

Wat maakt samenwerken?

Kernprogramma 15-17

Pieter Akkermans

NS Stations



Inhoud

1.	Definitie van het vraagstuk	2
1.1	De rollen.....	2
1.1.1	ProRail en NS Stations komen elkaar regelmatig tegen op stations projecten	2
1.1.2	Rollen ProRail	2
1.1.3	Rollen NS Stations	2
1.1.4	Rollen Gemeenten	2
1.2	De visie van ProRail en NS Stations.....	2
1.3	Keuze voor het onderwerp	3
1.4	Wat maakt volgens mij dat samenwerking niet automatisch gaat	3
1.5	Waarom is het een probleem?	3
1.6	Waar heb ik last van?.....	4
1.7	Hebben anderen hier ook last van?.....	4
1.8	Er is een terugkerend patroon.....	4
1.9	Wordt het probleem erkend?.....	4
1.9.1	Samenwerking ProRail – NS Stations	4
1.9.2	MT Vernieuwbouw.....	4
2	Analyse van een samenwerkingsvraagstuk	5
2.1	De vijf kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk.....	5
2.1.1	Er is sprake van een grote mate van interdependentie (onderlinge afhankelijkheid of samenhang).....	5
2.1.2	Onduidelijke machtsstructuren.	5
2.1.3	Nieuwe werkelijkheid.....	5
2.1.4	Dynamische context.....	5
2.1.5	Aantrekkingskracht van heterogeniteit.	6
2.2	Wat gebeurt er in de praktijk?.....	6
2.3	Waar zitten de angsten?	6
2.4	Analyse Breda	7
3	Oplossingsrichtingen.....	8
3.1	Mijn ontwikkeling, wat heb ik geleerd?.....	9
4	Advies.....	10
4.1	Wat kan de organisatie doen?	10
4.2	Wat kan ik doen?	10
5	Bijlagen.....	11

1. Definitie van het vraagstuk

1.1 De rollen

1.1.1 ProRail en NS Stations komen elkaar regelmatig tegen op stations projecten

In 1995 is NS gesplitst in NS en ProRail. Bij de splitsing zijn afspraken gemaakt. Bijvoorbeeld over het spoor, de stations en andere gebouwen en gronden van NS. Wat is van wie? Wie mag wat gebruiken? Wie beheert wat? Wie mag wat bouwen en verbouwen en wie betaalt wat? In de intentienotitie 'Definitie en Zeggenschap Infrastructuur', kortweg DZI genaamd, zijn de afspraken over eigendom, beheer, verplichtingen en rechten over stations en vastgoed vastgelegd.

1.1.2 Rollen ProRail

De rol van ProRail op de stations is die van eigenaar van onder andere de perrons en tunnels op de stations en de verantwoordelijkheid hiervoor voor veiligheid, kwaliteit van transfer, toegankelijkheid en capaciteit. Deze rol kan leiden tot vernieuwbouw van stations en spoorse ingrepen. Te denken valt aan maatregelen met betrekking tot de transferfunctie van een station (vergroten transfertunnel, traverse, perrons, stijpunten), grote programma's zoals toegankelijkheid, perronoutillage, prettig wachten, actieplan fiets parkeren, maar ook een grote onderhoudsopgave (bijvoorbeeld de vervanging van perronkappen).

