



Kennis in het groot.

scheeft inzicht

King-Spiegel Afsluitdijk

Een blik in de King-Spiegel schept een helder beeld





Kennis in het groot.

de King-Spiegel

Afsluitdijk

eindrapportage

november 2013



Inleiding

Uitwisseling van ervaringen in de grote projecten in Nederland is de basis van de activiteiten van het programma Kennis in het groot (King). Samen met de projecten bekijkt King of de uitvoering van grote infrastructurele projecten verbeterd kan worden. Daarbij speelt leren van elkaar, als collega's, door uitwisseling van persoonlijke ervaring en inzichten een cruciale rol. King heeft onder meer een methodiek ontwikkeld om dit te faciliteren; de King-Spiegel. Het project Afsluitdijk nam de tijd om zich voor de spiegel te positioneren, en gezamenlijk als projectteam en met collega's van andere grote infra-projecten van alle kanten scherp naar het projectmanagement van Afsluitdijk te kijken. Dat heeft een beeld opgeleverd van de relatief sterke en de relatief zwakke kanten van hoe het project op dit moment wordt uitgevoerd. Het gaat daarbij om de verschillende aspecten van het projectmanagement.

Afsluitdijk is een boeiend project dat nauw verbonden is met de Nederlandse historie en de nationale trots. Het zorgt er voor dat de waterveiligheid ook in de toekomst weer voor lange tijd aan de eisen voldoet. Het project combineert een overslagbestendige dijk met het vergroten van de afvoercapaciteit van het IJsselmeer (Extra Spuicapaciteit Afsluitdijk). De voorbereidingsfase is momenteel een eind op streek. Er wordt voorgesorteerd op een DBFM contract.

In deze rapportage ligt de focus op hoe relatief zwakke aspecten in het managen van dit project kunnen worden versterkt. De inzichten die zo zijn ontstaan worden hieronder op hoofdlijnen weergegeven.

De King Spiegel als proces en als instrument

De King-Spiegel is een methodiek voor reflectie en leren. Het vormt vooral een proces, waarbij eerst het managementteam van in dit geval Afsluitdijk de tijd neemt om, op een gestructureerde manier, gezamenlijk te spreken en te oordelen over; "Hoe doen wij het als managers in dit project?" Dit vormt de "zelfspiegel", en biedt inzicht in de stand van zaken. Vervolgens neemt een team van collega-managers uit andere grote infra-projecten dit project onder de loep. Zo ontstaat de collega-spiegel.

De King-Spiegel is zo opgezet dat alle relevante managementaspecten aan bod komen.

Er zijn 10 deelspiegels, 10 invalshoeken:

- Projectbeheersing
- Systeemintegratie
- Innovatie
- Contractering
- Conditionering
- Communicatie
- Cultuur
- Politiek & bestuur
- Omgevingsmanagement
- Organisatie & Besturing

Deze deelspiegels vormen samen een totaalbeeld. Het spiegelen door het collega-team gebeurt voor een belangrijk deel in de vorm van intensieve gesprekken waarin de diepte niet wordt geschuwd. Uiteindelijk worden alle beelden samengebracht in een dialoog tussen projectteam en collega-team samen. In onderlinge uitwisseling worden inzichten verder opgebouwd en wordt het beeld verder aangescherpt. Sterke kanten van het project komen naar voren, en relatief zwakke plekken worden helder. Met name daarop ligt de focus en alle aanwezige kennis en ervaring wordt ingezet ter verbetering. De collegiale adviezen van het spiegelteam zijn in deze rapportage oranje omkaderd weergegeven.

Elf managers van Afsluitdijk namen deel. Het collega-spiegelteam bestond uit negen managers uit andere (grote) projecten en drie mensen van King, die dit faciliteerde.

