

'Gedoe' in projectteams

1. Voorwoord

In elk projectteam speelt wel 'gedoe'; daarmee bedoel ik *gedoe* tussen mensen. Dat *gedoe* ontstaat als mensen, die met elkaar moeten samenwerken, op verschillende 'golflengtes' zitten, andere prioriteiten hebben of 'gewoon' langs elkaar heen werken. In mijn werkzame leven heeft dat *gedoe* mij altijd gefascineerd. Ik heb nog steeds de behoefte daar meer van te begrijpen en de wens het te kunnen beïnvloeden. Het Kernprogramma van de Rijksprojectacademie (RPA) gaf mij de mogelijkheid om mij hierin verder te verdiepen onder enthousiaste begeleiding van prof. dr. Marcel Veenswijk van de Vrije Universiteit Amsterdam.

2. Het vraagstuk

In de planvormingsfase heeft een project veelal een politiek-bestuurlijke oriëntatie en wordt veel aandacht besteed aan *stakeholders*. In de realisatiefase van projecten verschuift de focus meer naar de techniek. Er vinden wisselingen plaats in de teamsamenstelling waarbij procesgeoriënteerde planmedewerkers plaats maken voor uitvoeringsgeoriënteerde projectmedewerkers. Scopeaanpassingen en wijzigingen verschuiven gevoelsmatig van 'procesresultaat' naar 'projectverstoring'. Zoals door Teisman [1] toegelicht laten veel *stakeholders* zich niet hinderen door projectfaseringen en gefaseerde besluitvormingsprocessen. Beïnvloedings- en besluitvormingsprocessen gaan door en leiden regelmatig tot nieuwe scopeaanpassingen. Realisatieprojectmedewerkers zijn – in tegenstelling tot hun plancollega's - zelden deelnemer aan deze processen en worden vooral geconfronteerd met de uitkomsten.

Observatie:

In realisatiegeoriënteerde projectteams komt het voor dat teamleden zich soms sterk emotioneel uiten over wijzigingen en aanpassingen die zij door moeten voeren in 'hun werk'. Een typerende uitspraak in dat verband is: "Waarom kunnen ze niet in één keer bedenken wat ze willen?".

Deze emotie is soms begrijpelijk; bijvoorbeeld: een voorbereider die voor de vijfde maal een goedgekeurde tekening moet herzien; of een directievoerder die tot twee keer toe reeds gemaakt werk moet laten afbreken en aanpassen.

Deze studie focust op realisatiegeoriënteerde projectteams die om moeten gaan met scopewijzigingen ten gevolge van 'externe' besluitvormingsprocessen. 'Extern' betekent hier 'buiten het projectteam'. Dat scopewijzigingen voorkomen wordt in deze studie als een gegeven beschouwd. In de perceptie van een projectteam zijn 'externen' niet alleen omgevingspartijen maar alle niet-projectteamleden; i.e. ook de opdrachtgever, het bestuur, de directie en management van de eigen organisatie en de toekomstige beheerder en gebruiker(s).

Verwondering 1:

De besluiten c.q. wijzigingen die van buitenaf worden opgelegd zouden projectteamleden als een gegeven kunnen beschouwen. Het zijn besluiten waar zij geen invloed op hebben. Desondanks is er vaak weerstand tegen dit soort wijzigingen en wordt er veel energie gestoken in discussies en pleidooien binnen het team, over reeds genomen besluiten.

Weerstand tegen 'externe besluiten' begint vaak op individueel niveau maar kan uitstralen naar een heel team. Dat kan uiteindelijk negatieve gevolgen hebben voor de projectkwaliteit, –planning en –budget en er ultimo toe leiden dat projectmedewerkers vervangen worden. Dat gaat gepaard met verlies aan continuïteit, kennis en informatie en kost geld. Daarnaast kan zo'n ingreep negatieve consequenties hebben voor de betreffende medewerker(s) zelf.

Verwondering 2:

Er wordt – naar eigen ervaring bij ingenieursbureaus (semioverheid, particulier en overheid) - weinig structurele aandacht besteed aan de gevolgen van 'weerstand' in projectteams. Rondvraag bij collega-projectmanagers leerde dat de grootste zorg de hoeveelheid energie is die dit soort processen kost, in combinatie met negatieve gevolgen voor 'het menselijk kapitaal van de organisatie'.

Doelstelling

Deze studie beoogt te onderzoeken hoe projectteams omgaan met wijzigingen, die buiten hun beïnvloedingsfeer liggen? Welke copingstrategieën worden gehanteerd? Hoe werken die door in de culturele processen binnen het team?

Het uiteindelijke doel van deze studie is meer inzicht te krijgen in de vraag hoe projectteams veerkracht kunnen ontwikkelen zodat de motivatie beter behouden kan worden bij (proces)interventies.

Aan deze doelstelling worden de volgende onderzoeksvragen gekoppeld:

- Hoe zijn de begrippen coping en projectcultuur uitgewerkt in de literatuur?
- Hoe zijn de leden van het uitvoeringsteam van het project Nieuwe Boulevard Scheveningen met de effecten van externe besluitvorming om gegaan?
- Hoe kunnen projectteams veerkracht ontwikkelen om positief om te gaan met besluiten die buiten hun beïnvloedingsfeer liggen?

