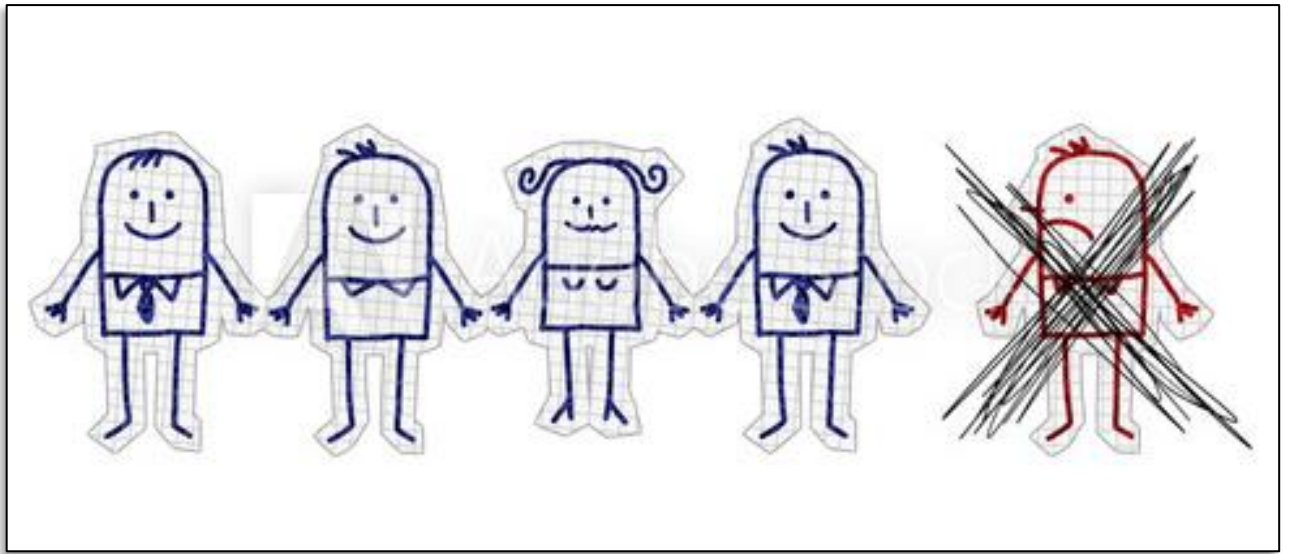


Teamwisseling

To do or not to do, that's the question



De Kwestie

Ben de Jong

Eindopgave kernprogramma Neerlandsdiep 18-20

Begeleider Nicoline Mulder

Versie 1.3 dd. 7 februari 2021

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	2
Aanleiding.....	3
Structuur.....	4
Hoofdstuk 1. Werkelijke gebeurtenissen in het project.....	5
Hoofdstuk 2. Beeld van de medewerkers van het project.....	7
Hoofdstuk 3. Richtinggevende vraag.....	9
Hoofdstuk 4. Welk patroon zien we?.....	10
Hoofdstuk 5. Wat zijn de onderstromen?.....	13
Hoofdstuk 6. Mogelijke oplossingsrichtingen.....	17
Hoofdstuk 7. Reflectie.....	18

Managementsamenvatting

Deze kwestie is mijn eindopgave voor het kernprogramma Neerlandsdiep en gaat over de onderzoeksvraag:

Teamwisseling: To do or not to do, that's the question

Als de druk in een project door opeenstapeling van incidenten te hoog wordt is teamwisseling vaak de oplossing. Maar wat zijn de dieperliggende oorzaken van die incidenten en dus van de toegenomen druk? En als we dat weten zijn er dan alternatieve oplossingen voor een teamwisseling denkbaar?

Het onderwerp raakt me persoonlijk omdat ik meermalen als projectmanager in een project ben gekomen waar zojuist een teamwisseling heeft plaatsgevonden. De teamwisseling veroorzaakt vaak persoonlijk leed, kennis verlies en onrust in het project, waardoor vertraging en oplopende kosten kunnen ontstaan. De onderzoeksvraag "Teamwisseling to do or not to do" is niet bedoeld om teamwisseling altijd te voorkomen. Er zijn legio redenen te bedenken waarom een teamwisseling een goede zaak is, bijvoorbeeld bij fase-overgang, gewenste verandering in de chemie van een team, verandering van opgave etc. De vraag is bedoeld om bewuster om te gaan bij het toepassen van een teamwisseling.

De onderzoeksmethode die bij deze kwestie is toegepast is gebaseerd op de narratieve methode. Deze narratieve methode geeft inzicht in de beleving van het project en de opgetreden incidenten. Daarnaast is gebruik gemaakt van de methodiek systeemdenken. Deze methodiek gaat opzoek naar patronen en onderstromen bij incidenten. Belangrijke uitgangspunt tijdens dit onderzoek is het chaordisch denken; een samenvoeging van chaos en orde. Zien we orde in de chaos of proberen we orde in de chaos te scheppen? Zijn we ons bewust van "de vlinders"?

Uit het onderzoek blijkt dat er "onbedoelde tegenstrevers" kunnen ontstaan in een project, waarbij potentiële partners zich gedragen alsof zij tegenstanders zijn. Als we hier verder op inzoomen blijkt dat onbekendheid met onderstromen zoals macht, cultuur en denkrichting aan de basis staan van het gedrag van de onbedoelde tegenstrevers. Een generieke actie voor projecten is om in het project en de projectomgeving deze onderstromen te herkennen, benoemen en bewust actie op te ondernemen.

Tijdens deze kwestie is mij duidelijk geworden dat de genoemde onderstromen niet limitatief zijn. In mijn laatste project bleek dat er nog andere onderstromen zijn te benoemen zoals context en mate van invloed en betrokkenheid.

Ik hoop dat na het lezen van deze kwestie toekomstige opdrachtgevers en projectmanagers nog bewuster omgaan met teamwisselingen en voortdurend oog hebben voor patronen en onderstromen die potentiële teamwisseling tot gevolg kunnen hebben. We hebben dan weer een klein stapje gezet in het verder professionaliseren van ons vakgebied.

Met vriendelijke groet,

Ben de Jong,

Projectmanager

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

Aanleiding

Vanaf 2009 ben ik projectmanager van complexe projecten zoals het programma Wrakkenberging (RWS), dijkversterkingsprojecten Den Oever, Texel, nieuwbouw van een gemaal nabij Monnickendam en de alliantie Markermeerdijken. In al deze projecten hebben zich tussentijdse teamwisselingen voorgedaan.

Complexe projecten hebben een lange doorlooptijd. In een complex project zullen er gebeurtenissen in de projectomgeving ontstaan waardoor een opdrachtgever besluiten moet nemen. Die besluiten voeren een druk uit op het projectteam, die druk trachten we te verlichten door het toepassen van maatregelen zoals:

- Project splitsen of vergroten;
- Toepassen van innovaties (techniek, marktbenadering, projectstructurering);
- Wisselingen in het projectteam.

Deze maatregelen kunnen een opeenstapeling vormen en roepen een reactie op in het team. Deze reactie noopt de opdrachtgever tot nieuwe besluiten waardoor de druk op het team verder vergroot wordt met als gevolg nieuwe maatregelen. Hierdoor ontstaat een zichzelf versterkende loop.

Met name de maatregel “wisselingen in het projectteam” moet mijns inziens met grote zorg worden toegepast. Het succes van een teamwisseling wordt namelijk mede bepaald door de overgebleven teamleden, in combinatie met de nieuwe teamleden. Je zou verwachten dat het nieuwe team enthousiast en gemotiveerd doorwerkt, zij zijn immers geen onderdeel van de ingreep en kunnen hun werk ogenschijnlijk zorgeloos voortzetten. De praktijk is echter vaak anders om diverse redenen:

- Het nieuwe team moet nog gevormd worden, hier is tijd en motivatie voor nodig¹;
- Door een organisatieverandering ontstaat een cultuurverandering² ;
- De overblijvers na de herstructurering krijgen mogelijk te maken met het ‘Survivor Syndrom’, een afname in vertrouwen en commitment met een dalende productiviteit als gevolg³.

