

Stel nu dat er niets anders
op zit dan samenwerken?



Een leergeschiedenis over de samenwerking
bij het stationsproject Breda.



ProRail



Gemeente Breda

Doel en aanleiding van deze leergeschiedenis

Eind vorig jaar is het stationsproject Breda afgerond. Het gebied dat in Breda vernieuwd is, is 6 voetbalvelden groot en naast een nieuw station met 725 parkeerplaatsen op het dak, zijn er 147 appartementen, 20.000 vierkante meter kantooruimte en 9000 vierkante meter commercie ontwikkeld. Het is een project met een lange turbulente geschiedenis waarin het de drie uitvoerende partijen aanvankelijk niet altijd goed lukten om het projectbelang boven het eigen belang uit te tillen.

Vijf jaar geleden kwam daar verandering in. Omdat het ministerie opdrachtgever is van alle stationsprojecten en het bepaald is in de spoorwegwet, leverde ProRail als eindverantwoordelijke automatisch de projectmanager. In 2011 kwam Marie-Claire Horden op deze post. Al gauw merkte ze dat deze traditionele verdeling, waarbij de projectmanager van NS en de procesmanager van de gemeente Breda enkel een controlerende rol vervulden, haar in de weg zat. 'Omdat de NS zo'n groot aandeel had in dit project, voelde dat niet goed. Het is natuurlijk best raar dat je beslist over het geld van een ander.' Samen met haar counterparts bij NS en de gemeente Breda, besloot ze het vanaf nu samen te gaan doen. Maar als we het doen, zeiden ze tegen elkaar, laten we die samenwerking dan ook in extreme mate doorvoeren. Ze gooiden alle taken op een hoop en verdeelden die zo dat iedereen datgene zou gaan doen waar hij of zij het beste in is. Dat betekende dus ook dat ze op die onderwerpen mensen uit elkaars organisatie gingen aansturen. Niet de contractuele positie, maar ieders kwaliteit werd leidend.

Nu, vijf jaar later, is het station opgeleverd en zijn ze alle drie nog steeds blij dat ze die beslissing destijds hebben genomen. Sterker nog, ze vragen zich af of het anders überhaupt goed gekomen was met het project. Maar wat was nu precies het succes van deze samenwerking? Welke hobbels hebben ze moeten nemen? En wat vonden anderen ervan? Welke lessen nemen ze mee naar andere projecten en wat zouden ze nu anders doen? Kortom: Wat kunnen we leren van deze samenwerking in Breda?

Nu het project is afgerond, hebben alle drie de partijen de behoefte om deze samenwerking en de geleerde lessen vast te leggen. Voor zichzelf. Voor hun eigen organisaties en achterban. Maar ook voor collega's in andere projecten. Want, stel nu dat er niets anders op zit dan samenwerken?



Marie-Claire Horden



Pieter Akkermans



Bertwin van Rooijen

DEEL 1 DE SAMENWERKING VOLGENS DE PROJECTMANAGERS

De hoofdpersonen uit dit verhaal zijn Marie-Claire Horden van ProRail, Pieter Akkermans van NS en Bertwin van Rooijen van de gemeente Breda. Zij gingen met zijn drieën een samenwerking aan die zij zelf zagen als 'de enige mogelijkheid om het project te laten slagen', maar die een grote verandering was ten opzichte van de manier van werken op dat moment. In vier gesprekken zijn we met deze hoofdpersonen teruggegaan in de tijd. Hoe kijken zij zelf naar de samenwerking van de afgelopen vijf jaar? Hoe is het begonnen? Wat is er volgens hen voor nodig om zo'n samenwerking te laten slagen? Wat ging er goed en wat minder? En welke lessen nemen ze mee in hun volgende projecten?



Hoe het begon

Om de situatie van het begin van de samenwerking goed te begrijpen moeten we even terug in de tijd. Ruim 20 jaar geleden was er in Breda de droom om de stad aan te laten sluiten op het internationale spoorwegnet. Na een flinke lobby wordt Breda als poort van Brabant rechtstreeks gekoppeld aan de HSL spoorlijn. In 1998 wordt Breda aangewezen als zesde Nieuwe Sleutel Project. Dit betekent een flinke extra financiële injectie om de kwijnende spoorzone en omliggende wijken een stevige impuls te geven. Eén van de eisen van een sleutelproject is namelijk dat er een kwalitatief hoogwaardige omgeving wordt gecreëerd.

De nieuwe status brengt het project niet alleen heel veel mooie kansen, maar ook een ingewikkeld speelveld met een heleboel verschillende spelers. Twee ministeries, de provincie, ProRail, NS, de gemeente en diverse aannemers die best samen een gebouw willen maken, maar er ook allemaal een eigen visie op hebben.

De droom begint en speelt zich weliswaar af in de gemeente Breda, maar in het project hebben zij financieel het kleinste aandeel; 10 procent. Het bijzondere alles-onder-een-dak concept voor station Breda zorgt ervoor dat er veel vastgoedontwikkeling in het project zit. Het station moet namelijk niet alleen een OV terminal worden, maar ook een plek waar gewerkt, gewinkeld en waarin zelfs gewoond gaat worden. NS neemt het vastgoeddeel voor haar rekening en heeft daardoor het grootste aandeel in het project, namelijk 65procent. Maar omdat Station Breda één van de Nieuwe Sleutel Projecten is, heeft het ministerie bepaald dat ProRail gedelegeerd opdrachtgever is. Dit betekent dat zij met een aandeel van slechts 25procent toch de projectmanager leveren die alle partijen aan moet sturen. Van begin af aan was bij de andere twee partijen onvrede over deze rolverdeling. NS en de gemeente hadden weinig vertrouwen dat ProRail hun belangen voldoende zou behartigen. Voor de verschillende projectmanagers die het project namens ProRail hebben geleid, bleek het dan ook steeds een lastige taak om de positie te pakken die ze door het ministerie was opgedragen.

Toen Marie-Claire Horden eind 2011 als nieuwe projectmanager op het project kwam, heerste het idee dat ze in een gespreid bedje terecht kwam. Niets bleek minder waar. De aannemer was net bekend, maar de eerste claims lagen er al. Er was onenigheid over het contract, onenigheid over de rolverdeling en niemand in het team had er fiducia in dat zij dit als ProRailer vlot kon trekken. Haar voorganger waarschuwde haar: 'Pas op! Laat je de poten niet onder je stoel wegzagen.' Maar bij die stoel lag nu net het probleem, ontdekte Horden snel. 'Het voelde gewoon niet logisch dat ik in mijn eentje dit complexe project moest aansturen. Dat ik alleen zou beslissen over die enorme droom van Breda en over het geld waar NS een veel groter aandeel in had dan wij.' Voor haar was het dan ook veel logischer om niet de poten van haar stoel te beschermen, maar de zetel gewoon te delen. Akkermans: 'Dit betekende dat Marie-Claire haar positie opgaf en zichzelf niet meer boven ons, maar naast ons plaatste. Ik ken niet veel mensen die dat zouden doen, maar bij mij dwong ze daarmee direct veel respect af. Ik vind dat een groots gebaar.' Horden ziet dat zelf heel anders. Meer mensen vroegen haar of ze niet bang was haar positie te verliezen of wat er nou zou gebeuren als er iets mis zou gaan. 'Maar ik was daar helemaal niet bang voor, integendeel. Omdat we al onze beslissingen nu in gezamenlijkheid namen, werd mijn positie voor mijn gevoel juist veel sterker. We zetten samen de lijnen uit en bepaalden samen hoe we het de wereld in gingen brengen. Als we in de oude constructie uit zouden lopen met de planning, kwamen de anderen bij mij verhaal halen en moest ik verantwoording afleggen. Vanaf het moment dat we het samen zijn gaan doen, voelden we ons gezamenlijk verantwoordelijk voor het project en zochten we naar oplossingen die voor het project het beste waren.'

