

# Bridge the Gap



Melanie Nissink  
De Opgave – Neerlands Diep  
Kernprogramma 15-17  
Begeleider: Sandra Schruijer  
Versie 1.0 dd. 10 oktober 2017

## Managementsamenvatting

'The Gap', het moment tijdens de realisatiefase van een (infrastructureel) bouwproject dat er spanning is op tijd, scope of geld en je constateert dat 'de samenwerking onder druk staat'. Met deze Opgave beoog ik collega's inzicht te geven in de onderliggende hardnekkige patronen die het moeizaam maken om elkaar vast te blijven houden in tijden van 'gedoe'. Ik bied handvatten om hierin kleine stappen tot verandering te zetten.

In het kader van deze Opgave spits ik mij toe op de zachte kant, dat wat er gebeurt met, in en tussen mensen die vanuit verschillende organisaties samenwerken. Onderzoek naar en analyse van wat er gebeurt ten tijde van 'the Gap', geeft het volgende beeld de dominante variabelen:

- Communicatie: meer en vaker schriftelijk dan mondeling, minder elkaar fysiek opzoeken, discussies over inhoudelijke onderwerpen verlopen moeizaam en traag, gesprekken vooral over inhoud en minder over relatie, praten in standpunten vanuit aannames en oordelen, luisteren en doorvragen gebeurt minder, discussies over interpretatie van het contract
- Personeel / Persoonlijk: de ander wordt als onkundig beschouwd, openlijk roddelen over de ander, personele wisselingen
- Belangen: er wordt minder of niet meer gesproken over projectbelangen en achterliggende organisatiebelangen, strategische belangen komen aan de orde (maar niet altijd expliciet), organisatiebelangen gaan prevaleren boven projectbelangen
- Conflicten: meningsverschillen en verschillen van inzicht verharderen en verschuiven van inhoud naar, ook, relationeel
- Emotioneel: uitgesproken wantrouwen, gebrek aan vertrouwen, roddelen, discussies onderhevig aan spanning en emoties, frustraties lopen hoog op, mensen vallen (tijdelijk) uit, lachen met elkaar vermindert en lachen om de ander neemt de overhand
- Groepsprocessen: 'de ander' is niet meer een individu, maar een groep die incompetent is, slecht, niet luistert, eigen belangen najaagt, niet te vertrouwen is, etc. (geldt zowel voor het projectteam als de moederorganisatie), vooroordelen leidend in handelen

Ondanks de vele aandacht voor en initiatieven op het gebied van investeren in samenwerking zowel sector breed als op organisatie- en projectniveau, zijn er een aantal hardnekkige patronen te herkennen die het probleem in stand houden:

1. "Zo doen we het altijd"
2. "Escaleren is je verlies erkennen"
3. "Hij doet wat anders dan wat 'ie zegt"
4. "Soms weet ik niet meer wie ik ben of zou moeten zijn"
5. "Vertrouwen komt te paard en gaat te voet"
6. "Wedstrijd of expeditie?"
7. "Daar heb je ze weer!"
8. "Je naait me waar ik bij sta!"
9. "Wat zegt U?"
10. "Samenwerken is eigenlijk hartstikke moeilijk"
11. "Hoezo, fouten maken mag?!"

Bij het ontwerpen van een passende interventie, is het goed om eerst stil te staan bij een aantal reflectievragen, die ervoor zorgen dat de interventie succesvol kan uitpakken:

1. Persoonlijk meesterschap en verantwoordelijkheid; "Wat kan IK doen om anderen te helpen?"
2. Teamleren, groepsdynamiek; "Welke onbewuste dynamieken spelen zich af op groepsniveau, welke angsten en onzekerheden spelen er?"
3. Systeemscope; "Hoe kijken anderen, buiten dit samenwerkingsverband tegen de situatie aan?"
4. Mentale modellen; "Welke kijk op de situatie hebben betrokkenen, welke overtuigingen en veronderstellingen spelen een rol?"
5. Gedeelde visie; "Wat is het echte doel, waarom zijn we deze samenwerking aangegaan?"

Vanuit de inkadering naar de zachte kant, de emotionele processen en de groepsdynamiek die zich afspelen in de opmars naar en ten tijde van 'gedoe', kom ik tot concrete handvatten op het gebied van een drietal interventies:

1. Onderzoek met elkaar hoe je onderling de groepsdynamiek bewaakt, signalen signaleert en overgaat tot het plannen van acties en interventies
2. Bespreek met elkaar hoe je omgaat met invloeden van buitenaf (stakeholders en directies) en hoe en op welk momenten je welke informatie verstrekt
3. Creëer een leercultuur

## I. De Kwestie

Nagenoeg elke projectmanager van een (infrastructureel) bouwproject in de realisatiefase komt hem wel tegen: 'The Gap'. Een moment in het project dat je constateert dat je met elkaar, Opdrachtgever en Opdrachtnemer, in een (diep) dal zit. Er is een grote druk op tijd, scope en geld, op je voortgang, je budget, je middelen, je (moeder)organisatie en zeer zeker ook op je mensen en de samenwerking. Niemand wil het en toch gebeurt het. De kosten om door te kunnen zijn hoog. Soms letterlijk, er moet een berg geld bij om wijzigingen en claims af te handelen, afgeleid daarvan soms extra tijd of een ingreep in de scope. Naar de omgeving en politiek gezien vaak nog lastig uit te leggen. En ook 'betalen we soms de hoofdprijs' als het om mensen of de samenwerking gaat. Mensen verliezen hun motivatie, gaan met tegenzin naar het werk en krijgen er in het ergste geval lichamelijke klachten van. We grijpen in. Soms moeten mensen het veld ruimen en plaats maken voor anderen die 'de boel weer recht moeten trekken'. Minder ernstig, maar ook ingrijpend, organiseren we sessies, een Project Follow Up of doen we (proces)interventies om het project weer terug in het gareel te krijgen. We lijmen, plakken, repareren, fixen en maken afspraken over hoe we met elkaar verder moeten. Want dat we elkaar nodig hebben, van elkaar afhankelijk zijn om een project tot een goed einde te brengen, dat is evident.