Met deze kwestie wil ik twee vragen beantwoorden:

1. Wat zijn de oorzaken die uiteindelijk resulteren in een teamwisseling;
2. Wat zijn als we de oorzaken kennen, naast teamwisselingen mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen.

¹ Modellen Tuckman, Hersey en Blanchard

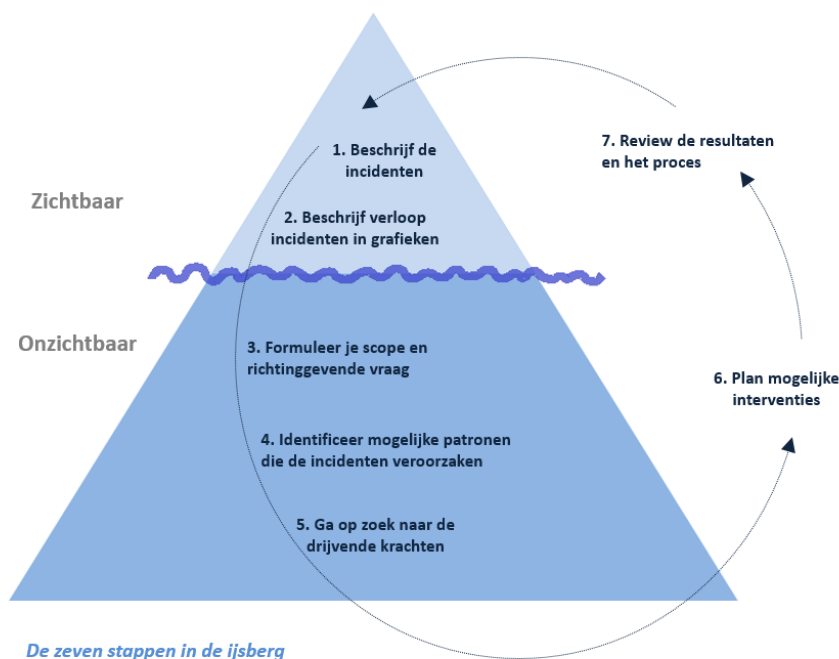
² Danielle Braun & Jitske Kramer Corporate tribes

³ Allen, Freeman, Russel, Reizenstein & Rentz 2010

Structuur

Voor de structuur van deze kwestie heb ik gebruik gemaakt van het systeemdenken⁴. Systeemdenken is gebaseerd op de theorie van het ijsbergmodel. Vaak acteren we alleen op het zichtbare deel van de ijsberg en blijft het onderwaterdeel onaangetaast. In dit onderwaterdeel is de onderstroom (die ten grondslag ligt aan de incidenten) te ontdekken. Systeemdenken helpt mensen en organisaties om te zien wat mogelijke consequenties zijn van hun handelen. Daarmee leren zij zich beter af te stemmen op de omgeving en zich daaraan aan te passen.

- In hoofdstuk 1 zijn de belangrijkste gebeurtenissen van het verloop van het project Texel in een tijdslijn weergegeven. De tijdslijn is geknipt voor en na het moment waarop het gehele IPM-team is gewisseld: **de teamwisseling**. De tijdslijn geeft dus de **werkelijke** gebeurtenissen weer voor en na de teamwisseling.
- In hoofdstuk 2 zijn voor de narratieve analyse de kernwoorden uit verhalen van de medewerkers gekoppeld aan de projectkarakteristieken, hiermee wordt een grafiek gecreëerd waardoor een **beeld** wordt gevormd van hoe de medewerkers het project hebben beleefd.
- In hoofdstuk 3 worden de beide datasets vergeleken en wordt de richtinggevende vraag geformuleerd.
- In hoofdstuk 4 wordt m.b.v. een archetype uit het systeemdenken gezocht naar de gegevens en feiten die een uitdrukking zijn van onderliggende systeempatronen.
- In hoofdstuk 5 worden de drijvende krachten (de onderstroom) die de patronen schijnbaar instant hielden beschreven.
- In Hoofdstuk 6 komen de mogelijke interventies (alternatieve oplossingsrichtingen) op generiek niveau aan bod.
- Hoofdstuk 7 sluit af met een review op de resultaten en het proces.



⁴ Jaap Schaveling, Bill Bryan, Michael Goodman "Systeemdenken van goed bedoeld naar goed gedaan"

Hoofdstuk 1. Werkelijke gebeurtenissen in het project

2006 – 2016; periode voorafgaand aan ‘de teamwisseling’

In 2006 krijgt het Hoogheemraadschap Hollands-Noorderkwartier (HHNK) de opgave 18 km dijk en 3 gemalen op Texel te versterken.