Dat afbakenen van je eigen positie belemmert volgens de drie een goede samenwerking en daardoor ook een goed resultaat, maar toch zie je het wel op veel plaatsten gebeuren. 'Die afbakeningen, dat indekken; het zijn schijnzekerheden,' meent Horden. Omdat ze ons ervan weerhouden met elkaar in gesprek te blijven, zijn ze volgens haar dikwijls zelfs de oorzaak van de problemen. Mensen zijn zo bang om afgerekend te worden dat ze soms liever helemaal geen beslissing nemen. 'Wij hebben daarom binnen ons projectteam expliciet afgesproken dat fouten maken er nu eenmaal bij hoort, dat je elkaar de kans moet gunnen om ook een keer een verkeerde beslissing te nemen. Maar daarvoor moet je elkaar wel kunnen vertrouwen. Dat is dan ook een essentiële voorwaarde voor een goede samenwerking.'

White Label

Ze besloten alle taken op een hoop te gooien en die zo te verdelen dat iedereen datgene zou gaan doen waar hij of zij het beste in is. Vanuit white label, met andere woorden: niet de organisatie waar je vandaan komt, niet de formele verdeling van taken tussen de partijen, maar ieders eigen kracht werd leidend voor zijn takenpakket. En ieders uren werden betaald uit het projectbudget. Voor Akkermans werd dat de uitvoering. Hij komt uit de aannemerij en denkt daardoor echt als een aannemer. Van Rooijen, procesmanager van de gemeente Breda, weet dan weer minder van techniek, maar wel precies hoe de bestuurlijke hazen lopen, dus die werd verantwoordelijk voor de voorwaarden. Zaken als communicatie, omgeving en advisering vanuit Bouw- en Woningtoezicht kwamen onder zijn verantwoording. En de kracht van Horden ligt in de beheersing van het project, dus zij werd verantwoordelijk voor zaken als planning, risicomanagement en control. Het bijzondere daaraan was dat ze nu ook allemaal mensen uit elkaars organisaties aan gingen sturen. Zo stuurde Van Rooijen bijvoorbeeld ook de communicatiemensen van ProRail en NS aan en stemde Horden de planning direct met mensen binnen de andere twee organisaties af, zonder dat dat eerst via Van Rooijen of Akkermans ging. En dat was voor sommigen in het begin best even wennen. De verschillende partijen brengen namelijk niet alleen allemaal hun eigen belangen mee, maar ook hun eigen cultuur. De kunst is volgens de drie om die belangen samen te brengen in het project, maar die verschillende culturen te vervangen voor een projectcultuur, een eigen way of doing things. Ze hielden wel rekening met elkaars cultuur, maar lieten het niet meer leidend zijn voor de manier waarop ze de zaken oplosten. Van Rooijen: 'Om het projectbelang goed te kunnen dienen, moet je rekening houden met het politieke speelveld waarbinnen dat project tot stand moet komen, daar kun je niet als een olifant in een porseleinkast doorheen denderen. Ik gaf dus aan wat ik van de anderen nodig had om een probleem in goede

politieke banen te leiden. En dat deden de anderen ook. Vanuit onze projectcultuur bekeken we vervolgens hoe we het beste met de verschillende organisatieculturen om konden gaan.'

De claim

Wanneer er onenigheid is, en dan vooral wanneer die onenigheid over geld gaat, wordt elke samenwerking op de proef gesteld. De samenwerking in Breda had zo'n proef-op-de-som-moment toen er een miljoenenclaim van de aannemer lag. De verschillen van inzichten over het meerwerk en de kosten voor bouwtijdverlenging waren zo hoog opgelopen dat het bedrag waarover een deal gesloten moest worden niet meer uit het risicobudget van het project betaald kon worden. Met andere woorden: er moest geld bij. En alle partijen moesten terug naar hun organisaties. Horden: 'En daar kwam nog bij dat we het er samen over eens waren dat het meeste gedoe op het spoorse deel zat en dat het dus logisch was dat ProRail een groter deel van de deal voor haar rekening zou nemen dan volgens de risicoverdeling aanvankelijk was afgesproken. Dat konden wij wel vinden, maar daarmee hadden we onze achterban en het ministerie natuurlijk nog niet overtuigd.'

Op het moment dat een probleem te groot wordt om het binnen het project op te lossen, wordt het een stuk lastiger om de verschillende organisatiebelangen ondergeschikt te maken aan het projectbelang. Dan kun je twee dingen doen: teruggrijpen op oude contractafspraken en dus ook op oud gedrag. Of verder gaan volgens de afgesproken koers en ook dit probleem gezamenlijk aan ieders achterban presenteren. Akkermans: 'Ik had op dat moment ook kunnen zeggen: zoek het maar uit met die aannemer, ProRail is de formele opdrachtgever. En Marie-Claire had vast kunnen houden aan die 25procent procent, maar we wisten allemaal dat daar het probleem alleen maar groter van zou worden.'

Samen hebben ze de deal voor hun achterban daarom zo goed mogelijk voorbereid. En ook hier hebben ze het white label principe zo goed mogelijk doorgevoerd. Zo werkte Akkermans bijvoorbeeld niet met de jurist van NS aan de casus, maar met die van ProRail omdat hij beter met hem kon schakelen. En ze bedachten samen een goede onderbouwing voor het extra aandeel dat ProRail op zich moest nemen. Horden: 'Natuurlijk verwacht mijn baas dat ik het ProRail belang zo goed mogelijk behartig in het project, maar daar hoort wat mij betreft ook bij dat ik namens ProRail mijn verantwoordelijkheid neem binnen het project. Wij hadden dat spoorse deel gewoon niet goed geregeld in het contract en dan vind ik het heel uitlegbaar dat wij daar zelf ook de consequenties voor dragen.' Uiteindelijk bleek dat ook de achterban blij was met het gezamenlijke optreden van hun projectmanagers. Akkermans: 'Er lag zo'n gedragen verhaal dat zij precies wisten waar ze aan toe waren. Zij konden nu als gesloten front naar de aannemer optreden en er zo als opdrachtgevers de beste deal uit halen. Als zij onderling ook nog strijd over geld hadden gehad, dan was dat altijd in het voordeel van de aannemer geweest.'