### Verwondering

Opdrachtgever en Opdrachtnemer zijn van elkaar afhankelijk<sup>1</sup> om een complex infrastructureel bouwproject tot een succes te maken. Onze organisaties laten weten dat werkplezier belangrijk is, stellen samenwerking centraal en willen vooral ook 'geen gedoe'. We ondertekenen er gezamenlijk zelfs een Marktvisie over. Voor de individuele medewerker die elke ochtend op staat om naar zijn project te gaan, is het vooral belangrijk om trots te kunnen zijn, lol te hebben in wat hij doet, mooie resultaten neer te zetten. Dat geldt ook voor de professional in ons. Met onze skills, vakinhoudelijke kennis en vaardigheden weten we allemaal wel hoe het moet. En ook wat je vooral niet moet doen.

Dus hoe kan het dat we met elkaar toch steeds weer afkoersen op wat we NIET willen, in plaats van op wat we WEL willen? Ergens raakt onze bedoeling, ons doel, van de medewerker, de professional, de functionaris, de organisatie, het project uit het vizier. En het gebeurt steeds opnieuw.

Bovenstaand beeld heb ik voorgelegd aan projectmanagers in realisatieprojecten, zowel aan Opdrachtgevers- als aan Opdrachtnemerszijde, binnen Rijkswaterstaat (RWS) en erbuiten. In alle gevallen roept het beeld herkenning op en bovenal de soms bijna wanhopige verzuchting naar manieren om een verandering hierin te willen brengen. En dan niet alleen om de hoge kosten en de inefficiency, maar vooral ook vanwege het energieverlies onder projectmedewerkers, de olopende frustraties en het verlies van werkplezier.

### Richtinggevende vragen

Hoe kan het dat het belang van een goede samenwerking tussen organisaties wordt onderschreven en gestimuleerd, maar dat het juist op die samenwerking mis gaat wanneer er 'gedoe' ontstaat? Of gaat het, ondanks alle goede intenties toch mis op die samenwerking met 'gedoe' tot gevolg? Wat gebeurt er in de teams, tussen mensen en met mensen in de samenwerking? Hoe zorg je ervoor dat partijen elkaar kunnen blijven vasthouden op de momenten dat ze elkaar hard nodig hebben? Welke patronen zijn er te herkennen die ervoor zorgen dat dit in stand wordt gehouden en hoe kunnen deze patronen doorbroken worden?

### Doel

Met mijn onderzoek en bevindingen beoog ik collega-Projectmanagers van Opdrachtgevers en Opdrachtnemers inzicht te geven in de onderliggende patronen die het moeizaam maken om elkaar te blijven vasthouden in tijden van 'gedoe' en handvatten te bieden om hierin kleine stappen tot verandering te zetten.

### Verantwoording en werkwijze

Voor deze Opgave maak ik gebruik van mijn eigen ervaringen, die uitgebreid geëvalueerd zijn op deze aspecten, op twee projecten:

- Alliantie A2 Hooggelegen, waar samenwerking zo centraal stond dat het eigenlijk niet mis kon gaan, maar er toch mensen bijna aan onderdoor zijn gegaan<sup>2</sup>.
- A4 Dinteloord-Bergen op Zoom<sup>3</sup> waar ik midden in 'The Gap' startte als Projectmanager met de opdracht om 'het nog een laatste keer te proberen voor tot ontbinding van het contract over te gaan'.

Daarnaast maak ik gebruik van ervaringen in projecten waarbij ik niet direct betrokken ben (geweest) en van gegevens uit interviews met direct betrokkenen en openbare bronnen (bijlage 1). Ik heb hierbij gekozen voor een mix aan projecten en geïnterviewden, waarbij op het gebied van samenwerking en resultaat zowel positieve als negatieve ervaringen zijn opgedaan. Dit om

patronen goed te kunnen doorgronden én (bewezen) interventies uit de praktijk te benutten. Ik beoog niet volledig te zijn te zijn in mijn analyse, maar wel een goede dwarsdoorsnede uit de projectenpraktijk van de afgelopen jaren te benutten.

Voor mijn onderzoek maak ik gebruik van het protocol van systeemdenken<sup>4</sup>, waarbij ik de volgende stappen doorloop:

1. Incidenten: wat gebeurt er?
2. Trends: welke ontwikkelingen worden zichtbaar?
3. Scope: waar richt ik mij op?
4. Patronen: welke elementen keren steeds terug?
5. Drijvende krachten: welke factoren houden de patronen in stand?
6. Interventies: welke ideeën kunnen patronen doorbreken?

Middels het houden van interviews en het doen van literatuur- en bronnen onderzoek heb ik de incidenten en patronen in beeld gebracht. Tijdens de interviews heb ik zoveel als mogelijk de stappen 1 tot en met 5 aan de orde gesteld. En de resultaten uit een interview steeds weer getoetst in het volgende interview. Op deze manier heb ik het protocol iteratief doorlopen.

## **II. Incidenten, ontwikkelingen en scope**

De bouw is een eeuwenoude sector. Dat je nu eenmaal moet samenwerken om bouwprojecten succesvol te kunnen realiseren, is een open deur. En dat de invloed van de snel veranderende samenleving op de sector zijn impact heeft, is al lang geen verrassing meer.

En wat gebeurt er dan in die samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer, die nodig is om de complexiteit van bouwopgaves tegemoet te treden? Heel veel, is de constatering. Zowel in de sector, op organisatorisch vlak als op afzonderlijke bouwprojecten, heeft samenwerking de afgelopen jaren expliciet aandacht gekregen. Hervormingen aan de harde kant, van contractvormen, inhoud van contracten, verantwoordelijkheidsverdeling in de beheersing ervan, zakelijk sturen op het beheersen van risico's, zijn voorbeelden van ontwikkelende professionalisering. Visies, rapporten, boeken en publicaties over vernieuwing, verbetering, innovatie, kennisontwikkeling, professionalisering, cultuur en samenwerking, buitelen over elkaar heen. Professionals in de bouw ontwikkelen zich niet alleen over de as van de inhoud, ook is in allerlei opleidingen en cursussen steeds meer aandacht voor de zachte kant, voor leiderschap in interorganisatorische samenwerking<sup>5</sup>, voor relaties, belangen, communicatie en interactie.