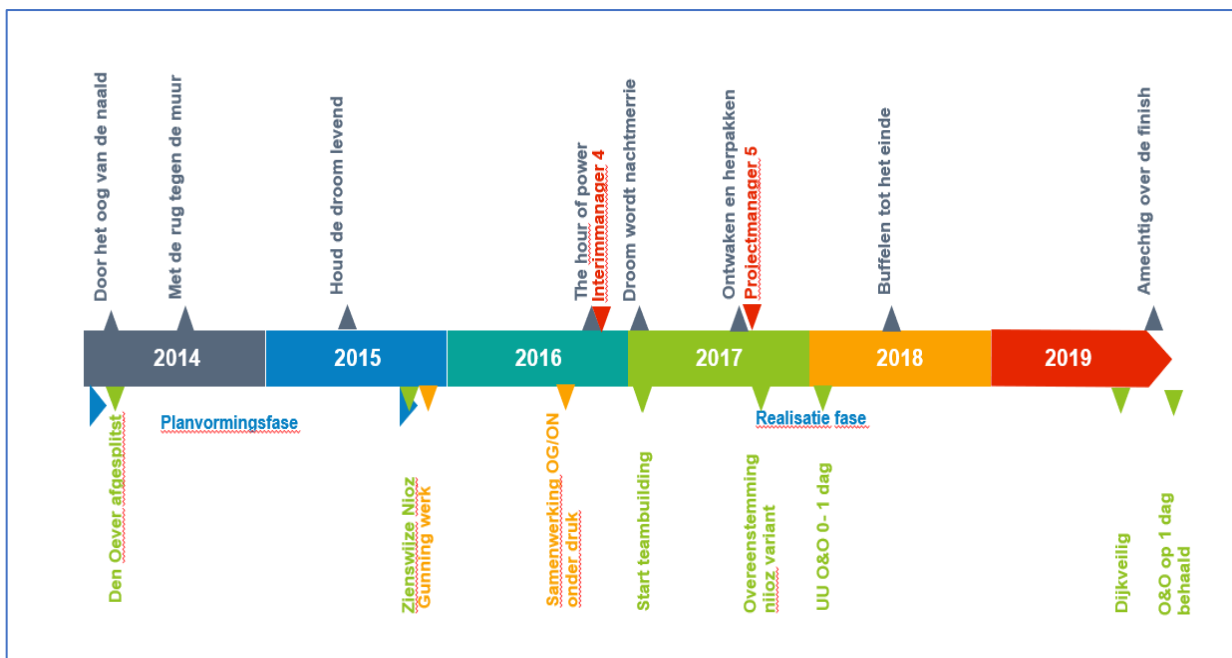
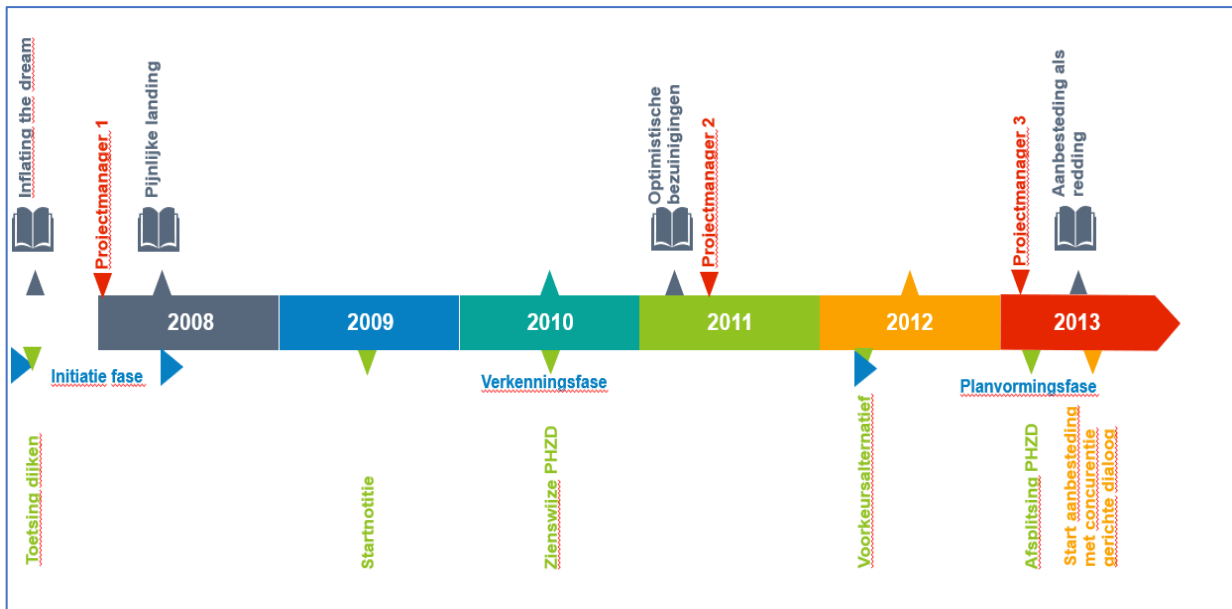
- 2009. Zienswijzen op de startnotitie. Het IPM- (Integraal Projectmanagement) model wordt ingevoerd, projecten worden toegevoegd, het project wordt inhoudelijk en qua sturing steeds complexer.
- 2011. Start planfase, 1^e wisseling van projectmanager (PM), veel discussie over de mogelijke oplossingsrichtingen.
- 2013. 2^e wisseling PM. Financiële onderbouwing, inpassingsvraagstukken en rekenregels zijn volop in ontwikkeling.
- 2014. Deelproject en team wordt gesplitst. Start aanbesteding op basis van dialoog waarbij risico's aan de markt worden overgedragen. Belangentegenstellingen nemen toe. Er ontstaat onrust in het team en de opdrachtgever besluit tijdens de aanbesteding een innovatieve sectie af te splitsen in een nieuw project. Hierdoor verlaten diverse medewerkers het oorspronkelijke team.
- 2015. Zienswijze op planproducten om een polder binnendijks te brengen. Het project krijgt de opdracht dit in een separate verkenningprocedure uit te werken.
- 2016. De realisatiefase van het resterende deel wordt gestart. Discussies tussen opdrachtnemersteam en opdrachtgeversteam op technisch en contractueel vlak. De spanningen met de omgeving, het bestuur, directie, HWBP lopen op waardoor de spanningen in het team ook oplopen. Eind 2016 wordt het gehele IPM-team gewisseld.

2016 – 2020; periode na ‘de teamwisseling’

- 2016. 3^e wisseling PM, er komt een interimmanager, de relatie tussen de teams van OG en ON was zodanig onder spanning komen te staan dat het project leek te zijn stil gevallen. Een jaar van personele wisselingen volgde. Het gevoel van sociale onveiligheid was sterk. Na driekwart jaar vertrekt de interimmanager.
- Medio 2017. 4^e wisseling PM, er wordt geïnvesteerd in teambuilding, samenhang tussen de teams OG/ON en vooral in het overbruggen van cultuurverschillen. Er ontstaat discussie met de bestuurlijke partners over de compleetheid van de verkenning van de binnendijks te brengen polder en de financiering van dit alternatief.
- 2018. Het gehele jaar ontstaan issues met omgevingspartijen. Boeren op het eiland blokkeren onder druk van de Waterschapsverkiezingen het watergebruik voor de dijkversterking tijdens extreme droogte. Vogelbescherming Nederland wil het werk stilleggen i.v.m. een kolonie Grote Sterns, reacties in de media en een rechtszaak volgen. Het project staat voor de ON onder grote financiële druk. Ondanks dat komt er een gezamenlijk motto voor opdrachtgevers- en opdrachtnemersteam “Samen Staan voor Oplevering & Overdracht op 31 januari 2020”. De teams creëren een moodboard waarop de voortgang van het project maandelijks wordt bijgehouden. Met bestuurlijke partners wordt overeenstemming bereikt over het alternatief en de eerste secties worden opgeleverd.
- 2019. Discussies ontstaan tussen ON, OG en beheerder over materiaal hergebruik, de financiële druk bij de ON wordt hoger door tegenvallers bij de versterking en met de gemeente ontstaan discussie over schade aan wegen. Ondanks dat het project in de periode 2017 t/m 2019 onveranderd complex bleef ontstond er rust in de teams en de projectomgeving, resultaten worden behaald en wisselingen vinden niet meer plaats. Oktober 2019 wordt het sein dijkveilig gegeven. Na 10 jaar wordt het project afgerond en afgesloten met een medewerkersfeest op 31 januari 2020.

Als we proberen een satéprikker door de tijdslijn te halen dan zien we dat met name op de momenten wanneer er een grote druk ontstaat op tijd, scope, geld en samenwerking, vaak teruggegrepen wordt op wisselingen van de PM. Dit cumuleerde eind 2016 in een volledige vervanging van het IPM team. Is dit dan het hele verhaal of zijn er nog andere systemen en processen aanwezig in de onderstroom van het project? In de hoofdstukken vier en vijf ga ik hier nader op in.

Tijdslijn project Texel



Hoofdstuk 2. Beeld van de medewerkers van het project

Narratieve analyse

Bij de oplevering van het project dijkversterking Texel is het boek “Mijn trots, verhalen over de Waddenzeedijk” uitgereikt aan de medewerkers van dit project. In dit boek zijn persoonlijke ervaringsverhalen opgenomen van medewerkers die gedurende het project (2008-2019) een belangrijke rol hebben gespeeld in dit project.

Tevens heeft er op narratieve basis een evaluatie plaatsgevonden van twee in het oog springende situaties in de periode 2019-2020. Namelijk de plotseling komst van een beschermde soort in een natuurgebied en het binnendijks brengen van een buitendijks gelegen polder. Aan de hand van deze twee documenten wil ik het verschil aantonen van de veranderde werkwijze zoals die na ‘de teamwisseling’ gemeengoed werd in dit project.

Ik heb gebruik gemaakt van de ervaringsverhalen uit beide documenten (mede vanwege het beperkt kunnen inzetten van de interviewmethode tijdens de Corona crisis). De documenten “mijn trots” en “de evaluatie” vormen hiermee de basis voor de narratieve methode. Om de koppeling te maken tussen de narratieve informatie en een bruikbare dataset heb ik gebruik gemaakt van clustering naar de zogeheten project-karakteristieken.



Projectkarakteristieken

Shenar en Dvir (2007) bepaalden 4 karakteristieken voor projecten (complexiteit, onzekerheid, tijdsdruk en noviteit). Mulder⁵ heeft hier een vijfde karakteristiek (vaagheid) aan toegevoegd.

