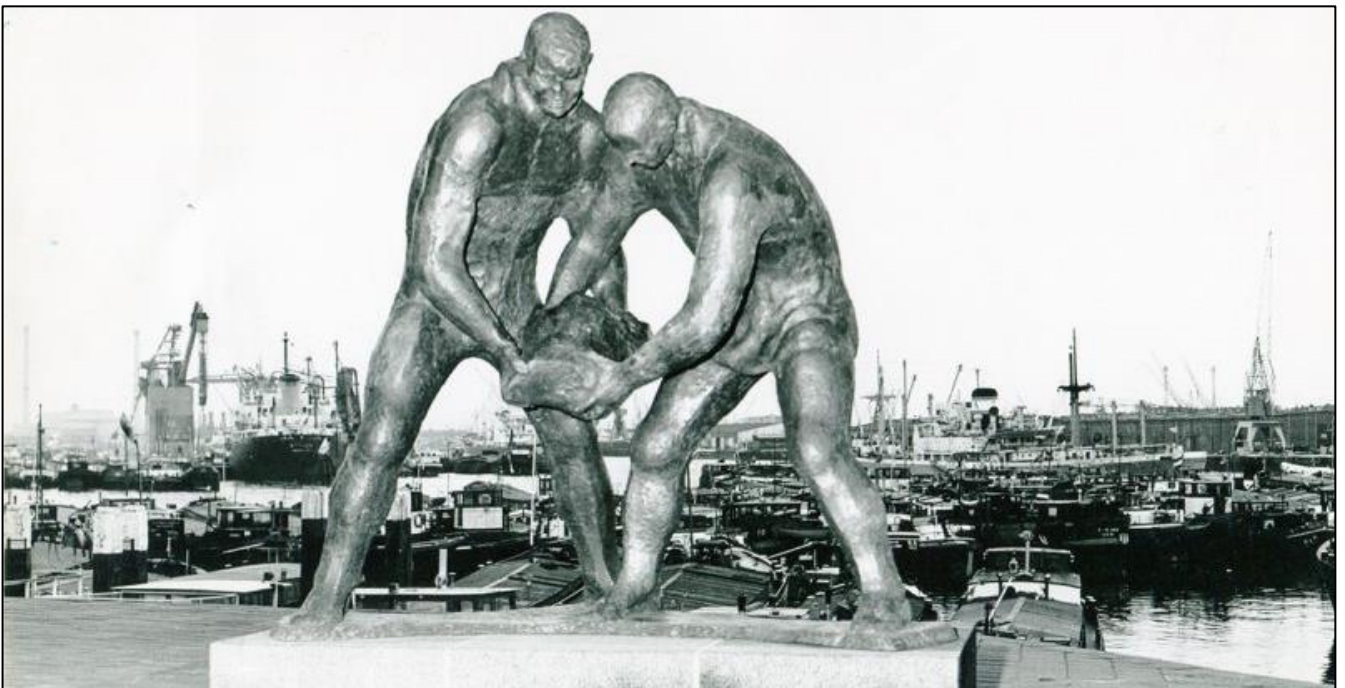


Samenwerken **is samen (hard) werken.**



Het kunstwerk "Dijkwerkers" van Ernst Arnold Frederik Robert van Zanten. Een mooi symbool voor samenwerking.

Het loont, dus neem ik
de regie!

Diederik van Zanten
[Neerlands Diep, 22 juni 2019]

1. De Organisatie en haar Projecten

De missie van het Rotterdamse gemeentebestuur is om te bouwen aan een sterke economie en een aantrekkelijke woonstad. De gemeentelijke organisatie, bestaande uit 11.000 ambtenaren, draagt hieraan bij. Als onderdeel van de gemeentelijke organisatie draagt de afdeling projectmanagement en engineering (PME), bestaande uit ca. 800 personen, zorg voor de voorbereiding en uitvoering van vele projecten in de stad; jaarlijks zijn ca. 1000 klussen en projecten onder handen. Het type projecten is divers en ook de grootte varieert sterk; het betreft projecten met een budget van enkele tienduizenden euro's tot orde €300 miljoen. Momenteel wordt er vanuit de gemeentelijke organisatie gewerkt aan twee grote infraprojecten in Rotterdam en haar omgeving. Het betreft de realisatie van de Hoekse Lijn en de renovatie/restauratie van de Maastunnel.