Op individuele bouwprojecten starten we tegenwoordig vaak met een Project Start Up, waar niet de inhoud, maar de relatie en de samenwerking centraal staan. We maken afspraken over die samenwerking, over hoe we met elkaar omgaan, dat we luisteren naar de ander en eerst bij iemand langs gaan voordat we naar de e-mail grijpen. En dat het contract weliswaar de basis is voor de samenwerking, maar dat onze gezamenlijk ambitie is dat document vooral toch op de bodem van een bureaulade te laten liggen.

We gaan enthousiast, gedreven en voortvarend met elkaar aan de slag. Wij gaan dit project succesvol realiseren! Totdat je na een tijdje constateert dat deze bedoeling wat lijkt te zijn weggezakt. Dat het in één keer in de gesprekken gaat over contract, wijzigingen en geld. Dat je steeds vaker naar de e-mail grijpt. En dat het misschien tijd wordt om een brief te gaan schrijven...

Dit zijn een aantal 'incidenten' die naar voren komen uit het onderzoek, dat samenvattend is opgenomen in bijlage 1. Bij de incidenten, heb ik een onderscheid gemaakt tussen de harde kant en de zachte kant. In het kader van deze Opgave spits ik mij toe op de zachte kant, dat wat er gebeurt met, in en tussen mensen die vanuit verschillende organisaties samenwerken.

Samenvattend geeft de analyse van de incidenten in de tijd het volgende beeld over het gedrag van de belangrijkste variabelen:

- Communicatie: meer en vaker schriftelijk dan mondeling, minder elkaar fysiek opzoeken, discussies over inhoudelijke onderwerpen verlopen moeizaam en traag, gesprekken vooral over inhoud en minder over relatie, praten in standpunten vanuit aannames en oordelen, luisteren en doorvragen gebeurt minder, discussies over interpretatie van het contract
- Personeel / Persoonlijk: de ander wordt als onkundig beschouwd, openlijk roddelen over de ander, personele wisselingen
- Belangen: er wordt minder of niet meer gesproken over projectbelangen en achterliggende organisatiebelangen, strategische belangen komen aan de orde (maar niet altijd expliciet), organisatiebelangen gaan prevaleren boven projectbelangen
- Conflicten: meningsverschillen en verschillen van inzicht verhard en verschuiven van inhoud naar, ook, relationeel

- Emotioneel: uitgesproken wantrouwen, gebrek aan vertrouwen, roddelen, discussies onderhevig aan spanning en emoties, frustraties lopen hoog op, mensen vallen (tijdelijk) uit, lachen met elkaar vermindert en lachen om de ander neemt de overhand
- Groepsprocessen: 'de ander' is niet meer een individu, maar een groep die incompetent is, slecht, niet luistert, eigen belangen najaagt, niet te vertrouwen is, etc. (geldt zowel voor het projectteam als de moederorganisatie), vooroordelen leidend in handelen

### III. Patronen

De vele initiatieven op het gebied van samenwerking in de bouwsector, op organisatie- en op projectniveau geven aan dat het probleem in de samenwerking dat optreedt op het moment dat 'het spannend wordt', zoals in bijlage 1 en hierboven in incidenten is beschreven, breed herkend wordt. En dat het nut en de noodzaak worden onderkend om hieraan iets te doen. Tevens laten de initiatieven zien dat er weliswaar veranderingen en verbeteringen optreden, maar het probleem hardnekkig is. Waarom, ondanks alle aandacht en inspanningen op het gebied van samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer, lukt het ons maar moeizaam om elkaar te blijven vasthouden op de momenten dat we elkaar hard nodig hebben? Welke hardnekkige patronen zijn er te onderkennen die het probleem in stand houden?

#### 1. "Zo doen we het altijd"

De interviews ben ik begonnen met het stellen van de vraag naar de oorzaken die leiden tot 'The Gap'. Als belangrijkste oorzaken worden steevast genoemd: om diverse redenen wordt de planning niet gehaald of ontstaan er financiële discussies over wijzigingen. Vaak is er eerst sprake van opportunisme ("dat halen we straks wel weer in / maken we straks wel weer goed") en bagatelliseren ("het valt allemaal wel mee"). En dan ineens blijkt het allemaal niet meer mee te vallen. Wanneer deze spanningen ontstaan, dan is de eerste reflex formaliseren en control-mechanismen inzetten. Want "samenwerken is leuk, totdat het resultaat onder druk komt te staan". De Opdrachtnemer moet zijn resultaat halen en het verleden toont aan dat je dit doet door scherp te onderhandelen met de kaarten tegen de borst. De Opdrachtgever moet rechtmatigheid borgen en dat doe je door de duimschroeven aan te draaien omdat opdrachtnemers anders 'de leuning grijpen'.

#### 2. "Escaleren is je verlies erkennen"

In het verlengde van bovenstaande en een hardnekkig patroon is de gedachte dat escaleren een teken van zwakte is. "Escaleren doe je alleen wanneer je het zelf echt niet meer kunt oplossen". En vanuit de escalatieniveaus wordt ook als zodanig geacteerd: 'het team kan het blijkbaar niet oplossen, dus ga ik dat doen'. Gevolgen voor gedrag vanuit deze aannames is dat bijvoorbeeld zwakke signalen worden genegeerd, signalen tot problemen verworden, problemen zo groot worden dat ze niet meer binnen de eigen cirkel van invloed kunnen worden opgelost (maar we dit dus wel proberen) en problemen pas geëscaleerd worden wanneer de situatie niet langer houdbaar is. "En dan ineens is alles mis". Middels een aantal interventies aan de harde kant (bijvoorbeeld door introductie van weekly's waarin opdrachtnemers wekelijks hun risico's melden) wordt getracht dit patroon te doorbreken. Aandacht voor zwakke signalen op de meer zachte kant, op groepsprocessen die zich voltrekken en emotionele processen die zich afspelen, is onderbelicht<sup>6</sup>.