Categorisering projectkarakteristieken

Voor deze kwestie zijn van het project Texel de woorden geteld uit het boek “Verhalen over de Waddenzeedijk Texel” die verband houden met de 5 karakteristieken. Op deze wijze wordt de narratieve informatie getransformeerd in data.

- Complexiteit, de eigenschap van een systeem dat niet is af te leiden uit elk van de afzonderlijke componenten, maar alleen uit het systeem als geheel⁶. Kernwoorden: *alle, allemaal, belangen, partijen, complex, meerdere/meer en veel/vele*.
- Onzekerheid, een perceptie die wordt gevoed door complexiteit en dynamiek. Onzekerheid is de mate waarin iets zeker is of vaststaat. Kernwoorden: *dilemma, discussie, kans, wens, maar, weer/steeds, randvoorwaarden/eis*.
- Tijdsdruk, de mate van urgentie en/of kritiek van deadlines. Kernwoorden: *komen/kwam, kritisch, moest, tijd/tijdens/tegelijk, toen/toenmalig*.
- Noviteit, de kwaliteit van het nieuwe of ten gevolge daarvan, het opvallende, originele of ongewone. Kernwoorden: *andere/anders, nieuwe, uniek/bijzonder*.
- Vaagheid, de vraag, het probleem, commitment, omvang of de te varen koers. Kernwoorden: *oplossingsvariante, verschillende, bleek, mocht, zoektocht/uitdaging*.

⁵ Proefschrift N. Mulder “categoriseren van projecten naar 5 karakteristieken (naar Shenhar & Dvir, 2007). Value-based projectmanagement (2013).

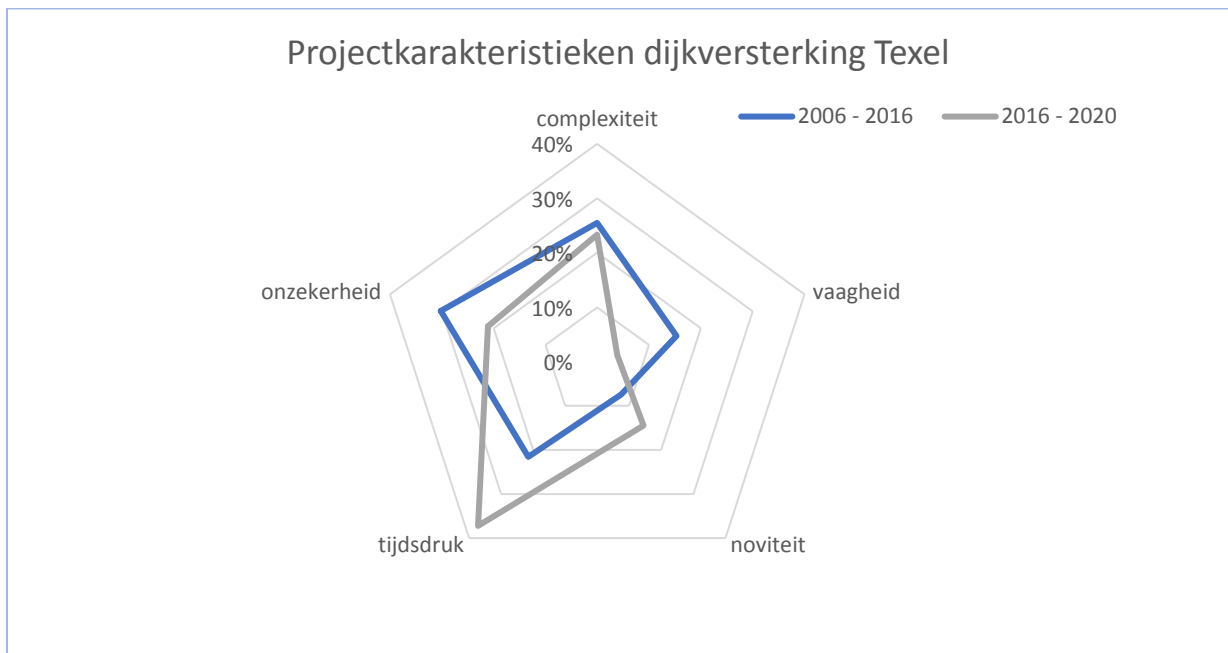
⁶ Bar Yam 1997

Vervolgens is de data gesplitst naar de periode voor en na 'de teamwisseling' (2016). Dit moment valt samen met het moment waarop de voorbereidingsfase nagenoeg is afgerond, de realisatiefase gestart wordt en het moment waarop de cultuurverschillen tussen het OG en ON team het meest duidelijk worden.

	Getelde woorden naar categorie					
Periode	complexiteit	vaagheid	noviteit	tijdsdruk	onzekerheid	Totaal
2006-2016	65	39	19	55	77	255
2016-2020	42	7	26	67	38	180

Om de data met elkaar te kunnen vergelijken is de procentuele bijdrage per categorie bepaald.

	Woorden procentueel naar categorie					
Periode	complexiteit	vaagheid	noviteit	tijdsdruk	onzekerheid	
2006 - 2016	25%	15%	7%	22%	30%	100%
2016 - 2020	23%	4%	14%	37%	21%	100%



Hoofdstuk 3. Richtinggevende vraag

Wat valt op?

Uit de “**werkelijke gebeurtenissen**” zoals weergegeven in hoofdstuk 1 blijkt dat er zowel voor als na ‘de teamwisseling’ een continue stroom aan gebeurtenissen heeft plaatsgevonden die bijdragen hebben aan de complexiteit, vaagheid, noviteit, tijdsdruk en onzekerheid. Eigenlijk is er aan de hand van deze gebeurtenissen geen significant verschil waarneembaar in de mate waarmee deze gebeurtenissen zich voordoen voor en na ‘de teamwisseling’.

Als we vervolgens kijken naar de projectkarakteristieken, gegenereerd uit de “**beleving**” van de medewerkers (de narratieve analyse uit hoofdstuk 2), zien we wel een verschil. Na ‘de teamwisseling’ neemt de beleving op de assen tijdsdruk en noviteit met een factor twee toe terwijl gelijktijdig de beleving op de assen van onzekerheid en vaagheid met een factor twee afneemt. De complexiteit blijft onveranderd. Het lijkt er dus op dat ondanks gelijkblijvende complexiteit en toename van tijdsdruk en noviteit er toch een rust is ontstaan waardoor de projectkarakteristieken op de assen van onzekerheid en vaagheid significant lager worden ervaren.

Richtinggevende vraag

Om de hoofdvraag “teamwisseling, to do or not to do that’s the question?” te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande richtinggevende vragen noodzakelijk:

1. Wat zijn de oorzaken die uiteindelijk resulteren in een teamwisseling?
2. Wat zijn als we de oorzaken kennen, naast teamwisselingen mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen?

Hoofdstuk 4. Welk patroon zien we?

Wat zien we nu als we vanuit het systeemdenken⁷ met behulp van het archetype “Onbedoelde tegenstrevers” naar het project Texel kijken?

Het thema van dit archetype is dat potentiële partners zich gedragen alsof zij tegenstanders zijn, omdat ten minste één van hen **een onbedoelde actie heeft ondernomen die het succes van de ander in de weg staat**. Het generieke verhaal is dat er besloten wordt om samen te werken, omdat het in ieders voordeel is om dat te doen. Er ontstaat een probleem als één van de partners een lokaal probleem oplost, waarbij ongewild de belangen van de andere partner worden geschaad.



Het gevolg van deze acties kan zijn dat er een sfeer van frustratie ontstaat die de verdere samenwerking verzuurt. Deze dynamiek kan ontstaan tussen afdelingen, leverancier en klant, hoofdkantoor en buitenafdelingen, maar ook tussen projectmanager(team) en opdrachtgever. Het archetype bestaat uit balancerende loops. Loops van tegenstelde variabelen (O van opposite in het model op pagina 11). En versterkende loops die de neiging hebben om ongeremd omhoog of omlaag te gaan (S van Same in het model op pagina 11).