Bokito versus Calimero

Hoe vanzelfsprekend het ook voor ze was om het samen te gaan doen, aanvankelijk moesten ze toch een beetje aan elkaar wennen. Ook al was de intentie er, uiteindelijk moet het in de praktijk blijken of het werkelijk zo is. Akkermans: 'Het gedoe met de aannemer was niet leuk, maar voor onze onderlinge band was het goed. Sindsdien wisten we echt wat we aan elkaar hadden.' Dat aftasten deed ieder op zijn eigen manier. En soms zit 'oud' gedrag dieper ingesleten dan je zelf door hebt. Van Rooijen zit al het langst op het project van iedereen en heeft de onderlinge strijd dan ook in alle hevigheid meegemaakt. Hierdoor was hij in het begin van de nieuwe samenwerking tijdens alle overleggen nog op zijn hoede. 'Ik las de stukken van voor tot achter en wilde alle afspraken tot in detail hebben belegd. Al gauw merkte ik dat Marie-Claire en Pieter er veel relaxter in zaten dan ik, uiteindelijk kon ik ook ontspannen, maar dat heeft wel even geduurd.'

Een ander voorbeeld dat Van Rooijen geeft van oud gedrag, is iets wat hij omgedoopt heeft tot het Calimero-effect. Van Rooijen was in het verleden zo gewend geraakt aan al die Bokito's om zich heen, dat het voor de gemeente soms juist heel doeltreffend kon werken om de Calimero-kaart te spelen en op die manier even uit de strijd te stappen. Zo van: "Sorry, zoeken jullie dat samen maar uit, wij zitten er maar voor 10procent in." Pas toen Horden en Akkermans hem daar op aanspraken, realiseerde hij zich dat niet alleen Bokito's een echte

samenwerking in de weg staan, maar dat je dat als Calimero ook doet. “Je hebt je rol gekregen, dan moet je hem pakken ook”, zeiden ze tegen hem. “En toen realiseerde ik me: samenwerken gaat over gelijkwaardigheid en die moet je dus niet afhankelijk maken van het financiële aandeel dat een partij in een project heeft. Gelijkwaardigheid moet altijd 100procent zijn, ook als de financiële percentages anders liggen.”

Jouw probleem is altijd mijn probleem

Een voorwaarde voor die 100procent gelijkwaardigheid is dat het probleem van de ander altijd automatisch ook jouw probleem is. Het kan in het begin nog verleidelijk zijn om de aap op de schouder van de ander te laten, maar dat is naïef. Een aap is een beweeglijk dier en zal zelden rustig op de schouder blijven zitten die hem is toegewezen. Bovendien, op de lange termijn win je er niets mee, want de problemen van de ander zijn altijd problemen voor het project en dus vroeg of laat ook jouw probleem. Van Rooijen: ‘Dat betekent ook dat je je harnas af moet gooien en geen stok meer hebt om mee te slaan op momenten dat je zelf in het nauw zit. Vroeger kon het nog wel eens handig zijn om de schuld bij een ander te leggen. Niemand binnen de gemeente vertrouwde ProRail, zo’n gezamenlijke vijand schept ook een zekere band.’ Akkermans: ‘Als je als projectteam besluit elkaar te vertrouwen, geldt dat natuurlijk niet direct voor iedereen binnen je organisatie. Ik heb nadien Marie-Claire en Bertwin nog regelmatig moeten verdedigen binnen mijn eigen organisatie. Maar ook dat zijn de momenten wanneer het er op aan komt in een samenwerking. Doe je dat niet, laat je het zo, dan krijg je daar later, als je samen aan een oplossing werkt, altijd last van. Om ons doel te bereiken is het net zo belangrijk dat mijn baas Marie-Claire en Bertwin vertrouwt als dat hij mij vertrouwt.’

Een goed voorbeeld daarvan is de relatie tussen Bouw- en Woningtoezicht en het project. Horden: ‘Voor Bouw- en Woningtoezicht was dit project groot en spannend. Zij voerden daarom een heel stringent beleid dat niet helemaal toegespitst was op deze unieke situatie.’ Akkermans: ‘Het voelt heel raar als je samen met een gemeente iets probeert te maken en een andere afdeling van diezelfde gemeente werkt je vervolgens continu tegen. Ik was daar op een gegeven moment zo klaar mee dat ik op het punt stond om ze voor de rechter te slepen.’ Ook Van Rooijen zag de moeizame relatie tussen het bouwmanagement van het project die de vergunningen moest aanvragen en de vergunningverleners van Bouw- en Woningtoezicht. Maar voor hem lag het iets genuanceerder. ‘Ik zag ook dat ze bij Bouw- en Woningtoezicht op hun manier er alles aan deden om dit voor elkaar te krijgen. Dat ze enorm hard werkten en er zelfs hun vakanties voor hadden afgezegd.’ Bovendien lag hier voor de gemeente ook een groot afbreukrisico. Als er iets mis zou gaan, zou de gemeente daar altijd verantwoordelijk voor gehouden worden. ‘Zij waren voor mij degenen waar ik inhoudelijk het meest op kon varen. Ook al leverde de interactie met andere partijen dikwijls grote spanningen op, ik wilde ze niet kwijt.’

‘Laat mij het op mijn manier oplossen’, had Bertwin gevraagd. Akkermans: ‘Voor mij was de maat eigenlijk al meer dan vol, maar de enige reden dat ik hiermee akkoord ging, was dat ik Bertwin vertrouwde en hem bovendien niet in de problemen wilde brengen.’ En achteraf ziet Akkermans ook in dat door er op deze manier in te staan, de problemen voor het project kleiner zijn gebleven dan wanneer het geëscaleerd was. ‘Mijn impulsieve oplossing – sleep ze voor de rechter – had het project natuurlijk uiteindelijk niets goeds opgeleverd.’