Een goede samenwerking komt niet vanzelf, maar is economisch gezien de investering waard

Een goede samenwerking binnen grote infraprojecten komt in het algemeen niet vanzelf en binnen lopende projecten is de samenwerking ook niet altijd goed geweest, en soms problematisch. Het blijkt moeilijk te zijn om de mensen binnen de gemeente op één lijn te krijgen.

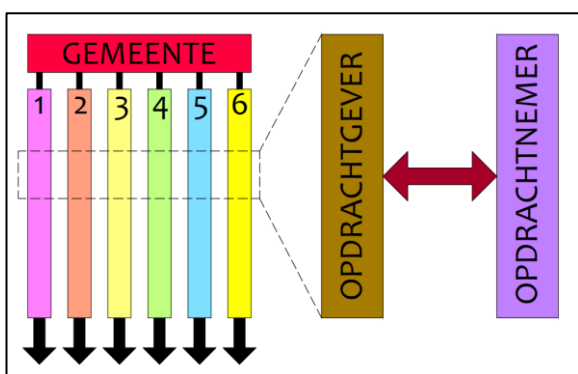
Volgens Lawrence D. Miles¹ is de waarde van een product (het beoogde eindresultaat) het quotiënt van de functie en de kosten. Bij een effectieve samenwerking zijn inspanningen van betrokkenen zodanig ingericht en op elkaar afgestemd dat zij toegevoegde waarde leveren voor een gezamenlijk eindresultaat. Het is derhalve vanuit economisch perspectief goed om meer inzicht te krijgen in de achterliggende dynamiek van samenwerken, om zo verbetering van de samenwerking binnen de gemeentelijke infraprojecten mogelijk te maken.

Vraagstelling:

Bij het proces om meer inzicht te verkrijgen is er sprake geweest van een schuivende vraagstelling. In eerste instantie was deze meer gericht op de persoonlijke (sociale) relatie tussen mensen. De gedachte daarbij is dat een goede persoonlijke relatie de professionele relatie kan verbeteren. Vervolgens ben ik gaan verbreden in het onderzoek en de samenwerkingsrelatie tussen de lijnorganisatie en het project mee gaan nemen. Uiteindelijk is de kernvraag: "Wat kan ik als Projectmanager doen om meer regie te krijgen in de samenwerking?". Het beantwoorden van deze vraag kan de projectmanager namelijk meer inzicht en sturingsmogelijkheden geven, waardoor deze het project beter kan leiden.

2. De Opdrachtgever

De Opdrachtgever voor grote projecten (Projectorganisatie) binnen de gemeente bestaat veelal uit meerdere onderdelen/afdelingen van de gemeente. Deze onderdelen hebben eigen doelstellingen, verantwoordelijkheden en een zekere mate van autonomie en kunnen zich dan ook onafhankelijk opstellen richting de Opdrachtgever van het Project. Er is derhalve geen sprake van één Opdrachtgever; de Opdrachtgever vertegenwoordigt een (deels autonome) achterban met het karakter van afzonderlijke lijnorganisaties [zie figuur 1]. Het infraproject is voor de afdelingen binnen de gemeente ook een kans om een deel van haar eigen doelstellingen te verwezenlijken. Het project realiseert dan niet enkel infrastructuur, maar wordt ook gezien als een vehikel om andere doelstellingen te realiseren. Het hebben van kennis over deze doelstellingen is nuttig voor de projectmanager (PM) bij de sturing in het project, omdat het de mogelijkheid van een "win-win situatie" kan creëren.



Figuur 1: De Opdrachtgever vertegenwoordigt een autonome achterban

Binnen de gemeente Rotterdam zijn eerder grote infraprojecten geweest. Een recent voorbeeld daarvan is het project "RandstadRail/Rotterdam Centraal station". Dit project had een directe sturing vanuit de directie. In tegenstelling tot figuur 1 was er bij voornoemd project dan ook meer een verticale samenwerkingsrelatie. Kleinere projecten worden nog steeds op deze manier uitgevoerd. Binnen de gemeente is voor de grote infraprojecten echter een kanteling opgetreden van een verticale samenwerkingsrelatie (verkoopgerichte keten) naar een horizontale samenwerkingsrelatie waarbij vraagsturing centraal staat (vraag gestuurde keten). De projectmanager van een groot infraproject heeft invloed hoe het project wordt aangestuurd en kan dan ook bijdragen om voornoemde kanteling te beïnvloeden en te bestendigen. Het project kan dan tevens dienen als "vehikel" voor verandering in de gemeentelijke werkwijze.