De onbedoelde tegenstrevers voor deze kwestie zijn de opdrachtgever (organisatiebelang) en de projectmanager (projectbelang). Zoals hiervoor al is aangegeven kunnen gelijktijdig in het project meerdere sets van onbedoelde tegenstrevers zijn. Het gaat te ver om in deze kwestie alle onbedoelde tegenstrevers in beeld te brengen.

Periode voorafgaand aan ‘de teamwisseling’.

Deze periode wordt gekenmerkt door zogenaamde quick fixes na een verandering in de projectkarakteristieken; bijvoorbeeld:

- De scope wordt vergroot door aan het project deelprojecten toe te voegen. Om het project beheersbaar te houden voeren we als quick fix het IPM-model in. Door toename van scope en een ingewikkelder projectsturingmodel neemt de complexiteit toe. Dit kan niet met het bestaande team beheerst worden waardoor teamwisseling volgt.
- Innovaties worden aan het project toegevoegd. Als quick fix wordt besloten om het project en team te splitsen. Het project wordt minder complex. De onrust in het team neemt echter toe.
- Het project gaat de realisatiefase in waardoor er met de komst van de opdrachtnemer een andere cultuur ontstaat. Hierdoor neemt de complexiteit in de samenwerking toe. Quick fix is teamwisseling.

Doordat de teamwisselingen worden geïnitieerd door verandering in complexiteit, noviteit of tijdsdruk, wordt de beleving van onzekerheid en vaagheid groter, waardoor de onrust in het team groeit.

Hoe vertaalt zich dat dan naar het model?

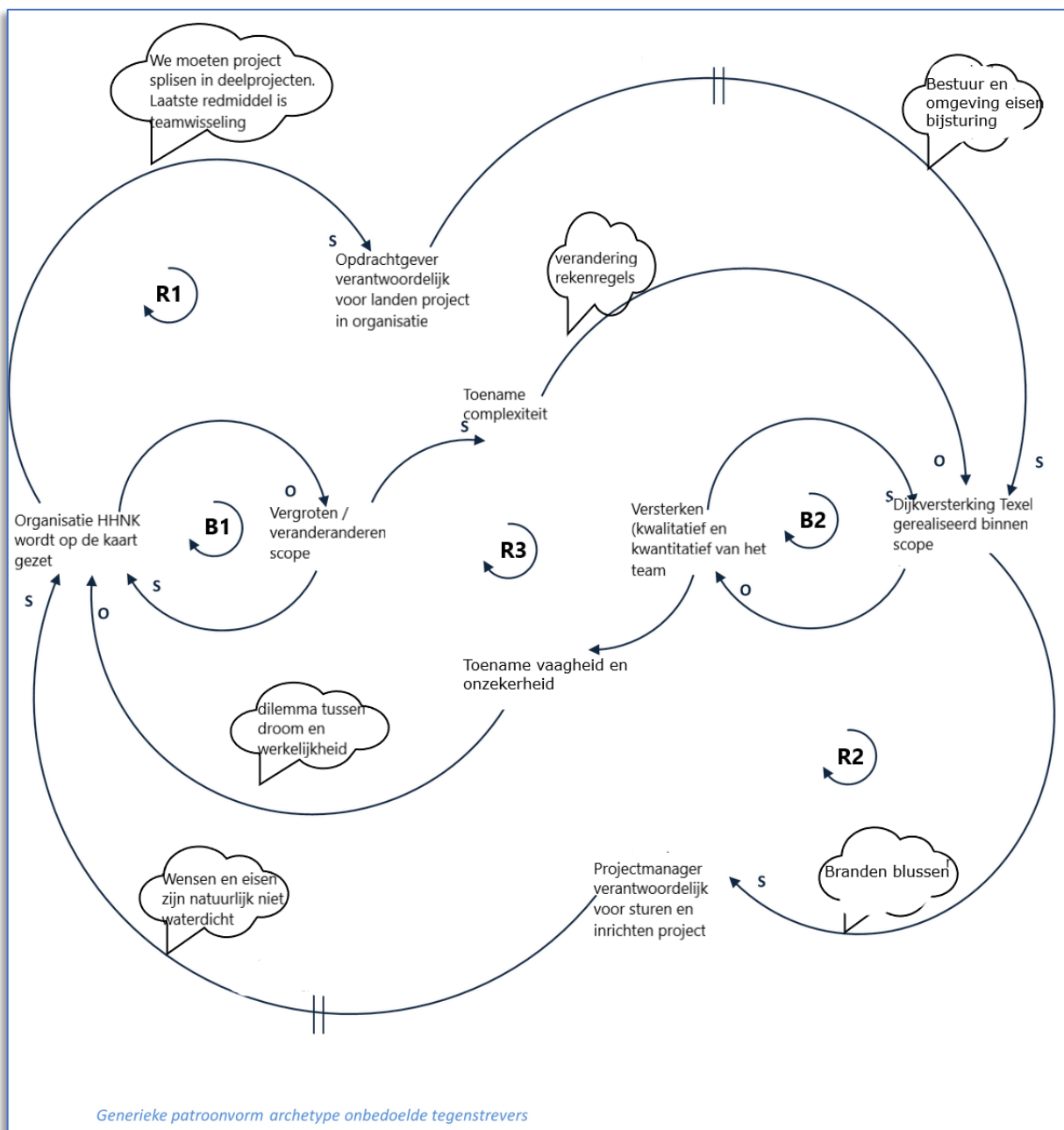
Het belang van de opdrachtgever is het op de kaart zetten van de organisatie. De opdrachtgever wordt daarbij gevoed door de belangen van de organisatie. Door veranderende omgeving (signalen vanuit bestuur en directie) wordt gedurende het project als balancerende maatregel de scope meer malen aangepast (**B1**). Als gevolg hiervan neemt de complexiteit voor de projectmanager toe en ervaart het team een toename in onzekerheid en vaagheid (**R3**). Dit wordt nog versterkt door factoren van buitenaf zoals veranderende rekenregels.

⁷ Jaap Schaveling, Bill Bryan, Michael Goodman “Systeemdenken van goed bedoeld naar goed gedaan”

Het belang van de projectmanager is het realiseren van de dijkversterking binnen scope. De scope is echter niet stabiel, er worden meerdere projecten toegevoegd en de individuele scope van de projecten wijzigt. De balancerende maatregel is het kwalitatief en kwantitatief versterken van het projectteam (**B2**). Hiermee neemt echter de complexiteit van het aansturen van het projectteam toe (**R3**). Het projectteam is nu bezig met overleven, branden blussen en er ontstaat cynisme (**R2**): een versterkende loop.

Vervolgens wordt besloten om het project te splitsen in deelprojecten, waardoor het projectteam wordt gesplitst en de onrust in het overblijvende team verder toeneemt. Gelijktijdig eisen politiek en omgeving bijsturing (binnendijks brengen van de polder), brengt de komst van de opdrachtnemer een nieuwe cultuur in het project, en nemen de tijdsdruk en noviteit in het project toe. Wederom een versterkende loop. Uiteindelijk ziet de opdrachtgever nog maar één oplossing namelijk de volledige wisseling van het IPM team en het aanstellen van de interimmanager (**R1**).

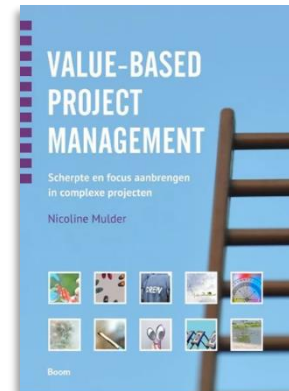
In het model zijn in de tekstwolkjes fragmenten uit het boek "Mijn trots verhalen over de Waddenzeedijk Texel" opgenomen.