#### 3. "Hij doet wat anders dan wat 'ie zegt"

Als het spannend is of dreigt te worden in projecten, geven projectmedewerkers geregeld aan dat de ander niet doet wat 'ie zegt. Opvallend uit de interviews en gehouden gesprekken is dat projectmanagers dit aangeven vaak bij hun eigen achterban te herkennen. In overleggen op directieniveau tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt breeduit gesproken over vertrouwen en samenwerking. Vervolgens wordt een projectmanager er door zijn directeur op gewezen dat het resultaat leidend is, financiële rendementen moeten worden veilig gesteld / de portemonnee gesloten moet blijven en dat hij vooral niet naïef moet zijn in de samenwerking. Treffend voorbeeld hiervan is voor mij een gesprek met een directeur van een Opdrachtnemer ten tijde van Alliantie A2 Hooggelegen. De Alliantie zat op dat moment in een financieel lastige positie en er was net een overleg geweest met de Alliantieraad van Bestuur waar de nadruk lag op het vertrouwen blijven houden dat wijzigingen verrekend zouden worden. Na afloop van het overleg werd ik apart genomen en werd mij uitgelegd hoe je moet acteren op het moment dat het financieel resultaat onder druk staat. Dit was een duidelijk andere boodschap dan vlak ervoor in de Raad van Bestuur was afgegeven.

#### 4. "Soms weet ik niet meer wie ik ben of zou moeten zijn"

De dubbele boodschappen die door directieleden van Opdrachtgevers en Opdrachtnemers worden afgegeven kunnen bij projectmanagers leiden tot spanningen in de balans tussen zijn rollen als persoon, professional en functionaris.

Als functionaris moet je je houden aan de regels en opdrachten van je werkgever. Wat je persoonlijk wilt, wat je als professional het beste acht, is bij 'gedoe' ondergeschikt aan wat van je vereist wordt in belang van jouw organisatie. Zeker wanneer spanningen in een project oplopen, maar ook wanneer voor de achterban, de moederorganisatie, de aanpak (het 'HOE') afwijkt van de wijze waarop 'we dat altijd doen'. Zelf heb ik deze feedback onlangs nog gekregen van een leidinggevende die mijn stevigheid in twijfel trok omdat ik in zijn perceptie met mijn proces- en omgevingsgerichte aanpak wel heel erg bezig was met de belangen van anderen in plaats van met mijn eigen organisatiebelangen. Ook uit een interview met een collega-projectmanager van een Opdrachtnemer werd duidelijk dat zijn aanpak die gericht was op het conflict aangaan op de inhoud en niet op de relatie, niet de door de organisatie gewenste aanpak was.



Figuur 1. De Projectmanager in zijn rollen  
Ontleend aan prof. Dr. Ir. A.G. Dorée

#### 5. "Vertrouwen komt te paard en gaat te voet"

Meestal gebruiken we bovenstaand citaat andersom. En de gedachte dat je vertrouwen moet verdienen, dat dit tijd kost en snel kan worden geschaad, geldt nog voor veel mensen.

Tegelijkertijd is er in de bouw een beweging gaande, gevoed door de focus op samenwerking, alle manifesten en visies daarover en geconcretiseerd in Project Start Ups, die uitgaat van het omgekeerde. We geven vertrouwen aan onze samenwerkingspartner, gaan er samen een succes van maken en we beloven elkaar dat vertrouwen er zal blijven omdat dit de basis van de relatie is. Want we weten allebei dat niet vertrouwen kostbaar is en letterlijk tijd, geld en inspanning kost. Dat hebben we inmiddels wel geleerd. En dus negeren we in eerste instantie de kleine signalen die ons vertrouwen in elkaar wat aan het wankelen brengen. Langzaam, voetje voor voetje, brokkelt het vertrouwen af. En dit negeren, want we hebben immers afgesproken dat we elkaar vertrouwen, kan, zoals een projectmanager aangeeft, leiden tot een hele nare 'wake-up call'. "Op een dag realiseerde ik me ineens dat ik hem helemaal niet vertrouw en zie ik alle gebeurtenissen die dat bevestigen als een film voor mijn ogen afspelen."

Onrealistisch om vertrouwen te geven en te denken dat het er dan wel is? Misschien wel.

Tegelijkertijd is starten vanuit vertrouwen in de samenwerking een betere basis dan starten vanuit wantrouwen. Echter, wanneer je niet met elkaar bespreekt wat je nodig hebt om te zien in het gedrag van de ander om dit vertrouwen te behouden, dan loop je het risico het kwijt te raken.

#### 6. "Wedstrijd of expeditie?"

Op de vraag om het project en de samenwerking te beschrijven, gebruiken veel projectmanagers termen uit de sport, meestal voetbal. Het gaat dan om teamspirit, de juiste man op de juiste plek, succes definiëren in termen van winst, tactisch goed spelen en elkaar vertrouwen. Op de vraag deze metafoer door te trekken naar de periode in het project waarin er 'gedoe' is, wordt de sport metafoer zelfs sterker. Het gaat dan om het eigen team tegen het andere team, willen winnen, zwakke plekken zoeken bij de ander, speelruimte creëren en blessures opvangen, dan wel spelers wisselen. De saamhorigheid in het eigen team groeit en er ontstaat een sfeer van 'wij tegen de ander'. Dit past ook wel bij de sport metafoer. Je kunt alleen winnen als de ander verliest. Opvallend is de enkele projectmanager die het project en de samenwerking meer omschrijven als een expeditie, een ontdekkingsstocht, waarbij je samen op pad gaat en dat wat je onderweg tegenkomt en je pad belemmert, samen probeert weg te werken. Bij 'gedoe' ontstaat hier de flow van het gezamenlijk optrekken tegen 'de vijand', of dat nu tegenvallers, wijzigingen of 'beperkingen van BVP of DBFM' zijn.