¹ Lawrence D. Miles (1904-1985), grondlegger van de methode "Value Engineering".

3. De Opdracht

Door exact op te schrijven wat je als Opdrachtgever wilt hebben², worden risico's gereduceerd en creëer je duidelijkheid voor de Opdrachtnemer; de aannemer. Dit biedt rust in de relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. De Opdracht bij grote infraprojecten is echter complex en kan niet meer in het kleinste detail worden beschreven.

Omgaan met onzekerheid

De Opdracht aan de Opdrachtnemer kan momenteel niet meer worden "dichtgetimmerd". De technische complexiteit van de projecten is dan wellicht niet (wezenlijk) veranderd, de maatschappelijke complexiteit neemt wel toe en de capaciteit van de gemeente neemt af. In tien jaar tijd is de capaciteit voor de afdeling PME bijna gehalveerd.

De Opdracht bestaat uit een verzameling van eisen/wensen/ontwerpen, hetgeen is opgehaald uit de achterban van de Opdrachtgever. De Opdracht aan de Opdrachtnemer is op dat moment voor grofweg 80% uitgewerkt. De overige 20% is nader uit te werken door of samen met de Opdrachtnemer. In ramingen³ wordt hiermee rekening gehouden, door ramingsposten op te nemen, zoals nader te detailleren. In de relatie tussen de beide partijen moet ook rekening gehouden worden dat er nog geen overeenstemming is over die laatste 20%. Dat wordt echter wel eens vergeten.

Op het moment dat de Opdracht wordt gegund aan de Opdrachtnemer is er tussen beide partijen een formele Overeenkomst, dit in tegenstelling tussen de partijen binnen de gemeente, waar meer sprake is van informele afspraken. Nadat het project is gegund aan de Opdrachtnemer, kan "gedoe" ontstaan tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer over: (i) die 20% nader uit te werken en (ii) de hardheid van de 80% als zijnde intern overeengekomen. Dat kan snel ontsporen tussen Opdrachtgever en de Opdrachtnemer, tenzij er bewust een Convergentiefase in de Opdracht is geïntroduceerd, waarin de mate van onduidelijkheid gezamenlijk verder wordt verkleind. Als de mate van onduidelijkheid niet goed wordt afgestemd/verduidelijkt, dan gaat (te) veel energie zitten in die 20% nadere uitwerking, mogelijk met wederzijdse frustraties tot gevolg.

Wees niet bang voor de onzekerheid, gebruik de onzekerheid:

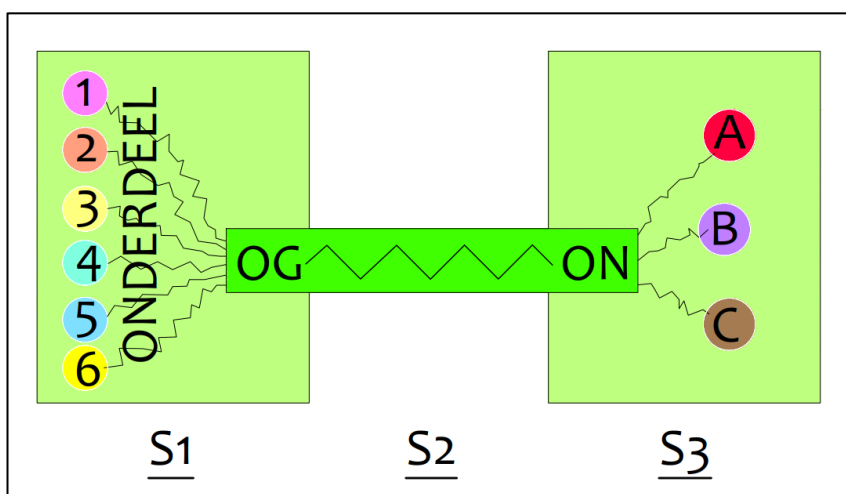
De onzekerheid is kenmerkend voor grote infraprojecten. Om te voorkomen dat die onzekerheid gebruikt gaat worden als "stok om mee te slaan", nadat het misgaat, kan deze beter pro-actief gebruikt worden om de kwaliteit van het eindproduct gezamenlijk te verbeteren en de acceptatie te vergroten. Op deze manier wordt het project effectiever: $E = K * A$ (Effectiviteit = Kwaliteit * Acceptatie)⁴. De horizontale samenwerking biedt de mogelijkheid om op een dieper niveau in de organisatie personen te betrekken en zodoende groter draagvlak/acceptatie te creëren.

