

DE KOORDDANSER

*NAAR EEN MEER HELDERE & EFFECTIEVE (PROJECT)
OPDRACHTGEVERS- EN OPDRACHTENEMERSROL
BINNEN HHNK*

XXXX

Eindopdracht voor het Kernprogramma Neerlands Diep 2016-2017

Joost Schaminée, 22 oktober 2017



INHOUD

1	Definitie	2
1.1	Algemeen	2
1.2	Situatie	2
2	Analyse.....	5
2.1	Je gaat het pas zien al je het door hebt	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.2	Verschillende perspectieven	5
2.3	Perspectief lijnorganisatie – vs - projectorganisatie	6
2.4	Waar gaat het fout?	7
3	Mogelijke interventies	10
3.1	Altijd goed.....	10
3.2	Bij spanning	10
3.3	Anders organiseren	12
4	implementatie	14

1 DEFINITIE

1.1 Algemeen

De betekenis van het woord ‘opdrachtgever’ is volgens Van Dale woordenboek ‘*iemand die een opdracht geeft, met name voor het verrichten van werk of het plegen van een misdrijf*’. Binnen de context van deze eindopdracht beperk ik me gemakshalve tot het eerste deel van de definitie ‘*iemand die een opdracht geeft, met name voor het verrichten van werk*’.

Intern opdrachtgevers en projectmanagers binnen overheidsorganisaties werken dagelijks op het grensvlak tussen lijn en project. In zekere zin balanceren zij, als ware zij koorddansers, op een koord tussen enerzijds de lijnorganisatie en anderzijds de projectorganisatie. Zij ervaren regelmatig dat lijn- en project niet altijd dezelfde belangen en doelen hebben, dat er vanuit lijn- en projectorganisatie soms heel anders tegen op het eerste gezicht vergelijkbare zaken wordt aangekeken en dat dit gemakkelijk tot spanning kan leiden. Gevolg kan zijn dat projectmanager en/of opdrachtgever vanuit hun rol in een spagaat raken tussen enerzijds projectbelang en anderzijds het belang van de overkoepelende (lijn)organisatie. Daar komt bij dat zij als medewerker voor hun beloning en ontwikkeling worden aangestuurd en beoordeeld door hun hiërarchisch leidinggevende (lijn)manager.

Citaat uit interview:

De combinatie lijnmanager/opdrachtgever brengt de betreffende persoon in een spagaat. Wat is leading? Opgaves of beleid? Project of organisatie? Daar moet je in kiezen, zorg dat er een besluit komt!

De spagaat tussen lijn en project is een klassiek kenmerk van de matrixorganisatie. Johan Cruijff heeft ooit gezegd: ‘je gaat het pas zien als je het door hebt’. En dat is ook hier van toepassing. Ieder individu heeft namelijk zijn eigen persoonlijke ervaring, beleving en gedachten en kijkt op zijn eigen manier naar de wereld. Wat we zien



FIGUUR 1 HOE NEMEN INDIANEN SCHIP VAN COLUMBUS WAAR?

en hoe we wat we waarnemen interpreteren wordt bepaald door onze eigen mindset (denkrichting en referentiekader) die zich mede op basis van persoonlijke ervaringen tijdens ons leven ontwikkelt. Gevolg is aan de ene kant dat we moeite hebben met het waarnemen van zaken waarvoor we geen referentiekader hebben ontwikkeld. De overlevering dat de indianen het schip van Columbus niet zagen aankomen omdat zij het niet als schip herkenden illustreert dit (figuur 1). Of dit ook echt het geval was is niet bekend, maar duidelijk is wel dat zien (en gebruik maken van de andere zintuigen) voor een groot deel interpretatie is. Van de andere kant geldt dat we juist meer en beter zien als we een uitgebreid referentie kader hebben. Kortom: hoe meer iemand over een bepaald onderwerp weet, hoe meer je ervan kunt waarnemen¹.

Een kant en klare oplossing voor het weg nemen van de spanning tussen lijn en project is niet voor handen. Doel van deze eindopdracht is ook niet het oplossen, maar het inzichtelijk en werkbaar maken van deze spanning. In eerste instantie door het *inzicht* in de verschillen tussen lijn- en project te vergroten. Vervolgens door *dóór te kijken* naar mogelijkheden om de spanning tussen en belangen van lijn- en project bespreekbaar te maken. Daarmee ontstaat namelijk ruimte om – rekening houdend met de ‘no go’ gebieden – creatief te zoeken naar oplossingen.

1.2 Situatie

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) is een overheidsinstantie met een democratisch gekozen bestuur en een eigen belastingstelsel. Het bestuur is verantwoordelijk voor het beleid.

De bestuurlijke organisatie van HHNK lijkt op die van een gemeente. Het verschil is dat waterschappen een begrensde, functionele taak hebben. Kerntaken van Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) zijn

¹ Systeem denken, van goed bedoeld naar goed gedaan. Jaap Schaveling, Bill Bryan en Michael Goodman. Tweede herziene druk, (blz. 31-49) 2012

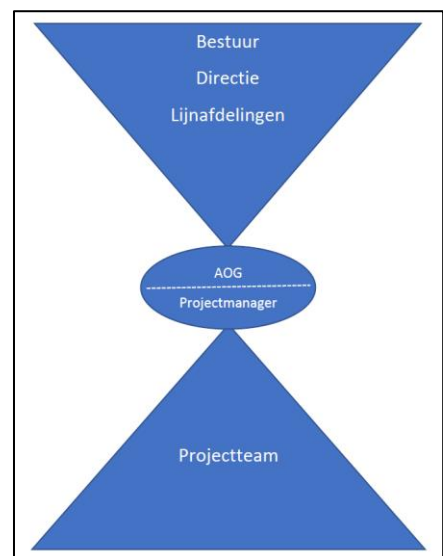
bescherming tegen overstrooming, schoon & gezond water, beperken van wateroverlast & watertekorten en wegbeheer. Circa 800 medewerkers voeren het door het bestuur vastgestelde beleid uit.

De activiteiten van HHNK zijn ruwweg onder te verdelen in reguliere activiteiten (beheer) en tijdelijke unieke opgaven (projecten). De reguliere activiteiten – zoals het beheer en onderhoud van waterkeringen, wegen en watersystemen - worden vanuit de lijn aangestuurd. Unieke opgaven – zoals dijkversterkingen, de bouw van gemalen et cetera - worden over het algemeen via een projectmatige aanpak gerealiseerd. Dit geldt zeker voor grote en complexe projecten.