Periode na 'De teamwisseling'

Chaordisch projectmanagement

Om de complexiteit van het project op het moment van de teamwisseling te duiden, maak ik gebruik van het begrip chaordisch projectmanagement. Wat is chaordisch projectmanagement? De chaostheorie is oorspronkelijk beschreven in de wiskunde. Edward Lorenz heeft m.b.v. wiskundige modellen aangetoond dat kleine veranderingen in een systeem een groot en onverwacht gevolg kunnen hebben. De metafoer die hij hier voor gebruikte was een fladderende vlinder in Brazilië die een storm in Londen kon veroorzaken. In complexe projecten is het principe van de chaostheorie alom aanwezig, denk in deze kwestie aan bijv. veranderende rekenregels, veranderende bestuurlijk context, verandering in de chemie van een team etc. Nicoline Mulder heeft in haar theorie van Value-Based Projectmanagement een vertaling gemaakt naar chaordisch projectmanagement, een samenvoeging van chaos en orde. Niet van chaos naar orde, of orde in de chaos brengen maar orde in de chaos zien. Haar theorie is dat je orde in de chaos kan herkennen door te letten op de vlinders. Vuistregel daarbij is: indien je meer dan drie vlinders ziet is er iets groots op komst. Chaos in een project veroorzaakt onrust, ongemak, gedoe, maar gelukkig ontstaat volgens de theorie later vanuit de chaos een nieuwe balans van rust. Een ontwikkelsprong is gemaakt. Maar eerst moet er orde in de chaos gezien worden zodat duidelijk wordt waar je staat.



Welke vlinders zien we direct na de teamwisseling.

- Een collega vanuit het opdrachtgeversteam zegt tijdens een projectvergadering tegen zijn counterpart uit het opdrachtnemersteam in een verhitte discussie "Jij moet je bek houden". Deze uitspraak is een uiting van gebrek aan vertrouwen in elkaar en wordt vooral ingegeven door onbegrip voor elkaars **CULTUUR**. De vertegenwoordiger van de opdrachtnemer wilde door, de vertegenwoordiger van de opdrachtgever wilde nadere informatie.
- In de vergadering wordt zeer regelmatig verwezen naar contract en andere documenten zoals verslagen, gelijktijdig worden er machtsstructuren aangesproken om besluiten te nemen. Op een vraag wat kan ik voor je betekenen wordt geantwoord: "Je moet die en die persoon van mijn nek halen". We hebben het in dit geval over de toepassing van **MACHT**.
- Veel discussies gaan over afrasteringspaaltjes, zonnecellen op gemalen, een extra bruggetje, het interpreteren van leidraden etc. De vraag die hier gesteld kan worden is: wat is de **DENKRICHTING** van het project en hoe verhoudt die zich met de bedoeling, de leefwereld en de systeemwereld?

Het herkennen van de vlinders en deze vertalen naar onderstromen zoals cultuur, macht en denkrichting heeft geresulteerd in een andere werkwijze tussen opdrachtgever, projectteam en opdrachtnemer. Er is als het ware orde in de chaos gezien door te focussen op vlinders en onderstromen. Die orde wordt gevormd door onderstromen van cultuur, macht en dominante denkrichting.

In de periode hierop volgend blijft het team stabiel en heeft de tijd en rust om een nieuwe werkwijze te ontwikkelen. Er wordt gewerkt aan teambuiding waarbij de 6V's (veiligheid, vertrouwen, verbinding, voeding, voortgang en vakmanschap) centraal staan. Er worden tussen opdrachtgevers en opdrachtnemersteam sessies georganiseerd waarbij het gaat om het leren kennen van elkaars belangen en drijfveren. Door het stabiele team en de andere werkwijze wordt het patroon van onbedoelde tegenstrevers doorbroken en ontstaat er een versterkende loop tussen de belangen van de opdrachtgever, opdrachtnemer en het projectteam, zoals blijkt uit de geleerde lessen bij eindevaluatie van het project.⁸

⁸ Evaluatie versterking Waddenzeedijk Texel, Hannah Ietswaart augustus 2020

Hoofdstuk 5. Wat zijn de onderstromen?

De onderstromen zijn de drijvende krachten die het patroon in stand hielden, de vraag is nu, hoe is het patroon doorbroken? In het voorgaande is benoemd dat 'de vlinders' schijnbaar naar de onderstroom van macht, cultuur en denkrichting leiden. In dit hoofdstuk gaan we de onderstromen nader bekijken, hoe werkt de theorie en kunnen we de theorie ook vertalen naar de praktijk voor en na 'de teamwisseling'.

De theoretische achtergrond van macht⁹

Macht is het vermogen om te bepalen. Oscar David komt in zijn boek "Macht van instinct tot integriteit" tot een verdeling van 3 soorten macht:

Macht 1.0 is instinctief: Survival of the fittest, het recht van de sterkste. Macht 1.0 duidt op het vermogen om daadkrachtig op te treden wanneer dat noodzakelijk is. Hiërarchische macht is vaak gebaseerd op macht 1.0.

Macht 2.0 is regulerend: Checks and balances, procedurele macht. Macht 2.0 houdt mogelijke uitwassen van macht 1.0 binnen de perken. Door veel inzet van macht 2.0 wordt regelgeving als doel op zich gezien, met gevolg bureaucratie.

Macht 3.0 is creërend: Waarde toevoegend door op een dienende manier mogelijkheden en kansen te creëren en verbinden. Macht 3.0 wordt afgebakend door innerlijke waarden. Zo zwart/wit zoals hierboven beschreven is het natuurlijk niet, er wordt veelal een mix van macht ingezet.

Dominante inzet van macht voor 'de teamwisseling'

Op het moment dat er spanning op het project komt te staan, zichtbaar door verandering en/of toename van de projectkarakteristieken (complexiteit, onzekerheid, noviteit, tijdsdruk en vaagheid) zien we vaak een verschuiving van in te zetten macht. Bij toenemende onzekerheid is er een neiging om primair vanuit macht 1.0 te gaan opereren, we willen overleven, als het ware krijgt "survival of the fittest" de overhand. Als tegenwicht gaat de andere partij zich concentreren op macht 2.0. Dit systeem werkt positiespel en bureaucratisering in de hand. Dit is wat we zien in de periode voorafgaand aan de teamwisseling. Er worden hiërarchische besluiten genomen door bestuur en directie, zoals scopeaanpassingen, het splitsen van project en bovenal het ingrijpen in de teamsamenstelling (macht 1.0). Het project verschuift zich vervolgens achter procedures, zoals een afgeronde planprocedure waardoor het binnendijks brengen van de polder een moeizaam proces wordt. En richting opdrachtnemer wordt verwezen naar "contract is contract" (macht 2.0).

Dominante inzet van macht na 'de teamwisseling'

Na de teamwisseling volgen er veel gesprekken op opdrachtgeversteam, opdrachtnemersteam en directieniveau. Tevens vinden er gesprekken plaats waarbij de niveaus gezamenlijk aan tafel zitten. Deze wijze van afstemming en overleg verbindt en versterkt de mogelijkheid om kansen te creëren. Langzamerhand wordt macht 3.0 de dominante machtscultuur en groeit het vertrouwen in elkaar.

In de evaluatie van het project is het volgende benoemd: "De teams van opdrachtgever en opdrachtnemer hebben de tijd genomen om middels een "serious game" de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder te maken. OG en ON hebben eerst apart en daarna gezamenlijk in "project follow up's" besproken hoe de verdeling is, hoe de escalatielijnen lopen, wat wel en niet gespiegeld kan worden tussen opdrachtgeversteam en opdrachtnemersteam. Dit bevordert effectief samenwerken en vertrouwen in elkaar."