4. De Samenwerkingsrelaties

Na de aanbesteding zijn er op hoofdlijn drie samenwerkingsrelaties [zie figuur 2]:

- S1: tussen (PM) Opdrachtgever en achterban ("*het project ontmoet de lijnorganisatie*").
- S2: tussen (PM) Opdrachtgever en (PM) Opdrachtnemer ("*de reguliere contract-lijn*").
- S3: tussen (PM) Opdrachtnemer en achterban ("*de aannemer, interne achterban en haar onderaannemers*").

In figuur 2 zijn de drie samenwerkingsrelaties gedefinieerd als "veren", om te duiden dat deze samenwerkingsrelaties onder spanning kunnen komen te staan.



Figuur 2: Samenwerkingsrelaties in het project, relatie met lijnorganisatie

De samenwerkingsrelaties S1 en S3 kunnen effect hebben op de samenwerkingsrelatie S2. Het gedrag van de achterban (S1 en S3) kan namelijk een goede samenwerkingsrelatie S2 ondersteunen, maar ook ondermijnen.

² De Wet van Sinterklaas: "*Als je niet duidelijk vraagt wat je wilt, krijg je iets anders*".

³ Standaardsystematiek voor Kostenramingen (SSK), CROW.

⁴ Norman R. F. Maier, Assets and liabilities in group problem solving, Psychological Review, 1967.

Samenwerken meenemen in de aanbesteding

De gemeente Rotterdam is, als publieke Opdrachtgever, gebonden aan aanbestedingsrechtelijke voorwaarden. Het zoeken naar een Opdrachtnemer moet dan ook passen binnen die voorwaarden. Binnen de aanbesteding van de twee eerdergenoemde infra-projecten (Maastunnel, Hoekse Lijn) is de Prijs van de aanbieder de belangrijkste parameter geweest. Bij de renovatie/restauratie van de Maastunnel is echter veel aandacht besteed aan het aspect samenwerken. We waren namelijk niet op zoek naar een aannemer, maar wel naar een bouwpartner, waarmee we gezamenlijk de Maastunnel in ere herstellen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

1. Relatie: De inrichting van een gezamenlijke projectruimte zonder muren. Door elkaar elke dag te ontmoeten gaan we elkaar als bouwpartners zien en niet als Opdrachtgever of Opdrachtnemer.
2. Wederzijdse inspanningen: Niet afwachten tot de ander een product gereed heeft. Er wordt gewerkt om rapporten en tekeningen gezamenlijk af te ronden.
3. Kwaliteit teams: De teams moeten beide van afdoende niveau zijn om gezamenlijk de opgave te voltooien.

Door deze drie items goed te combineren ontstaat er een positieve dynamiek. Zo helpt een wederzijdse inspanning voor de relatie en kan het ook helpen om de kwaliteit van het gezamenlijke team verder te verhogen.

In de aanpak van de Maastunnel is beoogd een empathische houding naar elkaar te bevorderen, waarbij er begrip is voor elkaars belangen en de relaties met de achterban, zonder daarbij de eigen belangen te vergeten. In de aanbesteding zijn daartoe de items samenwerkingsvolwassenheid en empathie als selectie- en gunningscriterium opgenomen [Bijlage 3].

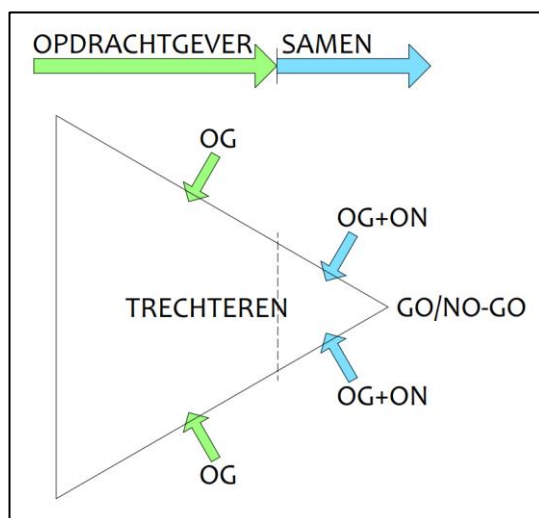
Introductie van een Convergentiefase: gezamenlijk op een beheerste wijze de onzekerheid reduceren