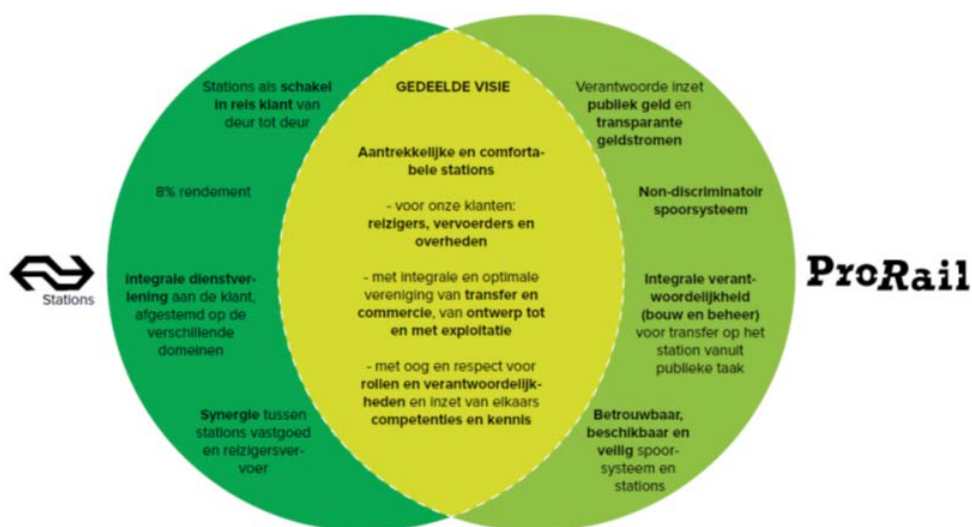
1.1.3 Rollen NS Stations

Vanuit de eigenaarsrol van het station en het belang van rendabele reizigersvoorzieningen is voor NS Stations een aantal aanleidingen te benoemen om zaken op het station aan te pakken. Je hebt het dan over het aanbieden van diensten aan vervoerders en het waarde bod aan reizigers. Ook het verbeteren van de beleving van het station vanuit de directe omgeving, het beter benutten van de omzetspotentie of het aanpakken van achterblijvende omzet van de aanwezige winkels kunnen aanleidingen zijn om iets te gaan doen op het station. Vanuit de beheerrol die NS heeft ligt de aanleiding op het vlak van ingrepen ten aanzien van beheer en onderhoud, maar ook schoon-heel en veilig voor zowel de eigen onderdelen van het stationsgebouw als de delen van ProRail.

1.1.4 Rollen Gemeenten

Een derde partij die vaak ook een rol speelt in stations projecten zijn de gemeente. Gemeenten zien het station vaak als de toegangspoort van de stad. Zij hechten er belang aan dat deze een goede kwaliteit kent. Om die reden willen zij vaak ook een rol spelen binnen de stations projecten. Veelal verkrijgen zij die rol doordat zij financieel bijdragen in extra door de gemeente gewenste kwaliteit.

1.2 De visie van ProRail en NS Stations



1.3 Keuze voor het onderwerp

In 2011 kreeg ik de vraag of ik vanuit NS Stations het nieuwe stations project in Breda wilde gaan doen. Het was niet alleen een nieuw station maar het was ook de realisatie van 20.000 m² kantoren, 150 woningen, 9.000 m² winkels en 720 gebouwde parkeerplaatsen, dit alles in één project. Ik was op dat moment werkzaam als projectontwikkelaar vanuit het oude NS Vastgoed en hield me bezig met de ontwikkeling en realisatie van vastgoed projecten zoals scholen, stadskantoren en woningen. Ik had een duidelijke rol en positie in een speelveld waarbij een heel scherpe scheiding was tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ik noem dit bewust omdat dit binnen de stations projecten veel minder duidelijk is.

Er waren twee redenen waarom ik vanuit NS Stations gevraagd werd. De eerste reden was mijn ruime ervaring met de ontwikkeling van vastgoed projecten en de uitvoering daarvan. Een tweede reden was dat op dat moment de spreekwoordelijke bom gebarsten was en de drie opdrachtgevers besloten hadden om de project managers, die op dat moment de drie partijen vertegenwoordigden, te vervangen. De boodschap die ik meekreeg was niet, zorg dat er een goede samenwerking komt, maar zorg dat de risico's voor NS Stations beheerst worden want ProRail gaat dat niet voor ons doen. Een mooi voorbeeld van stereotype beeldvorming over de andere partij. Geen eenvoudige opgave als je niet zelf aan het stuur staat. Het geval was namelijk dat ProRail vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het spoor de opdrachtgevers rol verkregen had.

Het project Breda is gerealiseerd en ik kijk terug op een hele fijne samenwerking tussen NS Stations, ProRail en de gemeente Breda. Inmiddels is Breda een voorbeeld project voor samenwerking binnen NS Stations en ProRail.

Wat heeft nu gemaakt dat de samenwerking zo verlopen is, wat is samenwerken nu eigenlijk precies en waardoor wordt het bepaald, zijn de vragen die me na afloop van het project Breda steeds meer zijn gaan bezig houden. Dit in samenhang met mijn nieuwe project in Amsterdam waar de samenwerking nog vorm moet krijgen, was voor mij reden om "wat maakt samenwerken" als onderwerp voor mijn opgave te nemen.

1.4 Wat maakt volgens mij dat samenwerking niet automatisch gaat

ProRail en NS Stations hebben een duidelijke gedeelde visie op het verzorgen van aantrekkelijke en comfortabele stations. Echter ze hebben ook een verschillende positie, verantwoordelijkheid en belang. ProRail verkrijgt zijn budgetten vanuit I&M om projecten te kunnen doen. Zij mogen geen risico voor derden lopen en derden mogen geen voordeel halen uit de door I&M beschikbaar gestelde budgetten. NS Stations is een "private" partij met als enige aandeelhouder het ministerie van financiën. Vanuit deze aandeelhouder wordt aan NS een rendementsdoelstelling opgelegd. Daar waar ProRail er bij gebaat is om binnen budget te blijven ligt bij NS de opgave om een vastgesteld rendement te behalen op de investering die zij doen in het project.

Het zijn met name de verschillende belangen en verantwoordelijkheden die ik, voordat ik met mijn opgave begon, zag als de oorzaken dat er geen automatische samenwerking is tussen NS Stations en ProRail op de stations projecten.

