

### Introductie

Infrastructuurprojecten in Nederland, zoals de aanleg van wegen en de bouw van bruggen en tunnels, zijn de laatste jaren groter en complexer geworden. Ze hebben vaak een grote maatschappelijke impact, een lange looptijd en hoge maatschappelijke kosten, die al gauw in de tientallen zo niet honderden miljoenen euro's lopen. Zo heeft het infrastructuurprogramma Schiphol-Amsterdam-Almere (SAA) van Rijkswaterstaat, dat centraal staat in dit onderzoek, een totale bouwtijd van ruim 10 jaar en een financieel volume van circa 4,5 miljard euro. Tegelijkertijd is, met de opkomst van het neoliberale denken (*New Public Management*) in de laatste decennia van de vorige eeuw ook de wijze van samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de infrasector in Nederland veranderd. Onder druk van zowel de politiek als de private sector zijn vanaf dat moment steeds meer taken en verantwoordelijkheden verschoven naar de private sector en zijn de grote publieke opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat meer op afstand komen te staan. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is daarbij steeds verder contractueel gestuurd en de respectievelijke contractuele verantwoordelijkheden zijn strakker gescheiden.

Recente onderzoeken laten zien dat het verloop van infrastructuurprojecten en alles wat daaromheen gebeurt nooit volledig vooraf voorspelbaar is en dat een goed contract niet automatisch een garantie zal vormen voor een goed project. Op basis daarvan bestaat het risico dat de gescheiden verantwoordelijkheden uit het contract ertoe gaan leiden dat partijen gaandeweg het gesprek met elkaar gaan verliezen. In de nieuwe *Marktvisie*, die Rijkswaterstaat samen met andere publieke opdrachtgevers en marktpartijen recent heeft opgesteld, is dan ook weer een verschuiving te constateren van gescheiden verantwoordelijkheden naar een focus op de gezamenlijke opgave voor opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij partijen elkaars expertise meer benutten (*'Bouwen doe je samen'*). Hierbij staat de dienstbaarheid aan de maatschappelijke projectopgave voor beide partijen, opdrachtgever en opdrachtnemer, centraal.

Deze gedachte is geïmplementeerd binnen het infrastructuurprogramma SAA onder de naam 'dienend opdrachtgeverschap' (in het Engels: *'Resilient Partnership'*). Het kunnen bereiken van een dergelijk partnerschap vraagt om een verschuiving bij de opdrachtgever van een controlerende naar een meer faciliterende rol richting opdrachtnemer en voor de opdrachtnemer dat deze zich bijvoorbeeld moet kunnen verplaatsen in de (politieke) verantwoordelijk-

heid van de opdrachtgevende partij. Op deze wijze betekent 'dienstbaar aan de opdracht' dat beide partijen zich verplaatsen in en redeneren vanuit elkaars rol en belang op een zodanige wijze dat ieders expertise zo maximaal mogelijk in dienst wordt gesteld van het realiseren van de projectopgave.

## De onderzoeksvraag

Ik heb mijn hoofdvraag voor dit onderzoek als volgt geformuleerd:

### **Hoe geven publieke en private actoren betekenis aan het concept Dienend Opdrachtgeverschap (Resilient Partnership) binnen het Nederlandse infrastructuurdomein?**

Deze studie volgt een interpretatieve onderzoeks aanpak, welke ervan uit gaat dat fenomenen die zich voordoen in het sociale domein, zoals de samenwerking tussen mensen en organisaties, sociale constructies zijn en geen natuurverschijnselen. Deze constructies kunnen volgens deze aanpak het beste onderzocht worden door te focussen op processen van betekenisvorming – interpretatie – door mensen. Vandaar de term interpretatief onderzoek. Deze kwalitatieve onderzoeksmethodiek is wezenlijk anders dan de meer gangbare kwantitatieve manier van onderzoek, waarbij zaken als kwantitatieve dataverzameling en objectieve meetbaarheid centraal staan.