Naast voornoemde aandacht voor samenwerken is een Convergentiefase van één jaar gedefinieerd om de Opdracht gezamenlijk verder uit te werken en te komen tot herziening van de Opdracht qua scope, planning en prijs om uiteindelijk te komen tot een Go voor de Realisatiefase; het daadwerkelijke bouwproces. De bedoeling hiervan was om de onzekerheid: (i) als Opdrachtgever te accepteren en (ii) open te delen met de Opdrachtnemer. Met deze werkwijze werd beoogd op een beheerste wijze de onzekerheid te reduceren⁵.

5. De trechtering in het project

Aangezien de initiële Opdracht niet geheel is uitgedetailleerd en er tussentijds wijzigingen⁶ komen, moet er nog verder worden getrechterd met betrekking tot de diepgang van het werk [zie figuur 3]. Vanaf het moment van aanbesteding vindt het trechteren gezamenlijk plaats; de zogenaamde Convergentiefase. Opdrachtgever en Opdrachtnemer hebben, als bouwpartners, beide belang bij een goed trechterproces. Dit belang kan worden ondersteund door in het contract de verantwoordelijkheid voor de planning bij de Opdrachtnemer te plaatsen en de kosten om op planning te blijven bij de Opdrachtgever. Dit trechterproces leidt ertoe dat na de Go-beslissing de Realisatiefase wordt ingegaan met een voor beide partijen acceptabele onzekerheid.

Deze Convergentiefase biedt ook de mogelijkheid voor de teams van Opdrachtgever en Opdrachtnemer om elkaar te leren kennen, een relatie op te bouwen, zonder dat de druk van het bouwproces spanningen geeft in de ontwikkelende relatie tussen de bouwpartners. Uiteindelijk ging er bij het project Maastunnel nog relatief veel onzekerheid mee in de Realisatiefase, maar we hadden elkaar gevonden en konden het gezamenlijk oplossen.



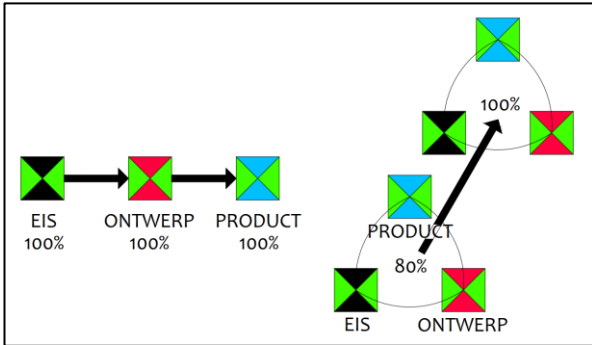
Figuur 3: Trechteren in het project

⁵ Deze schijnbare tegenstelling (oxymoron, zie ook bijlage 3) geeft de kern weer: We zien dat er sprake is van onzekerheid, maar we kiezen een werkwijze dat we er goed mee om kunnen gaan.

⁶ Deze wijzigingen kunnen voortkomen uit de directe projectomgeving. Echter grote infraprojecten duren veelal lang en zijn mede daardoor ook extra gevoelig voor externe/politieke invloeden.

Ontwikkelen, want inzicht ontstaat lopende de rit

De snelheid van het trechteren is belangrijk, want de Opdrachtnemer moet op een gegeven moment overgaan tot de Realisatiefase; het daadwerkelijke bouwen van het project en de werkvoorbereiding daartoe. De Opdrachtnemer heeft namelijk de verantwoordelijkheid in relatie tot de planning. Het trechterproces is niet een volledig standaard ontwerpproces, waarbij lineair wordt ontworpen (eis 100%, ontwerp 100%, uitvoering 100%, zie figuur 4). Voor de inpassing van de veiligheidsmaatregelen zijn in de Maastunnel mock-ups (prototypes, 80%, zie figuur 4) gemaakt. Met deze werkwijze is beoogd de integrale oplossing te ontwikkelen, gebruikmakend van adviezen van stakeholders op de prototypes. Bij de Maastunnel ontstond hierdoor een betere oplossing met meer draagvlak. De uiteindelijke oplossing kristalliseerde⁷ (zie ook bijlage 5) zich zo uit, en had niet kunnen worden bedacht in een dichtgetimmerd contract. Deze werkwijze helpt in relatie tot de in hoofdstuk 2 genoemde horizontale samenwerkingsrelatie. Het bindt de partijen, omdat deze samen gekomen zijn tot de oplossing⁸.