1.5 Waarom is het een probleem?

In de stations projecten gaat veel tijd en energie zitten in het opstellen van samenwerkingsovereenkomsten tussen ProRail en NS Stations en vaak ook nog de Gemeente. Deze worden strak aangestuurd vanuit eigendom en verantwoordelijkheid van de partijen, waarbij ook nog eens veel input wordt gegeven door verschillende personen vanuit hun specifieke deelverantwoordelijkheid binnen het stations gebeuren. De lange doorlooptijd en de daarin gevoerde discussies hebben hun weerslag op de personen die het plan vervolgens moeten gaan uitwerken. Er ontstaat wantrouwen en emotie, geen goede basis voor een start van een project.

Een voorbeeld vanuit mijn project Amsterdam is dat NS Stations als eigenaar en verantwoordelijke voor het station Amsterdam CS niet bij de ontwerp besprekingen zit voor de aanstaande verbouwing van het station als gevolg van het PHS (Project Hoogfrequent Spoor) project. Achteraf mag NS Stations haar kennis inbrengen middels een review ronde. Voor NS stations voelt dit niet goed omdat zij van mening is dat als zij actief aan de ontwerptafel gezeten hadden zij mogelijk een deel van de review opmerkingen niet hadden hoeven te maken. De manier waarop NS Stations de review opmerkingen maakt doet bij ProRail voelen als daar heb je die

wijsneuzen van NS Stations weer. Op de vraag waarom NS Stations niet aan tafel mag zitten is het antwoord omdat er dan extra kosten op het project gaan drukken en I&M deze kosten van NS Stations niet wil betalen.

Vanuit mijn opgave ben ik nu anders gaan kijken naar dit antwoord. Ik ben nu van mening dat het antwoord veel breder en minder eenvoudig is. Het gaat over of de wil tot samenwerken er wel is en of deze gefaciliteerd wordt. Worden de onderlinge inter-afhankelijkheden (onontkoombare relaties en lotsverbondenheid) herkend en geaccepteerd en zo ja zijn de partijen in staat om het project te beschouwen vanuit een gedeelde visie met oog voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden. Ik denk dat we nog te veel in het win-lose klimaat zitten die maakt dat partijen zich weinig of niet verdiepen in de belangen van de andere partij. Het win-lose klimaat maakt ook dat er nog veel wantrouwen is over en weer.

1.6 Waar heb ik last van?

Ik heb het gevoel dat ik teveel energie moet steken in het wegnemen van wantrouwen vanuit ProRail jegens NS Stations en omgekeerd. Hierdoor kan ik me niet volledig richten op de project inhoud wat gezien de complexiteit van de stations projecten wel zou moeten. Doordat ik afhankelijk ben van wat mijn collega projectmanager van ProRail aan informatie deelt heb ik continue een informatie achterstand. Dit maakt dat mijn capaciteiten als projectmanager niet volledig benut worden. Een ander punt wat ik als niet prettig ervaar, ingegeven door de terughoudendheid waarop ik bij het project betrokken wordt, is dat er schijnbaar getwijfeld wordt aan mijn oprechtheid.

1.7 Hebben anderen hier ook last van?

Ik heb een viertal NS collega's die ook stations projecten doen met ProRail geïnterviewd over hoe zij de project samenwerking zien op hun stations projecten. Wat me opvalt is dat er een gelijklopend stereo type (negatief) beeld over de ProRail organisatie leeft bij mijn collega's. Veel gehoorde opmerkingen zijn 'dat kunnen ze niet', 'ze laten alles aan hun adviseur over' en 'ze sturen alleen op het proces en niet op de inhoud'. Ook denken wij als NS Stations alles sneller te kunnen dan onze ProRail collega's. Wat verder naar voren komt in de interviews is dat een ieder een goede harmonieuze samenwerking voorstaat zodat ze zich kunnen richten op de inhoud van het project. De situatie van veel discussie en wantrouwen wordt ook wel als een gegeven gezien waar je maar mee te dealen hebt binnen je stations project.

1.8 Er is een terugkerend patroon

Door continue groei van het openbaar vervoer en de steeds wijzigende behoeften zullen stations de komende jaren aangepakt blijven worden. Dit betekent dat ProRail en NS Stations elkaar zullen blijven tegenkomen bij vernieuwbouw projecten. De verwachting hierbij is dat de huidige eigendomsverhoudingen en verantwoordelijkheden niet zullen wijzigen.

1.9 Wordt het probleem erkend?

De twee voorbeelden in onderstaande paragrafen zijn voor mij een bevestiging dat het probleem erkend wordt door de gezamenlijke organisaties NS Stations en ProRail.

1.9.1 Samenwerking ProRail – NS Stations

Naar aanleiding van de Lange Termijn Spooragenda (L TSA) van het Rijk zijn ProRail en NS Stations sinds 2014 intensiever gaan samenwerken op stations. Hiertoe is de Reiswijzer opgesteld. De Reiswijzer is een intern NS Stations -ProRail document bedoeld voor de personen (o.a. projectmanagers, stations ontwikkelaars) binnen ProRail en NS Stations die zich nu en toekomstig bezig houden met de (ver)nieuwbouw van de stations. De reiswijzer bevat een "Handreiking voor samenwerking vernieuwbouw stations".