3. Onderzoek

Voordat over gegaan kan worden tot onderzoek aan de hand van de casus, is het nodig de begrippen 'coping' en 'projectcultuur' uit te werken aan de hand van literatuur.

Coping

'Coping' is een begrip uit de psychologie, waarmee de manier waarop iemand met problemen en stress omgaat wordt bedoeld. Het betreft de omgang met allerlei soorten stressoren, zoals werkloosheid, echtscheiding, pijn of oorlog. Het Engelstalige begrip *coping*, dat ook in de Nederlandstalige literatuur gangbaar is, is afgeleid van 'to cope with'; kunnen omgaan met of opgewassen zijn tegen iets. *Coping* beperkt zich niet tot het feitelijk wegnemen van stressoren. Het kan ook betrekking hebben op het reduceren van de stress - of op pogingen daartoe - zonder dat de feitelijke stressor wordt weggenomen.

De begrippen 'copingmechanisme' en 'copingstrategie' zijn gekoppeld aan *coping*:

- Copingmechanisme betreft de wijze waarop gehandeld wordt; bijvoorbeeld actief aanpakken, steun zoeken of (psychologisch) ontkennen van het probleem.
- Copingstrategie of 'copingstijl' is de persoonlijke manier waarop iemand reageert en omgaat met een stressvolle situatie. Deze hangt vooral samen met iemands persoonlijkheid en wordt minder bepaald door de aard van de stressvolle situatie. Het is in feite de impliciete keuze voor een bepaald copingmechanisme. Iemands copingstrategie is aan ontwikkeling onderhevig en kan in de loop van de tijd veranderen.

Hirschman [2] beschrijft de begrippen 'exit' en 'voice' als veelgebruikte copingstrategieën tegen veranderingen in organisaties. *Exit* is de intentie om de organisatie te verlaten of het daadwerkelijk verlaten van de organisatie. *Voice* is de inspanning die iemand levert om zijn of haar mening te uiten naar superieuren of anderen om daarmee de situatie te beïnvloeden.

Naast *exit* en *voice* introduceert Hirschman het begrip 'loyalty'; loyaliteit naar de organisatie. *Loyalty* is direct gerelateerd aan de verbondenheid van een medewerker met de organisatie. Hirschman beschouwt *loyalty* als een belangrijke parameter voor de 'keuze' tussen *exit* en *voice*. Bij *loyalty* is een keuze voor *voice* meer voor de hand liggend dan voor *exit*. De medewerker zal proberen zo invloedrijk mogelijk te worden om de situatie in de 'goede richting' om te buigen, wat zijn kans op succes vergroot.

Uitmoet *loyalty* er ook toe leiden dat een medewerker noch voor *voice* noch voor *exit* kiest maar 'besluit' om de verandering te ondersteunen en zich te onthouden van een eigen mening. Het begrip *loyalty* is dus ambigue.

Projectcultuur

In de literatuur wordt het begrip 'projectcultuur' vooral benaderd vanuit begrippenkaders afkomstig uit de 'organisatiecultuur'. De kennis over organisatiecultuur is in de loop van de afgelopen drie decennia onderhevig geweest aan ontwikkeling wat verschillende invalshoeken op dit onderwerp heeft opgeleverd.

- Allereerst zijn er het 'instrumenteel' en het 'interpretatief' cultuurconcept [Veenswijk 3].
Het instrumentele concept gaat uit van de gedachte dat organisatiecultuur bewust te beïnvloeden is; iets wat kan worden gemanaged.
Het interpretatieve concept gaat uit van gedeelde zingevingskaders en waardenoriëntaties rondom een project. Organisatiecultuur is in deze benadering een systeem met eigen symbolen, rituelen, waarden en normen.
- Een tweede set invalshoeken worden gevormd door twee rivaliserende krachten [Veenswijk 4 en 5] het 'integratieperspectief' en het 'differentiatieperspectief'.
Integratie richt zich op eenheid, samenhang en één 'corporate culture'. Deze invalshoek laat weinig ruimte voor subculturen, macht en conflicten.
Differentiatie benadrukt daarentegen diversiteit, tegenstellingen en verschillen.
Van Marrewijk en Verkade [6] voegen daar nog het fragmentatieperspectief aan toe, waarin ambiguïteit, macht en situationeel gedrag centraal staan.

Veel auteurs leggen de nadruk op de gelaagdheid van cultuur [3, 4, 6]. Dit geldt ook voor de cultuur in organisaties. Daarbij worden vaak drie niveaus beschreven:

- De buitenkant van cultuur: Deze wordt gekenmerkt door de ruimtelijke settingen, verhalen, symbolen, mythen, helden, humor en rituelen.
- De waarden: Deze worden meestal gerelateerd aan het bestaansrecht van de organisatie. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen *espoused values* en *values in use*. Dit zijn respectievelijk de waarden die formeel door iedereen onderschreven worden en de waarden zoals die in werkelijkheid gehanteerd worden. Deze gelaagdheid van de werkelijkheid wordt ook wel aangeduid met *front stage* en *back stage*.
- De *basic believes*: Dit zijn de onderliggende, grotendeels onbewuste en onuitgesproken, basale uitgangspunten die diep ingebed zijn in organisaties.