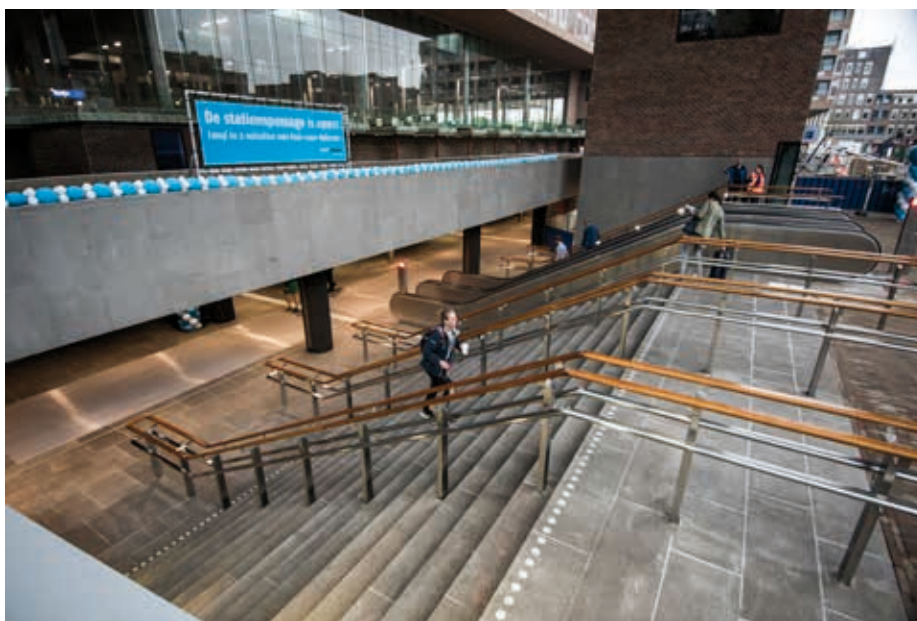
Ventielmodel

Van Rooijen heeft er veel plezier in om vastgelopen processen zo te masseren dat er weer een stap voorwaarts gemaakt kan worden. Het is niet voor niets dat hij in Breda ook wel eens het oliemannetje werd genoemd. Maar aan deze verstoorde relatie tussen het bouwmanagement van het project en Bouw- en Woningtoezicht had ook hij een kluif. Van Rooijen: ‘Aanvankelijk heb ik nog geprobeerd om ook hier de samenwerking te verbeteren. Ik heb er zelfs nog een mediator op gezet. Maar op een gegeven moment heb ik me er maar bij neergelegd. Ik realiseerde me dat samenwerken geen doel op zich is, maar slechts een middel om je doel te bereiken.’ Als het niet in harmonie gaat, dan moeten we de frustratie maar structureren, was het idee van Van Rooijen. Hij riep de sleutelfiguren één keer in de twee weken bij elkaar en liet ze daar alle frustraties die er waren op tafel gooien. Van irritaties over botte brieven tot aan onbegrip en verwijten over en weer. ‘Dit ventielmodel heeft er niet voor gezorgd dat

deze mensen beter zijn gaan samenwerken. Ze bleven even botte brieven schrijven en elkaar tot aan het einde toe dingen verwijten.' Maar het feit dat ze deze frustraties elke twee weken naar elkaar hebben kunnen uitspreken, heeft er volgens hem wel voor gezorgd dat er veel minder escaleerde tot het hoogste niveau en ze het met elkaar toch voor elkaar gekregen hebben om de doelen binnen de tijd te bereiken.

Verantwoording versus verantwoordelijkheid

'Ik wil het wel, maar ik krijg het niet uitgelegd aan mijn achterban', is een argument dat in projecten nog al eens gebruikt wordt om iets niet te doen. Door je op deze manier achter je verantwoordingsplicht te verschuilen, ontsla je jezelf van je eigen verantwoordelijkheid binnen het project en sta je een samenwerking volgens de drie dus altijd in de weg. En ze begrijpen het wel. Ook zij hebben dingen gehad die logisch waren binnen het project, maar lastig uit te leggen aan de achterban. Maar wat je volgens hen in zo'n geval ook kunt doen, is de anderen vragen je te helpen om het uitgelegd te krijgen. Horden: 'Hiermee wordt de verantwoording die je af moet leggen niet meer alleen jouw verantwoordelijkheid, maar de verantwoordelijkheid van het gehele project. Je verhaal zal er beter van worden, waardoor de kans dat je het uitgelegd krijgt ook echt groter wordt.' Maar ook als je het niet uitgelegd krijgt, is het volgens hen beter dat je je er allemaal even verantwoordelijk voor voelt. Akkermans: 'Doordat je er samen alles aan gedaan hebt om het te laten lukken, ga je elkaar ook minder snel dingen verwijten als het niet lukt.'



Second opinion

Een voorbeeld van deze gedeelde verantwoordelijkheid is de second opinion die het ministerie van IenM uitvoerde naar aanleiding van het extra geld dat ProRail gevraagd had om de claim van de aannemer te kunnen betalen. De relatie met IenM is een lastige voor ProRail projectmanagers. Een goede samenwerking gaat namelijk vaak over geven en nemen. Maar op het moment dat zij geven, moeten ze elke cent kunnen verantwoorden aan het ministerie. IenM moet op haar beurt controleren of ze via ProRail geen staatssteun verleent en zeker niet aan NS. Dat brengt projectmanagers van ProRail vaak in de lastige positie dat ze op het moment dat ze beloven financieel water bij de wijn te doen, ze nooit zeker weten of ze die belofte ook waar kunnen maken. Een voor de hand liggende oplossing bij deze second opinion zou kunnen zijn dat je NS dan ook maar zo ver mogelijk buiten die verantwoording houdt om de kans op verdenking van staatssteun zo klein mogelijk te houden. Maar niet volgens Horden: 'Juist doordat wij vanaf begin af aan met zijn drieën aan de verantwoording hadden gewerkt, hadden wij een goed verhaal. De uitslag van de second opinion was dan ook dat ze op het ministerie vonden dat we onze zaakjes goed op orde hadden.'

Redenen om niet samen te werken

En toch is er iets vreemds aan de hand met samenwerken in projecten. Het is inmiddels al een behoorlijk platgewalst begrip aan het worden. Iedereen begrijpt het nut. Niemand zal er openlijk op tegen zijn. De oplossingen lijken voor de hand te liggen. Maar steeds blijkt het verdraaid lastig en keer op keer een van de grootste risico's in complexe projecten.

Hoe komt dat toch?

Laten we het omdraaien, wat zouden redenen kunnen zijn om niet samen te werken?

Volgens Horden, Akkermans en Van Rooijen kun je nog zo veel afspreken en vastleggen, nog zulke goeie intenties hebben, maar uiteindelijk gaat het om hele basale dingen als een goede klik tussen personen. Akkermans: 'Het belangrijkste in een goede samenwerking is dat je elkaar vertrouwt, en dat je elkaar iets gunt.' En dat gunnen wordt volgens Akkermans gemakkelijker als de personen die het met elkaar moeten doen niet dezelfde, maar juist aanvullende kwaliteiten hebben. 'Ik heb er bijvoorbeeld een hekel aan om op een podium te staan, om een menigte toe te spreken en vind het dus prima als anderen het podium pakken, maar alleen als ik ook de ruimte krijg voor de dingen waar ik goed in ben.' Horden is het met Akkermans eens, al is zij er wel van overtuigd dat je dat vertrouwen ook kunt winnen door zelf de eerste stappen te zetten. Angst dat haar vertrouwen beschaamd wordt door zich kwetsbaar op te stellen heeft ze niet: 'Nou en? denk ik dan. Als dit de enige manier is waarop ik wil werken, wat heb ik dan te verliezen?'

