendienst
 - 10% van de gemeente Amsterdam (totaal 14% van G4)
 - 31% van Rijkswaterstaat
 - 21% van ProRail
- Van de volgers van wie de informatie is achterhaald, werkt:
 - 58% voor een project (128 personen)
 - 35% in de lijnorganisatie (78 personen)

3. Samenwerking in het team

Op donderdag 13 maart 2014 worden zes mensen bij elkaar gebracht, uit diverse organisaties van de gemeente Amsterdam, Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst en ProRail. We zijn project-, technisch-, omgevings-, project-beheersing- en contractmanager. Enthousiasme en inzet om in een etmaal dit event in te gaan, zijn een noodzakelijke – en de enige – voorwaarde. En niet onze vaardigheid met onlinetools. Het 24 uur-event maakt mogelijk dat met alle 'tijdzones' wordt 'gecommuniceerd'. Voorafgaand skypen we om de praktische zaken te bespreken. We hebben onderling geen contact gelegd ter voorbereiding op 24 uur OKD.

Na de taakverdeling begint het te lopen

Samenwerking is werken aan een gezamenlijk doel. Wij werken aanvankelijk gezamenlijk aan ons eigen doel. Iedereen is enthousiast, open en eerlijk. Er heerst 'leven en laten leven'. De verwachtingen worden niet uitgesproken. We zijn al na een uur ongeduldig, missen structuur, en duiken weer de inhoud in. We zijn enthousiast over Belbin maar laten het niet leidend zijn in de rolverdeling in het team. Zijn we ons te bewust van onze ego's, drukken we die weg? Of ontbrak de durf om elkaar aan te spreken terwijl de camera op ons gericht was. Vanaf het moment van taakverdeling begint het te lopen. We ervaren de rust als we de rollen verdelen. En ontdekken hoe we online met de hele wereld kunnen samenwerken.



Twee vrouwen en vier mannen

Hoe zat het team in elkaar? Het zijn allemaal ervaren projectmanagers, met meerdere jaren ervaring in complexe bouw- en infraprojecten, die werken bij de gemeente Amsterdam, de Rijksgebouwendienst, ProRail en Rijkswaterstaat. Twee vrouwen en vier mannen. Uit de Belbin-test kwam naar voren dat alle Belbin-rollen wel in het team vertegenwoordigd waren. Waarbij de bedrijfsman, voorzitter, brononderzoeker en plant wat zwaarder naar voren kwamen. Theoretisch dus voldoende ingrediënten om een perfect team te vormen.

In 24 uur van 'forming' naar 'performing'?

Als we de teamontwikkeling op basis van het model van Tuckman (zie hiernaast) bekijken, dan zijn deze fasen van het teamproces en kenmerkende momenten in de tijd te herkennen:

13.00 tot 22.00 Forming

Het team is positief en beleefd naar elkaar. We zijn benieuwd naar het experiment en als team willen we ervoor gaan. We willen elkaar leren kennen. Verantwoordelijkheden en rolverdeling zijn nog niet helder.

22.00 tot 01.00 Storming

Na interventie van André Dorée gaat het team over naar de fase 'storming'. Iedereen werkt toch 'stiekem' op zijn eigen manier en aan zijn eigen 'ding'. Dit lijkt niet tot een goed resultaat te leiden. We gaan ons afvragen wat nu het echte doel is. De eerste discussies over de aanpak ontstaan. 'Doen we het goed?' 'Er moet iets gaan veranderen, anders loopt dit niet goed'. We gaan de taken meer verdelen. Diverse lijnen worden geponeerd, keuzes worden (nog) niet gemaakt.

03.00 tot 10.00 Norming

Voor het laatste skype-gesprek met onze Australische gasten splitst de groep zich in tweeën. Naast het interview wordt de aanpak voor het vervolg besproken en afgestemd. We moeten naar de inhoud. Taken worden deels herverdeeld en er wordt hard gewerkt aan de presentatie en de al gestructureerde informatie wordt verder gecomprimeerd. We gaan vooruitgang zien. Bij binnenkomst van onze tv-programmamaker wordt het team door haar zeer effectief uit een slepende detaildiscussie gehaald om daarna 'genormeerd' aan het productie van het tv-programma te beginnen.

11.00 tot 13.00 Performing

De afsluitende tv-show komt zeer dichtbij als de presentator en zijn sidekicks binnenkomen om zich door ons bij laten praten over de laatste voorbereidingen en interview voor de tv-show. Er is geen tijd meer voor afstem-overleg. Ieder teamlid vervult op een natuurlijke manier zijn favoriete rol. Zo zorgen we als complementair team voor een zeer gedegen voorbereiding van de tv-show. Het slotstuk is uiteraard het tv-programma zelf waarin we allen in een flow inrolden en, alsof de tijd vier keer sneller gaat dan normaal, doorheen vlogen tot het napraten bij de bubbels in de afsluitende borrel.

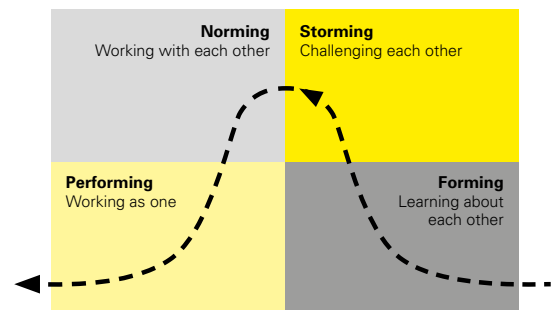
Leerervaringen en tips

De Tuckman-teamfasen onderkennen aan de voorkant van het proces is een mooi handvat om het proces en de teamfocus te bepalen. Dit gaat niet vanzelf. Het vraagt om een heldere regie en om 'wat/als-afspraken', vóórdat het team met de inhoud aan de haal gaat.

Voor een succesvol verloop – waarbij we succesvol in dit geval even interpreteren als een succesvol inhoudelijk resultaat – is het essentieel dat de opdracht door het team concreet en haalbaar wordt geformuleerd of geherformuleerd. Als in het proces blijkt dat bijvoorbeeld de forming-fase langer duurt dan het tijdschema toelaat, zou een teamlid kunnen ingrijpen in het proces (vooral op basis van het te bereiken doel "gelegitimeerd" door het team).

Enige 'sense of urgency' in relatie tot de te kraken kenniscase zou ook wel meehelpen. Het oplossen van deze brede opgave in 24 uur is wat anders dan bijvoorbeeld de realisatie van een waterkering in dezelfde tijd omdat anders Amsterdam onder water komt te staan.

Forming, Storming, Norming, Performing...



4. Uitvoering van het experiment

Moet het 24 uur duren of drie keer 8 of nog iets anders...?

- 24 uur online. Is leuk voor zo'n experiment. Voor het oplossen van het vraagstuk zou het effectiever zijn wanneer het twee dagen achtereen zou zijn met daartussen de mogelijkheid tot slapen en enige reflectie.
- Teamsamenstelling. Op zichzelf een prima team. Doordat we elkaar niet kenden kost het tijd voordat je het team hebt georganiseerd waardoor tijd verloren gaat. Het is effectiever wanneer vooraf wordt geïnvesteerd in samenwerking en organisatie. Nu ontbrak de inbreng van andere overheden – meer gemeenten, provincie en waterschappen – waardoor we wat eenzijdig naar het probleem keken.
- De buitenwereld raakte af en toe de draad kwijt en vroeg zich af: 'wat is de opdracht?'.