Deze concepten, invalshoeken en lagen zullen verder gebruikt worden in dit onderzoek.

Analyseschema

Op basis van de beschreven, theoretische concepten is een schema opgezet voor de analyse van de onderzoeksresultaten. In dit schema zullen de beschreven theoretische begrippen ingevuld worden op projectniveau en op teamniveau, aan de hand van de onderzoeksbevindingen.

Concepten	Ontwikkeling op projectniveau	Ontwikkeling in team
Copingmechanismen		
Integratie en differentiatie		
Culturele gelaagdheid		

Methodologie

De onderzoekscasus wordt benaderd vanuit een interpretatieve lijn. Daarbij wordt de casus beschouwd als cultureel verschijnsel, als product van collectieve zingeving, om zo inzicht te krijgen in de normen en opvattingen. De geschetste theoretische begrippen vormen hiervoor het kader. Het conceptueel model zal ingevuld gaan worden aan de hand van interviews met leden van het Uitvoeringsteam “Nieuwe Boulevard Scheveningen”.

In de periode februari en maart 2013 zijn vijf medewerkers van het Uitvoeringsteam Nieuwe Boulevard Scheveningen en twee projectleidinggevenden¹ geïnterviewd. De vijf medewerkers zijn geselecteerd omdat zij allen al meerdere jaren meelopen in het project en in de gemeentelijke organisatie. Beide projectleidinggevenden waren al betrokken voorafgaand aan de uitvoeringsfase en zijn goed ingevoerd in de projecthistorie. Alle geïnterviewden hebben diverse wijzigingen en ingrepen in het project meegemaakt.

Om subjectiviteit in het onderzoek te vermijden en de resultaten uit de interviews te beoordelen op juistheid zijn de interviews onderling geverifieerd en getoetst op feiten en gebeurtenissen uit de projecthistorie. De uiteindelijke bevindingen worden onderbouwd met (geanonimiseerde) citaten uit de interviews en samengevat in het conceptuele model. Daarbij was het belangrijk om de feiten te scheiden van mijn eigen interpretaties. Omdat ik zelf deel uit maak van het projectteam was dat niet altijd even eenvoudig. Desalniettemin ben ik van mening dat ik hierin ben geslaagd.

Casus

De uitvoeringsfase van het project “Nieuwe Boulevard Scheveningen” is gekozen als casus voor deze studie omdat dit project een historie heeft met veel wijzigingen en gebeurtenissen. De reden hiervoor is dat de ontwerpactiviteiten nog niet volledig afgerond waren toen de uitvoering startte, wat voldoende materiaal levert om inzicht te krijgen in copingstrategieën en projectcultuur. Daarnaast ben ik als buitenstaander in het projectteam gestart wat mij in aanvang een open blik gaf ten opzichte van het project, het team en de organisatiecultuur. *Last but not least* is deze casus gekozen vanwege de goede toegang tot materiaal en projectmedewerkers.

De planvormingsfase van het project Nieuwe Boulevard Scheveningen is gestart in 2005. Het project ging medio 2008 over naar de realisatiefase waarmee ook het projectmanagerschap en het opdrachtgeverschap wijzigden. De financiering van het project wordt gedekt vanuit vier overheden en door verschillende subsidies. Deze subsidies noodzaakten de opdrachtgever het hoofdcontract in de tweede helft van 2009 aan te besteden terwijl nog niet alle ontwerpaspecten volledig waren uitgewerkt; ontwerpactiviteiten liepen door tijdens de uitvoeringsfase. De casus is uitgebreider beschreven in de bijlage.

¹ Eén voormalige projectleidinggevende.

Interviews

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews gepresenteerd, gegroepeerd per concept.

Coping

Uit de interviews kwam naar voren dat scopewijzigingen door de teamleden niet als onacceptabel gezien worden in tegenstelling tot de verwachting. In die zin blijkt er sprake te zijn van een hoge mate van *loyalty*.

"Grote scopewijzigingen heb ik vaker meegemaakt. Het zijn hier wel hele grote maar ik vind het nog leuk ook om daar mee om te gaan."

"Scopewijzigingen? Gewoon, oplossingen zoeken."

"Ik zie het ook als een uitdaging om het toch ingepast te krijgen."

De geïnterviewden bevestigden dat zij zich zelden zonder *voice* neerleggen bij wijzigingen. Daarvoor kwamen echter motieven naar voren die niet gericht waren tegen de wijziging zelf maar vooral te maken hadden met het voortraject, de *timing* en de kwaliteit van de overdracht. De tegenstelling binnen-buiten werd hierbij frequent aangehaald.

"... omdat de mensen die dat verzinnen en het moeten regelen daar te laks mee om gaan."

"Ik raak geïrriteerd omdat wij ons best doen en zij dat binnen niet doen."

"... was een belangrijke aanpassing. Dat sukkelde te veel bij de voorbereiding; er kwam maar niets uit. Dat mag niet."

Scopewijzigingen werden ook gezien als kans om verbeteringen door te voeren.