⁹ Oscar David, macht van instinct tot integriteit

Theoretische achtergrond van denkrichting¹⁰

Wouter Hart geeft in zijn boek 'Verdraaide organisaties' aan dat in organisaties drie belangrijke werelden zijn te onderscheiden nl. de wereld van de bedoeling, de leefwereld en de systeemwereld.

De bedoeling staat voor wat een individu en/of een groep mensen beweegt om te doen wat ze doen vanuit; uitnodigend perspectief en is het vertrekpunt van de referentie en het handelen.

De leefwereld is de wereld van het hier en nu, hier wordt waarde toegevoegd. Problemen in de leefwereld voegen vaak meer toe aan de systeemwereld 'dit nooit meer', de systeemwereld gaat dan de leefwereld sturen (verandering van denkrichting).

De systeemwereld is het gebaande pad voor routinematige handelingen. Overmatig gebruik van de systeemwereld in de leefwereld blokkeert de bedoeling.

De denkrichting door deze werelden bepaalt het gedrag van de medewerkers in de organisatie.



Denkrichting vanuit systeemwereld		Denkrichting vanuit de bedoeling
Gedrag behorend bij de denkrichting		
Werknemer Manager Directie/Staf Bestuur	Uitvoerders Bewaker Stuurt op secundair proces Branden blussen	Vak volwassen Coach Stuurt op primair proces Strategie bepalen
Effect behorend bij de denkrichting		
Beheersing Werkproces Zekerheid Risico's Vraagstelling Mythe van Effect op Oplossingen	PDCA Productieproces Garanties Risicomijdend Standaardisatie Beheersbaarheid Materie middelen Reactief	Prepare-Act-Reflect Creatief proces Grootst mogelijke kans op succes Risico's nemen om kansen te pakken Variatie 1000 bloemen bloeien Menselijk handelen/gedrag Prefentie
Kenmerken behorend bij de denkrichting		
	Compleet willen zijn Tijd/geld perspectief Afdwingen gedrag Lineair Uitsluiten verspillingen Antwoorden geven Schaalvergroting	Keuzes maken Kostenwaarden perspectief Uitnodigen ander gedrag Oog voor chaos Falen zien als leerproces Vragen stellen Gemeenschapsvorming

¹⁰ Wouter Hart, verdraaide organisaties

Dominante denkrichting voor 'de teamwisseling'

Voor de teamwisseling zien we op basis van gedrag een dominante denkrichting vanuit de systeemwereld. Het projectteam is uitvoerend, de opdrachtgever bewaakt, sturing vindt veelal plaats op het secundair proces en iedereen is volop bezig met branden blussen. Hierdoor ontstaat een risicomijdend gedrag, strakke sturing op beheersbaarheid etc. Het lijkt dat we een beheersbaar proces hebben, maar feitelijk sturen we alleen maar op incidenten en zien we steeds minder orde in de chaos.

Dominante denkrichting na 'de teamwisseling'

Na de teamwisseling is de denkrichting langzamerhand vanuit de bedoeling gericht. De rolverdeling verandert vanuit een sturende rol naar een coachende rol, de medewerkers ervaren dit als erkenning van vak- volwassenheid en i.p.v. branden blussen wordt strategisch handelen de norm. Maar bovenal is er onderzocht wat de partners verbindt in het project, hebben we een gezamenlijk bedoeling en kunnen we de denkrichting dan vanuit die gezamenlijk doelstelling richten. In 2017 is deze doelstelling in een ultieme uitdaging van het project verwoord, feitelijk is er een 'ziel' in het project gekomen. De ultieme uitdaging luidt als volgt:

Samen staan voor oplevering en overdracht op 31 januari 2020.

Samen staat voor: alle betrokken partijen, met de vraag hoe doen we het samen, wat vinden we belangrijk en hoe maken we afwegingen; Staan staat voor: je gaat ervoor, je staat erachter; Oplevering staat voor: de opdrachtnemer heeft gemaakt wat de opdrachtgever wil ontvangen; Overdracht staat voor: de tevreden gebruiker; En als laatste een uitdagende datum die spannend is waarop iedereen klaar en tevreden is. Alle handelingen in het project worden bewust, maar nog vaker onbewust getoetst aan de ultieme uitdaging, we zien langzaam steeds meer orde in de chaos. In de evaluatie van het project is het volgende benoemd:

“Door te opereren als geheel en op elk niveau van de betrokken organisaties contact te organiseren is het mogelijk om een afgestemde reactie te geven op wat er in de omgeving gebeurt. Hierdoor houden aanpak, strategieën en besluiten stand en groeit het vertrouwen in elkaar zowel intern als bij de omgeving.”

Theoretische achtergrond van cultuur¹¹

Cultuur is het geheel van geestelijke verworvenheden van een groep. Elke groep heeft een eigen cultuur, deze komt tot uiting door, waarde, gedrag en overtuiging. Cultuur heeft nut of heeft dit in het verleden gehad en wordt gedeeld en overgedragen door communicatie, rituelen, symbolen, verhalen, inwerkprogramma's of initiatieriten. Bij uitwisseling of confrontatie tussen twee culturen bijv. die van de opdrachtgever en opdrachtnemer is het zinvol om na te gaan of de culturele codes dezelfde zijn, ter voorkoming van misverstanden en culturele mismatches. Cultuur gaat dus over relaties.



Relaties binnen de eigen groep

Relaties worden in organisaties vastgelegd in een organogram, de formele structuur, hoe het zou moeten gaan. Daarnaast bestaat het informele of narratieve organogram, hoe de dingen hier echt gaan. Het narratieve organogram toont de invloed van de leiders, onderlinge vriendschappen en relaties, deze doorkruisen de formele structuur.

Relaties met buitenstaanders

Elke groep heeft relaties met mensen buiten de groep, concurrenten, collega's, klanten, politici, etc. we framen (plakken beelden op) aan deze relaties. Dit helpt ons om de relaties overzichtelijk te houden, een bijeffect is dat we communiceren met het frame en vergeten te vragen wie de ander in werkelijkheid is.

¹¹ Danielle Braun & Jitske Kramer, de corporate tribe en buiding tribes

Relaties met tijd, ruimte en kosmos

Tijd en ritme is relatief, is de langetermijnstrategie van het management te vertalen in de korte cyclus van een project. Fysieke ruimte moet het gewenste gedrag uitdragen en stimuleren, andersom geeft de fysieke ruimte vaak de staat van cultuur en gedrag van een organisatie weer. De kosmos gaat over het onverklaarbare in een organisatie. En handelt over rituelen, religie en magie.

Relaties in beweging

Relaties binnen de eigen groep, met leiders en macht, met buitenstaanders en met tijd, ruimte en kosmos zijn altijd in beweging. Bewust omgaan met de bewegende relaties is bewust omgaan met de organisatiecultuur en geeft de mogelijkheid om de organisatiecultuur slightly different in beweging te zetten.

Dominante cultuur voor ‘de teamwisseling’

Op het moment dat groepen gaan samenwerken zoals in het project zal elke groep zijn eigen cultuur meenemen. We zien dan ook in het project een veelheid van culturen en culturele uitingen. We hebben bijvoorbeeld een bestuurlijke en ambtelijke cultuur, de cultuur van een wetenschappelijk bureau en de cultuur van een opdrachtnemer. We voelen wel dat er cultuurverschillen zijn, we praten er alleen niet over, feitelijk bestaan de verschillende culturen naast elkaar en komen regelmatig met elkaar in botsing.