Deelnemers

Projectteam

Joost van de Beek	Projectmanager
Pieter Alders	Manager Projectbeheersing
Lukas Meursing	Omgevingsmanager
Peter Meesen	Technisch Manager
Max van Heijst	Contractmanager
Maatje Nooren	Adviseur Bestuurlijk Proces
Hans Vos	Beheerder
Edwin Verdonschot	Projectleider Omgeving
Henry Netjes	inkoopmanager
Wolter Scholten	Adviseur techniek ESA
Rutger Visser	Adviseur

Collega Spiegelteam

Rob De Jong	Man. Projectbeheersing	Maaswerken
Roemer den Ruijter	Contractmanager	SAA Almere A6/ VIA15
Roeland Hillen	Programmadirecteur	Hoogwaterbeschermingsprogr. 2
Willem van 't Wout	Assistent Projectmanager	IJsei
Mirabel Loos	Overall projectleider dijkversterking Krimpen	Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard
Mariëlle Frumau	Omgevings-manager	VleuGel
Anne-Beth Heijnen	Projectdirecteur	A15 MaVa
Guido Kwikkers	Domeinmanager King (communicatie)	
Jeroen Maas	Domeinmanager King (omgevingsmanagement) tevens omgevingsmanager A2 Maastricht	
Jaap Verkade	Domeinmanager King (cultuur)	
Adriana Balke	scribent/analist	

Het beeld van Afsluitdijk

Gedurende de vier dagdelen die het spiegelproces in beslag neemt, wordt het beeld van Afsluitdijk veelzijdiger en scherper. Het collega-spiegelteam ziet een leuk, hecht en capabel team met veel denkkraft, een grote mate ambitie en een groot verantwoordelijkheidsgevoel om deze ambities optimaal te realiseren. Het team is er is er bijzonder goed in om de RWS basis voor de beheersbaarheid van het project in te zetten. De basis is (“bijna jaloersmakend”) goed op orde. Heel bijzonder is het dat de beheerder in het projectteam zitting heeft.

Op verzoek van Afsluitdijk wordt op een aantal aspecten verder ingezoomd, omdat met name hier nog winst valt te behalen. Het betreft specifiek het om gaan met exogene risico's; de Afsluitdijk als icoon in relatie tot innovatie; en de projectcultuur in relatie tot het gesteld staan voor de volgende fasen in het project.

Overigens zijn deze aspecten niet los van elkaar te zien: ze zijn nauw met elkaar verbonden.

In de figuur op pagina 11 en 12 zijn de scores van zowel het team van Afsluitdijk als de scores van het collega-spiegelteam op de 10 deelspiegels weergegeven. Daarop valt te zien wat de relatief sterke en de relatief zwakke punten van het management van het project zijn.

Aan de hand van dit beeld is een verdiepende dialoog gevoerd die heeft geleid tot de lessons to learn.

Dialogo en lessons to learn

Omgaan met exogene risico's

De basis is in dit project bewonderenswaardig goed op orde. Zaken zijn bestuurlijk, organisatorisch en inhoudelijk duidelijk beschreven en belegd en daarmee voor alle betrokken inzichtelijk. Zo is onder meer de scope helder, zijn taken, rollen, verantwoordelijkheden en mandaten van zowel projectmedewerkers als stakeholders vastgelegd. De omgeving is in beeld, en er is aandacht voor de gewenste cultuur in het projectteam. De contractfase wordt intensief voorbereid. De contractvorm wordt op korte termijn definitief bepaald. Er wordt voorgesorteerd op een DBFM contract.

Het zo goed op orde zijn van deze basis voorkomt het optreden van veel projectrisico's. Toch leeft er een gevoel van ongerustheid. Dit richt zich specifiek op het feit dat de omgeving nog niet in voldoende mate acteert. In de scope is er een strikte scheiding aangebracht tussen de taken en verantwoordelijkheden van het projectteam en die van de omgeving. Dit is bij alle partijen bekend en wordt bij hen onder de aandacht gehouden. Uitgaande van de scope en de bijbehorende planning zou de omgeving nu zeker (meer) in actie moeten komen: binnenkort ligt er een belangrijk 'aanhaakmoment' in het verschieft.

Het omgevingsmanagement van het project spant zich in om de stakeholders in de omgeving op tijd mee te krijgen, passend bij hun in de scope beschreven taken en verantwoordelijkheden. Vanuit dit kader wordt er geïnvesteerd in contact met de regio's en gemeenten. Er wordt actief met hen meegedacht. Een vertegenwoordiger van de beheerder heeft zitting in het projectteam; een innovatieve manier om deze bijtijds daadwerkelijk vanuit betrokkenheid en vertrouwen te betrekken. Kortom: het project heeft deze risico's op een instrumenteel niveau uitstekend geanalyseerd en acteert navenant. Bovendien is er in 2011 een Bestuursovereenkomst gesloten. Formeel lijken deze exogene risico's daarmee voldoende afgedekt.