"We kunnen het ook anders doen. Dan kost het minder geld met hetzelfde resultaat."

"Het gaat vaak om kleine dingetjes; bijvoorbeeld het aanbrennen van correcties op hoe het bedacht is, of een uitvoeringsmethode die een mooier resultaat oplevert."

Ook worden scopewijzigingen soms gehanteerd als mogelijkheid om invulling te geven aan persoonlijke ambities.

"Ik wil echt invloed op het werk hebben. En als ik dan later over het werk loop, dan denk ik: 'Dat heb ik geregeld'."

"Die wijziging heb ik zelf aangezwengeld. Ik heb met ... gesproken en die heeft met de wethouder gesproken. Omdat ik wist dat het nodig was, uit mijn vorige werk."

In bredere zin kwam naar voren dat scopewijzigingen worden gebruikt als mogelijkheid om eigen doelen te realiseren. Deze doelen variëren en lijken vooral een relatie te hebben met de eigen betekenisgeving van individuele medewerkers. Daarbij bleek dat de *loyalties* van de geïnterviewden aan het project niet per definitie dezelfde basis hebben.

"Wij werken voor de gemeente Den Haag. Al die mensen (i.e. de inwoners) betalen mijn salaris. ... Ik vind dat die mensen het beste verdienen."

"Wij, de mensen van het ingenieursbureau, hebben hier meer affectie mee (dan externen). ... Wat we maken moet goed zijn, tot in detail. Het moet goed zijn en goed blijven."

"Dit is mijn project! Ik doe het voor Scheveningen!"

Hoewel er geen sprake is geweest van *exit*, hebben enkelen dit wel overwogen maar heeft hun *loyalty* dit uiteindelijk afgewend.

"Het had weinig gescheeld of ik was er ook uit gegaan maar dat is dan niet gelukt want dit is 'mijn' project!"

"Ik heb wel momenten gehad van 'barst maar, ik kap'. Maar dat heb ik niet gedaan omdat het een mooi project is en ik geen uitstapper ben."

Uit het voorgaande blijkt dat het begrip 'externe besluitvorming' ambigue is. In tegenstelling tot de vooronderstelling zien de geïnterviewden de besluiten over wijzigingen niet per definitie als 'extern' en nog minder als 'voldongen feit'. Enkele projectteamleden bleken zelfs individueel, via eigen kanalen, op politieke wijze invloed uitgeoefend te hebben op de 'externe besluitvorming'; i.e. enkele projectteamleden zijn 'stakeholder' geweest.

In de volgende sectie worden de wijzen gepresenteerd waarop de copingreacties zijn ingebed in de projectcultuur, zoals die zich heeft ontwikkeld in het project Nieuwe Boulevard Scheveningen. Daarbij zijn de integrerende en differentiërende bewegingen en veronderstellingen in het uitvoeringsteam leidend.

Integratie en differentiatie

De integrerende overtuigingen in het uitvoeringsteam bestaan vooral uit gemeenschappelijke, gelijkkluidende beelden. In dat kader vallen twee karakteristieken van het team op: alle teamleden zijn intrinsiek gemotiveerd om het werk tot een goed einde te brengen; en zij hebben een hoge praktische oriëntatie.

“Ze kunnen mij afrekenen op het eindresultaat.”

“Wij moeten op tijd, een waardig product leveren.”

“Uiteindelijk gaat het om het werk.”

In het team leven ook gemeenschappelijke overtuigingen die binnen het Uitvoeringsteam integrerend zijn maar die naar buiten differentiërend zijn. Het Uitvoeringsteam vergroot hierbij de verschillen met andere partijen uit en ondermijnt daarmee de samenwerking [6]. Eén uiting daarvan is de gemeenschappelijke overtuiging dat men ‘binnen niet begrijpt hoe het buiten werkt’. Daarvan zijn onder coping reeds enkele citaten aangehaald ter illustratie van de tegenstelling binnen-buiten. Een andere uiting, die hier dicht tegen aan ligt, is de overtuiging dat het bestuur en het management te ver afstaan van de werkvloer.

“... en iemand in de wandelgangen, totaal onbekend met de moeite die wij er in gestopt hebben, besluit op een donderdagmiddag of vrijdagochtend: ‘Nee, dat gaan we niet doen’. En alleen maar omdat hij bang is voor ...”

“Als er een fout in een discipline gemaakt wordt, gaan de afdelingshoofden naar elkaar wijzen.”

“Dat politieke spel van ... Ik kan ze wel ...”

Binnen het Uitvoeringsteam zelf spelen ook differentiërende krachten. Deze lopen vooral, maar niet uitsluitend, langs de lijnen van de disciplines.

“Links en rechts kijk ik wel maar ik heb alleen te maken met mijn eigen discipline.”

“Ze (de andere teamleden) begrijpen niet wat de moeilijkheidsgraad is van ...”

“Inhuur denkt heel zakelijk: Dit moet ik maken en als het niet mooi is, is het toch af.”

De uitingen van deze krachten zijn in de loop van de tijd meer beheerst geworden. Smits en Van Marrewijk [7] beschrijven dit als een logisch proces: partners in een samenwerking – zoals een project - reflecteren op hun handelen en ‘onderhandelen’ over aanpassingen in hun samenwerking.