Dominante cultuur na ‘de teamwisseling’

Na de teamwisseling is er een gezamenlijke projectcultuur ontwikkeld met eigen rituelen zoals een gezamenlijk koffiemoment, het optuigen van een Wall of Fame waarop de successen worden gedeeld. Het gezamenlijk ontwerpen van de ultieme uitdaging en het gezamenlijk bespreken van elkaars belangen. Regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek was ook de relatie tussen het formele en informele organogram of te wel hoe lopen de hazen. Er is dus geen afstand gedaan van de eigen cultuur, eerder is er een nieuwe cultuur naast ontstaan. In de evaluatie van het project is het volgende benoemd: *“En door uit te gaan van belangen kan ieder open zijn rol spelen en groet het onderling vertrouwen. Door consequent te doen wat je vooraf afspreekt groeit eveneens het vertrouwen dat er geen andere spellen worden gespeeld.”*

De drijvende kracht of onderstroom

Kunnen we nu stellen dat onderkenning van de onderstromen macht, cultuur en denkrichting in het project de drijvende krachten zijn die uiteindelijk het patroon van onbedoelde tegenstrevers hebben doorbroken. Ik ben me bewust dat de benoemde onderstromen mijn beelden zijn en deze gebaseerd zijn op één project. Deze beelden hoeven niet de waarheid te zijn en zijn verre van compleet. Om meer diepgang in de kwestie te verkrijgen is een uitgebreidere studie noodzakelijk die buiten de scope van deze kwestie valt. Op die vraag kunnen we dus geen eenduidig antwoord geven, dat onderkenning van macht, cultuur en denkrichting voor het project Texel samengevoegd is in de ultieme uitdaging en daarmee de ‘ziel’ van het project geworden is, is een feit. Feit is ook dat de ingreep in de teamsamenstelling juist de mogelijkheid heeft gecreëerd om met een schone lei met een nieuw team het anders aan te pakken.

Op basis van deze kwestie kan ik concluderen dat onderkenning van macht, cultuur en denkrichting heeft bijgedragen aan het doorbreken van het patroon.

Hoofdstuk 6. Mogelijke oplossingsrichtingen

Om de mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen (interventies op generiek niveau) te benoemen ga terug naar de beantwoording van de richtinggevende vragen.

Wat zijn de oorzaken die uiteindelijk resulteren in een teamwisseling?

We hebben in deze kwestie gezien dat wanneer er grote druk ontstaat op tijd, geld en samenwerking er vaak wordt ingegrepen door wisselingen in het projectteam. M.b.v. het model 'onbedoelde tegenstrevers' hebben we gezien dat potentiële partners zich gedragen alsof zij tegenstanders zijn, omdat ten minste één van hen een onbedoelde actie heeft ondernomen die het succes van de ander in de weg staat. Dit resulteert in versterkende loops die nieuwe acties oproepen met als eindresultaat wisselingen in het team.

Wat zijn als we de oorzaken kennen, naast teamwisselingen mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen?

Als we complexe projecten beschouwen als chaordisch en niet proberen om orde in de chaos te scheppen maar orde in de chaos te zien kunnen we 'vlinders' herkennen waardoor we mogelijk de onderstroom in het project vinden. De onderkenning van de aanwezigheid van onderstromen door opdrachtgever en projectmanager in het project helpt beiden om te zoeken naar die onderstromen die invloed hebben op het project en de organisatie. Door met elkaar onderstaande stappen te doorlopen en te bespreken kan er nieuw inzicht ontstaan waardoor mogelijk andere ingrepen tot stand komen dan de vervanging van wisselingen in het projectteam. Hiermee hebben we een kleine stap gezet met elkaar om het slightly different te doen.

Mogelijke stappen voor Opdrachtgever en projectmanager als alternatieve oplossingsrichting:

1. Gebruik de narratieve methode om een beeld te krijgen van de beleving in en van een project.
2. Zet deze narratieve informatie om in data zodat er inzicht ontstaat in de project karakteristieken.
3. Wees je bewust dat er "onbedoelde tegenstrevers" kunnen ontstaan in een project, ga opzoek naar "vlinders" die op dit patroon duiden en zoek naar een weg om het patroon van onbedoelde tegenstrevers te doorbreken.
4. Herken de macht stijlen in het project en de projectomgeving, maak dit bespreekbaar en streef naar een dominante inzet van macht 3.0.
5. Wees je bewust dat er een veelheid aan culturen worden samengevoegd in een project, zorg ervoor dat er een eigen projectcultuur ontstaat die de "ziel" van het project verwoord.
6. Wees je bewust van de interactie tussen systeemwereld, leefwereld en de bedoeling. De denkrichting door deze schillen bepaald in hoge mate of het projectresultaat uiteindelijk voldoet aan de verwachtingen. Werk vanuit de bedoeling.
7. In deze kwestie worden veel onderwerpen aangehaald die te maken hebben met onderstroom in projecten. Gebruik de bronverwijzingen om je hier verder in te verdiepen.

Nu het antwoord op de hoofdvraag: *Teamwisseling to do or not to do that's the question.*

Als we de 7 hiervoor benoemde stappen doorlopen hoeft er dan nooit meer een teamwisseling plaats te vinden? Natuurlijk niet, zoals eerder in deze kwestie aangegeven kunnen er legio redenen zijn om een teamwisseling door te voeren. Echter doordat opdrachtgever en projectmanager zich bewust zijn van patronen en onderstromen in een project kunnen ze daarnaar handelen en op basis hiervan een bewustere keuze maken, to do or not to do.

Hoofdstuk 7. Reflectie

Met deze kwestie heb ik een onderwerp gekozen dat mij persoonlijk raakte, en met het onderwerp heb ik bewust een koppeling willen maken met de kennis die ik gedurende het kernprogramma heb opgedaan. Deze verkregen kennis wordt mooi weergegeven door de titels van de verschillende seminars. Om de lezer van deze kwestie een beeld te geven waar we het in het kernprogramma over gehad hebben som ik ze op.

- Seminar 1: Making sense
- Seminar 2: In welke wereld werk jij
- Seminar 3: Hoe werkt het samen
- Seminar 4: Begrijpen we elkaar
- Seminar 5: Wat stuurt er
- Seminar 6: Leiden en verleiden
- Seminar 7: Wat aan de orde mag komen
- Seminar 8: Van ontwerpen naar ontwikkeling
- Seminar 9: Een beeld zegt meer dan

In hoofdlijn gaat het in het kernprogramma over persoonlijke ontwikkeling en deze toepasbaar maken in de projectomgeving en organisatie waar je werkzaam bent. Ben ik dan nu uitgeleerd? Het simpele antwoord is: nee.

Gedurende het kernprogramma en het opstellen van deze kwestie hebben zich veel nieuwe ontwikkelingen voorgedaan. We zitten nu ik dit schrijf nog midden in de tweede Lock Down van de Corona crisis. Toen ik begon met deze kwestie was ik voornemens workshops te organiseren en interviews te houden, deze laatste hebben wel plaatsgevonden maar om het narratieve beeld te vervolmaken heb ik gebruik gemaakt van de boeken "mijn Trots" en de "evaluatie Waddenzeedijk" beiden over het project Texel. Ook ben ik in 2020 vrijwillig bij een project vertrokken. Ik dacht dat ik met mijn ervaring, de kennis van het kernprogramma en de ondertussen verkregen nieuwe inzichten bij het schrijven van de kwestie ook in dit project het verschil kon maken waardoor het project weer "ziel" kreeg. Helaas bleek dat niet mogelijk omdat ik achteraf gezien twee factoren heb onderschat namelijk de context waarin dit project zich bevond en mijn eigen positie t.o.v. de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid.

Reflecterend op de kwestie blijkt dus dat je nooit te oud bent om te leren en als ik nu opnieuw de kwestie zou opzetten zou het zomaar kunnen zijn dat er nog twee drijvende krachten moeten worden onderzocht.

Rest mij nog Nicoline Mulder te bedanken voor de begeleiding en haar heldere adviezen bij het maken van deze kwestie. Nicoline, bedankt voor de prettige samenwerking ook in Corona tijd.

Met vriendelijke groet,

Ben de Jong