De focus op de scope in relatie tot de investeringen in het contact met de omgeving biedt echter slechts schijnveiligheid. Het zo zeer formeel vasthouden aan de scope vormt bij het managen van exogene risico's wellicht juist een valkuil. Het lijkt immers niet de snelste weg om het project te realiseren. Zo vormt de omgeving die nog niet gesteld lijkt te staan om op tijd aan te haken, een recept voor problemen. Het lijkt alsof er een trein in rustig tempo op een enkel spoor rijdt, terwijl er in een snel tempo een trein achteraan komt. Wat gebeurt er als het botst? De planning en de financiering kunnen onder druk komen te staan. En daarmee zijn risico's van stakeholders ook risico's van het project geworden.

Welke strategie wordt er ingezet wanneer deze botsing inderdaad plaats vindt? In het projectteam is hier aandacht voor. Potentiele problemen worden besproken in relatie tot veiligheid, ambities en tijd. Beheersmaatregelen kunnen echter niet alleen gezocht worden in de manier waarop inhoud en proces formeel geregeld wordt. In hoeverre kan bijvoorbeeld de afgevaardigde van de beheerder die deelneemt aan de kernteam overleggen, de belangen van beheerder daar in de praktijk ook inderdaad vertegenwoordigen?



Een project is pas geslaagd als de scope gerealiseerd is én de gebruiker uiteindelijk tevreden is. Het is de uitkomst van een goed evenwicht tussen inhoud, organisatie en gedrag. De gedragskant verdient nu aandacht.

Geef de stakeholders een duidelijk inzicht in wat deze risico's voor de scope betekenen. Als zij hiervan schrikken, is er een grotere kans dat zij in beweging komen. Ook de fusiegemeenten moeten om de tafel.

Wellicht kan schrik een momentum bieden om op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan. Doe zaken samen.

Let op de balans tussen zenden en luisteren. Benader de stakeholder van uit empathie.

Spreek uit wat deze zorgen voor de gemoedsrust van het projectteam betekenen. Vertel hoe het projectteam zich hierbij voelt. Vraag dat ook aan hen.

Het project en de stakeholders hebben zich beelden van elkaar gevormd. Dat staat in de weg. Oordeel niet op voorhand, vul niet te snel in, stel open vragen, vraag door en check. Begrijp en doorleef zijn beweegredenen. Doorleef zijn belangen. Zo kan het wederzijds begrip ontstaan dat nu eerst nodig is.

(Innovatief) werken aan een Icoon

Het projectteam ervaart het als eervol om aan een iconisch project als de Afsluitdijk te mogen werken. De aandacht voor continuïteit en toekomstbestendigheid sluit aan bij haar historische waarde. Veiligheid en zorgvuldigheid zijn daarbij van groot belang. Overslagbestendigheid wordt daaraan gekoppeld. De icoonwaarde vertaalt zich bovendien in de manier waarop met de ruimtelijke kwaliteit wordt omgegaan. Het project kiest er verder niet specifiek voor om (milieu)technische innovatie met de icoonwaarde van de Afsluitdijk te verbinden. Wel worden de mogelijkheden van een blue energie centrale verkend, evenals van een vismigratie project: mocht dat lukken dan zou men hier trots op zijn. Terecht ligt de focus van het project op tijd en veiligheid om zo snel mogelijk aan de norm te kunnen voldoen. Is dat niet verenigbaar met het verhogen van de ambitie om juist in dit project bij uitstek innovatieve technieken en oplossingen uit te vinden en toe te passen. Blijven hier zo bijzondere kansen liggen?

De Afsluitdijk roept ruim 80 jaar na haar totstandkoming bij veel mensen nog altijd emoties op. André Kuipers getuigde tijdens zijn verblijf in het ruimtestation ISS in zijn dagelijkse journaals van zijn enthousiasme en liet zien hoe de Afsluitdijk zelfs vanuit de ruimte een indrukwekkende aanblik biedt. Weer terug op aarde refereert hij hieraan nog steeds. De minister draagt overal ter wereld uit hoe deskundig en innovatief Nederland het (zee)water managet. Zij is enthousiast over dit project. Is er wellicht bestuurlijk meer ruimte voor innovatie dan er nu door het project bij het beschrijven van de scope gezocht wordt?