Een duidelijke, differentiërende kracht, die niet uit de theorie naar voren kwam maar wel uit de interviews, is het ‘klantbeeld’. Zowel bij teamleden als projectleidinggevendenden leven sterk gevarieerde klantbeelden. Genoemd zijn: de wethouder (bestuurlijk opdrachtgever); de ambtelijk opdrachtgever; de projectmanager; de gemeentelijke organisatie; de burgers van Den Haag; de burgers en ondernemers van Scheveningen; en *“de eindgebruikers die de Boulevard bewandelen of berijden”*.

De wethouder, ambtelijk opdrachtgever, projectmanager en de gemeentelijke organisatie kunnen worden gezien als een ‘organisatorisch klantbeeld’. De burgers, ondernemers en gebruikers vertegenwoordigen meer een ‘maatschappelijk klantbeeld’. Uit beschouwing van de interviews, vanuit het perspectief *klantbeeld*, komt het volgende naar voren:

- De organisatorische invalshoek is dominant bij de projectleidinggevendenden en bij teamleden die dicht tegen de projectleiding aan opereren. De focus ligt op *efficiency* en het realiseren van het project.
 - “Zorgen dat dit gemeentelijke project tot een goed einde komt.”*
 - “... dit project tot een goed einde te brengen door toezicht te houden, directie te voeren, lijnen uit te zetten en planning en financiën te bewaken.”*
- Hoe sterker de maatschappelijke invalshoek, hoe sterker de wens om zich met meer aspecten dan alleen de eigen discipline bezig te houden maar ook hoe sterker de confrontatie met partijen die daar anders tegen aan kijken, waaronder collega’s maar ook aannemers.
 - “Ik had meer willen betekenen maar ik heb de gelegenheid en de tijd niet gekregen. Erg jammer!”*
 - “Waarom delen we dat niet (in het uitvoeringsteam)? Ik heb daar ook ideeën over.”*
 - “Wij werden niet geïnformeerd maar ik ben bij voorbaat en in principe bemoeizuchtig. Als je niet eigenwijs bent komt er geen ... van de wereld terecht.”*
 - “Ik heb mij meer aan de aannemer geërgerd dan aan de scopewijzigingen.”*
 - “Er is te weinig opgetreden tegen die ... aannemer.”*

De integrerende en de differentiërende krachten blijken op elkaar in te werken. Daarnaast blijken vooral de differentiërende krachten een relatie te hebben met de motieven achter de copingreacties. In de volgende sectie wordt deze gelaagdheid verder beschouwd.

Culturele gelaagdheid

De culturele gelaagdheid laat zich duidelijker beschrijven vanuit observaties dan met citaten. Daarom wordt in het onderstaande vooral het eerste gehanteerd.

De *buitenkant* van de projectcultuur bestaat uit zichtbare elementen. Voor het uitvoeringsteam is de eigen huisvesting in de buurt van het bouwterrein één van de meest kenmerkende daarvan ten opzichte van de rest van de organisatie.

De meeste, gemeentelijke projecten zijn monodisciplinair van karakter en kennen een beperkte omvang. De huisvesting bestaat overwegend uit een praktisch ingerichte bouwkeet waar directievoerders en toezichthouders gehuisvest worden. De rest van de projectorganisatie blijft op 'het kantoor' gehuisvest. Deze scheiding draagt bij aan het differentiërende gedrag van uitvoeringsteams ten opzichte van de 'binnenorganisatie'.

Het project Nieuwe Boulevard Scheveningen wijkt af van dit concept. Projectmanagement, communicatiemedewerkers en projectcontrollers zijn ook (parttime) gehuisvest op de locatie. De keet is daarom vorm gegeven als projectkantoor en de inrichting heeft een ander karakter dan gebruikelijk. Dit vergt aanpassing van de uitvoeringsmedewerkers. Enkele, eenvoudige voorbeelden daarvan zijn de aanwezigheid van flexwerkplekken en het gebrek aan uitlegtafels voor tekeningen.

"Er was hier voor mijn discipline in het begin niet eens plaats. Ik moest elke keer ergens anders zitten. Dat is toch onhandig."

"Ik kon in het begin niet eens mijn tekeningen uitleggen. Dat is niet normaal in een bouwkeet."

De gezamenlijke huisvesting heeft uiteindelijk wel bijgedragen aan integratie tussen projectleiding en uitvoeringsteam maar dat heeft differentiatie met de 'binnenorganisatie' niet voorkomen.

"Ik beschouw iedereen in deze keet als deel van dit team. Ook de projectmanager hoort daar bij omdat die fysiek in deze keet zit. Communicatie en zo horen daar voor mij niet bij. Het zijn diegenen die hier in de keet aanwezig zijn en belast zijn met de dagelijkse uitvoering."

"Ik vind het team minder degenen die op kantoor zitten."