Projecten doorbreken regelmatig de binnen een lijnorganisatie gebruikelijke ordening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit geldt binnen HHNK zeker voor grote en complexe projecten zoals HWBP of VBK projecten of de nieuwbouw van gemalen of RWZI. Het unieke en tijdelijke karakter van deze projecten vraagt soms om maatwerk, zoals het afwijken van het gebruikelijke beleid (bijvoorbeeld inkoop of personeelsbeleid) of het afwijken van tijdrovende (bestuurlijke) procedures en hiërarchische structuren.

In de praktijk leidt het verschil in belangen en dynamiek tussen lijnorganisatie en project binnen veel organisatie regelmatig tot gedoe, onbegrip en zelfs conflicten. De projectmanager en opdrachtgever (OG) vervullen hun werk in het scharnierpunt tussen lijnorganisatie en project (figuur 2) en bevinden zich daarmee op de plaats waar belangentegenstellingen tot wrijving kunnen leiden en voelbaar zijn.

Jo Bos en Ernst Harting² beschrijven in hun boek 'Projectmatig creëren 2.0' dat de grote aandacht in de wereld van het projectmanagement voor de rol van projectmanager terecht is. Maar zij geven ook aan dat daar tegenover staat dat de geringe aandacht voor de rol van opdrachtgever niet terecht is. Bij tal van projecten blijkt hoe belangrijk juist de rol van opdrachtgever is. Soms door de manier waarop de opdrachtgever zijn rol invult. Maar soms juist ook door de manier waarop hij de rol *niet* invult. Bos en Harting spreken over de opdrachtgever die in de praktijk voor de projectmanager nauwelijks aanspreekbaar is, of die zich er niet van gewag is dat de rol van opdrachtgever iets heel anders is dan de rol van lijnmanager.



FIGUUR 2 OPDRACHTGEVER EN PROJECTMANAGER OP SCHARNIERPUNT TUSSEN LIJN EN PROJECT

Citaat uit interview:

De rol van opdrachtgever wordt vaak onderschat, bijvoorbeeld een teamleider die de aansturing van de projectleiders er bij doet

OG en projectmanager moeten onder andere volgens Bos en Harting gelijkwaardige gesprekspartners zijn. De OG draagt hierbij binnen de lijnorganisatie de formele verantwoordelijkheid voor het project, bepaalt het 'wat' en schermt het project af voor potentiële conflicten in de aansturing. De projectmanager is verantwoordelijk voor het binnen de kaders van zijn opdracht organiseren en uitvoeren van het project (het 'hoe'). Hij legt daarover verantwoording af aan de OG.

Het opdrachtgeverschap voor projecten is binnen HHNK – vanwege beoogde synergie voordelen - belegd bij het lijnmanagement. Maar hoe werkt dit in de praktijk? Wat betekent het beleggen van het opdrachtgeverschap (gelijkwaardige relatie met projectmanager) bij de lijnmanager (hiërarchische relatie met projectmanager) in de praktijk voor de samenwerking en communicatie tussen beiden? En welk mandaat en welke handelingsruimte krijgt, ervaart én voelt de projectmanager van zijn lijnmanager/opdrachtgever om de opdracht – het realiseren van het project – op de door hem gewenste manier uit te voeren? Andere vraag is in hoeverre het voor de opdrachtgever/lijnmanager mogelijk om de soms tegenstrijdige belangen tussen lijn en project te dragen zonder

² Projectmatig creëren 2.0, Jo Bos en Ernst Harting (2006)

zelf in een spagaat te geraken (of de projectmanager in een spagaat te brengen)? En welk mandaat krijgt de opdrachtgever in de praktijk weer van zijn hiërarchisch leidinggevende om zijn opdracht – het realiseren van het project – uit te voeren?

2 ANALYSE

2.1 Verschillende perspectieven

Binnen HHNK worden de reguliere activiteiten met een permanent of repeterend karakter uitgevoerd door lijnafdelingen. Denk hierbij aan taken als beheer en onderhoud van sloten, kanalen, dijken, RWZI, wegen et cetera. Maar ook aan onderwerpen als vergunningverlening & handhaving, bestuur & directiezaken, personeel & organisatie en financieel beheer & concern control.

Citaat uit interview:

Eenvoudige of reguliere werkzaamheden kan je vaak het beste binnen de lijn organiseren. Soms is het echter handig om zaken buiten de lijn te organiseren. Bijvoorbeeld ingewikkelde, complexe, unieke en/of grootschalige activiteiten. Basis is dat je alleen maatwerk moet toepassen als het iets toevoegt.

Naast reguliere activiteiten is er ook sprake van eenmalige opgaven met een tijdelijk karakter. Bijvoorbeeld de renovatie of nieuwbouw van een gemaal of RWZI, de aanleg van wegen of een waterberging, implementatie van nieuwe wetgeving, de bouw van stuwen, sluizen of bruggen of de versterking van dijken. Dit soort opgaven vragen specifieke aandacht en worden in de praktijk via een projectmatige aanpak gerealiseerd.

Binnen HHNK realiseert de afdeling Ingenieursbureau de investerings- en groot onderhoudsprojecten van het hoogheemraadschap. De afdeling Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is gericht op het versterken van alle afgekeurde primaire waterkeringen. Het overkoepelende landelijke HWBP-programma is in nationaal opzicht dusdanig van belang dat het onder toezicht van de Tweede Kamer valt.

Medewerkers binnen de lijn- en projectorganisatie hebben behoefte aan een organisatievorm, mandaat en wijze van samenwerking die past bij de opgave die zij moeten realiseren. Waar precies behoefte aan is en welke belangen daarbij spelen verschilt soms sterk tussen lijn- en projectorganisatie. Dat kan tot gevolg hebben dat dezelfde informatie soms toch anders wordt geïnterpreteerd (figuur 3) waardoor spanning kan ontstaan. Markesteijn³ zegt hierover: *“Er is altijd spanning tussen lijn en project. Dit hoort bij projectmatig werken. Zolang er samenwerking is tussen het lijn- en projectmanagement kan dit spanningsveld constructief en creatief worden benaderd”*.