#### 7. "Daar heb je ze weer!"

Gedoe in projecten geeft spanningen. De situatie wordt formeler, de druk vanuit de achterban groter en de focus ligt meer op het realiseren van de eigen belangen. Vaak gaan discussies niet meer (alleen) over de inhoud, maar verschuift de aandacht (ook) naar de spanning in de relatie. Roddelen bij de koffieautomaat, praten in aannames en vooroordelen. De ander is niet oké en een schurk. "Daar heb je ze weer!". Het handelen van één persoon in één bepaalde situatie wordt synoniem voor het handelen van de hele groep in elke situatie. "Het begint vaak met stoom

afblazen”, zegt een projectmanager reflecterend op zijn eigen gedrag. “En dan lijkt het wel alsof het hek van de dam is. Blijkbaar heb ik het signaal afgegeven dat het oké is om over de ander iets slechts te zeggen. En daarmee kwamen we in een soort draaikolk terecht. Ineens was er sprake van een heuse ‘hullie-zullie’-sfeer.” Uit de meeste interviews en uit de literatuur blijkt dat wanneer dit groepsproces zich voltrekt, de band met het eigen team en in het eigen team veel sterker wordt<sup>7</sup>. Projectmanagers geven aan dat de sfeer dan in het eigen team goed is, de loyaliteit hoog, dat de prestaties en het doelgericht handelen groter worden en de betrokkenheid toeneemt. De spanningen zitten vooral op de as van de relatie Opdrachtgever – Opdrachtnemer en dit leidt tot het ervaren van grotere werkdruk en stress.

#### 8. “Je naait me waar ik bij sta!”

Conflicten zijn nuttig. Taakconflicten, die gaan over het werk, zijn zelfs essentieel in de samenwerking waar verschillende belangen een rol spelen.<sup>8</sup> Taakconflicten maken belangen helder en geven duidelijkheid over wat er nou precies bedoeld en van elkaar verwacht wordt. Wanneer de spanning in projecten groter wordt, nemen echter relationele conflicten (conflicten over hoe we met elkaar omgaan) vaak de overhand. In gesprekken gaat het dan vooral over de wijze waarop we (niet) samenwerken en elkaar (niet) vertrouwen. Veel procesinterventies in projecten op het moment dat er gedoe is, richten zich op deze relationele conflicten. Relationele conflicten werken contra-productief en geven energieverlies. Het is dus goed om ze aan te pakken. Tegelijkertijd wordt er weinig aandacht gegeven aan het ‘iets anders hiervoor in de plaats stellen’ en het terugbrengen van de wel productieve conflicten, die op het niveau van de taak. Na een procesinterventie ontstaat vaak het idee dat conflicten uit den boze zijn. En dat maakt dat we opnieuw in het patroon stappen. Ook wordt in interventies vaak onderschat dat relationele conflicten een diepere oorzaak kennen en er vaak beïnvloeding vanuit de omgeving plaatsvindt. Een eenzijdige focus op de samenwerking en conflicten tussen twee projectteams lost de daadwerkelijke problemen niet op.

#### 9. “Wat zegt U?”

Communicatie is een vak apart. Projectmanagers worden getraind in luisteren – samenvatten – doorvragen en in het bevragen op achterliggende belangen. Ondanks de ontwikkeling in communicatieve vaardigheden, blijkt uit de analyse van incidenten dat juist het steeds kwalitatief minder goed communiceren een hardnekkig patroon is op het moment dat ‘gedoe’ ontstaat. Open blik, nieuwsgierigheid en doorvragen maken dan plaats voor luisteren vanuit aannames en vooroordelen, de beleving rond een gemaakte afspraak wordt niet gecheckt (‘hebben we het nog over hetzelfde?’) en discussies gaan voornamelijk over standpunten ten aanzien van interpretatieverschillen. Het helpt dan ook niet dat partijen elkaar minder vaak opzoeken en spreken.

#### 10. “Samenwerken is eigenlijk hartstikke moeilijk”

In complexe infrastructurele projecten werken vele partijen, groepen en mensen met elkaar samen omdat ze elkaar nodig hebben voor het behalen van (project)doelen en hiertoe niet alleen alle kennis en kunde in huis hebben. De afgelopen jaren is er binnen de sector en de afzonderlijke projecten veel aandacht gekomen voor het werken met een diversiteit aan belangen. Het inzicht is er dat door elkaars belangen te kennen en elkaar te helpen de wederzijdse belangen te realiseren, de samenwerking soepeler verloopt. De belangen worden expliciet gemaakt, vaak ook specifiek en meetbaar, zodat erop gestuurd kan worden.

Op het moment dat er ‘gedoe’ ontstaat, gaan de gesprekken vaak over die belangen en de (niet uitgesproken) verwijten dat de ander teveel stuurt op het realiseren van het eigen belang en te weinig rekening houdt met de belangen van de ander en die van het project. Het pad naar vooroordelen, relationele conflicten en spanning in de samenwerking ligt hiermee vervolgens open. Een projectmanager geeft aan “Samenwerken is eigenlijk hartstikke moeilijk. We geven die samenwerking aan het begin wel goed vorm, maar eigenlijk is het heel lastig om constant te werken met al die verschillende belangen en die gelijk gericht te houden. Er gebeurt zoveel, de dynamiek is zo groot, dat iets wat je vandaag doet in het belang van de ander, morgen ineens averechts kan werken.” Deze diepere laag als conditie onder samenwerking, die vaak onzekerheid geeft (‘ik wil wel samenwerken, maar het lijkt alsof ik steeds de verkeerde dingen doe’) is maar zelden onderwerp van gesprek.

#### 11. “Hoezo, fouten maken mag?!”

Tot slot een patroon wat door velen wordt herkend, zo blijkt uit de interviews, maar ook een soort onderwaterpatroon lijkt te zijn: fouten maken en mogen leren daarvan.

Wanneer de druk hoog is, er veel ‘gedoe’ ontstaat en spanningen toenemen, lijkt naleven van het adagium ‘fouten maken mag, daar leren we van’, evenredig af te nemen. “Als het spannend wordt, zijn alle ogen gericht op één of meerdere persoon die moet veranderen, zich anders moet gaan

gedragen. Het is dan vaak een persoon die de schuld krijgt van de dingen die niet zo soepel lopen." Wat er gebeurt in de samenwerking tussen mensen en vooral ook tussen groepen van mensen, hoe we hiervan kunnen en mogen leren als groep / samenwerkingsverband, en de invloed van de omgeving hierop, staat niet centraal.