Angst is sowieso vaak een reden om niet samen te werken, denkt Horden. Angst dat je vertrouwen beschaamd wordt zoals ze hierboven beschrijft. Maar ook angst dat je niet waar kan maken wat je belooft. Of dat je verantwoordelijkheid neemt waar je later op afgerekend wordt. 'Of juist een angst om niet gezien te worden', vult Akkermans aan. 'Als wij zeggen: we hadden het niet zonder elkaar gekund, dan klinkt dat goed. Maar als anderen dat opvatten als: jij had de verantwoordelijkheid nooit in je eentje kunnen dragen, dan klinkt dat toch anders.' 'Dat maakt mij nou helemaal niets uit', werpt Horden tegen. 'Nee jou niet', lacht Akkermans. 'En mij nu ook niet meer, maar in het begin van mijn carrière was ik daar wel gevoeliger voor, denk ik. Toen wilde ik nog bewijzen dat ik sterk genoeg was voor de klus.'

'Vergeet ook de invloed van de achterban niet', zegt Van Rooijen. Je kunt volgens hem nog zo de intentie hebben om white label te zijn. Als de krachten vanuit de verschillende achterbannen te groot worden, dan kun je je daar als project nooit tegen weren. Vooral in het begin merkte hij dat. Als je met zoveel verschillende partijen aan een project werkt, heeft er altijd wel iemand verkiezingen, een bestuurswissel of een koersverandering op de agenda. Als het te veel rommelt in de achterban dan heb je daar volgens hem in een project altijd last van. 'De belangen van het project voorop stellen, gaat alleen wanneer je je als projectleider door je eigen achterban gesteund voelt om hun belangen even tijdelijk ondergeschikt te maken.'

Samenwerken is ook maar een model...

Hoezeer Van Rooijen zelf in hun eigen samenwerkmodel is gaan geloven, hij is nog steeds van mening dat het slechts één van de mogelijke modellen is. Eentje die hem past, maar met zijn eigen sterke en zwakke kanten. Met het conflictmodel kom je volgens hem in een project ook een heel eind. Het schept duidelijkheid, het zet de dingen op scherp. Omdat die klik tussen mensen zo belangrijk is, heb je bij samenwerken altijd te maken met impliciete regels die ook nog eens vooral gaan over hoe je met elkaar omgaat, dat maakt dit model ook kwetsbaar, vindt hij. 'Ook al word je juridisch niet genaaid, als je je in een samenwerking genaaid voélt dan heeft dat consequenties voor de fundamenten waar de samenwerking op gestoeld is (vertrouwen, gunnen, openheid). Als die weg zijn, dondert alles in elkaar.' Volgens van Rooijen is samenwerken sowieso altijd een middel en moet je het nooit een doel laten zijn. Dan kan het zelfs gevaarlijk zijn, denkt hij: 'In complexe projecten zal er altijd frictie zijn. Als je daar je ogen voor sluit omwille van de samenwerking, zal die frictie alleen maar groter worden. Ik denk dat het ook af en toe heel gezond kan zijn om het conflict op te zoeken.'

Horden en Akkermans zijn het hier niet mee eens. En Horden is hier nog stilliger in dan Akkermans. Waar Akkermans nog wel gelooft dat je met een goede ruzie de zaken scherper kan krijgen, gelooft Horden pertinent niet dat je daar ruzie voor nodig hebt.

Conflicten vertroebelen volgens haar namelijk waar het werkelijk om gaat. 'Natuurlijk, in een goede samenwerking mag je ook best weleens ruzie maken. Maar dingen scherp krijgen doe je volgens mij in een goed gesprek waarin je naar elkaar luistert en niet in een conflictsituatie.' Een echt conflictmodel bestaat volgens haar zelfs niet. 'Het is wat mij betreft de uitkomst van een slechte samenwerking. En,' voegt ze er aan toe. 'We kunnen er wel heel soft over doen, maar volgens mij is samenwerken geen keuze. In een project ben je tot elkaar veroordeeld. Je zult het hoe dan ook samen moeten doen. En dan zijn er volgens mij maar twee keuzes: een goede- of een slechte samenwerking.'

In het verleden behaalde successen...

En toch, zo vanzelfsprekend als het in deze samenwerking leek te gaan. Het laatste wat het drietal wil beweren, is dat zij een geheime formule voor samenwerken hebben gevonden. Sterker nog, in de volgende projecten waarin ze inmiddels werken, ontdekken ze opnieuw hoe moeilijk het kan zijn en dat in het verleden behaalde successen absoluut geen garantie zijn voor de toekomst. Wel hebben ze bewust een aantal lessen meegenomen.

Horden die nu in een lijnfunctie bij ProRail zit als regiomanager Bouwmanagement, is zich bijvoorbeeld bewuster van de rol die zij zelf nu als 'achterban' heeft. Zo neemt ze het belang van een goede klik tussen mensen in een samenwerking als serieuze randvoorwaarde bij de selectie van een team aan de voorkant. 'Ik zou nu sneller iemand van een project af halen als het niet klikt, dan ik vroeger denk ik zou doen.' Ook weet ze uit eigen ervaring hoe belangrijk het is als je baas op het thuisfront je vertrouwen geeft. 'Dat is iets wat ik nu zelf door kan geven.'

Akkermans is zich bewuster geworden van zijn eigen aandeel in een samenwerking. 'Ik vond het frappant te merken dat ik bij iemand als Marie-Claire zelf ook een redelijker persoon word. Als ik een haantje naast me heb, ga ik me ook eerder zo gedragen. Ik weet nu beter hoe ik dat kan doorbreken.' En hij geeft minder snel op. 'Voor een goede samenwerking heb je soms een langere adem nodig, maar nu ik weet wat het op kan leveren, weet ik waar ik het voor doe.'

Van Rooijen heeft geleerd om sneller onderhuids gedoe boven tafel te krijgen. Tegenstrijdige belangen en persoonlijkheden vallen in het begin van een project volgens hem vaak nog niet zo op. Ze worden omwille van de goede sfeer soms expres een beetje aan de kant geschoven. Hij blijft er bij, het is af en toe belangrijk om dingen op scherp te zetten. 'Ik heb geleerd die frictie in het begin van een project productief te maken, op het moment dat je het nog in de hand hebt.' En dat is volgens hem wat anders dan het conflictmodel. 'Een goede samenwerking betekent naar mijn idee ook dat je veilig ruzie moet kunnen maken en het hartgrondig met elkaar oneens moet kunnen zijn.'