Gebruik de icoonstatus om de verwachtingen ten aanzien van innovatie te managen. Doe dat zowel vanuit de optiek van de minister als vanuit de wereldwijde belangstelling voor dit project.

Zoek de kansen en benut de omgeving.

De 'Overslagbestendigheid' wordt als bijzondere technische oplossing gecommuniceerd, maar dit kan op een meer sprankelende manier voor het voetlicht gebracht worden.

Op dit moment wordt er al veel tijd in communicatie gestoken, o.m. in het rondleiden van internationale delegaties. Meer inspanning op dit gebied lijkt in dit stadium niet opportuun. De prioriteit ligt - met goede redenen - bij veiligheid en tijd. Maar de cultuur in het projectteam speelt ook een rol. De norm is: eerst presteren en pas als dat gelukt is, mag je dit alles met trots breed communiceren.

Naast veiligheid en tevredenheid van bestuurlijke partners en gebruikers is ook het aansluiten bij de icoonwaarde expliciet als projectdoelstelling benoemd. Het is jammer om dit in nu (deels) uit het oog te verliezen. Zoek de spanning op tussen veiligheid en icoon waarde.

Benut de kansen ook op communicatief gebied: laat de wereld vooral mee kijken. Het is goed mogelijk dat er, wanneer de ontwerpfase is aangebroken, mogelijkheden tot innovatie naar bovenkomen. Verken nu vast de communicatiestrategie die dan ingezet zou kunnen worden.

Denk vanuit de trots die het project straks zal gaan voelen. Denk bijvoorbeeld aan voormalig volleybalcoach Alberda, die de mannen van zijn "gouden Atlanta team" motiveerde door hen te vragen zich voor te stellen hoe ze na de Spelen met hun olympische medaille door de koningin ontvangen zouden worden. Maak als variant hierop de berichtgeving over de Afsluitdijk op het Polygoonjournaal 2018.

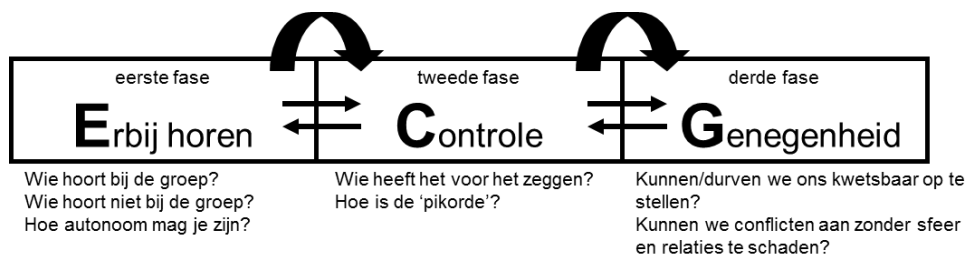
De project cultuur

De focus ligt in dit project met name op de inhoud, 'het wat' en minder op het 'hoe'. Aan de ontwikkeling van de inhoud wordt met inzet, deskundigheid en ambitie gewerkt. De sfeer is prettige en veilig. Beslissingen in het IPM-team worden op basis van consensus genomen. In

deze fase pakt dat goed uit. Blijft dit echter zo wanneer straks techniek en inkoop samen zullen komen? Of te wel: staat het team gesteld als er tegenwind op steekt?

Managementdrives in het team zijn met name op analyse, resultaat en op gezamenlijkheid gericht, terwijl het aan gaan van conflicten ondervertegenwoordigd is. Is er in dit team – dat in goede harmonie gemotiveerd samenwerkt en bij verschillen van inzicht de consensus zoekt – genoeg ruimte om verschillen van inzicht te verkennen en te doorleven en daarmee meer scherp te zoeken? Het team heeft hier aandacht voor en ruimt tijd in om de dynamiek in het groepsproces te onderzoeken en te stimuleren.

Om gesteld te staan voor wat komen gaat is het nodig dat het team de comfortzone verlaat. Hierbij kan het ECG model behulpzaam zijn.



Een groep die zich ontwikkelt doorloopt achtereenvolgens deze fasen om gezamenlijk het best mogelijke resultaat neer te kunnen zetten. Conflicten vormen dan geen (blijvend) probleem, maar een kans om samen als team nog scherper te worden.

Een ander model dat naar voren wordt gebracht is ontleend aan de theorie van Tuckman waarin 5 fasen van groepsontwikkeling worden onderscheiden. Is het team nog in fase 1?