Figuur 4: Lineair ontwerpproces versus ontwikkelproces (concurrent engineering)

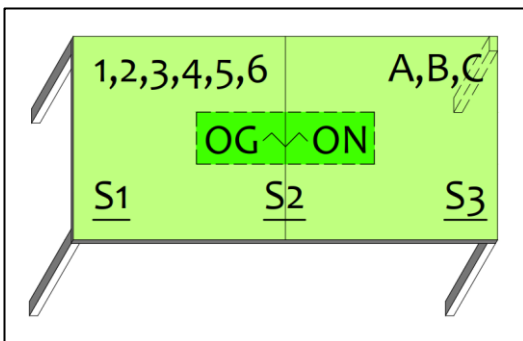
Invulling van het trechterproces:

In het trechterproces is er sprake van een mengvorm van ontwerpen en ontwikkelen. De meeste onderwerpen kunnen het standaard ontwerpproces doorlopen. Specifieke (complexe) onderwerpen doorlopen een ontwikkelproces, waarbij via prototypes tot het eindproduct wordt gekomen (Figuur 4). Het ontwikkelproces maakt gebruik van de kennis en kunde van de betrokkenen, waardoor er draagvlak komt voor de uiteindelijke oplossing.

6. De samenkomst aan de samenwerkingstafel

De noodzaak om tijdig te trechteren in combinatie met het ontwikkelproces kan leiden tot spanning tussen de bouwpartners. Verwijdering tussen partijen kan dan het gevolg zijn. Als de PM_{OG} en de PM_{ON}⁹ inclusief wederzijdse (kern)teams elkaar echter kunnen vinden kan juist positief gebruik worden gemaakt van die spanning. Zo kan de druk van de PM_{ON} worden doorgelegd naar de achterban van de Opdrachtgever. We gebruiken dan het contract met de Opdrachtnemer om druk uit te oefenen op de besluitvorming in de eigen organisatie van de Opdrachtgever. De interne achterban wordt het duidelijk dat tijdig besluiten moeten worden genomen en de Opdrachtnemer begrijpt dat het gevraagde besluit een zorgvuldige analyse vereist en dat zij daar als bouwpartner aan bijdragen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de paradoxaal leiderschap-theorie van Ivo Brughmans (Bijlage 7); potentiële tegenpolen “tijdig” en “zorgvuldig”, worden bij elkaar gebracht.

Op het moment dat de samenwerkingsrelatie S2 goed is en er resultaten worden geboekt, komen de bouwpartners, inclusief achterban, dicht tot elkaar. Het gaat hierbij om elkaar echt te ontmoeten en samen te komen aan de samenwerkingstafel, onder begeleiding van de PM_{OG} en PM_{ON}. Het adagium is dan: “*Samenkomen: samen komen we tot oplossingen*”. De achterban wordt dus verleid om in het project te treden. De achterban neemt de “kleur” aan van de samenwerkingsrelatie S2.



Figuur 5: Beoogde samenwerkingsrelaties in het project; de samenwerkingstafel

⁷ Crystallizing the intention, fase 5 in the U-theorie van C. Otto Scharmer, Addressing our blind spot of our time, 2007.

⁸ Norman R. F. Maier, Assets and liabilities in group problem solving, Psychological Review, 1967.

⁹ PM_{ON}: Projectmanager Opdrachtnemer, PM_{OG}: Projectmanager Opdrachtgever.

Om de Opdrachtnemer in de positie van partner te houden is het van belang dat het financieel belang van de Opdrachtnemer in de gaten wordt gehouden. Als Opdrachtgever begrijp je namelijk dat bij de Opdrachtnemer er “brood op de plank” moet komen. Partners kunnen natuurlijk werkzaamheden voor elkaar uitvoeren zonder bijbetaling. Het is echter van belang dat een Opdrachtgever voorkomt dat de balans doorslaat en er opportunistisch gedrag ontstaat, waarbij er wordt geteerd op de relatie. Wijzigingen voor de Opdrachtnemer moeten dan ook netjes betaald worden. Dit geeft een taak voor de PM_{OG}, namelijk om te zorgen dat zijn achterban blijft zien dat er inderdaad sprake is van wijzigingen en betaling daarvan dan ook gerechtvaardigd is.