Het object van mijn onderzoek was de programmaorganisatie SAA met haar samenwerkingspartners, zoals de verschillende betrokken aannemers. De organisatie is verantwoordelijk voor de realisatie van het infrastructuurprogramma SAA, met als doel de bereikbaarheid en de leefbaarheid in het noordelijk deel van de Nederlandse Randstad te verbeteren. Hiertoe worden tussen Schiphol, Amsterdam en Almere het rijkswegennet over circa 63 km verbreed en verschillende landschappelijke inpassingmaatregelen gerealiseerd. Ik ben op zoek gegaan naar verhalen over samenwerking met genoemde partners en de dilemma's en spanningen die daarbij optreden. Het zijn de verhalen op de werkvloer en de veranderingen die daar in de loop van tijd in ontstaan die de centrale positie innemen in mijn onderzoek. Op basis van die verhalen heb ik getracht een beeld te vormen en betekenis te geven aan wat er op dit vlak omgaat binnen een groot infrastructuurprogramma als SAA. Vervolgens heb ik onderzocht op welke wijze vanuit die verhalen verandering in die wijze van samenwerking tot stand kon worden gebracht.

### Resilient partnering: het samen opbouwen van vertrouwen en adaptief vermogen

Sinds de jaren '90 van de vorige eeuw is in de wetenschappelijke debatten over projecten en projectmanagement een verschuiving te constateren naar een meer holistische kijk op projectmanagement en de daaraan gekoppelde succesfactoren. Waar tot op dat moment onderzoek naar projecten vooral instrumenteel en praktijkgericht was en grotendeels normatief en prescriptief, met een focus op wat zou moeten gebeuren om projecten beter te kunnen managen, gingen onderzoekers zich nu meer richten op wat daadwerkelijk gebeurt in projecten. Deze nieuwe wetenschappelijke benadering, geïntroduceerd onder de term *Practice Turn*, legt het accent op actie en interactie tussen mensen en organisaties en bestudeert wat mensen doen en zeggen omtrent een bepaalde specifieke gebeurtenis.

In deze benadering worden projectorganisaties gezien als complexe sociale omgevingen, waarin iedere deelnemer zijn of haar eigen normen, waarden en belangen meebrengt en op een verschillende manier kan reageren op een bepaalde situatie of context. We zien in de literatuur na de eeuwwisseling dan ook een verschuiving van een functionele benadering naar een meer substantiële benadering, met meer aandacht voor de 'zachte' kant van projectmanagement, vanuit het idee dat context niet voorspelbaar is en dat sturen op alleen harde elementen geen garantie is gebleken voor projectsucces. Waar bij de benadering van het project als technisch instrument de nadruk ligt op afbakening van het werk en op een strakke systeemgerichte aanpak met vast omliggende taken voor alle projectmedewerkers, gaat het project als sociale constructie veel meer uit van een veranderende context en wordt de nadruk vooral gelegd op de noodzaak tot menselijke interactie om te komen tot geaccepteerde projectresultaten.

Ook op het gebied van samenwerking, een cruciale succesfactor voor projecten en projectmanagement, is in de literatuur een verschuiving te zien van de functionele en contractgestuurde benadering naar de substantiële en samenwerkingsgerichte benadering. Voor de laatste benadering wordt in de literatuur ook wel de term *partnering* gehanteerd. Daarbij zal de contractuele benadering van partnering, met bijvoorbeeld contractuele *incentives* en bonus/malus regelingen, niet per definitie leiden tot positieve projectresultaten. Contracten tussen projectpartners zullen immers nooit alles af kunnen dekken. Op onderdelen

zullen ze multi-interpretabel en/of tegenstrijdig zijn en hierdoor zullen ze in conflictsituaties vanuit verschillende belangen verschillend worden uitgelegd. De wijze waarop partijen dit gezamenlijk doen zal in hoge mate de uitkomst van het project kunnen beïnvloeden. Deze constatering maakt vertrouwen tussen partijen bij partnering tot een belangrijke factor. Vertrouwen is niet iets dat op voorhand contractueel kan worden 'geregeld'. Het komt door ervaring tot stand en partijen zullen werkende weg aan hun vertrouwensrelatie moeten bouwen. Belangrijk aspect bij dat opbouwen van vertrouwen is het gegeven dat de belangen van partijen verschillend en mogelijk conflicterend met elkaar kunnen zijn. Bij partnering gaat het erom dat partijen in staat moeten zijn om hun eigen belang te overwinnen ten gunste van het gezamenlijke belang dat gericht is op het bereiken van het gezamenlijke projectresultaat. Probleem daarbij kan zijn dat, ondanks de verwachting dat voor beide partijen de meeste winst te bereiken is wanneer ze met elkaar samenwerken, geen van beide partijen zichzelf in een kwetsbare positie wil brengen door als eerste de samenwerking te zoeken zonder de garantie dat de ander dat ook zal doen. Er ontstaat dan een continue dreiging van het openhouden van of het terugvallen op de individuele optie.