1.9.2 MT Vernieuwbouw

Door NS Stations en ProRail is een wekelijks overleg in het leven geroepen, het MT vernieuwbouw. Dit overleg geeft de verantwoordelijke personen van NS Stations en ProRail op de projecten de mogelijkheid om discussies, vragen en of problemen voor te leggen aan het hogere MT van NS Stations en ProRail.

Mijn waarneming is dat dit overleg op dit moment nog niet actief gebruikt wordt vanuit de projecten om een gezamenlijke keuze vanuit het project (belang) voor te leggen. Het is vooral een escalatie platform.

2 Analyse van een samenwerkingsvraagstuk

Om beter inzicht te krijgen in wat ik zie en ervaar ten aanzien van de samenwerking binnen de NS Stations en ProRail projecten ben ik in het kader van mijn opgave gaan verdiepen in het begrip samenwerken. Ik merk dat het heel makkelijk gezegd en geroepen wordt, maar wat is samenwerken nu eigenlijk precies? Heeft iedereen hierbij hetzelfde beeld of is het een container begrip dat te pas en onpas gebruikt wordt? Welke factoren spelen hierbij een rol en hoe staan wij als mens en organisatie hierin? Ik ben in mijn zoektocht vijf kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk (Bremekamp, Kaats & Opheij, 2009) tegengekomen die ik hieronder kort uitgewerkt heb om tot meer inzicht te komen. Hierbij heb ik mezelf de vragen gesteld; Wat is het kenmerk? Is dit kenmerk herkenbaar binnen de stations projecten? Wat geeft de literatuur als oplossing voor dit kenmerk? In hoofdstuk 4 kom ik met mijn eigen ideeën voor een verbeterlag in de samenwerking op de stations projecten.

2.1 De vijf kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk

2.1.1 Er is sprake van een grote mate van interdependentie (onderlinge afhankelijkheid of samenhang).

Een samenwerking wordt aangegaan als een partij iets bezit dat van waarde is voor de andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerstgenoemde waardeert (Schruijer & Vansina, 2007).

In het geval Amsterdam CS heeft NS Stations eigendommen die ProRail nodig heeft om het project PHS uit te kunnen voeren. NS Stations en ProRail hebben er beiden baat bij dat het project PHS wordt uitgevoerd om de reizigers nu en in de toekomst een goed station te kunnen bieden. ProRail heeft het budget en de middelen om het station te kunnen verbouwen. Aan de voorwaarden uit de bovenstaande definitie wordt dus voldaan. Van belang is dat NS Stations en ProRail zich bewust worden van hun wederzijdse afhankelijkheid en dat ze elkaar kunnen helpen in het realiseren van ieders belangen.

Om dit te bereiken zal een ieder een deel van zijn autonomie (zelfstandigheid, onafhankelijkheid) moeten opgeven in vertrouwen dat hij er meer voor terug krijgt.

2.1.2 Onduidelijke machtsstructuren.

In omgevingen waar meerdere partijen de sleutel tot de oplossing in handen hebben maar niemand alleen, is er altijd sprake van onduidelijkheid over het machtscentrum (Bremekamp et al., 2009).

Het is binnen stations projecten moeilijk te duiden wie er aan de touwtjes trek. De macht is over veel verschillende partijen verdeeld. I&M als "formele" opdrachtgever en financier. ProRail als uitvoerder van de opdracht vanuit I&M. NS Stations als eigenaar en exploitant van het station. De gemeente is vaak in twee rollen aanwezig, publiek en privaat. Als laatste, vaak vergeten maar niet onbelangrijk, de asset management afdelingen van ProRail en NS Stations die vanuit hun toekomstige beheer taak een niet te onderschatten partij zijn.

Het is dus van belang om goed inzichtelijk te hebben hoe de macht verdeeld en gedeeld is binnen het project en hoe deze wordt uitgeoefend tijdens het project.

2.1.3 Nieuwe werkelijkheid.

Een samenwerkingsverband vertrekt uit het niets en in het begin zijn er slechts een betekenisvolle relatie en een kwetsbaar proces (Bremekamp et al., 2009). Zelfs dat in het begin nog niet...

Stations projecten kenmerken zich dat ieder project uniek is en op zich zelf staat. Het heeft een duidelijk begin en een einde. De betrokkenen hebben vaak geen enkele relatie met elkaar behoudens dat ze gezamenlijk een vraagstuk moeten oplossen vanuit hun organisatie en persoonlijk belang.

De uitdaging is om deze verschillende belangen en ambities om te vormen tot gemeenschappelijk gedragen opvattingen.