De belangrijkste, gemeenschappelijke 'waardenoriëntatie' in het uitvoeringsteam is de uitvoeringsgerichtheid en de daaraan gerelateerde focus op 'het werk'. Deze gemeenschappelijke oriëntatie werd bij aanvang van het project overvleugeld door de differentiërende krachten tussen de disciplines. Zoals beschreven werden deze krachten, in de loop van de tijd, meer beheerst. Parallel daaraan ontwikkelde zich, naast de gemeenschappelijke uitvoeringsoriëntatie, een integrerende reactie op de stroom aan scopewijzigingen. Deze kwam vooral tot uiting in regelmatige, collectieve pleidooien om scopewijzigingen niet meer te accepteren (*espoused value*). Zoals uit de interviews bleek was er echter sprake van geheel andere, onderliggende argumenten (*values in use*).

Zowel uit de interviews als uit de observaties, kwam naar voren dat de medewerkers van de gemeentelijke organisatie er zijn 'voor de gemeente'. Dit lijkt een *basic value* te zijn. Zowel op projectniveau als op teamniveau leidt dit tot een bredere rolopvatting dan de eigen functie. Zo wordt het bijvoorbeeld als vanzelfsprekend gevonden dat er aandacht wordt geschonken aan vraagstukken die slechts een indirecte relatie hebben met het project. Dit geldt zowel voor projectleidinggevenden als medewerkers.

Het begrip 'gemeente' is in deze context overigens ambigue. In het *overall* projectteam (en de bovenliggende organisatie) staat de 'gemeente' vooral voor 'het bestuur en de gemeentelijke organisatie'. Richting werkvloer verschuift deze perceptie naar het eigen organisatieonderdeel en vooral naar 'de inwoners van de gemeente'.

Uit bovenstaande beschrijving van de culturele gelaagdheid blijkt dat de 'waarheid' complex is en uit meerdere (gelaagde) waarheden bestaat.

Analyse

De bevindingen uit de casus zijn samengevat in het conceptuele analyseschema op de volgende pagina.

De interviews hebben geresulteerd in drie bevindingen die – tevoren - niet verwacht werden:

1. Bij aanvang van dit onderzoek werd verondersteld dat uitvoeringsteams scopewijzigingen als onwenselijk beschouwen. Deze vooronderstelling was gebaseerd op interpretatie van geobserveerd gedrag. Dit onderzoek spreekt die interpretatie echter tegen. Er blijkt geen weerstand tegen de scopewijzigingen zelf te zijn. De uitspraken in meerdere, vertrouwelijke interviews ondersteunen dit en het geobserveerde gedrag is hiermee niet in tegenspraak. Er blijkt sprake van een gelaagde werkelijkheid waarin een hoge mate van *loyalty* bestaat naast individuele motieven en persoonlijke betekenisgeving.

2. In deze casus blijkt het klantbeeld van teamleden sterk bepalend te zijn voor hun betekenisgeving en voor hun afwegingen, besluiten en handelen. Dit is niet één op één terug gevonden in de literatuur maar sluit wel aan bij de narratieve theorieën van Veenswijk [5 en 8].
3. De laatste, niet verwachte bevinding in dit onderzoek is dat enkele teamleden als *stakeholder* hebben geopereerd, ingegeven door hun persoonlijke, betekenisgevende overtuigingen. Hieruit blijkt dat de informele *setting* invloed kan hebben op (onderdelen van) een project.

Concepten	Ontwikkeling op projectniveau	Ontwikkeling in team
Copingmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatieloyalty en organisatorische klantloyalty. • “Scopewijzigingen zijn ongewenst” (<i>espoused value</i>). • Scopewijzigingen worden ‘gebruikt’ om de (al dan niet vermeende) dominantie van andere organisatieonderdelen aan te vechten. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Projectloyalty</i> en maatschappelijke klantloyalty. • Politiek handelen (<i>value in use</i>). • Scopewijzigingen worden gezien als kans om verbeteringen door te voeren; om invulling te geven aan persoonlijke ambities; om eigen doelen te realiseren.
Integratie en differentiatie	Differentiatie op projectniveau; met name richting ontwerpteam en – in mindere mate – richting moederorganisatie.	In de tijd toenemende integratie in het team maar ook interne differentiatie langs de professionele lijnen.
Culturele gelaagdheid	<ul style="list-style-type: none"> • Projectkantoor • Representatief • ‘Het project’ • Scopewijzigingen • Bestuur en organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwkeet • Praktisch • ‘Het werk’ • Machtsstrijd • Inwoners

4. Verbetermogelijkheden

Uit de conceptuele analyse en de bevindingen laten zich een aantal gevolgtrekkingen formuleren die van belang zijn voor veerkracht in projectteams.