Een voorbeeld van een raakvlak waar gemakkelijk spanning kan ontstaan is daar waar het over bemensing gaat. De opdrachtgever (of projectmanager) heeft belang bij het op tijd en met de gevraagde kwaliteit halen van afgesproken deadlines. Hij vraagt bijvoorbeeld bij fase overgangen of in geval van piekbelasting om extra capaciteit met specifieke competenties bij de lijnmanager. En hij verwacht dat de gevraagde capaciteit en competenties op het aangegeven moment vanuit de lijn worden geleverd.

Citaat uit interview:

Ik ben van mening dat het heel goed is dat binnen HHNK de OG ook lijnmanager is. Doel is namelijk niet zomaar het realiseren van een project, maar het realiseren van een optimaal rendement voor het bestuur. Een goede projectleider zorgt er mijns inziens via zijn manier van werken en communiceren voor dat hij in de praktijk voor zijn project een goede OG heeft.

De lijnmanager heeft belang bij het binnen de (beleids)kaders van de organisatie leveren van capaciteit zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de reguliere activiteiten van de staande organisatie. Hij moet een afweging maken tussen eigen mensen en inhuur, pieken en dalen in de werkbelasting van de staande organisatie opvangen, capaciteit met de juiste competenties zoeken en leveren en zorgen voor financiering, huisvesting, bureauautomatisering en



FIGUUR 3 VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN

³ <http://www.markensteijn.com/index.php/98-het-pm3-model/246-lijnmanagement>

andere noodzakelijke hulpmiddelen. Dit soort op het eerste gezicht eenvoudige vragen kan daardoor gemakkelijk leiden tot spanningen.

2.2 Perspectief lijnorganisatie – vs - projectorganisatie

Belangen bepalen in belangrijke mate vanuit welk perspectief je naar een vraagstuk kijkt. Je begrijpt beter waarom bepaalde voor jou logische oplossingen voor de ander no-go areas zijn als men elkaars belangen kent. Onderstaande tabel geeft inzicht in enerzijds 'het' perspectief van een lijnorganisatie en anderzijds 'het' perspectief van een projectorganisatie, en daarmee in het verschil in referentiekader.

Aspect	Perspectief lijnorganisatie	Perspectief projectorganisatie
Bestaansrecht	Permanante organisatie die bezig is met reguliere werkzaamheden	Tijdelijke organisatie die bezig is met het uitvoeren van een tijdelijke en voor de moederorganisatie unieke activiteit
Geld	Geen over- of overschrijding van toegekend (jaar)budget	Geen overschrijding van toegekend projectbudget.
Risico's	Voorkomen van (bestuurlijke) risico's Bij voorkeur elimineren van onzekerheden	Beheersen van projectrisico's (GOKIT). Onderbouwd accepteren van onzekerheden
Organisatie	Blijvende organisatie	Tijdelijke organisatie, bestaat voor de duur van het project
Beslag op middelen/faciliteiten	Gestructureerd, continu, beheerst.	Naar behoefte, met pieken en dalen
Kwaliteit	Gericht op steeds verbeteren van kwaliteit van werkprocessen en output. (morgen doen we het beter dan vandaag)	Gericht op voldoen aan kwaliteitseisen projectopdracht (goed = goed genoeg)
Informatie	Brede behoefte aan informatie	Gerichte behoefte, sec aan voor project relevante informatie
Tijd (planning & beschikbaarheid)	Over het algemeen repeterende activiteiten, veelal zonder harde deadlines.	Gericht op halen van via projectopdracht afgesproken deadlines en (tussen)mijlpalen
Personeel	Gericht op continuïteit in bezetting en groei en ontwikkeling van medewerkers	Gericht op taakvolwassenheid van betrokken medewerkers.
Beslag op mensen	Workload min of meer continu. Gestructureerd; medewerkers worden binnen vaste (lijn)organisatie ingezet op vaste taken van organisatie	Workload kan sterk fluctueren. Dynamisch; medewerkers worden binnen tijdelijke (project)organisatie ingezet naar behoefte.
Workflow	Gericht op balans tussen bezetting en workflow. Weinig pieken en dalen in bezetting	Afhankelijk van projectdynamiek en projectfase. Wordt o.a. gekenmerkt door pieken en dalen in bezetting
Focus	Doelgericht. Breed & abstract: gericht op bestuur en organisatiebelang	Resultaatgericht. Smal & concreet: gericht op realiseren projectopdracht (best for project)
Cultuur	Control ingericht vanuit 'wantrouwen'. Kunnen aantonen; in control zijn door te standaardiseren en werken vanuit protocollen en procedures. (vertrouwen is mooi, kunnen aantonen is noodzakelijk)	Control ingericht vanuit vertrouwen. Kunnen handelen; in control zijn door te vertrouwen op vakmanschap. Ruimte geven voor initiatief en nemen van gecalculerde risico's (vertrouwen op vakmanschap, leren van fouten)
Mandaat & plaats leiding binnen de organisatie	Hiërarchische verhouding tussen lijnmanager en werknemers	Samenwerking gericht. Geen (formele) hiërarchische verhoudingen tot elkaar. Projectmanager is onderdeel van het IPM team (primus interparis) Projectmanager en OG zijn gelijkwaardige gesprekspartners,

Tabel 1 perspectief van een lijnorganisatie – vs - perspectief van een projectorganisatie

Conclusie

Tabel 1 maakt inzichtelijk dat lijn- en projectorganisaties ieder een eigen perspectief en referentiekader hebben. Beide manieren van werken zijn, gezien vanuit het eigen perspectief, volstrekt logisch en verklaarbaar. Als beide werelden met elkaar worden geconfronteerd blijkt echter dat er soms fundamenteel anders tegen situaties aan wordt gekeken. Dergelijke situaties kunnen gemakkelijk tot onbegrip, gedoe, spanningen en confrontaties leiden. Zeker onder druk.

2.3 Waar gaat het fout?

Onderzocht is welke aanwijsbare oorzaken er zijn voor de spanning tussen lijn- en projectorganisatie. Vertrekpunt is enerzijds het hiervoor beschreven inzicht dat lijn- en projectorganisaties een eigen referentiekader hebben. Zij bekijken en interpreteren informatie en gebeurtenissen elk vanuit hun eigen perspectief. Daarnaast geldt, zoals aangegeven, dat beide manieren van werken volstrekt logisch en verklaarbaar zijn. Beiden zijn op zichzelf goed, maar samen wringt het soms. Interessant is de vraag wat er voor nodig is om deze spanning niet verlamdend te laten werken of zelfs constructief te benutten?