Op basis van het voorgaande wordt in deze studie partnering beschouwd als een dynamisch en iteratief proces, waarvan de invulling mede zal worden bepaald door de gezamenlijke ervaringen die gedurende de loop van het project zullen ontstaan. Vanuit deze redenering is er dan ook geen blauwdruk te geven voor een succesvolle partnering en zal een succesvolle aanpak bij het ene project niet per definitie leiden tot een zelfde succes bij een ander project. Het is geen 'kunstje' dat simpelweg gekopieerd kan worden.

Toegesplitst op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer van grote infrastructuurprojecten kan worden gesteld dat in het proces om te komen tot partnering het van belang is dat deze partijen gezamenlijk op zoek gaan naar een balans tussen de contractgestuurde benadering en de meer op samenwerking gerichte benadering, waarbij beide partijen het vermogen ontwikkelen om te reflecteren en steeds beter om te leren gaan met onverwachte gebeurtenissen. Naast wederzijds vertrouwen is daarbij ook het adaptief vermogen een sleutelbegrip. Voor dit laatste hanteer ik de term *resilience*, wat ik heb benaderd als een *stootkussen* dat gevuld moet worden om gesteld te staan voor onverwachte situaties of tegenvallers die immers bij ieder complex project zullen optreden. Om dit stootkussen te kunnen vullen is onderling vertrouwen noodzakelijk. Er ontstaat dan een elkaar versterkend proces: door vertrouwen neemt de resilience toe en daarmee weer het vertrouwen en zo verder. Als het stootkussen voldoende gevuld is kunnen partijen 'tegen een stootje' als er wat

gebeurt. Met een toegenomen resilience neemt het oplossend vermogen in de samenwerkingsrelatie toe om de goede balans te vinden tussen contractsturing en samenwerking.

### De wisselwerking tussen sensemaking en sensegiving

Om voornoemde partnering tot stand te brengen wordt in dit onderzoek de aanname gehanteerd dat de samenwerkingscultuur bij de betrokken partijen gericht is op het ontwikkelen van resilience en vertrouwen. Dit is vaak niet automatisch het geval en het veranderen van de cultuur van samenwerking is over het algemeen een lang en ingewikkeld proces. Hierbij gaat het om wat er daadwerkelijk op de werkvloer gebeurt, welke verhalen daar ontstaan, welke normatieve kracht daar via betekenisgeving uit voort vloeit, hoe het gedrag van medewerkers daardoor wordt beïnvloed en hoe daarop door beide partijen wordt gereflecteerd. Die praktijk is dynamisch van aard, wordt beïnvloed door de context en is continu aan verandering onderhevig. Gesteld kan worden dat de verhalen op de werkvloer de dragers zijn van de cultuur binnen een organisatie en dat nieuwe verhalen leiden tot een verandering in betekenisgeving bij de medewerkers in die organisatie en daarmee ook tot een verandering van de cultuur. Deze narratieve benadering is wezenlijk anders dan de meer klassieke aanpak van programma's voor cultuurinterventie, vaak opgezet als grote technocratische projecten, vooral top-down vanuit het management ingezet en weinig rekening houdend met welke processen zich daadwerkelijk in de praktijk op de werkvloer afspelen.

Cultuurverandering kan in het verlengde hiervan ook worden beschreven als wisselwerking tussen *sensegiving* en *sensemaking*. Daarbij heeft sensemaking te maken met hoe medewerkers hun dagelijkse praktijk ervaren en begrijpen en daarover met elkaar in gesprek gaan, terwijl sensegiving te maken heeft met hoe het management van een organisatie het proces van sensemaking tracht te beïnvloeden in de richting van de door het management gewenste cultuurverandering. Bij sensegiving vanuit het management in een organisatie staat het gericht aandacht geven en uitvergroten van nieuwe ervaringen of verhalen op de werkvloer ter vervanging van oude verhalen centraal. Door werknemers wordt hierop via sensemaking gereageerd, hetgeen voor het management ook weer aanleiding geeft voor sensemaking en een op de (nieuwe) praktijken gebaseerde 'bijgestelde' sensegiving. Hierdoor ontstaat een proces van wisselwerking tussen sensegiving en sensemaking, waarbij de gehele organisatie, management én medewerkers, betrokken is. De verhalen kunnen op deze wijze