DEEL 2 DE SAMENWERKING VOLGENS ANDEREN

Je kunt het er samen dan wel over eens zijn dat het beter werkt om alle taken op een hoop te gooien en het van nu af samen te doen, maar hoe is dat voor partijen waar je als projectteam mee samenwerkt. Voor de architect of de aannemer bijvoorbeeld? Hebben zij niet liever één opdrachtgever van één organisatie? Het antwoord op die vraag bleek eenduidig. De 'anderen' die aan het woord komen in dit deel zijn het er over eens dat de goede samenwerking tussen Horden, Akkermans en van Rooijen rust in de uitvoering bracht die het nodig had. Sterker nog, volgens hen heeft de frictie in het verleden alleen maar schade opgeleverd die tijdens de samenwerking in de uitvoering weer hersteld moest worden. Het conflictmodel dat Van Rooijen ter sprake bracht in het vorige deel, heeft in elk geval niet hun voorkeur.

Aan het woord in dit deel zijn aannemer Piet Brittijn van Ballast Nedam, in Breda was hij projectdirecteur van de Bouwcombinatie Ballast Nedam en Hurks, architect Koen van Velsen en Jo Mans van MJB Groep, door het project ingehuurd als coördinerend bouwmanager.

Hoe ziet een goede samenwerking er volgens hen uit? Wat zijn hun aanbevelingen vanuit de kant van de opdrachtnemer voor complexe projecten in de toekomst? Welke ervaringen nemen zij zelf mee? En, hoe belangrijk is een sterke opdrachtgever voor hen?

Geen gezamenlijke droom

Koen van Velsen is het langst van de drie bij het project betrokken, Namelijk sinds 2004. Dat was het moment dat hun ontwerp het beste uit de tender kwam. Hun opdrachtgever op dat moment was de gemeente Breda en dus nog niet ProRail zoals later het geval werd. Hij is dan ook de enige van de drie die de strijd en onenigheid tussen de partijen echt heeft meegemaakt. Het argument dat strijd zaken in een project ook scherp kan maken, bestrijdt hij. Wat je volgens hem namelijk nodig hebt, is een gezamenlijke droom, en die krijg je niet door strijd. 'Als het je lukt om aan het begin van een project alle partijen, tot en met de beheerder, mee te krijgen in dezelfde droom, dan kun je alle onenigheid die je onderweg krijgt oplossen vanuit die gezamenlijke droom. Als iedereen steeds zijn eigen dromen en doelen blijft bevechten, gaat dat altijd ten koste van een goed einddoel.' En begrijp hem niet verkeerd, hij is erg tevreden met het resultaat dat er is gekomen door de inspanningen van velen in de voorbereiding en uitvoering. 'Maar ik ben ervan overtuigd dat het project onnodig veel schade heeft geleden door alle ruzies en verschillende belangen in het voortraject.'

Onduidelijkheid door strijd

Mans en Brittijn zijn het op dit punt eens met Van Velsen. Volgens hen heeft de strijd in het voortraject tot veel onduidelijkheid en onnodige frictie in de uitvoering geleid. Toen de uitvoering al gestart was, zaten er in het contract nog dingen die niet klopten. Zo waren de voorwaarden voor de vergunningen niet goed belegd en bleken de opmerkingen op reviews van de verschillende partijen niet goed tot tevredenheid van betrokkenen verwerkt.

Mans: 'Dat geeft mij niet de indruk dat er strijd is gevoerd om de inhoud scherp te krijgen, maar eerder eentje om posities te bevechten.'

Rust in de uitvoering

Dat Horden, Akkermans en Van Rooijen de samenwerking op hun manier zijn aangegaan heeft volgens alle drie rust in de uitvoering gebracht. Het uitgangspunt om iedereen in zijn kracht te zetten is volgens hen de grootste succesfactor. Brittijn: 'Als iedereen doet waar hij goed in is en je de risico's neerlegt bij degene die ze het beste kan beheersen, dan heb je volgens mij de grootste kans van slagen in zo'n complex project.'

Mans: 'Bij projectorganisaties wordt vaak uitgegaan van wat er is, in plaats van wat er nodig is om het project tot een succes te maken.'

Op de vraag of het niet verwarrend werkt om bij de ene organisatie een contract te hebben, maar de onderhandelingen met iemand van een andere organisatie te voeren antwoordt Brittijn: 'Nee hoor. Wij hadden een contract met ProRail, maar het lag aan het onderwerp wat we met wie bespraken. Voor bouwtechnische zaken zaten we aan tafel met Pieter. Met Marie-Claire spraken we over algemene, contractuele zaken. En met Bertwin over zaken die



de gemeente aanging, zoals het terrein, het busstation, de aansluiting met het openbaar gebied en de omgeving. Het belangrijkste was dat zij op een lijn zaten, dat gaf rust.' Van Velsen is het daarmee eens, dat sinds de uitvoering niet meer de eigen belangen, maar het gemeenschappelijk belang voorop gesteld werd, heeft het project ook volgens hem veel goed gedaan. Maar wat hem betreft had die lijn nog wel wat verder doorgevoerd mogen worden. 'Iedereen besliste wel nog steeds over zijn eigen deel. In een ultieme samenwerking laat je die schotten naar mijn idee ook verdwijnen, dan bestaan er geen eigen doelen meer, maar is er alleen nog maar een gemeenschappelijk einddoel.'

Shit verdelen is geen synoniem voor samenwerken

Over de onderlinge samenwerking in het projectteam zijn ze alle drie dus positief. Ze zijn er zelfs van overtuigd dat het noodzakelijk is geweest om het project tot een goed einde te brengen. Al denken ze wel dat wanneer deze manier van werken al eerder ingezet was, het nog meer op had kunnen leveren. Brittijn: 'Als de partijen de samenwerking met elkaar en met ons al eerder aan waren gegaan, hadden we alle kansen en risico's eerder kunnen delen en er op tijd op kunnen anticiperen. Nu waren we veel tijd kwijt met shit verdelen. Dat hebben we op een goede manier gedaan, maar shit verdelen is niet hetzelfde als samenwerken.'

Lessen voor de toekomst

Op de vraag hoe dit in toekomstige projecten voorkomen zou kunnen worden, wijzen ze op de relatie tussen het project en de verschillende achterbannen. Van Velsen: 'Ik vind het bijvoorbeeld opvallend dat het driemanschap dat zij vormden vanuit hun achterban geen enkele status heeft gekregen. Het is bewonderenswaardig dat zij het samen voor elkaar gekregen hebben om over de grenzen van hun eigen organisatiebelang heen te kijken, maar je kunt natuurlijk veel meer bereiken als die grenzen op voorhand al minder worden opgeworpen.' Van Velsen ziet dat dit 'nieuwe' denken, waarbij niet de verschillende posities, maar de inhoud leidend wordt gemaakt, steeds meer voet aan de grond krijgt in projectenland. Een goed voorbeeld daarvan vindt hij de ZuidAs. 'Daar werkt één gemengd team in één ruimte al vanaf de voorbereidingen gezamenlijk aan het gemeenschappelijk doel. Hierdoor zijn de spanningen van een gespleten achterban al eerder uit het project gehaald.'