Uit de door mij gehouden interviews ontstaat het beeld dat oorzaken van spanning tussen lijn- en projectorganisaties op verschillende niveaus en terreinen liggen. Genoemde aandachtspunten zijn onder andere vakmanschap, kennis & ervaring, communicatie, mandaat, kwetsbaarheid, vertrouwen, nieuwsgierigheid, lef, helderheid en cultuur. Op hoofdlijnen kunnen vanuit de overall analyse de volgende oorzaken worden genoemd:

1. Gebrek aan (oprechte) nieuwsgierigheid

Lijn- en projectorganisaties hebben – net als individuele lijnafdelingen - elk een eigen opdracht en doelstelling. Zij zijn op vele vlakken (zie tabel 1) verschillend van aard en medewerkers kijken in de praktijk vaak vooral vanuit het eigen perspectief naar situaties en informatie. Omdat medewerkers elkaar niet écht kennen is er geen diep geworteld gevoel van gezamenlijkheid.

Een constructieve samenwerking tussen het lijn- en projectorganisatie vraagt om lef. Het vereist het durven benoemen van verschillen, bespreken van belangen en drijfveren en het uitstellen (en bespreekbaar maken) van het initiële (voor)oordeel. Partners moeten daarvoor oprecht geïnteresseerd zijn in elkaar en elkaar willen onderzoeken en bevragen.

Onbegrip, discussie, irritatie, formeel gedrag, het uitnutten van hiërarchische posities, geroddel bij de koffieautomaat, besluiteloosheid en machtspelletjes liggen op de loer als lijn- en projectorganisatie zich niet kwetsbaar kunnen, willen of durven op te stellen. Consequentie is vertraging, inefficiëntie en oplopende kosten.

2. Verschillende sturingsfilosofie

Het waarneembare gedrag qua sturing verschilt sterk tussen lijn- en projectorganisatie. Qua logische niveaus (Robert Dilts & Gregory Bateson, figuur 4) verschilt de sturingsfilosofie binnen lijn- en projectorganisaties op waarden en overtuigingen niveau van elkaar. Onbegrip en irritatie op basis van zichtbare verschillen (gedrag en kennis) kan gemakkelijk ontstaan als men zich hier niet bewust van is.

Ter illustratie:

- De lijnorganisaties streeft naar het herleidbaar en beheerst uitvoeren van aan haar toebedeelde taken. Streven is de taak uit te voeren en (bestuurlijke) risico's op voorhand te voorkomen of te ontwijken. Dit wordt onder andere bereikt door besluiten bij hiërarchisch leidinggevend (afdelingshoofden of directie) of het bestuur te leggen of te temporiseren.

Citaat uit interview:

Binnen onze organisatie is de OG tevens de lijnmanager. Dit is anders dan bijvoorbeeld RWS waar de OG en lijnmanager verschillende personen zijn. RWS is ook een echte projectorganisatie, waar HHNK meer een beheerorganisatie is die projectmatig werkt.

Citaat uit interview:

Het conform RWS meer formaliseren en scheiden van de rollen OG – ON leidt tot blauw gedrag. Veel papier, dienstverleningsovereenkomsten et cetera. Vraag is waar dat vandaan komt. Het kost tijd, geld en is niet leuk.



FIGUUR 4 ZICHTBAAR GEDRAG EN NIET ZICHTBARE REDENEN VOOR GEDRAG

Voorafgaand aan besluitvorming is, om de juistheid van onderliggende informatie te verifiëren, preventief toezicht georganiseerd via bijvoorbeeld checks door afdelings- of concern control. (preventief toezicht/georganiseerd wantrouwen).

- Projecten zijn gericht op het binnen de kaders van tijd, geld en kwaliteit realiseren van de projectopdracht. Risico's worden beoordeeld op hun voor het projectresultaat ongewenst effect. Beheersmaatregelen worden genomen als de kosten opwegen tegen de baten. Besluiten worden omwille van voortgang niet alleen door de projectmanager of opdrachtgever genomen, maar ook gaandeweg door bijvoorbeeld materiedeskundigen. Daarbij wordt vertrouwd op hun vakmanschap. In geval van afwijkingen of incidenten wordt achteraf geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd (georganiseerd vertrouwen).

Beeld vanuit project kan bijvoorbeeld dan zijn dat lijnorganisaties traag, log, afstandelijk en ambtelijk zijn. Beeld vanuit lijn kan zijn dat projectorganisaties niet in control, op zichzelf gericht, anarchistisch en chaotisch zijn. Dit kan leiden tot spanning, wantrouwen, inefficiëntie en vertraging.

3. Conflicterende belangen & gebrek aan ervaring opdrachtgever

Projecten hebben een qua kennis en ervaring op hun taak toegesneden en in voldoende mate beschikbare opdrachtgever én projectmanager nodig. Zij zijn in hun werk elkaars gelijkwaardige gespreks- en sparringpartner. Om hun rol in dienst van het project te kunnen spelen hebben zij naast noodzakelijke harde vaardigheden ook zachte vaardigheden, kennis van de organisatie en praktijkervaring (vliegreun) in hun rol nodig.

De opdrachtgeversrol wordt er in de praktijk, ook binnen HHNK, vaak bijgedaan door een lijnmanager. Hiermee worden synergievoordelen beoogd. Consequentie van deze keuze is – als het de eigen lijnmanager van de projectleider betreft – dat opdrachtgever en projectleider geen gelijkwaardige relatie meer hebben. Er is immers (ook) sprake van een hiërarchische relatie.

Daarnaast is het de vraag in hoeverre een als opdrachtgever aangewezen lijnmanager – naast zijn taken lijnmanager - voldoende tijd heeft voor het project? Heeft (of maakt) hij tijd om zich te verdiepen in het project, na te denken over het project en regelmatig met de projectmanager te sparren?

Vraag is ook of de lijnmanager voldoende kennis en ervaring heeft van het reilen en zeilen in (grote en complexe) projecten? De meeste mensen zijn immers van nature geneigd om op de eigen waarneming te vertrouwen en op basis daarvan een oordeel te vormen. Daarbij realiseren we ons niet altijd dat we moeite hebben met het waarnemen van zaken waarvoor we tijdens ons leven geen referentiekader hebben ontwikkeld. Waterschappen zijn van oudsher

Citaat uit interview:

Heel bepalend is of een project vanuit een programmastructuur of de lijn wordt aangestuurd. Een programmastructuur is bedoeld voor unieke opgaves. Als je voor dat soort opgaves doet wat je deed bij je reguliere werk dan lukt het niet

Citaat uit interview:

De (gedelegeerd) OG stuurt op projectrelevante aspecten (GROKIT). De temleider/lijnmanager stuurt op organisatie brede zaken en HR achtige zaken

Citaat uit interview:

Je moet goed kunnen schakelen tussen de rollen lijnmanager (afdelingshoofd) en opdrachtgever als deze rollen beiden in één persoon zijn ondergebracht. Verschil is onder meer dat de lijnmanager een hiërarchische relatie heeft met de projectmanager. Daarin moet de OG/AH heel transparant en duidelijk zijn. Anders ontstaat er onduidelijkheid waardoor het niet werkt.