zowel door medewerkers worden gebruikt als middel om voor zichzelf de situatie duidelijk te maken (sensemaking) en tegelijkertijd als middel om het begrip door anderen te beïnvloeden (sensegiving) en daarmee als een uitkomst van een collectieve constructie van betekenis. Zo kunnen nieuwe verhalen leiden tot een nieuwe cultuur van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en kan een nieuwe manier van (resilient) partnering ontstaan en versterkt worden. De verhalen dienen in dit proces als het ware als inspiratiebron voor sensemaking en daarmee tegelijkertijd als brandstof voor sensegiving. Ze vormen hierdoor de lucht waarmee eerder genoemd stootkussen kan worden gevuld.

## De verhalen uit de praktijk

Om een zo breed en divers mogelijk beeld te verkrijgen van wat er speelt binnen het programma SAA en binnen de samenwerkingsrelaties met andere partijen zijn verhalen 'opgehaald' uit alle geledingen van de SAA organisatie en ook bij de opdrachtnemende partijen, zowel op managementniveau als op 'werkvloer'-niveau en alles wat daar tussen zit. Op deze wijze was het mogelijk om een zelfde gebeurtenis vanuit verschillende perspectieven te belichten, hetgeen ook weer heeft geleid tot verrijking van de verhalen daarover. De onderzoeksperiode betrof ongeveer drie jaar, van 2015 tot en met 2017. Hiermee kon een goed beeld worden verkregen van de ontwikkeling bij medewerkers van zowel Rijkswaterstaat als markt in het denken en omgaan met eerdergenoemde onderwerpen als resilience, vertrouwen, contractsturing en reflectie.

Het ophalen van de verhalen is gedaan op verschillende wijzen, zoals via observaties, interviews, interactieve workshops met medewerkers van opdrachtgever of met medewerkers van opdrachtgever en opdrachtnemer tezamen en tijdens halfjaarlijkse brede medewerkerbijeenkomsten van het SAA programma. In de opstartfase van dit proces heb ik zelf, vanuit mijn rol als directeur en initiator van het veranderingstraject, een sturende rol vervuld bij het optekenen van de eerste verhalen. Ik was immers, als eindverantwoordelijke directeur binnen het programma, ook 'acteur' in de meeste verhalen en door mijn dagelijkse aanwezigheid binnen de organisatie heb ik als het ware meegebouwd aan de verhalen. Het is in deze gevallen, in plaats van ophalen en verzamelen, dan ook beter te spreken van (co)genereren of (co)construeren van verhalen. Vanaf het begin van dit traject is er door de programmadirectie van SAA actief gestuurd op de inzet van meer verhalenvertellers uit alle geledingen van de organisatie, bijvoorbeeld door medewerkers tijdens bijeenkomsten hun verhaal met de groep te laten delen. Na enige tijd boden medewerkers zich spontaan aan om hun verhaal met de anderen te delen. Zo werd een omgeving gecreëerd waarin

medewerkers zich kwetsbaar konden opstellen en kon de 'kunst van het verhalen vertellen' zich als een natuurlijke olievlek door de organisatie verspreiden met een rijke oogst als resultaat.

Ik ben in de verhalen zoveel mogelijk op zoek gegaan naar dilemma's en spanningen die bij medewerkers in de praktijk zijn ontstaan wanneer ze tegen onverwachte situaties aan zijn gelopen en welke afwegingen en keuzes daarbij zijn gemaakt. Vervolgens heb ik gekeken wat de consequenties van die dilemma's en keuzes zijn geweest voor het adaptief vermogen en het onderling vertrouwen in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hiermee kon de basis worden gelegd voor het zetten van de volgende stap, het geven van betekenis aan de verhalen en het op gang brengen van de wisselwerking tussen sensemaking en sensegiving.