Positieve resultaten in de relatie tussen de bouwpartners stralen positief af op de PM_{OG} en de PM_{ON}. Tevens resulteert een goede samenwerkingsrelatie in een aantrekkelijke werklocatie voor de wederzijdse projectmedewerkers. Hierdoor komen de projectmanagers van beide partijen meer in de positie om de achterban te regisseren; de achterban krijgt interesse in het project.

Gebruik van de buitenwereld om de binnenwereld te stroomlijnen:

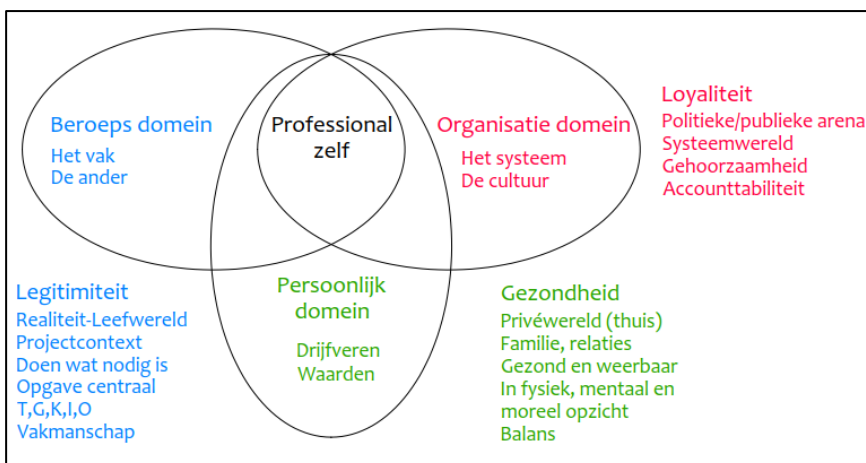
De samenwerkingsrelatie S2 wordt gebruikt om S1 (en S3) te verbeteren, oftewel er wordt gebruik gemaakt van de buitenwereld (buiten de gemeentelijke organisatie) om de binnenwereld (de gemeentelijke organisatie) te stroomlijnen. Wanneer het echter hierbij blijft en er geen (persoonlijke) verandering plaatsvindt bij de werknemers in de binnenwereld, is dit geen fundamentele oplossing om S1 te verbeteren, maar is er sprake van symptoombestrijding. We willen graag dat de samenwerkingsrelatie S1 duurzaam wordt verbeterd.

7. De projectmanager neemt een nieuwe rol aan

Op het moment dat de gezamenlijke samenwerkingstafel actief is, ontstaat er een situatie, waarbij de PM_{OG} mede-eigenaar wordt van de gezamenlijke samenwerkingstafel en dus gezamenlijk met PM_{ON} ook de belangen van elkaars achterban in de gaten moet houden. Hiermee verschuift de rol die de PM_{OG} (en ook PM_{ON}) invult. Ze treden minder op als functionaris van hun bedrijf, maar meer als “vakman/professional” (Figuur 6) met als doel de gezamenlijke opgave te realiseren; in dit geval het herstel van de Maastunnel.

De rol in het project geeft een andere relatie en dynamiek tot de eigen organisatie, hetgeen tot persoonlijke spanning kan leiden, want de afstand tot de eigen organisatie wordt groter. Dit kan twee kanten op: (i) het gaat op persoonlijk vlak wringen of (ii) het wordt de nieuwe persoonlijke werkelijkheid.