Citaat uit interview:

Het gaat fout als de OG te weinig tijd heeft om echt met het project bezig te zijn of als er sprake is van hiërarchische afhankelijkheid. Mijn ervaring is dat de combinatie OG/afdelingshoofd niet goed werkt. Onder andere omdat:

- Je écht tijd moet hebben om je OG rol goed te kunnen invullen. Je moet je in het project kunnen verdiepen, er over na kunnen denken, dingen kunnen regelen en er over kunnen sparren met de projectmanager. Ik ga voor een beetje project uit van minimaal een dagdeel/week
- Er in geval van de combinatie OG/AH in een persoon sprake is van dubbele petten en soms tegenstrijdige belangen (lijn/project) die door een en dezelfde persoon moeten worden aangepakt. Dit leidt tot rolvulling waardoor voor bijvoorbeeld de projectmanager onduidelijkheid is welke rol de gesprekspartner op een bepaald moment precies heeft. De lijnmanager heeft daarbij ook een hiërarchische relatie tot de projectmanager waardoor de positie van de gesprekspartners niet gelijkwaardig is.

sterk zijn in beheer en onderhoud van watersystemen, dijken, wegen et cetera. Maar tot de start van het HWBP hadden medewerkers binnen de waterschappen nauwelijks tot geen ervaring met grootschalige en complexe projecten. Vraag is per definitie of een opdracht gevend lijnmanager zich vanuit kennis en ervaring voldoende kan inleven in de behoefte, complexiteit en dynamiek van het project? Dat geldt zeker voor grote en complexe projecten. En kan hij van daar uit vervolgens samen met de projectmanager het project koers en richting geven, het project in de lijn voldoende afschermen van conflicten en tegelijkertijd de eigen lijn taken en verantwoordelijkheden gestalte geven?

Tot slot is het de vraag in hoeverre de opdrachtgever/lijnmanager de bij hem belegde (soms conflicterende) verantwoordelijkheden in de praktijk kan scheiden? In hoeverre is hij voor de projectmanager een gelijkwaardige sparringpartner die voorspelbaar is in zijn belang en rolinvulling? Maar ook; in hoeverre brengt de combinatie van rollen de opdrachtgever/lijnmanager zelf in een spagaat?

Conflicterende belangen door de combinatie opdrachtgever/lijnmanager en gebrek aan relevante kennis, tijd en ervaring bij de opdrachtgever leiden mogelijk tot inefficiëntie in het spelen van het spel tussen lijn- en project, onvoorspelbaarheid of onbereikbaarheid van de opdrachtgever voor de projectmanager, risico mijndend gedrag en besluiteloosheid binnen het project en vertraging.

Citaat uit interview:

Oprachtgeverschap is een ervaring vak. Je moet snappen hoe het werkt. Daarbij moet de OG stevig in zijn schoenen staan. Een lijnverantwoordelijke heeft een hiërarchische positie. De OG is daarentegen een eenling. Hij moet daarom sterk in zijn schoenen staan om dingen gedaan te krijgen.

4. Gebrek aan gezamenlijkheid en invloed

De opdrachtgever is de verbinding tussen project en lijnorganisatie (zie figuur 1). Voor het succesvol kunnen uitvoeren van zijn taak is hij echter afhankelijk van anderen. Maar in hoeverre is er sprake van een gezamenlijk belang? Lijnfunctionarissen waarmee hij zaken moet doen hebben immers ook een eigen opdracht, belang en verantwoordelijkheid.

Als er geen sprake is van een gezamenlijk belang, heldere prioritering en een gezamenlijke focus dan leidt dat mogelijk tot inefficiëntie in de samenwerking, het niet of niet tijdig (kunnen) nakomen van afspraken en vertraging van projecten. Zeker als de opdrachtgever hiërarchisch niet in positie is. Het is voor het slagen van een project namelijk ook belangrijk de opdrachtgever (en projectmanager) goed te positioneren binnen de organisatie. Hij moet binnen het speelveld waarin hij werkt een volwaardige en gelijkwaardige gesprekspartner zijn en hij moet binnen de hiërarchie de positie en het mandaat hebben om invloed uit te oefenen en dingen voor elkaar te krijgen.

Citaat uit interview:

Als je afhankelijk bent van anderen moet je in positie zijn om je taak te kunnen uitvoeren. Zowel de OG als de projectmanager moeten daarom binnen de organisatie in positie zijn om hun opdracht te kunnen uitvoeren. Qua opdracht en mandaat, maar ook qua plaats binnen de organisatie. Ik kwam zelf pas in positie binnen HHNK toen ik naast programmamanager ook afdelingshoofd werd en in het MT water kwam. Daar werden de relevante besluiten genomen. Tot het moment dat ik in het MT water kwam was in feite binnen dat MT niet bekend wat er voor het HWBP exact nodig was

De kans is reëel dat de opdrachtgever dingen niet gedaan krijgt als hij binnen de organisatie hiërarchisch niet in positie of onvoldoende gemandateerd is. Ook bestaat de kans dat hij – als hij niet op de juiste plek aan tafel zit - de voor zijn rolinvulling noodzakelijke informatie niet of niet op tijd krijgt. Gevolg: inefficiëntie en vertraging.

3 MOGELIJKE INTERVENTIES

Beschreven is dat spanning tussen lijn- en projectorganisatie leidt tot spanningen, onbegrip, frustratie, conflicten, dilemma's en soms ook tot een spagaat voor opdrachtgever en/of projectmanager. Of de spanning oploopt, of zelfs escaleert, hangt voor een belangrijk deel af van hoe betrokkenen op het moment dat de spanning zich voor doet reageren. Gaan ze in gesprek en worden ze creatief om samen een oplossing te zoeken of doen ze dat niet en kan de spanning gemakkelijk verder oplopen of zelfs escaleren?