Uit het veldonderzoek komen verschillende verhaallijnen naar voren. Als eerste verhaallijn is te zien dat contracten in de praktijk nooit geheel helder of dekkend zullen zijn en dat er in de praktijk dus situaties zullen voorkomen waarbij naar bevind van zaken gehandeld zal moeten worden. Dit is vooral terug te zien bij de verhalen over het al dan niet opleggen van beschikbaarheidscorrecties of boetes. Ondanks dat contracten daarover over het algemeen vrij helder zijn kunnen de effecten anders zijn dan oorspronkelijk beoogd en nopen ze soms toch tot een andere handelwijze. Ook is terug te zien dat clauses in contracten voor de andere partij soms minder helder zijn dan gedacht. Vaak is dit dan een bron voor wijzigingen en als bij het proces om te komen tot wijzigingen weer meerdere partijen, zoals gemeentes en dergelijke, betrokken zijn dan kan dat de verwarring alleen maar groter maken. Een tweede verhaallijn heeft betrekking op het kunnen mitigeren van risico's door niet strikt te kijken naar de contractuele bepalingen, maar ook te durven kijken naar het project in bredere context. Dit is bijvoorbeeld van belang wanneer contractuele opdrachtnemerrisico's dreigen om te slaan in politieke opdrachtgever-risico's of als er een spanning is tussen planningsvoortgang, verkeershinder en omgevingshinder.

De overkoepelende dominante verhaallijn, die eigenlijk de voorgaande verhaallijnen omvat, gaat over het opbouwen van wederzijds vertrouwen en het van daaruit versterken van het adaptief vermogen in de relatie. Deze thema's komen bij verschillende verhalen terug. Door de openheid in communicatie en het zich durven verplaatsen in de positie van de ander heeft een toenemend vertrouwen over en weer kunnen ontstaan, waardoor ook het adaptief vermogen in de relatie heeft kunnen groeien en het gezamenlijke *stootkussen* is gevuld.

## Wetenschappelijke verantwoording

Onderzoek naar het fenomeen van het ontstaan van verhalen in organisaties, met hun dimensies, veelzijdigheid en ambiguïteit, en het proces van betekenis geven via die verhalen leent zich goed voor een interpretatieve organisatie-etnografische benadering. Omdat etnografisch onderzoek zich vooral richt op hoe organisaties zich procesmatig over een langere periode ontwikkelen in plaats van op snapshots van organisaties op een specifiek moment kan deze vorm van onderzoek goed laten zien wat er daadwerkelijk gebeurt in een organisatie als nieuwe verhalen de overhand krijgen over oude en welke betekenis daaraan kan worden gegeven. Als de etnografisch onderzoeker tegelijkertijd ook onderdeel of medewerker is van de organisatie die hij onderzoekt en dus ook mede object van onderzoek is, is sprake van auto-etnografisch onderzoek. Kenmerk van dit type onderzoek is dat de auto-etnografische onderzoeker vanuit een persoonlijk perspectief, gebaseerd op eigen ervaring en kennis van de context, in een autobiografische stijl betekenis kan geven aan wat er in de praktijk gebeurt. Het herkennen van ambiguïteiten en tegenstrijdigheden en de daaruit volgende worstelingen bij spelers binnen de projectomgeving zal immers lastig zijn als daar vanaf de zijkant naar wordt gekeken. Dit brengt met zich mee dat de onderzoeker geen objectieve buitenstaander is, maar iemand die het verhaal mee construeert.

In onderhavig onderzoek borduur ik voort op een combinatie tussen auto-etnografie en zogenaamd interventieonderzoek, waarbij de onderzoeker, naast waarnemen, ook iets doet met de observaties (intervenueert) om vervolgens te kijken wat er dan gebeurt in een langduriger context. Ik heb daarmee mijn onderzoeksmethode bestempeld als *auto-etnoventionistisch*, een samenvoeging van auto-etnografie en interventieonderzoek (en voortbordurend op de eerder in de literatuur geïntroduceerde *ethnovention* benadering). Deze benadering waarbij wetenschappelijk onderzoek en praktische toepasbaarheid worden gecombineerd past immers op een bijna natuurlijke wijze bij mijn eigen dubbelrol als enerzijds die van programmadirecteur van het infrastructuurprogramma SAA en anderzijds die van interpretatieve onderzoeker. Ik ben, naast onderzoeker, niet alleen onderdeel van de SAA organisatie, ik geef er leiding aan en daarmee sturing aan de veranderingen binnen de organisatie en de samenwerkingsrelatie met andere partijen. Juist door mijn jarenlange ervaring in de infrastructuursector ben ik in staat geweest om de waarnemingen die ik tijdens mijn onderzoek heb gedaan te plaatsen en betekenis te geven.