1. Forming (het vormen/ ontstaan van de groep)

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

2. Storming (de conflict-fase)

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

3. Norming (de norm of standaarden-fase)

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

4. Performing (prestatie fase)

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

5. Adjourning (uit elkaar gaan/ de afscheidsfase)

Het doel is behaald en het team valt uiteen.

Ook Lencioni, auteur op het gebied van teamontwikkeling, wordt genoemd.

Onderzoek de fasen in het ECG / het model van Tuckman. Doe dit niet alleen vanuit de inhoud, maar ook vanuit normen en waarden die in de groep gelden. Monitor dit actief en oefen hiermee.

Verbind de groepsdynamische ontwikkeling met de sturingsfilosofie. Past daar in dat men, indien nodig, het conflict aangaat en zo de scherpste opgezocht wordt?

Bedenk dat geldt 'zo binnen zo buiten'. Als men in het projectteam (te) aardig blijft, conflicten mijdt en (te) snel de consensus op zoekt, geldt dit wellicht ook bij het gedrag dat men aan de buitenwereld laat zien. Hoe zal deze daarop reageren? Denk bijvoorbeeld aan het planologisch proces dat op dit moment in het project goed doorlopen dient te worden. Maar ook straks de relatie met de aannemer(scombinatie).

Ken als teamleden elkaars sterke kanten. Help elkaar om, ieders vanuit de eigen sterke kanten, gezamenlijk onplezierige problemen op te lossen.

Haal een "handelaar in 2^e hands auto's" het team binnen.

Als ik in jullie schoenen stond dan.....

Als afsluiting geven de collega spiegelaars na alle lessons learned nog een allerlaatste tip: als ik in jullie schoenen stond dan zou ik

Vooraf zo'n leuk en capabel team blijven.

Het laten stormen want zo regel je je weerstand.

Bij je onderbuik gevoel blijven en daarop acteren.

Meer expliciet complimenten geven. Wellicht vergemakkelijkt dit het kunnen "knetteren" en helpt dat bij het opzoeken van meer scherpste.

De relatie met externen nu eerst bespreekbaar maken.

De beelden checken die er in het contact met stakeholders over en weer gegroeid zijn: begrijp ik het goed als ik denk dat...?

De intelligentie en de ambitie van in dit team inzetten om nu ook de gedragkant te onderzoeken. Ieder kan daarmee op persoonlijk niveau en als team nog meer gaan excelleren.

Sturen op 1 bureau met daarin gemeenten en provincie voor het werken aan het planbesluit.

Jezelf blijven spiegelen, en daartoe ook mensen van buiten uitnodigen.

Ook tijdens overleggen met stakeholders invulling geven aan de icoongedachte.

Tot slot

Als afsluiting benoemen de zelf- en collega spiegelaars kort wat de spiegelsessies hen gebracht hebben:

Het was een intensief proces. De dieptegesprekken leken in een enkel geval te zeer een audit. Ze waren soms confronterend. Maar het was ook spannend om zo intensief bevraagd te worden. De projectmanagementteamleden hebben het spiegelen dan ook als inspirerend ervaren. Er zijn rake observaties gedaan. De spiegel wordt gezien als een motiverend middel om zaken (verder) op te pakken. Er zijn nieuwe er aanknopingspunten geboden. Enkele zaken, onder meer de relatie met de beheerder, worden per direct (opnieuw) geagendeerd. Er wordt een interne PFU georganiseerd om zaken nog scherper te maken. Zeker tijdens de einddialoog werd er gespiegeld met expliciete aandacht voor de mens-kant. Dit is als prettig ervaren.

Collega spiegelaars geven aan gedurende het spiegelproces ook zelf lessen geleerd te hebben. Het was bijzonder om dit projectteam te mogen bevragen. Het dankt het projectteam voor haar grote mate van transparantie waarbij ook de meest “geheime laatjes in de keuken geopend mochten worden”.

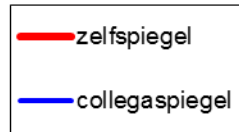
De projectmanager bedankt tot slot het spiegelteam voor het inbrengen van alle kennis en ervaring. Dit project zal van zich laten horen!