Er is onderscheid te maken in handelingsstrategieën die *altijd goed* zijn (open deuren, § 3.1) en handelingsstrategieën die vooral effect kunnen hebben als spanning zich openbaart (§ 3.2). Daarnaast is – *naast* genoemde handelingsstrategieën – ook ingrijpen in de organisatie een optie (§ 3.3).

3.1 Altijd goed

1. Heldere afspraken

De verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wijkt fundamenteel af van de verhouding tussen werknemer en hiërarchisch leidinggevende. De opdrachtgever gaat over het 'wat' en de projectleider over het 'hoe' (zie figuur 1). Om succesvol te kunnen zijn, zijn opdrachtgever en projectmanager (opdrachtnemer) van elkaar afhankelijk. Hun werkrelatie is gelijkwaardig wat betekent dat de projectmanager een opdracht van zijn opdrachtgever mag weigeren. Dit is iets wat niet mag in de relatie tussen werknemer en hiërarchisch leidinggevende.

In situaties – zoals bij HHNK - waarbij de hiërarchisch leidinggevende tevens opdrachtgever is kan - onbedoeld - spanning en verwarring ontstaan. In hoeverre is immers duidelijk voor lijnmanager/opdrachtgever én projectmanager vanuit welke rol met elkaar wordt gesproken? Dezelfde vraag geldt voor gesprekken tussen lijnmanager/opdrachtgever en andere lijnfunctionarissen. Daarom is het aan te bevelen om – als er gekozen wordt voor het beleggen van het opdrachtgeverschap bij de lijnmanager – in de opdracht beide verantwoordingslijnen expliciet te beschrijven en hierover binnen de gehele organisatie helder te communiceren.

3.2 Bij spanning

2. Leg het probleem waar het hoort

Spanning kan in de praktijk altijd optreden. Ook als er heldere afspraken zijn vastgelegd over verantwoordingslijnen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Op het moment dat je hierdoor in een spagaat raakt moet je voorkomen dat er – bijvoorbeeld vanuit oprechte betrokkenheid of omwille van voortgang – persoonlijke keuzes worden gemaakt. Ook moet je er niet zelf mee rond blijven lopen. Juist in die situatie is het voor opdrachtgevers en projectmanagers noodzakelijk om even los te komen van de

Citaat uit interview:

Als OG moet je de werelden waarin je acteert kennen:

- De bestuurlijke wereld (afspraken, partij belangen, gevoeligheden et cetera)
- Organisatie (hoe georganiseerd, netwerk, belangen, gevoeligheden et cetera)
- Projectwereld (dynamiek, doelgerichtheid, je moet verstand hebben van de business. O.a. voor scherp houden projectmanager)

Citaat uit interview:

De combinatie lijnmanager/opdrachtgever brengt de betreffende persoon in een spagaat. Wat is leading? Opgaves of beleid? Project of organisatie? Daar moet je in kiezen, zorg dat er een besluit komt!

Citaat uit interview:

Het gaat fout als de OG te weinig tijd heeft om echt met het project bezig te zijn, of als er sprake is van hiërarchische afhankelijkheid.

Citaat uit interview:

Voordeel is dat ik als afdelingshoofd iedereen persoonlijk ken en hun competenties. Dat zou anders zijn als ik alleen OG was. [...] Keerzijde is het dilemma tussen belangen binnen projecten, het programma, de afdeling en de organisatie? Dit vraagt veel lenigheid van me, vereist veel afstemming en brengt me soms in een spagaat.

dagelijkse hectiek. Je moet de rust bewaren en overzicht krijgen om de situatie vanuit verschillende perspectieven te kunnen beschouwen en analyseren.

Het agenderen van je dilemma bij de persoon of personen die het dilemma mee kunnen oplossen is noodzakelijk. Dit vraagt om lef. Maar door het dilemma daar te agenderen maak je de ander niet alleen deelgenoot van jouw dilemma, je maakt hem ook mee verantwoordelijk voor het oplossen daarvan. Door samen oorzaken van en oplossingen voor de gevoelde spagaat in beeld te brengen en op de juiste plaats besluiten te laten nemen over hoe verder voorkom je dat je in een persoonlijke spagaat raakt.

3. Beter presteren in de samenwerking

Een deel van de spanning tussen lijn en project (of lijnmanager/opdrachtgever en projectmanager) is het gevolg van inhoudelijke fouten of fouten in de samenwerking. Als inhoudelijk beter gepresteerd wordt kan een belangrijk deel van de spanningen worden voorkomen. Als daarnaast in de samenwerking beter gepresteerd wordt kan spanning worden beheerst en weggenomen. Of zelfs worden benut. Beter presteren in de samenwerking kan door:

- *te zorgen dat het voor alle betrokkenen helder is wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe verantwoordingslijnen lopen.* Dit kan door heldere afspraken te maken, vast te leggen en deze expliciet naar alle betrokkenen te communiceren (zie § 1.1)
- *te zorgen dat betrokkenen elkaar kennen.* Optredende spanningen zijn makkelijker bespreekbaar en oplosbaar als je elkaar kent. Dit vraagt er om dat je bij aanvang van én tijdens de samenwerking tijd investeert in persoonlijk contact. Ook buiten de formele overlegstructuren om.
- *te zorgen dat betrokkenen elkaars drijfveren en belangen kennen.* Door ook buiten formele overlegstructuren om met elkaar in gesprek te gaan kan je elkaars drijfveren en belangen bespreken en onderzoeken. Door naar elkaar toe open te zijn over wat wel en niet kan ontstaat er een beeld van waar je elkaar kunt helpen en van elkaars 'no go' areas. Omdat je elkaars belangen en 'no go' areas al kent kan je in geval van opdoemende spanningen al snel samen tot de kern komen en creatief worden in de zoektocht naar oplossingen.
- *te zorgen dat je elkaar op het juiste moment informeert.* Ontwikkelingen binnen projecten of organisaties met negatieve consequenties voor anderen zijn niet altijd te voorkomen. Belangrijk voor samenwerking is in dat geval dat je elkaar niet verrast of in verlegenheid brengt. Omdat je elkaar en elkaars belangen kent, kan je inschatten of het belang van een ander geraakt wordt. Neem, als dit het geval is, op tijd zelf het initiatief om de ander hier over te informeren en overleg met elkaar of de ontstane situatie om aanvullende acties of maatregelen vraagt.
- *te zorgen dat je win/win situaties in beeld hebt.* Er zijn situaties denkbaar waarbij belangen van bijvoorbeeld project en lijnorganisatie met elkaar overeenkomen. Hier kan je elkaar helpen. Een voorbeeld is werk met werk maken door – hoewel buiten de scope - in een project ook zaken te realiseren die voor lijnafdelingen van belang zijn. Een voorbeeld is het integreren van vispassages (waterkwaliteit beleid) in binnen het HWBP project Waddenzeedijk Texel nieuw te bouwen gemalen.
- *te zorgen dat je spanning benut.* Soms kunnen samenwerkende partners elkaar bij spanning strategisch benutten. Een voorbeeld daarvan is het door de opdrachtgever naar de omgeving communiceren van een besluit waartegen veel weerstand bestaat. Hierdoor komt de relatie tussen het projectteam en de omgeving minder onder druk te staan.
Een ander voorbeeld is de keuze de bestaande hiërarchie te benutten als er sprake is van 'agree to disagree' tussen bijvoorbeeld lijn en project. Dit kan door gezamenlijk het dilemma in beeld te brengen