Aan een auto-etnografische aanpak en de daaraan vast zittende roldualiteit kleven ook nadelen, liggend op het vlak van betrouwbaarheid en integriteit.



Door middel van reflexiviteit ten aanzien van deze roldualiteit, alsmede door transparantie en het regelmatig aan het woord laten van andere bronnen heb ik geprobeerd om deze nadelen zoveel mogelijk te beperken en niet in de weg van de voordelen te laten staan.

De verhalen zijn met het voorgaande dus 'collectieve coconstructies' geworden door verschillende mensen, waaronder voor een deel ik zelf, die betrokken zijn geweest bij verschillende projectsituaties en daar vanuit hun eigen referentiekader betekenis aan hebben gegeven. Benadrukt wordt dat het derhalve geen verhalen zijn, waarin objectief is aangegeven wat er 'echt' is gebeurd. Vanuit het uitgangspunt dat de 'werkelijkheid' bij menselijke interactie sociaal geconstrueerd zal zijn is dit immers niet mogelijk en bestaat er geen objectieve meetbare realiteit. Dit was ook niet het doel van de verhalen. De essentie is om de verhalen zo te brengen dat de kern erachter zo goed mogelijk overkomt bij de lezer en het beoogde effect qua betekenisgeving wordt bereikt. Met de verhalen heb ik gepoogd om mijn persoonlijke ervaringen te koppelen aan sociale en organisatorische betekenisgeving, hetgeen aan de hand van een meer traditionele onderzoeksopzet minder goed mogelijk was geweest. Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat in mijn onderzoek theorie en praktijk continu in elkaar zijn overgelopen. Ik heb in onderhavig onderzoek laten zien hoe het tot nu toe theoretische concept van *auto-etnoventionisme* in de praktijk kan worden toegepast en daar daadwerkelijk tot resultaat kan leiden. De aanpak heeft daarmee opbrengst voor zowel de theorie als de praktijk en sluit daarmee aan op wat in de wetenschap wordt omschreven als *engaged scholarship*.

## Analyse, discussie en conclusies

De verhalen van SAA hebben laten zien dat binnen de projectomgeving van SAA en haar samenwerkingspartners over de jaren heen een proces van verandering op gang is gebracht. De verhalen over dilemma's en samenwerking zijn in de loop der tijd steeds rijker geworden en het aantal verhalen is gestaag toegenomen: verhalen creëren nieuwe verhalen. Zo kan het geheel aan verhalen en de ontwikkeling daarin gezien worden als een metaverhaal over een zoektocht naar een andere benadering van infrastructuurprojecten, waarbij continu gestreefd wordt naar het vinden van een goede balans tussen contractsturing en samenwerking, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en adaptief vermogen in de relatie. Deze in de verhalen steeds terugkerende worsteling is goed te positioneren binnen het wetenschappelijke debat over de afweging *structure versus*

*agency*. Dit debat is gebaseerd op de dualiteit in institutionele structuren, die context en houvast moeten bieden voor medewerkers om daarop hun handelen te kunnen baseren, maar tegelijkertijd ook aanleiding geven voor diezelfde medewerkers om die structuren ter discussie te stellen en ze te modificeren. Anders geformuleerd: met de regels die een organisatie voor zichzelf stelt om orde te creëren wordt tegelijkertijd de bewegingsruimte van die organisatie voor de toekomst ingeperkt.