2.1.4 Dynamische context.

Elke poging om een complexe situatie in kaart te brengen is achterhaald op het moment dat de kaart wordt getekend (Bremekamp et al., 2009).

Stations projecten kennen een lange doorlooptijd en staan bloot aan veel invloeden, maatschappelijk, politiek en vanuit de eigen ProRail en NS organisaties. Hierdoor is er veel beweging en ontstaan er iedere keer weer nieuwe situaties. Deze nieuwe situaties maken dat partijen steeds opnieuw een inschatting moeten maken vanuit hun eigen en organisatie belang en het gezamenlijke doel.

De kunst is om dit te blijven doen door middel van het probleem centraal stellen, de oplossing voor ogen hebben en denken in kansen voor het proces van samenwerking.

2.1.5 Aantrekkingskracht van heterogeniteit.

Je bent gefascineerd in de ander omdat deze je helpt jezelf te ontdekken, tegelijkertijd ben je bang voor hem omdat hij mogelijk een bedreiging vormt (Bremekamp et al., 2009).

Terugkijkend naar het project Breda dan zat de aantrekkingskracht vanuit ProRail voor mij met name in de spoorse kennis die bij ProRail aanwezig is. De reden dat ik deze nooit als zodanig herkend heb ligt in het feit dat ik niet van bewust was van deze aantrekkingskracht. Een andere reden die ik vanuit mezelf kan geven is dat ik de aantrekkingskracht van de ander ontken en of negeer vanuit een stukje zelfbescherming voor mijn autonomie.

Het durven benoemen van je angsten en het benoemen van de aantrekkingskracht van de ander geeft de ander de ruimte om het omgekeerde naar jou te doen. Dit vormt een eerste stap naar de opbouw van onderling vertrouwen.

2.2 Wat gebeurt er in de praktijk?

Ieder nieuw stations project start met een nieuwe bezetting vanuit ProRail en NS Stations. De organisaties hebben zelfstandig een keuze gemaakt, vaak op beschikbaarheid, wie er aan het project gaan werken. Dit wordt onderling niet afgestemd. De aangewezenen gaan met het project aan de slag en zullen dit beschouwen door hun eigen bril vanuit verschillende argumenten, overtuigingen en drijfveren. Hierbij worden ze gevoed door individuele belangen, organisatiebelangen en collectieve belangen. Het bepaalt hoe ze naar het project kijken en ze het project zullen definiëren. Ze zien kansen, oplossingen en manieren van samenwerking. Maar ze kennen ook angsten, ingegeven door de drie verschillende belangen die hun drijft. Ze gaan er mee aan de slag zonder zich te verdiepen in het belang van de anderen. Dat dit allemaal speelt zijn ze zich niet of nauwelijks bewust.

2.3 Waar zitten de angsten?

Bij de splitsing van NS was op zich duidelijk hoe de rollen verdeeld waren. In de loop der jaren werden de rollen steeds duidelijker ingevuld maar ondergingen ook veranderingen. Vanuit NS Stations werd er steeds meer gefocust op het optimaal rendabel exploiteren van de stations. Hiermee werd NS Stations steeds meer een echte private partij in ogen van ProRail. De wil van NS Stations om ook zelfstandig stations projecten te gaan doen raakte de primaire verantwoordelijkheid van ProRail. Bij NS Stations ontstond de wil om dit zelf te gaan doen door de gedachte dat ze het zelf beter konden. Deze verschuiving en positie innemen leidt er toe dat er de angst ontstaat bij de partijen dat ze hun organisatie belang niet meer optimaal kunnen dienen. Deze angsten hebben hun invloed op de wijze van samenwerken.

Op de stations projecten speelt het persoonlijk belang ook een belangrijke rol in hoe de samenwerking verloopt. Vanuit persoonlijk belang zie je gedragingen als; 'ik zal laten zien wie hier de projectmanager is' of 'ik hecht sterke waarde aan mijn reputatie en mijn carrière. Vanuit organisatie belang uit dit zich in; 'ik stel me sterk op omdat ik vind dat NS Stations gelijk heeft', dus vanuit identificatie met de organisatie.

Een mooie uitspraak van de ProRail projectmanager op Breda over hoe het ook anders kan heb ik opgenomen in paragraaf 2.4, de analyse van Breda.

Een ander vorm van angst komt voort uit het dubbel conflict (Adams, 1976). Je wilt wel meegaan in de projectoplossing maar dan heb je de eigen organisatie wel wat uit te leggen. Omgekeerd, niet meegaan vanuit het organisatie belang levert mogelijk een project conflict op. Om hieraan te ontsnappen zie ik dat men geen standpunt inneemt of veel te snel voorstelt om maar te escaleren naar het bovenliggende MT. Onderstaand citaat uit het interview Breda geeft dit helder weer en geeft een oplossing hoe je er mee om zou kunnen gaan vanuit de samenwerking.

'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.'