en oplossingsrichtingen, inclusief daaraan verbonden voor- en tegenargumenten, uit te werken in één beslisnotitie. Door samen de beslisnotitie bij de persoon neer te leggen die over de kwestie gaat en een finaal besluit kan nemen ontstaat helderheid. Van belang is wel dat de te volgen procedure en wie dit finale besluit dient te nemen vooraf helder is.

3.3 Anders organiseren

4. Anders organiseren

Er zal, in de woorden van Markesteijn, altijd spanning zijn tussen lijn en project. Dit wordt onderschreven door de respons van verschillende geïnterviewden. Zij geven aan dat het combineren van lijnmanagement en opdrachtgeverschap in één functionaris tot spanningen tussen personen of een spagaat tussen belangen kan leiden. Hier tegenover staat dat het beleggen van het opdrachtgeverschap bij een lijnmanager ook synergievoordelen oplevert (zie citaat hiernaast).

Kanttekening die ik op voorhand plaats is dat het wijzigen van een organisatiestructuur op zichzelf nooit een oplossing is voor een probleem in de samenwerking. Het wijzigen van de organisatiestructuur is hooguit een middel dat helpt om het doel – een gedragsverandering – te bereiken.

Vraag die ik mezelf heb gesteld is of de bestaande organisatiestructuur binnen HHNK helpt om spanningen te voorkomen tussen: (A) lijnmanager/opdrachtgever & projectmanager, (B) projectorganisatie & lijnorganisatie en (C) tussen belangen die de lijnmanager/opdrachtgever moet combineren (spagaat)? Afweging is of de voordelen nog altijd opwegen tegen de nadelen?

Vanuit de analyse (hoofdstuk 2) en hierboven beschreven mogelijke interventies volgt dat het combineren van opdrachtgeverschap en lijnmanagement leidt tot een aantal potentiële dilemma's:

- a) heeft de lijnmanager voldoende tijd om de rol als opdrachtgever in te vullen?
- b) heeft de lijnmanager voldoende kennis van en ervaring met projectmanagement om de rol als opdrachtgever (en sparringpartner van de projectmanager) in te kunnen vullen?
- c) zijn de verantwoordingslijnen en daarmee het gedrag van de lijnmanager/opdrachtgever voldoende duidelijk beschreven en daarmee werkbaar voor de projectmanager?
- d) wat betekent het bestaan van een hiërarchische relatie tussen lijnmanager en projectmanager in de praktijk voor de (gelijkwaardige) samenwerking tussen beiden in hun rol als opdrachtgever en projectmanager?
- e) wat betekent het combineren van de rol opdrachtgever & lijnmanager voor het door de opdrachtgever afschermen van het project van discussies in de lijn?
- f) in hoeverre brengt het combineren van de rollen lijnmanager en opdrachtgever de betreffende persoon in een spagaat tussen belangen?
- g) in hoeverre zijn de verantwoordingslijnen en verantwoordelijkheden binnen de projectorganisatie duidelijk voor functionarissen binnen de lijnorganisatie?

Door het opdrachtgeverschap binnen HHNK anders te organiseren kunnen een aantal van de hierboven genoemde dilemma's worden weggenomen of verzacht. Het gaat om het wegnemen van:

Citaat uit interview:

Voordeel is dat ik als afdelingshoofd iedereen persoonlijk ken en hun competenties. Dat zou anders zijn als ik alleen OG was. Door ook (een deel van) het lijnmanagement te doen kan ik iemand beter plekken binnen de organisatie of het programma. Kennis en expertise zit immers in mensen. En die kennis en expertise kunnen we binnen [...] opdoen en wellicht ook elders binnen de organisatie benutten. Keerzijde is het dilemma tussen belangen binnen projecten, het programma, de afdeling en de organisatie? Dit vraagt veel lenigheid van me, vereist veel afstemming en brengt me soms in een spagaat.

Citaat uit interview:

Opdrachtgeverschap is een vak. De opdrachtgever heeft bagage nodig om dit te kunnen doen. De benodigde bagage is zowel projectervaring als ervaring in het spel dat gespeeld wordt in 'de bovenwereld' (i.c. de lijn en bestuurlijke organisatie)

- Hiërarchische afhankelijkheden die (in potentie) een gelijkwaardige samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager in de weg staat
- de spagaat omdat bij één persoon project- en lijnbelangen worden ondergebracht.
- Onduidelijkheid omdat verantwoordelijkheden & verantwoordingslijnen transparant worden gemaakt.

Citaat uit interview:

De OG acteert in verschillende werelden. Hij moet mandaat hebben om te handelen in dienst van het project. Als de OG dat mandaat niet heeft is hij een pion.

Als er parallel wordt gekozen voor het in stand houden van de hiërarchie tussen lijn- en projectmanager houdt de lijnmanager bovendien zicht op de competenties van de projectmanager en zijn inzetbaarheid elders binnen de organisatie.