- Gedrag van teamleden laat zich vaak onvoldoende verklaren vanuit een eenvoudig, eendimensionaal concept. Er is veelal sprake van een gelaagde werkelijkheid die slechts in een vertrouwelijke en veilige setting achterhaald kan worden. Zo’n *setting* is onder reguliere werkomstandigheden niet eenvoudig te creëren. Dat impliceert dat sturing vanuit projectmanagement niet direct gericht moet zijn op het achterhalen van de diepere werkelijkheidslagen maar vooral op het creëren van de juiste condities voor het gewenste gedrag.
- De motieven achter het gedrag van medewerkers hebben vaak een relatie met het vervullen van de persoonlijke, betekenisgevende doelen. In de *setting* van projecten speelt het persoonlijke klantbeeld hierin een belangrijke rol. Die klant kan intern of extern zijn. In situaties waarin het handelen van een medewerker als ‘afwijkend’ wordt ervaren heeft dat zelden te maken met *exit*-gedrag maar vaker met *loyalty* aan een ‘afwijkend’ klantbeeld. Medewerkers kunnen hierin ver gaan zonder dat als ontoelaatbaar te ervaren. Politiek handelen is een natuurlijk onderdeel van dat gedrag en kan verder strekken dan de eigen project- en moederorganisatie. In dergelijke situaties is het zinvol het klantbeeld van de betreffende medewerker te onderzoeken waarbij aandacht voor *espoused values* en *values in use* belangrijk is.
- Er kan een relatie bestaan tussen integrerende en differentiërende krachten. Het is daarom van belang hierin een balans te bewaren en niet – per definitie – differentiërende krachten als onwenselijk te beschouwen [6].
- Teamontwikkeling is een groepsproces. De onderlinge samenwerking is een resultaat van reflectie en onderhandelingen [7]. Tijd is daarbij een wezenlijke factor.

Interventies

Aan de hand van de theorie, de bevindingen uit de casus en de gevolgtrekkingen is beschouwd hoe - vanuit projectmanagementperspectief – veerkracht en gezamenlijkheid in een team kunnen worden ontwikkeld en versterkt.

- Het klantbeeld van medewerkers is sterk bepalend voor hun betekenisgeving, keuzes en gedrag. Op grond van deze dominante bevinding wordt verondersteld dat het gezamenlijk bouwen aan een gemeenschappelijk klantbeeld een krachtig instrument is om focus aan te brengen in een projectteam.
- Narratieven i.c. verhalen verbinden de verschillende lagen van cultuur en geven deze betekenis [8]. Een helder projectverhaal en een passende projectnaam kunnen een leidraad vormen voor betekenisgeving van medewerkers en verschillen in interpretaties voorkomen. Daarvoor is het belangrijk dat projectverhaal en projectnaam gedragen worden door het team. Dat geeft een aanzet tot zelfsturing en tot organisationeel leren. Zelfsturing doet een beroep op de individuele verantwoordelijkheid. Bij organisationeel leren wordt er

gezamenlijk geleerd en spreken medewerkers elkaar aan met oog op het collectieve doel [8]. Het projectverhaal vertalen in persoonlijke microverhalen geeft medewerkers meer grip op het projectverhaal [5, 6, 8]. Het projectmanagement moet wel alert zijn op het ontstaan van *counter narratives* (i.e. 'tegenverhalen') en deze zo snel mogelijk, openlijk weerspreken om differentiërende ontwikkelingen te voorkomen [6].

- Elke projectfase kent zijn eigen waardeoriëntatie en perceptie. Maar voor medewerkers (inclusief de projectmanager) die meegaan van één fase naar een volgende is aanpassing van hun waardeoriëntatie en perceptie geen automatisme. Het is daarom zinvol elke faseovergang duidelijk te markeren, de oude projectfase herkenbaar af te sluiten en gezamenlijk een nieuwe projectcultuur te ontwikkelen die past bij de nieuwe projectfase.

Zoals beschreven verbinden het projectverhaal en de projectnaam de onderdelen van de projectcultuur. Deze studie voegt daar het klantbeeld als betekenisgevende basis aan toe. Een projectnaam en –verhaal zijn echter – als het goed is – al opgebouwd in de eerste fase van een project met behulp van een narratieve benadering [8]. Fundamentele wijzigingen in het projectverhaal en de naam zijn daarom niet meer mogelijk maar uitdieping en verdere vertaling naar de projectpraktijk en de vigerende projectfase is voor medewerkers in elke fase zinvol. Door met het hele projectteam – bestaande uit 'oude' en nieuwe projectmedewerkers en alle (sub)teams – bij de start van een nieuwe projectfase het klantbeeld, het projectverhaal en de projectnaam uit te diepen, wordt gewerkt aan een goede basis voor een gezamenlijke projectcultuur, zonder ondermijning van het onderlinge kritisch vermogen.

Mogelijke aanpak

De start van elke projectfase is het meest geschikte moment om een gemeenschappelijke basis te leggen voor een gezamenlijke projectcultuur. Het is zinvol om dit met het gehele projectteam te doen en – eventueel - in de afzonderlijke 'deelteams' te herhalen. Dit kan bijvoorbeeld door een dialoog te voeren over klantbeelden, projectverhaal en projectnaam. Het beoogde resultaat is het creëren van een gedragen en richtinggevende basis voor het handelen van medewerkers en hun dagelijkse besluiten.

5. Tenslotte

In het kader van het RPA-kernprogramma heb ik onderzoek gedaan naar de interactie in en tussen (project)teams. Deze studie ben ik begonnen vanuit de veronderstelling dat het argumenteren en handelen van projectteamleden rationeel en eendimensionaal samenhangt. Terugkijkend op het onderzoeksproces is mij duidelijk geworden dat dit een te eenvoudige veronderstelling was die geen recht doet aan de complexe werkelijkheid. Mijn belangrijkste, persoonlijke les is dat er niet één enkelvoudige werkelijkheid blijkt te zijn maar dat er – zelfs op individueel niveau – meerdere, culturele werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan die bovendien niet volledig in lijn met elkaar hoeven te zijn.