De laatste jaren komt het collectieve belang vanuit de reiziger, een betrouwbare dienstregeling en kwalitatief goede stations voorzieningen, binnen de stations projecten steeds nadrukkelijker op de agenda bij ProRail en NS Stations. De reizigers zitten niet daadwerkelijk aan tafel in het project maar ze spelen wel degelijk een grote rol middels hun invloed via de politiek en media. Juist het collectieve belang vanuit de reizigers zou NS Stations en ProRail moeten binden. Gek genoeg gebeurt dat nog weinig binnen de projecten. De angst dat de reizigers NS Stations en ProRail, al dan niet via de politiek of media, hierop persoonlijk aanspreken is schijnbaar nog te gering aanwezig binnen de samenwerking op stations projecten. Een andere reden kan zijn dat de wens om te verbinden ontbreekt omdat de collaboratieve advantage, het idee dat je iets bereikt wat je zonder samenwerking niet had kunnen bereiken, onvoldoende duidelijk is.

2.4 Analyse Breda

Binnen de organisaties van ProRail en NS wordt het project Breda als voorbeeld voor de onderlinge samenwerking aangehaald. Ik persoonlijk, maar ook de projectmanager van ProRail en de gemeente Breda, hebben het inderdaad als een fijne samenwerking ervaren. Maar het roept bij mij nu wel een aantal vragen op. Hoe is de samenwerking dan precies verlopen? Is een fijne samenwerking ook automatisch een goede samenwerking? Of hebben wij het idee dat we fijn hebben samengewerkt omdat we de negatieve kanten hebben genegeerd. Was het fijn omdat we elkaar bij gebrek aan competitie niet in de weg zaten? Of zochten we juist bescherming bij elkaar vanwege de voorgeschiedenis van onze voorgangers op het project? Om hier achter te komen hebben we de architect, wethouder, de aannemer, opdrachtgevers NS en ProRail en ons zelf laten interviewen door Saskia van der Kam over de samenwerking. Onderstaand citaat uit het interview is voor mij, achteraf, de sleutel geweest die deur opengemaakt heeft dat het op Breda zo gegaan is.

'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.'

3 Oplossingsrichtingen

OPBOUWEN VAN INTERPERSOONLIJK VERTROUWEN

Bij aanvang van een stations project wordt er weinig of geen aandacht gegeven aan het feit dat de betrokken personen van NS Stations en ProRail elkaar niet kennen, laat staan elkaars belangen. Hier zou meer in geïnvesteerd moeten worden waarbij het hogere MT een belangrijke rol heeft. Zij moeten stimuleren en uitstralen, niet vanuit hun positie, maar staande tussen de partijen in dat zij geloven in het belang van samenwerking. Zij zijn het die de “veilige” omgeving creëren waarbinnen het project zich gaat afspelen. Het dagje op de hei zoals we nu kennen is hiervoor niet diepgaand genoeg omdat hier niet of nauwelijks de goede vragen gesteld worden aan elkaar. Het is niet meer dan een oppervlakkige kennismaking die vervolgens ook geen vervolg krijgt waardoor er geen interpersoonlijk vertrouwen wordt opgebouwd. Bij interpersoonlijk vertrouwen wordt er rekening gehouden met de belangen van de ander en dit kan er toe leiden dat een deel van het eigen belang opgeofferd dient te worden.

VAN STANDPUNT NAAR BELANG

We beginnen onze overleggen bijna altijd vanuit onze eigen, persoonlijke of organisatie standpunten. Een eerste stap zou kunnen zijn om tijd te nemen voor elkaars belangen. Wat zijn die belangen en waar komen ze uit voort? Waar zit de waarde voor ieder van de partijen en hoe kan er meerwaarde voor een ieder ontstaan. Het feit dat we NS Stations en ProRail zijn is geen argument om samen te werken. Bevraag elkaar met open vragen en geef eerlijke antwoorden. Wees hierin transparant want dan kan en mag je dit ook terug verwachten van de ander. Ken je het belang van de ander dan kan je meedenken met hem vanuit je eigen belang. Vanuit meedenken naar win-win.

OMARM DE WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

We weten dat we van elkaar afhankelijk zijn maar spreken dat niet uit. Als we het al uitspreken dan wordt het gedaan vanuit de win-lose gedachte. Ook hier de oproep om transparant en waarde vrij met elkaar het gesprek aan te gaan over wat de afhankelijkheden over en weer zijn. Als je deze eenmaal weet dan kan je er niet niks meer mee doen, een uitspraak van Andre Doree tijdens het zesde seminar.