Voorbeelden van mogelijke interventies door anders te organiseren zijn:

- het opdrachtgeverschap niet bij een hiërarchisch leidinggevende van de projectmanager beleggen, maar bij een andere (lijn)manager. Bijvoorbeeld een lijnmanager binnen de klantafdeling⁴.
- door binnen de organisatie verschillende functionarissen de rol van intern opdrachtgever voor specifieke projecten te geven. Kanttekeningen zijn: (1) zorg dat de functionarissen de noodzakelijke kennis en ervaring hebben om deze rol in te vullen, (2) zorg dat zij geen hiërarchische relatie hebben met de projectmanager en/of de lijnmanager waaronder de projectmanager valt en (3) geef hen het mandaat en de hiërarchische positie die bij hun rol past.
- door binnen de organisatie de rol van intern opdrachtgever als een op zichzelf staande functie in te richten. Van belang is dat de workload voor de opdrachtgever passend moet zijn. Voor HHNK zou dit wellicht kunnen worden bereikt door – nadat zo veel mogelijk projectactiviteiten binnen één afdeling zijn gebundeld - het opdrachtgeverschap voor alle deze projecten buiten die afdeling bij intern opdrachtgever(s) neer te leggen. Kanttekeningen zijn ook hier: (1) zorg dat de functionarissen de noodzakelijke kennis en ervaring hebben om deze rol in te vullen, (2) zorg dat zij geen hiërarchische relatie hebben met de projectmanager en/of de lijnmanager waaronder de projectmanager valt en (3) geef hen het mandaat en de hiërarchische positie die bij hun rol past.

⁴ De afdeling waaraan het projectresultaat uiteindelijk wordt opgeleverd

4 IMPLEMENTATIE

De geschetste problematiek is complex. Oplossen van deze problematiek vraagt om zowel gedragsveranderingen als om maatregelen op verschillende plaatsen en niveaus binnen de organisatie. Quick wins kunnen helpen om binnen de organisatie een positief gevoel te krijgen bij ingezette veranderingen. Maar de op termijn meest effectieve veranderingen vragen waarschijnlijk om een lange adem en blijvende aandacht van leidinggevenden en directie.

De leerfasen van Maslow (figuur 2) omschrijven de algemeen van toepassing zijnde fasen waar bij implementatie doorheen moet worden gegaan:

- Fase 1 De mensen binnen de organisatie zijn zich niet bewust van het probleem.
- Fase 2 Mensen binnen de organisatie worden zich bewust van het probleem. Waar het vervolgens om gaat is bewustwording dat er iets mis is en dat verbeteringen mogelijk zijn bij collega's, lijnmanagers, directie, bestuur et cetera.
- Fase 3 Veranderingen zijn vastgesteld en doorgevoerd. Medewerkers zijn op een andere manier gaan werken. De nieuwe manier van werken is nog geen gemeengoed of automatisme. Organisatorische of procedurele aanpassingen zijn relatief snel in te voeren. Met name cultuur- en mentaliteitsveranderingen hebben veel tijd nodig.
- Fase 4 Medewerkers werken zonder zich ervan bewust te zijn volgens de nieuwe werkwijze. De nieuwe werkwijze is gemeengoed / cultuur geworden.



FIGUUR 5 LEERFASEN VOLGENS MASLOW

De volgende stappen om te komen tot implementatie kunnen worden genomen:

1. **Dilemma sharing:** delen van dilemma's waar binnen de samenwerking tegenaan wordt gelopen met direct betrokkenen en sleutelfiguren. Maar – in verband met bewustwording op de werkvloer - ook breder. Doel: bewustwording bij betrokkenen van dilemma's.
2. **Delen van drijfveren & belangen:** oordeel uitstellen over waarneembaar gedrag. Zichtbaar gedrag waar men last van heeft bespreekbaar maken en verkennen van onderliggende onzichtbare zaken die aan dit gedrag ten grondslag liggen (overtuigingen, waarden, normen, drijfveren et cetera). Doel bewust worden van waarom de ander doet wat hij doet, zoals hij het doet.
3. **Creatief worden:** zonder beperkingen onderzoeken van verander mogelijkheden. In beeld brengen waarom en voor wie het dilemma een dilemma is en welke factoren het dilemma in stand houden. Creatief worden en vanuit verschillende perspectieven zoeken naar mogelijke interventies. Daarbij rekening houden met aspecten die het effect van een interventie mogelijk neutraliseren, versnellen of juist vertragen. Zowel de positieve als de negatieve effecten van maatregelen op het dilemma en omliggende belangen omschrijven. Doel: afgewogen besluitvorming voorbereiden.
4. **Interventie inplannen:** advies formuleren waarin haalbaar bevonden interventies voor formele besluitvorming worden voorgelegd. Beslissers ook - beknopt onderbouwd - informeren over interventies waar niet voor wordt

“De werkelijke ontdekkingsreis is niet het zoeken naar nieuwe landschappen, maar het zien met nieuwe ogen”.

Marcel Proust

gekozen. Onderscheid maken tussen altijd goed maatregelen (zoals § 3.1, nummer 1), relatief snel in te voeren maatregelen zoals organisatorische ingrepen (zoals § 3.3, nummer 4) of wijziging van procedures (dit kan deels voor § 3.2, nummer 2 en 3) en maatregelen die een lange adem zullen vragen (zoals cultuur en gedragsveranderingen (m.n. onder § 3.2). Doel: formaliseren van interventies.

5. Interventie plaatsen: breed en onderbouwd communiceren van de veranderingen waarvoor is gekozen. Ook aandacht geven aan verwachte negatieve effecten en waarom toch voor deze interventie is gekozen. Doel: bekend maken van interventie en bewust worden binnen organisatie van nieuwe manier van werken.
6. Interventie uitvoeren en monitoren: volgen van de effecten van de interventie. Aanspreken van medewerkers die zich - bewust of onbewust - niet conformeren aan de nieuwe manier van werken (zichtbaar gedrag) en onderzoeken waarom dit zo is. Bereid zijn om werken conform nieuwe werkwijze af te dwingen of – als er sprake is van een onbedoeld bijeffect – eventueel de werkwijze opnieuw tegen het licht te houden en op onderdelen bij te stellen.

Tot slot:

Het doorvoeren van organisatie- en cultuurveranderingen is geen sinecure. Binnen organisaties – ook binnen HHNK – zijn oude patronen en werkwijzen ingeslepen in de werkwijze en cultuur van individuele personen, clusters, afdelingen en de organisatie. Er zal met enig cynisme tegen voorgestelde wijzigingen worden aangekeken. Bij koffieautomaten zal er over worden gesproken en niet iedereen zal zich automatisch conformeren. Bovenstaande stappen zijn de opmaat naar verandering, maar voor uiteindelijk succes is aandacht, commitment, voorbeeldgedrag en vasthoudendheid van de directie en het gehele management vereist.