### Synthese

Als je naar de patronen kijkt, zie je een aantal vaste systeempatronen (archetypen<sup>9</sup>) steeds terug keren:

1. Archetype voor (relationele) groei in / tussen organisaties: versterkende loop.  
Het sociale systeem van de pas aangegane samenwerking tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer drijft op de energie om samen succesvol te zijn. Belangen worden gedeeld, vertrouwen uitgesproken en er heerst een sfeer van optimisme en zelfs wat opportunisme. Kleine signalen worden gebagatelliseerd en dan 'ineens' is het mis. De interventies hierop liggen voor de hand: wees alert op vroege waarschuwingssignalen, neem deze serieus en doe er wat mee.
2. Archetype voor probleem oplossen: verslaafd aan symptoombestrijding.  
Ingebakken in de cultuur van de bouw en haar ingenieurs, is het grote probleemoplossend vermogen. Deze kracht betekent dat er vooral lapmiddelen worden ingezet wanneer problemen zich aftekenen of voordoen. Immers, problemen moet je oplossen. Deze cultuur van symptoombestrijding weerhoudt het aanpakken van de diepere oorzaak. En zo kan het dat visies over verbetering van samenwerking in de bouw over elkaar heen buitelen en quick fixes om de samenwerking in de projecten te verbeteren, haast aan de orde van de dag zijn.
3. Complexe archetypen: onbedoelde tegenstrevers.  
Partners in de samenwerking gaan zich gedragen als tegenstanders omdat één van hen een onbedoelde actie heeft ondernomen die het succes van de ander in de weg staat. "Niemand wil het, en toch gebeurt het".  
De samenwerking komt als een versterkende loop op gang (zie hierboven). Dan ontstaan er onverwachte tegenvallers. Een lapmiddel wordt vervolgens ingezet om het eigen succes te verbeteren, met de bedoeling vanuit de belangen bij te sturen om de projectdoelen te halen. Dat lapmiddel kan negatieve gevolgen hebben voor de andere partner in de samenwerkingsrelatie, wat wederom een versterkende loop op gang brengt. De onbewuste emotionele processen die hierbij een rol spelen, de dynamieken die dit op gang brengt in de groep, evenals wat dit doet met de mensen in het samenwerkingsverband, zijn complex en komen in vele patronen terug.

Vanuit dit laatste complexe archetype, waarvan de eerste twee genoemde eveneens deel uitmaken, ga ik op zoek naar mogelijkheden voor een passende interventie. Maar eerst een reflectie.

### **IV. Drijvende krachten**

Bij het ontwerpen van een passende interventie binnen de complexiteit die samenwerking tussen verschillende organisaties met zich meebrengt, is het goed om eerst stil te staan bij een aantal reflectievragen<sup>10</sup>. In deze context dringen de volgende reflectievragen zich op:

1. Persoonlijk meesterschap en verantwoordelijkheid: "Wat kan ik doen om anderen te helpen?" Dit beperkt de scope van de interventie tot mijn eigen handelen op basis van de capaciteiten die ik als persoon bezit, de professionaliteit die ik als projectmanager heb en dat binnen mijn eigen invloedssfeer.
2. Teamleren, groepsdynamiek: "Welke onbewuste dynamieken spelen zich af op groepsniveau, waarden we diversiteit echt, welke angsten en onzekerheden spelen er in de onderstroom en is er sprake van groepsdenken?" Dit betekent dat de projectmanager bij de keuze van de interventie vooral ook aandacht moet hebben voor het onderzoeken van de relatie tussen de wijze waarop het team zijn taak uitvoert en hoe de teamleden dat als groep doen. En welke invloed de projectmanager zelf heeft op de groepsdynamiek. Omdat de scope is beperkt tot het omgaan met spanningen die optreden in de relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer wanneer er 'gedoe' is, dat gepaard gaat met druk en onzekerheid, is vooral groepsdenken en groepsdynamica een belangrijke invalshoek.
3. Systeemscope: "Hoe kijken anderen, buiten het samenwerkingsverband, tegen de situatie aan?" Bij complexe infrastructurele bouwprojecten is het zinvol om de mening van de klant en betrokken stakeholders op te halen. Het succes van een project wordt immers bepaald door de (perceptie van) stakeholders. Dit kan ruimte bieden om 'out of the box' tot oplossingen en interventies te komen die je 'in the box' niet ziet of voor mogelijk houdt.
4. Mentale modellen: "Welke kijk op de situatie hebben betrokkenen, welke overtuigingen en veronderstellingen spelen een rol?" Het ophalen van beelden van betrokkenen in de situatie 'niemand wil het, maar toch gebeurt het', zal mentale modellen opleveren die gaan over



het baat hebben bij samenwerking en inzicht geven in acties die geïnterpreteerd zijn als belemmerend voor of tegenstrijdig aan die samenwerking. Dit geeft een concreet en stevig houvast voor de inhoud van de te plannen interventie.

5. Gedeelde visie: "Wat is het echte doel, waarom zijn we deze samenwerking aangegaan?" Dit geeft ruimte om nog eens expliciet stil te staan bij de meerwaarde van de diversiteit.

### **Intermezzo: goede voorbeelden**

Bij het afnemen van de interviews en het doen van bronnenonderzoek, zijn ook projecten opgevallen die nagenoeg 'zonder kleerscheuren' door de fase van 'The Gap' zijn gekomen. Welke interventies, gekoppeld aan de patronen zoals hierboven beschreven, hebben de Projectmanagers van die projecten ondernomen?