EEN DOOR MIJ GEWENST MODEL

Zijn bovengenoemde stappen samen te brengen in een is een samenwerking waarin ProRail en NS Stations beide verenigd zijn in één Opdrachtgever? Ik denk het wel want Breda was hier eigenlijk een mooi voorbeeld van. Voor het model zou je kunnen denken aan een VOF, Alliantie of Project BV achtige structuur. Vanuit mijn ervaring weet ik dat je hierbij tegen een aantal vraagstukken zult aanlopen ten aanzien van rollen en verantwoordelijkheden. Ik zie deze als een eerste horde en mogelijke valkuil voor de beoogde samenwerking. Het zal een groot appèl vragen van de betrokken om niet in oud gedrag, denk aan win-lose, terug te vallen op het moment dat ze hiermee aan de slag gaan.

Naast het formaliseren zal er ook vanuit de beide organisaties geïnvesteerd moeten worden in de zachte kant en er zal ruimte gecreëerd moeten worden voor het informele overleg. Het zal dus echt een combinatie moeten zijn tussen ‘hard’ en ‘zacht’. Opvallend genoeg zijn de harde vragen al min of meer uitgewerkt in de gezamenlijke “ Reiswijzer “ van ProRail en NS Stations. De zachte kant daarentegen niet en juist daar zouden we heel veel kunnen winnen door deze meer aandacht te geven bij de start van een project en de samenstelling van het team. Hoe verhouden de mensen zich tot elkaar, vullen ze elkaar aan, zijn ze in staat om op een goed manier met elkaar te communiceren en hoe congruent zijn ze. Congruentie is van belang omdat wij als mensen daar gevoelig voor zijn en dit zijn invloed heeft op het vertrouwen. Maar ook of ze in staat zijn om hun achterban te managen en betrokken te houden. Na alles wat ik nu ontdekt heb is het belangrijkste item binnen het door mij gewenste model, hoe vullen we het collaboratief leiderschap in. Ik doel dan op de persoon of personen die namens beide organisaties vanuit een neutrale rol het project aansturen door de betrokken te motiveren, involveren, steunen, mobiliseren, controleren, manipuleren, representeren legitimeren, delegeren en interpreteren. (Huxham en Vangen, 2005) Zijn de organisaties in staat om personen te mobiliseren die binnen een horizontaal samenwerkingsverband zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de oplossing van de problematiek en uitvoering van de hieruit voortvloeiende taken.

3.1 Mijn ontwikkeling, wat heb ik geleerd?

Samenwerken is een containerbegrip dat nogal makkelijk gebruikt wordt binnen de NS Stations en de ProRail organisaties. Deze opgave heeft mij duidelijk gemaakt welke factoren en krachten hierbij spelen en wat het zo ontzettend complex maakt. Voordat ik aan deze opgave begon was bij mij het beeld dat samenwerken een kwestie was van een gemeenschappelijk doel vaststellen en vanuit een gezamenlijke projectruimte werken. Zo eenvoudig ligt het dus niet.

Het is een cliché, maar verdieping geeft meer inzicht. Neem niet te snel genoegen met je eerste aanname of conclusie maar onderzoek deze. Ik heb dit gedaan door wat ik las in de diverse publicaties, te toetsen aan mijn eigen ervaringen en die van collega's. Dit maakte dat wat ik las voor mij herkenbaar en begrijpelijk werd.

Het kritisch naar mezelf kijken over hoe ik zelf acteer in samenwerkingen heeft me mooie inzichten gegeven. Ik zie mezelf als iemand die kan en wil samenwerken aan een gemeenschappelijke oplossing en bereid is daar voor te geven. De voorwaarde die ik hierbij stel is dat ik zelf overtuigd ben dat het in het belang van het project is, de winst voor het project groter is dan de "schade" voor de organisatie en ik verwacht hiervoor (in de toekomst) iets terug te krijgen vanuit het project. Op het moment dat er aan deze voorwaarden is voldaan ben ik bereid om dit binnen mijn eigen organisatie te verdedigen. Zodra mijn belang geraakt wordt ik kies voor de strijd. Het strijden, ontstaat als ik merk dat de ander niet eerlijk is, mij raakt in mijn reputatie (gezichtsverlies) of als ik het niet kan uitleggen voor mezelf.

Waar ik me nu bewust van ben is dat vanaf nu eerst mijn energie moet steken in het onderzoeken van de belangen van de ander. Vanuit deze kennis kan ik dan meedenken vanuit mijn eigen belang in het projectbelang. Omgekeerd zal ik ook moeten investeren in het duidelijk overbrengen van mijn eigen belangen zonder dat het standpunten worden.

Als ik kijk naar de samenwerking op Breda dan kom ik tot de conclusie dat de eerste stap hiertoe gezet is door Marie Claire. Zij was het die een deel van haar positie opgaf om het samen met ons te doen. Achteraf gezien was zij degene die veel tijd stak in het onderzoeken van de belangen van NS Stations en de gemeente Breda. Hiermee gaf ze mij een "podium" waarmee ik mijn eigen belang (reputatie) naar buiten toe en binnen de NS Stations organisatie kon veilig stellen.