Ik bedank het Ingenieursbureau van de gemeente Den Haag, het Ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam, de RPA en Marcel Veenswijk van de VU, voor de gelegenheid die zij mij geboden hebben om deze lessen te kunnen leren.

Bijlage Casusbeschrijving

De planvormingsfase van het project Nieuwe Boulevard Scheveningen is gestart in 2005. Het project bestaat uit de bouw van 1 kilometer waterkering en 2 kilometer nieuwe boulevard. Het project ging medio 2008 over naar de realisatiefase waarmee ook het projectmanagerschap en het opdrachtgeverschap wijzigden. De financiering van het project wordt gedekt vanuit vier overheden² die een gezamenlijk, bestuurlijk convenant hebben gesloten en door een aantal subsidies. Deze subsidies noodzaakten de opdrachtgever het hoofdcontract in de tweede helft van 2009 aan te besteden terwijl nog niet alle ontwerpaspecten volledig waren uitgewerkt. Het werk is aanbesteed in een combinatie van EMVI met een klassiek RAW-bestek, waarbinnen zeven Stabu-bestekken zijn opgenomen als RAW-posten. Daarnaast zijn vijf Stabu-bestekken en één RAW-bestek zelfstandig op de markt gezet voor de uitvoering van speciale werken die niet onder het hoofdcontract zijn gebracht. Tenslotte zijn nog drie aparte leveringscontracten (RAW) op de markt gezet ten behoeve van directieleveringen in de uitvoeringscontracten.

Eind 2009 werd het uitvoeringsteam samengesteld uit medewerkers van de gemeente en het hoogheemraadschap. De technisch manager - die een belangrijke rol had in de ontwerpfase - combineerde zijn rol met die van contractmanager en directie UAV maar bleef tevens verantwoordelijk voor het afronden van de nabijligende ontwerpaspecten. Medio 2010 werd duidelijk dat deze combinatie niet haalbaar was en is besloten de rol van contractmanager/directie UAV apart in te vullen. Er werd bij de ingenieursbureaus van de G4³ uitvraag gedaan naar een contractmanager. De technisch manager ging zich concentreren op de resterende ontwerpgegevens.

Vanwege de uniciteit van het project had de gemeente zijn meest ervaren directievoerders ingezet; men wilde dit absoluut goed doen. Er werden vier verschillende werkvelden afgedekt door ervaren directievoerders die gewend waren om zelfstandig - als teamleider en directie UAV - op te treden. Deze medewerkers moesten nu samenwerken in één team onder leiding van een (externe) contractmanager/directie UAV.

Het uitvoeringsteam werd begin 2010 gehuisvest in een projectkantoor grenzend aan het werkterrein. Het ontwerpteam bleef gehuisvest op het kantoor van het ingenieursbureau in de binnenstad. Het ontwerpteam ging gestaag door met het uitwerken van het ontwerp. Hun producten werden regelmatig voorgelegd aan de vormgevingsontwerpers ter toetsing en aan *stakeholders* ter informatie. Dit proces resulteerde regelmatig in aanpassingen die consequenties hadden voor reeds gekozen en contractueel vastgelegde, technische oplossingen. De resultaten van deze exercities werden vervolgens ad hoc doorgestuurd naar het uitvoeringsteam dat werd 'geconfronteerd' met de wijzigingen en dit 'moest oplossen' met de aannemers.

² Ministerie van I&M, provincie Zuid-Holland, Hoogheemraadschap van Delfland en Gemeente Den Haag.

³ De vier grote gemeenten: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht.

Literatuur

Referenties

- 1 Teisman, Geert R.; *Publiek management op de grens van orde en chaos*; Academic Service, 2007
- 2 Hirschman; *Exit, Voice and Loyalty*; Harvard University Press, 1970
- 3 Veenswijk, Marcel; *Departementale Cultuur*; Eburon, 1996
- 4 Veenswijk, Marcel; RPA-seminar *Cultuur binnen Projecten*; Landgoed Rhederoord, De Steeg; 21 september 2012
- 5 Veenswijk, Marcel; *Handreiking stakeholderstrategie bij vitale schakels*; KING, Rijkswaterstaat en Rijksprojectacademie, 2013
- 6 Marrewijk, Alfons van & Verkade, Jaap; *Het managen van culturele raakvlakken in complexe projecten*; Kennis in het groot in samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam, 2012
- 7 Smits, Karen & Marrewijk, Alfons van; *Chaperoning: practises of collaboration in the Panama Canal Expansion Program*; VU University Amsterdam, 2012
- 8 Veenswijk, M.B.; *Interventies van betekenis*; Vrije Universiteit Amsterdam, 2006

Overige geraadpleegde literatuur

- Maanen, Paula van; *Coping strategieën in een professionele organisatie*; Masterthesis, Vrije Universiteit Amsterdam, 2012
- Noorden, Freek van; *Organisatieverandering in de publieke Sector*; Masterthesis, Vrije Universiteit Amsterdam, 2012