Die gespletenheid in de achterband is ook een punt waar Mans op wijst. 'De samenwerking tussen de partijen onderling was goed, maar de projectmanagers hebben in mijn ogen veel energie in hun eigen achterban moeten steken. Al die organisaties zelf bestaan namelijk ook weer uit verschillende onderdelen en de samenwerking daartussen is vaak star en stug.' De omvang en de complexiteit van dit project is in het verleden volgens hem ook door alle partijen onderschat. 'We hebben het in de uitvoering met elkaar wel geplooid door te zoeken naar praktische oplossingen. Maar dat moet natuurlijk eigenlijk gewoon in het begin goed geregeld zijn. Als de processen vooraf beter gezamenlijk ingevuld waren, hadden we veel problemen in de uitvoering kunnen voorkomen.'

De aanbeveling van Brittijn is om de aannemersselectie eerder in het proces te doen. Zo kun je hem ook eerder betrekken. 'Bepaal een plafondprijs en ga daarna met alle partijen aan tafel. Wees open over de risico's en leg die vervolgens neer bij degene die ze het beste kan beheersen. Maak ons medeplichtig aan het bedenken van de oplossingen, dan hebben we automatisch meer commitment aan de uitvoering.' Brittijn heeft ook een grote les voor zichzelf uit Breda getrokken. 'Wij hebben zelf de complexiteit denk ik ook onderschat. Een project als dit krijg je niet voor elkaar met een traditioneel contract op basis van een bestek. Daar is het veel te ingewikkeld voor en de praktijk te weerbarstig. Ik zou hier nu veel eerder het gesprek over aangaan en in het uiterste geval de opdracht misschien zelfs teruggeven.'

DEEL 3 DE ROL VAN DE ACHTERBAN

Eén ding is duidelijk: voor een goede samenwerking in projecten is de rol van de achterban groot. Hoe ziet de achterban dit zelf? Realiseren ze zich dit voldoende? Wat is voor hen het belang van een goede samenwerking in projecten? Is het noodzakelijk of slechts één van de manieren om tot een einddoel te komen. Een doel of een middel? Sturen ze erop? Hoe hebben zij de samenwerking in Breda ervaren en wat hebben ze ervan geleerd?

Voor dit hoofdstuk spraken we met drie leden uit de achterban. Alfred Arbouw, hij is en was de afgelopen 12 jaar, met een kleine onderbreking, verantwoordelijk wethouder in Breda. Eric van der Meer, hij was de afgelopen vier jaar manager van grote projecten van ProRail en Paul Rutte, directeur Ontwikkelbedrijf NS, sinds 2004 bij het project betrokken. Uiteraard is de achterban veel groter dan deze drie personen, maar zij stonden vanuit hun rol het dichtst bij het project en waren voor de projectmanagers de belangrijkste contactpersonen met hun eigen achterban.

Een moeizame start

In een interview voor de krant sprak wethouder Arbouw eerder van een moeizame samenwerking, hij gaf het een matig zesje. Hij had het hierbij alleen nadrukkelijk niet over de samenwerking in het projectteam. 'De samenwerking in de laatste fase heeft ervoor gezorgd dat we dit bijzondere eindresultaat hebben kunnen bereiken, waarbij we uiteindelijk nauwelijks concessies op de kwaliteit hebben gedaan. Dat is de inspanning van velen.' Waar hij op doelde was de samenwerking tussen de enorme hoeveelheid verschillende organisaties onderling. 'Die samenwerking is heel moeizaam van start gegaan.'

De droom en de ambitie lag in Breda. Dankzij al die partijen heeft die droom zo groots en meeslepend kunnen worden, maar dat betekende ook dat de gemeente automatisch aan invloed in moest leveren. Het feit dat we onderdeel van het HSL traject werden en de status van Sleutel Project kregen, heeft het project veel opgeleverd. Net als de vastgoed ontwikkeling van NS, hebben de toezeggingen van het Rijk om ook de belastingdienst en het gerechtsgebouw in het gebied te vestigen, het project enorme potentie gegeven, maar dat maakte onze droom ook afhankelijk van velen.' Gevoelsmatig hadden wij het grootste belang, financieel was dat nog maar 10 procent.

Het maakte de droom mogelijk, maar tegelijkertijd ook kwetsbaar. Arbouw: 'We hebben ons plan en onze ambities regelmatig moeten bevechten. Zeker de crisis die in 2008 uitbrak, heeft alles flink op losse schroeven gezet. Als een van deze grootmachten niet meer mee zou doen, zou het hele kaartenhuis in duigen zijn gevallen.'



In die roerige tijden hadden alle partijen hun handen vol aan het op orde houden van hun eigen belangen en dat heeft volgens Arbouw veel onrust voor het project gegeven. Dit heeft er volgens hem ook voor gezorgd dat het lang onduidelijk is gebleven wie nu eigenlijk de opdrachtgever was in het geheel. Maar ook toen formeel duidelijk was dat ProRail dat zou zijn, leidde dit in de praktijk nog lange tijd tot discussie.

Of en hoe dit anders zou kunnen, daar heeft Arbouw geen sluitend antwoord op: 'Ik weet niet of we dit echt hadden kunnen voorkomen. Maar als we een manier gevonden hadden om eerder helderheid te krijgen in de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden, dan had dat een hoop strijd gescheeld.'

De toekomst vooruit

Eric van der Meer en Paul Rutte noemen ook de discussie over de rolverdeling als één van de grootste hobbels in de voorfase van het project. De samenwerking in Breda, maar ook op andere grote projecten, ging in het begin niet vanzelf, erkent Van der Meer. 'Daar hebben we de afgelopen jaren flink wat stappen in gezet en onderling (tussen NS en ProRail) concrete afspraken over gemaakt.' Opvallend volgens Van der Meer is dat die afspraken heel erg overeenkomen met wat Breda in de praktijk zelf heeft ontwikkeld. 'Zo hebben we voor gezamenlijke projecten afgesproken dat we daar ook veel meer gemeenschappelijk projectmanagement voeren, waarin we de juiste mensen op de juiste plek zetten, onafhankelijk van hun bloedgroep. Precies zoals ze het in Breda al deden, maar dan beter geregeld aan de voorkant.'

Blauwe ogen of blauwe inkt?