- Op roddelen over de ander worden medewerkers direct aangesproken door collega's (ongewenst gedrag), irritaties feitelijk maken en onterechte aannames direct de kop indrukken (patroon 6, 7)
- Regelmatig benen op tafel overleg tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer over de zachte kant: over spanningen die ontstaan tussen individuen, in of tussen groepen mensen en samen interventies plannen (patroon 5, 7, 8)
- Emotioneel: ruimte geven "hoe gaat het, waar zit je mee?", emotie van de ander niet overnemen, scheiden inhoud en relatie (patroon 3, 7, 8)
- Benoemen en uitspreken van zaken die niet goed lopen en laten zien dat je hiervoor verantwoordelijkheid neemt (patroon 1, 2, 11)
- Belangen stakeholders gezamenlijk benaderen, zodat je als Opdrachtgever en Opdrachtnemer niet tegen elkaar wordt uitgespeeld (patroon 2, 3, 10)
- Doen wat in je invloedssfeer ligt en tijdig escaleren wanneer dit niet zo is; vaker, eerder én gezamenlijk escaleren (patroon 2, 3, 4)
- Bespreken van gedrag en doorvragen over achterliggende belangen ('ik zie een sterke sturing vanuit je moederorganisatie, klopt dat?') (patroon 3, 10)
- Pijnpuntenlijst gezamenlijk opstellen (patroon 9, 10)
- Samen willen scoren als teams van Opdrachtgever én Opdrachtnemer (patroon 6)

### **V. Aanbevelingen voor interventies**

Bij het zoeken naar interventies ben ik uitgegaan van het complexe archetype 'onbedoelde tegenstrevers' en heb ik vooral gekeken naar interventies op het gebied van groepsdynamiek en relationele spanningen die binnen mijn invloedssfeer als Projectmanager liggen, die impact kunnen hebben in de specifieke situatie van 'The Gap' in complexe (infrastructurele) bouwprojecten en géén symptoombestrijding zijn. Interventies die door mij niet direct te beïnvloeden zijn, zoals de invloed van de omgeving in conflicten en het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden buiten het project, heb ik niet verder in beeld gebracht.

Ontegenzeggelijk leg je de basis voor een goede samenwerking aan het begin: "vrienden maak je in vreedstijd". De crux is natuurlijk het vasthouden, naleven, internaliseren en uitdragen van de goede intenties en gemaakte afspraken. In de huidige projectenpraktijk, in alle missies, visies, Start-Up's en ook wanneer er 'gedoe' ontstaat, is er vooral aandacht voor individueel gedrag in de sociale context. Maar hoe ga je om met emotionele en onbewuste groepsprocessen?<sup>11</sup>

#### Interventies

1. Onderzoek met elkaar hoe je onderling de groepsdynamiek bewaakt, signalen signaleert en overgaat tot het plannen van acties en interventies

Patronen 6, 7 en 8 laten zien dat groepsprocessen en groepsdruk een belangrijke motor zijn in de verwijdering tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer als er 'gedoe' is. Wat begint met stoom afblazen en roddelen bij de koffieautomaat, kan leiden tot het ontstaan en bevestigen van het beeld dat de andere groep niet deugt én de druk vanuit de 'eigen groep' om dat beeld over te nemen en ernaar te handelen. Niet zelden leidt dit tot conflicten in de relaties tussen personen en tussen groepen. Belangrijk is alert te zijn en in te grijpen op roddelen en de ander in een negatief daglicht zetten. Het meest effectief is dit wanneer je hier met je counterpart afspraken over kunt maken. Samen roddelen aanpakken, oog hebt voor wat er gebeurt in de eigen groep, dit bespreken met de ander en vervolgens samen bepalen hoe en wanneer je hierop een (gezamenlijke) actie of interventie zet. Belangrijk is hierbij te onderzoeken of de wrevel gaat over onenigheid over de taak, of dat de relatie in het geding is. Op dit laatste is het noodzakelijk direct in te grijpen door bijvoorbeeld een persoonlijk gesprek. Conflicten over de taak zijn echter nuttig en vragen dus een andere interventie, waarbij je het taakconflict in alle openheid bespreekt en dit gesprek in goede banen leidt.

## 2. Bespreek met elkaar hoe je omgaat met invloeden van buitenaf (stakeholders en directies) en hoe en op welke momenten je welke informatie verstrekt

De invloed van 'buitenaf' op je project en de samenwerking daarin, is groot en van velerlei aard. Patronen 2, 3, 4 en 10 laten zien dat het een hele opgave is om al die belangen van stakeholders en achterbannen te (her)kennen en te managen. En als het spannend wordt, ook nog eens te moeten omgaan met allerlei zijsturing en afwijkende boodschappen. Het speelveld overziend, kan dat een gevoel van machteloosheid geven. Toch kun je hier samen met je samenwerkingspartner regie op zetten. Bespreek aan de voorkant hoe je om wilt gaan met allerlei invloeden van buitenaf, wanneer je aan wie welke informatie verstrekt en plan je escalaties gezamenlijk en met dezelfde boodschap. Maar het blijft niet bij kennen en managen van de belangen van achterbannen en stakeholders. De (perceptie van deze) stakeholders bepalen immers de mate van succes van een project én daarin hebben deze niet-direct betrokkenen een grote invloed op en in het project. Met die achterban in gesprek zijn en blijven over de wederzijdse rol in en bijdrage aan het succes is daarmee bijzonder hulpvol. Een keer oefenen<sup>12</sup> met alle spelers van het complexe speelveld rondom je project, bijvoorbeeld door middel van positieopstelling, geeft inzicht in elkaars belangen, hoe groepen zichzelf zien en anderen de groep zien. En het geeft inzicht in de rollen, taken en verantwoordelijkheden van iedereen betrokken. Zo maak je het slagen van het project van iedereen en niet alleen de opgave van de teams in het project.