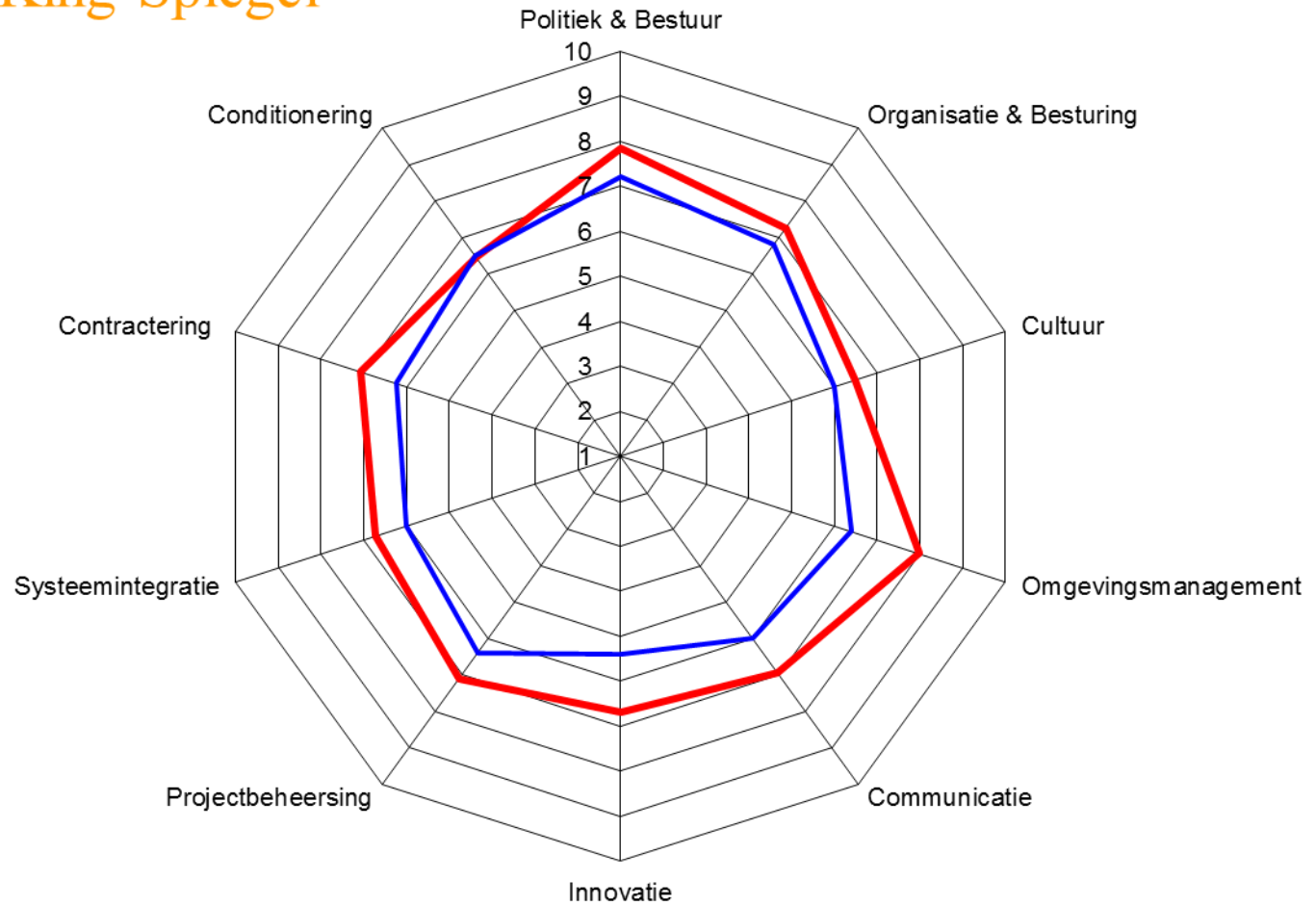
Kennis in het groot.
de King-Spiegel

beoordeling projectmanagement

project Afsluitdijk



absolute score (1 t/m 10)

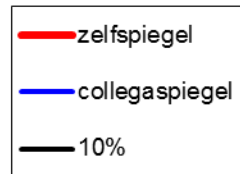




Kennis in het groot.
de King-Spiegel

beoordeling projectmanagement

project Afsluitdijk



relatieve score
totaal = 100%
< 10 % = rel. zwak
> 10 % = rel. sterk