4 Advies

4.1 Wat kan de organisatie doen?

De belangen van beide organisaties, zie hoofdstuk 1, zijn mijn inziens de grootste hobbel in de samenwerking. Partijen zitten nog te vast in hun eigen belang en hebben te weinig vertrouwen in elkaar. Dit maakt dat ze niet echt open staan voor de collaboratieve advantage en te weinig bezig zijn met energie steken in het constructief en creatief omgaan met de verschillen. In plaats daarvan zie je Win-lose gedrag en stereotype beeldvorming. De bestuurders en MT leden dienen zich meer dan bewust te zijn van hun voorbeeld rol in deze. Zij dienen zich realiseren dat hun persoonlijke invloed, ook al wordt deze niet expliciet uitgesproken, voelbaar is voor de project betrokkenen. Zij dienen niet alleen de leiderschapsrol als sponsor te vervullen maar ook die van champion. De 'sponsor' is iemand die zijn formele machtsbasis en hieraan gekoppelde middelen aanwendt om samenwerking te helpen bevorderen, terwijl de 'champion', veelal op informele wijze, de energie, uithoudingsvermogen en netwerkvaardigheid levert om de samenwerking gaande te houden (Crosby en Bryson, 2010).

Mijn advies aan beide organisaties is maak mensen bewust in wat is samenwerking echt is en wat de valkuilen zijn. Dit kan door samenwerking als onderwerp op de agenda van de reguliere kennis deel bijeenkomsten te plaatsen. Gebruik hierbij de vijf kenmerken van een samenwerkingsvraagstuk en ga hierover met elkaar in gesprek. Onderzoek of de mensen de krachten die spelen herkennen en hoe ze daar zelf in staan. Hoe kijken ze er tegenaan nadat ze zich er bewust van geworden zijn? Ik ben van mening dat je pas goed kunt acteren als je weet waar het over gaat. Laat je niet verleiden tot enkel een project startup met oppervlakkige kennismaking en het vaststellen van een project doel.

4.2 Wat kan ik doen?

In mijn project Amsterdam is samenwerking tussen ProRail en NS Stations hoog op de agenda gezet. Los hiervan wil ik zelf ook dat hier een goede samenwerking komt. Door mij opgave kan ik hier nu een betere invulling aan gaan geven. De stappen die ik hierbij voor ogen heb zijn de volgende;

- De MT voorzitters van NS Station en ProRail vragen of zij de aftrap willen doen van de project startup waarbij ze het belang van samenwerking als eenheid uitstralen en aandacht besteden aan wat ik in mijn advies aan de organisatie hierboven genoemd heb.
- In de project start up uitgebreid stil staan bij de verdieping in elkaars belangen, deze durven uitspreken en hier transparant over durven te zijn. Het is de uitdaging om vanuit de gedeelde visie te opereren, naast het oog hebben voor elkaars rol en verantwoordelijkheden en waardering voor elkaars competenties en kennis. Mijn idee is dat hiervoor er eerst aan het onderlinge vertrouwen gewerkt moet worden voordat je het gesprek hierover kunt voeren. De begeleiding hiervoor zou ik door een externe coach laten doen. De reiswijzer binnen de teams van ProRail en NS Stations onder de aandacht brengen door het gesprek erover aan te gaan. Dit zou plaats kunnen vinden tijdens de kennis deel bijeenkomsten waarbij de mensen de kans krijgen om een eigen inbreng te leveren aan het document. Dit vraagt wel dat vanuit het MT de mogelijkheid geboden wordt om aanpassingen in de reiswijzer door te voeren. Hiermee creëer je draagvlak en commitment en wordt bereikt dat het een gezamenlijk document wordt.
- Alert zijn op gedrag dat een positieve of negatieve invloed heeft op de samenwerking en dit benoemen en toetsen of dit klopt.
- De focus meer leggen op de belangen die wel gelijk gericht zijn en vanuit hier kijken hoe er een invulling gegeven kan worden aan de individuele belangen. In het geval van de stations projecten beginnen bij het collectieve belang vanuit de reiziger, een betrouwbare dienstregeling en kwalitatief goede stations voorzieningen. Vanuit daar kijken hoe er invulling gegeven kan worden aan de rollen van NS Stations en ProRail
- Fouten durven toegeven in plaats van in de verdediging gaan, dit voorkomt dat er een negatieve neerwaartse spiraal ontstaat. Het benen op tafel gesprek zou hiervoor een podium kunnen bieden.

5 Bijlagen

- Bijlage 1 Een leergeschiedenis over de samenwerking bij het stationsproject Breda.
- Bijlage 2 Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen M&O nr3/4 mei/augustus 2007
- Bijlage 3 Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken HMR 127-2009
- Bijlage 4 Vertrouwen: een gelaagd fenomeen M&O nr. 6 november/december 2010
- Bijlage 5 De betekenis van interorganisationeel leiderschap M&O nr4 juli/augustus 2011
- Bijlage 6 leidende principes voor een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in 2020