## 3. Creëer een leercultuur

Patronen 1, 5, 9 en 10 geven aanleiding tot het vervallen in een win-lose situatie. Terugvallen in 'oud gedrag', vertrouwen dat onder druk komt te staan, denken en handelen vanuit aannames en vooroordelen over de ander en individuele belangen die dominant raken over het gemeenschappelijk belang, maken dat wij-zij denken al snel om de hoek komt kijken. Een passende interventie ligt besloten in de positieve benadering van patroon 11. Fouten maken mag! De actie van de ander heeft wellicht een onbedoeld negatief neveneffect, maar dit bespreekbaar maken, de win-lose overstijgen en een gezamenlijk leerproces hierover op gang brengen is de sleutel om samenwerking weer vlot te trekken. Aandachtspunt hierbij is wel dat de groep als totaal in staat moet zijn en worden gesteld om gezamenlijk te reflecteren op het hier-en-nu en de dynamiek in de huidige situatie. Wanneer 'oud zeer' of ervaringen van vroeger (onder meer projectie, (tegen)overdracht en verdedigingsmechanismen) nog dominant zijn, moet daar eerst aandacht voor zijn. Want dit belemmert om met elkaar vanuit de huidige dynamiek te onderzoeken wat onderliggende motieven zijn die leiden tot win-verlies gedrag, luisteren en een oordeel uit te stellen. Regelmatig met elkaar kijken naar wat er in het systeem gaande is, gezamenlijk reflecteren op overtuigingen en gedragingen, delen van beelden over de samenwerking, benoemen en doorleven van emotioneel beladen kwesties en aandacht voor de groepsdynamiek geven ruimte om gedrag bij te stellen en aan te passen op het hier-en-nu. Dit vraagt om binnen het project, maar ook met stakeholders en achterban, een leercultuur te ontwikkelen, waarbij niet alleen aandacht is voor deze aspecten wanneer er 'gedoe' is, maar juist als wezenlijk onderdeel van de sturing vanuit het projectmanagement. Regelmatig bijeenkomsten waarin, in diverse samenstellingen, wordt stil gestaan bij de genoemde aspecten, maar ook interventies hierop in de dagelijkse omgang (bijvoorbeeld tijdens vergaderingen) en tijdens (ontwikkel)gesprekken met medewerkers, zijn voorbeelden van hoe je de interventie kunt vormgeven.

## Notenoverzicht

<sup>1</sup> Schruijer, S.G.L. en Vansina, L.S., Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Management en Organisatie, nr. 3/4, 2013, p. 203-218

<sup>2</sup> Bloemendaal, R., Van der Geest, E., Het experiment A2 Hooggelegen, Den Haag, 2011

<sup>3</sup> AMI Consultancy, A4 Steenbergen evaluatie 'vervlechting van begin tot eind', 2015

<sup>4</sup> Schaveling, J., Bryan, B., Goodman, M., Systeemdenken, Amsterdam, 2012, 71-99

<sup>5</sup> Schruijer, S.G.L., De betekenis van interorganisatieel leiderschap, Management en Organisatie, nr. 4, 2011, p.76-90

<sup>6</sup> Jansen, G., Onderzoek early warnings, juni 2016

<sup>7</sup> Schruijer, S.G.L., Het werken met de systeempseudodynamiek van interorganisatiele samenwerking: inspiratie vanuit de psychoanalyse, Tijdschrift voor Psychoanalyse, nr. 4, 2013, p. 274-284

<sup>8</sup> Schruijer, S.G.L., Narcissistic group dynamics in multiparty systems, Team Performance Management, Vol. 21No. 7/8, 2015, pp.310-319

David, O., Macht!, Amsterdam, 2015, p. 115-116

<sup>9</sup> Schruijer, S.G.L. en Vansina, L.S., Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Management en Organisatie, nr. 3/4, 2013, p. 203-218

<sup>10</sup> Schaveling, J., Bryan, B., Goodman, M., Systeemdenken, Amsterdam, 2012, 99-183

<sup>11</sup> Schaveling, J., Bryan, B., Goodman, M., Systeemdenken, Amsterdam, 2012, 84-93

<sup>12</sup> Schruijer, S.G.L., Are we losing the group in the study of group dynamics? Three illustrations, Humanness in organizations, L. Vansina (Ed.), 2013

<sup>13</sup> Vansina, L.S. en Schruijer, S.G.L., Facilitating Transitional Change, Humanness in organizations: A psychodynamic contribution, L. Vansina (Ed.), 2013, p. 125-136

---

## **Geraadpleegde literatuur / artikelen / bronnen**

- AMI Consultancy, A4 Steenbergen evaluatie 'vervlechting van begin tot eind', 2015
- Bloemendaal, R., Geest, E. van der, Het experiment A2 Hooggelegen, Den Haag, 2011
- David, O., Macht!, Amsterdam, 2015
- Graaf, A. de, Kunst, K., Einstein en de kunst van het zeilen, Amsterdam, 2008
- Houtekamer, C., Bouwdrama's voorkom je niet met een goed contract, NRC.NEXT, 21 juni 2017
- Jansen, G., Onderzoek early warnings, juni 2016
- Kaats, E., Opheij, W., Leren samenwerken tussen organisaties, Deventer, 2011
- Kamp, K. van der, Lintelo, K. te, Pries, F., Cultuur werkt!, Utrecht, 2009
- Koenen, I., Prijsvechten, Den Haag, 2015
- Lencioni, P., De 5 frustraties van teamwork, Amsterdam, 2002
- Reinking, M., Succesvol samenwerken, Rijksprojectacademie
- Schaveling, J., Bryan, B., Goodman, M., Systeemdenken, Amsterdam, 2012
- Schruijer, S.G.L. en Vansina, L.S., Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Management en Organisatie, nr. 3/4, 2013, p. 203-218
- Schruijer, S.G.L., De betekenis van interorganisatieel leiderschap, Management en Organisatie, nr. 4, 2011, p.76-90
- Schruijer, S.G.L., Het werken met de systeempychodynamiek van interorganisatiele samenwerking: inspiratie vanuit de psychoanalyse, Tijdschrift voor Psychoanalyse, nr. 4, 2013, p. 274-284
- Schruijer, S.G.L., Narcissistic group dynamics in multiparty systems, Team Performance Management, Vol. 21No. 7/8, 2015, pp.310-319
- Schruijer, S.G.L., Are we losing the group in the study of group dynamics? Three illustrations, Humanness in organizations, L. Vansina (Ed.), 2013
- Tonk, F., Hoe profiteren we van de creativiteit van de markt terwijl we een race to the bottom voorkomen?, Neerlands Diep, 2016
- Vansina, L.S. en Schruijer, S.G.L., Facilitating Transitional Change, Humanness in organizations: A psychodynamic contribution, L. Vansina (Ed.), 2013, p. 125-136