De verhalen bevatten natuurlijk ook ervaringen, waarvan mensen zullen zeggen 'dat doe ik nu ook al', waardoor al snel de conclusie kan worden getrokken dat er 'weinig nieuws onder de zon' is. Dat kan voor deze individuen natuurlijk zo zijn, het gaat dan echter om het katalyserende effect voor de gehele organisatie. Daarbij is belangrijk dat verandering niet zo zeer tot stand zal komen door één enkel verhaal, maar dat het vooral gaat om de impact van de verzameling aan verhalen. Op deze wijze bezien hebben de verhalen een sturende functie, in de zin dat ze een verandering op gang kunnen brengen. Als bepaalde verhalen maar vaak genoeg worden verteld en herhaald, worden ze vanzelf een betekenisgevend kader dat zichzelf steeds repliceert en in stand houdt en daardoor weer een inspiratie vormt voor nieuwe vergelijkbare verhalen. Op deze wijze dragen verhalen bij aan de vorming van het genoemde metaverhaal of *grand narrative* over de ontwikkeling en implementatie van het concept van dienend opdrachtgeverschap binnen SAA. Tegelijkertijd kunnen uit de verhalen geen algemeen toepasbare normatieve werkwijzen of aanbevelingen worden gedestilleerd, die in andere projectomgevingen zomaar overgenomen kunnen worden. Men zou dan immers voorbij gaan aan het unieke en locatiespecifieke karakter van die andere projectomgevingen. Juist omdat de individuele percepties en de context waarin zij plaatsvinden zo bepalend zijn is het niet een aanpak die zich als een kookboek eenvoudigweg laat kopiëren naar een andere situatie of projectomgeving. Ieder project opnieuw zullen de spelers op dat moment moeten reflecteren op hun ervaringen en hun verhalen zelf moeten inkleuren. Betrokkenen zullen het zelf moeten ontdekken. Op deze manier vertegenwoordigen de in dit proefschrift opgenomen verhalen uit zichzelf dus geen gegeneraliseerde werkelijkheid, maar kunnen ze wel leiden tot 'natuurlijke generalisaties', punten van herkenning en nieuwe inzichten die andere projectmanagers kunnen meenemen in hun eigen dagelijkse activiteiten en interacties. Uit deze inzichten is een aantal breder toepasbare handelingsstrategieën of coping strategieën voor dienend opdrachtgeverschap gedestilleerd, zie onderstaande tabel. Welke strategie in welke situatie het meeste effect zal sorteren is natuurlijk afhankelijk van een veelheid aan factoren, zoals de aard van de situatie, de context, de voorge-

Oriëntatie	Strategie	Toelichting
op tijd	Timing	Het is niet verstandig om altijd tegen de stroom in te willen roeien en te vaak van de regels af te wijken. Het is een kwestie van 'choose your battles' en kiezen van het juiste moment; vaak is meebewegen en 'play it by the book' de beste optie.
	Stalling	Voortgang is cruciaal bij ieder project. Om de vaart in het project te houden is het echter juist van belang om bewust tijd in te ruimen om vooruit te kijken en te luisteren naar signalen en intuïtie. Onverwachte gebeurtenissen kunnen dan beter worden voorzien, zodat tijdig kan worden ingegrepen.
op context	Framing	Door een project op een bepaalde manier te framen kan ruimte worden gecreëerd om anders te handelen.
	Structuring	Het gebruik van symboliek en metaforen kan helpen om het functioneren van een organisatie of een samenwerkingsrelatie beter te leren begrijpen (sensemaking), maar ook om vanuit het management een beoogde veranderingsrichting beter te kunnen duiden (sensegiving). Een voorbeeld hiervan is het <i>stootkussen</i> .
op menselijke interactie	Meaning	Accepteer dat er verschillende zienswijzen naast elkaar kunnen bestaan en biedt mensen de ruimte om via reflectie hun referentiekader open te stellen voor deze andere zienswijzen en iets vanuit een andere invalshoek te bekijken. Hierdoor kan mentale ruimte ontstaan voor nieuwe betekenisvorming.
	Feeling	Deze strategie richt zich op de relatie en doet een normatief appel op de ander: wederkerigheid bij het opbouwen van vertrouwen, met een rationele en een emotionele kant.

schiedenis en zeker ook de betrokken personages, met hun eigen referentiekaders en persoonlijke belangen.

Met bovenstaande handelingsstrategieën voor dienend opdrachtgeverschap heb ik een koppeling gelegd tussen de theoretische inzichten en de interpretatieve opbrengst van de empirie, als vormen van agency binnen een overkoepelende beheersstructuur.

Op de vraag welke betekenis actoren geven aan het concept dienend op-

drachtgeverschap kunnen we vaststellen dat de verhalen in dit proefschrift met name gericht zijn op het vormgeven van effectieve samenwerking. Dit oordeel baseer ik mede op het beeld zoals dat is gevormd door actoren aan beide kanten van het samenwerkingspectrum. In de projectomgeving van SAA is geprobeerd te stimuleren dat medewerkers bewust reflecteren op hun handelen en betekenis geven aan wat er om hen heen gebeurt en dat ook vast te leggen in verhalen. Door het delen van die betekenisgeving kon een interactief en collectief proces van sensemaking op gang worden gebracht en door via sensegiving de sensemaking selectief te versterken ontstonden nieuwe verhalen. Deze verhalen hebben daarmee kunnen dienen als trigger voor verandering.