Hoe kijken ze zelf terug op de samenwerking in Breda en wat was daarin hun eigen rol? Als ze heel eerlijk zijn hebben ze de problemen in het samenwerking die er destijds waren niet zo adequaat opgepakt als ze dat nu zouden doen. Rutte: 'We stuurden toen veel minder op een goede samenwerking. Wij vonden het op dat moment vooral van belang dat we als NS meer invloed in het project kregen en dan met name richting de aannemer.' Ook Horden is in die tijd helemaal niet geselecteerd op haar talent om de samenwerking vlot te trekken. Dat was puur toeval. Van der Meer: 'Het kwam geloof ik zo uit in de bezetting en zij woonde ook nog in de buurt.' Maar al vrij snel merkte de achterban dat er een andere wind waaide op het altijd zo roerige project in Breda. Waar Van der Meer en Rutte tijdens de tweewekelijkse voortgangsgesprekken voorheen twee projectmanagers met ieder hun eigen verhaal hadden zitten, waarin zij regelmatig als scheidsrechter moesten optreden, zat er nu ineens een eensgezind team met een gedragen verhaal. Er werd veel meer binnen het project geregeld waardoor er veel minder escaleerde. En dat geeft ook rust voor de achterban. Het A4tje waarop het drietal hun nieuwe aanpak en rolverdeling had vastgelegd, was er dan ook zo doorheen. Maar ook hier blijkt dat een persoonlijke klik tussen hen en de projectmanagers een belangrijk deel van het succes is geweest. Rutte: 'De ruimte die ik een projectmanager geef, hangt volledig af van de mate waarin ik hem vertrouw. Ik ken Pieter zo goed dat ik volledig op hem kan bouwen. Dus als hij zegt dat hij ruimte nodig heeft om iets op zijn manier op te lossen, dan krijgt hij die.' En dat beamen Arbouw en Van der Meer. 'Ik vind het belangrijk dat ik met een projectmanager goed kan bespreken wat je van elkaar nodig hebt', zegt Arbouw. 'Als Bertwin van mij tijd nodig heeft om iets te regelen, begrijpt hij van mij welke resultaten ik nodig heb om mijn raadsleden te overtuigen. Ook in dit spel gaat het om geven en nemen.'

Samenwerken als voortdurende investering

Ook al zijn ze allemaal, door de jaren heen, steeds meer gaan sturen op samenwerken in projecten. En ook al zien ze in de huidige projecten langzaam verbetering. Ze erkennen allemaal dat het een voortdurende investering is die niet alleen in de projecten zelf gedaan moet worden, maar vooral ook vanuit de achterban. En dat betekent net zo sturen op samenwerken als op harde voorwaarden zoals tijd en budget, maar vooral ook het zelf blijven uitdragen. Van der Meer: 'Want alleen dan krijgen we die echte verandering aan de voorkant voor elkaar.'

LESSEN, AANBEVELINGEN EN TEGELTJESWIJSHEDEN

1. Persoonlijke klik en chemie tussen projectmanagers en waarden als vertrouwen en gunnen zijn belangrijk voor een goede samenwerking. Maak ze dan ook belangrijk. Besteed hier aan het begin van een project veel tijd aan. Mensen die elkaar niet liggen, zijn een groot risico voor de samenwerking.
2. In een samenwerking is gelijkwaardigheid van belang en die moet je dus niet afhankelijk maken van het financiële aandeel dat een partij in een project heeft. Gelijkwaardigheid moet altijd 100procent zijn, ook als de financiële percentages verschillend zijn.
3. Pak je rol en je verantwoordelijkheid. Als je afspreekt gezamenlijk de verantwoordelijkheid te dragen, doe dat dan ook. Je rol kleiner of groter maken werkt verstorend. Niet alleen Bokito's werken de samenwerking tegen, Calimero's doen dat ook.
4. Het probleem van een ander is in een samenwerking altijd ook jouw probleem. Als je doet alsof dat niet zo is, is de kans groot dat het uiteindelijk alsnog jouw probleem wordt, alleen de kans op een gezamenlijke oplossing is beduidend kleiner geworden.
5. Laat iedereen doen waar hij goed in is en leg de risico's bij de partij die ze het beste kan beheersen.
6. Samenwerken is werken aan één verhaal / één droom, niet de kunst om die verschillende verhalen zo goed mogelijk samen te voegen. Neem de tijd om samen aan dat verhaal te werken.
7. Werk in een project vanuit white label; zet de juiste mensen op de juiste plek onafhankelijk van de organisatie waarbij ze in dienst zijn. Maak gebruik van elkaars krachten en diensten.
8. Voer strijd om de inhoud niet om de macht. Verwar positiespel niet met rolverdeling. Positiespel is nooit productief, want wie nu verloren heeft, wil straks winnen. Als je de inhoud laat winnen, heb je rust.
9. Zet samenwerken niet verkeerd in. Het wordt gevaarlijk als je dingen niet op scherp durft te zetten omwille van de samenwerking.
10. Zet je verantwoordingsplicht om in verantwoordelijkheidsgevoel. Verantwoordingsplicht naar bijvoorbeeld het ministerie is lastig. Maak dat bespreekbaar en werk samen aan een gedragen verhaal. Daarmee bereik je veel meer naar je eigen achterban. 'Laat mij helpen jouw probleem op te lossen.'
11. Houd rekening met verschillende culturen, maar ontwikkel met elkaar een eigen way of doing things.
12. Maak ook persoonlijke belangen of angsten (positie binnen je organisatie, afbreukrisico, carrièrestappen) bespreekbaar. Zolang die onuitgesproken meespelen, zullen ze altijd een samenwerking in de weg staan.
13. Samenwerken vraagt ook om eigen angsten en angsten uit de eigenorganisaties te overwinnen. Dat is niet eenvoudig dus besteed daar vooraf, maar ook gedurende het project, aandacht aan.
14. Samenwerken is geen keuze, je bent al tot elkaar veroordeeld. Het is de enige manier om de eindstreep te halen, dus neem het serieus.
15. Als je als projectteam te druk bent met jezelf, heb je geen ruimte om te investeren in relaties met anderen. Zorg dus dat je de samenwerking van begin af aan goed geregeld hebt, dat geeft rust.
16. Kom op voor (de belangen van) de ander en voor jezelf. Je kunt alleen werken aan een gedragen verhaal als je ook voor draagvlak van je projectpartners zorgt.
17. Maak frictie productief aan het begin van een samenwerking. Hiermee zorg je dat de hete hangijzers boven tafel komen op het moment dat het nog kan. Een goede samenwerking betekent ook dat je veilig ruzie moet kunnen maken.
18. Zet de eerste stap, geef het goede voorbeeld.
19. Zet een streep door het verleden, maar vergeet niet van je fouten te leren.
20. Doe de aannemersselectie in een eerder stadium, laat de geselecteerde partij meedenken over goede oplossingen.
21. Maak de aannemer medeplichtig dan heeft hij veel meer commitment a an de uitvoering.

22. Zorg vanaf het begin voor een gezamenlijk gedragen droom door alle partijen t/m de beheerder. Als er dan discussie komt heb je die gezamenlijke droom die je erbovenop kan helpen.
23. Maak onderscheid tussen belangen die het project dienen en die het project dwars zitten. Bespreek die op verschillende tafels. Houd het gedoe zoveel mogelijk buiten het project.
24. Stuur als moederbedrijven meer aan op samenwerken door:
 - a. het zelf meer uit te dragen;
 - b. er bij aanvang van een project meer op te selecteren;
 - c. het net zo belangrijk te maken als planning en budget;
 - d. een veilige context voor projectmanagers te creëren waarbinnen ze zich gesteund voelen;
 - e. het status te geven.