Op het moment dat het gaat wringen, bestaat het risico dat PM_{OG} of PM_{ON} ‘terugvalt’ (regressie) in de rol van functionaris van de eigen organisatie, met (mogelijk) negatieve effecten op de samenwerkingstafel als gevolg. Dat de andere relatie tot de eigen organisatie juist goed is voor de samenwerking tussen de bouwpartners en daarmee weer voor de eigen organisatie kan de persoonlijke spanning doen reduceren; de nieuwe persoonlijke werkelijkheid. Essentieel om in deze situatie draagvlak te houden bij de eigen organisatie is dat de toegenomen afstand functioneel is en dient om te verbinden/creëren (“Macht 3.0” [Ref. 5]) en het duidelijk is dat er geen sprake is van persoonlijk gewin (positionele macht: “Macht 1.0”). Echter ook in de fase van verbinden zal wel eens ‘teruggeschakeld’ moeten worden naar procedurele macht (Macht 2.0) of positionele macht (Macht 1.0); bijvoorbeeld in een conflictsituatie.



Figuur 6: Schema met appèls op de professional

De projectmanager heeft een nieuwe rol aangenomen, de regisseur. De rol van project-regisseur kan gezamenlijk worden uitgevoerd door PM_{ON} en PM_{OG}. Beide moeten dan wel gelijkvormig gedrag hebben. Hiermee wordt bedoeld dat beide projectmanagers de meerwaarde zien, voelen en uiten van de samenwerkingsrelatie. Wanneer partijen aan de samenwerkingstafel dit gedrag zien, kan het helpen voor een vervolg. Een vervolg waarbij de medewerkers dit (voorbeeld)gedrag als positief ervaren en zich gaan ontplooiën.

Positieve gevolgen van een goede samenwerkingsrelatie tussen de bouwpartners

Wanneer een veilige en open omgeving wordt gecreëerd, waarin professionals van zowel Opdrachtgever als Opdrachtgever (samen)werken op basis van gelijkwaardigheid, zijn zij veelal bereid om een stapje harder te lopen. Werknemers willen dan graag aan het project werken, want het is leuk en leerzaam. De wijze waarop je als projectmanager opstelt geeft dan ook de mogelijkheid om medewerkers, via het project, aan de organisatie te (ver)binden.

Op het moment dat er een veilige en open omgeving is, is de wijze van communiceren (primair) gericht op de gezamenlijke opgave (uitnodigend) en minder vanuit de eigen positie (verdedigend). Zie hiertoe ook bijlage 8. Tevens is er sprake van een houding, waarbij teamleden vragen durven te stellen, zelf hulp zoeken en er geaccepteerd wordt dat er fouten worden gemaakt¹⁰.

Het creëren van een veilige en open omgeving moet wel ergens beginnen. Uit mijn persoonlijke ervaring heb ik gezien dat het erg helpt als je als projectmanager het initiatief neemt om regie te nemen in het vertrouwen. Durf de stap te maken door je open te stellen en je gevoelens te tonen. Binnen het project Maastunnel heeft dit goed gewerkt, er ontstond een band tussen partijen, waarbij mensen met en voor elkaar zijn gaan werken. Essentieel bleek om het (voorbeeld)gedrag vol te houden, juist op de momenten dat projectmedewerkers van de andere partij afwijkend gedrag gaan vertonen. Op dat moment moet je het vertrouwen hebben dat je partner zijn eigen mensen corrigeert. Dit geldt voor beide partijen. Daarnaast kost het tijd om de projectmedewerkers te laten ervaren dat deze werkwijze werkt. De Convergentiefase met een duur van één jaar heeft daarbij erg geholpen.

Samenwerkingstafel:

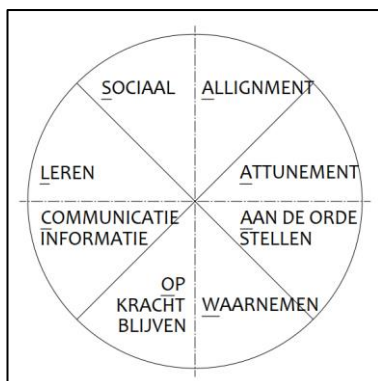
Het werken aan de samenwerkingstafel biedt de mogelijkheid dat de medewerkers een blijvende (positieve) verandering ondergaan. Het werken aan de samenwerkingstafel is dan goed voor de ontwikkeling van medewerkers. De PM_{OG} en de afdelingshoofden hebben op dit onderwerp een gedeeld belang; beide beogen individuele en collectieve leerprocessen te bevorderen.

8. De projectmanager als regisseur

De project-regisseur is in staat om de horizontale vorm van samenwerking (zie hoofdstuk 2) vorm te geven en te beïnvloeden, zonder gebruik van positionele macht, met als doel om tot verbetering van gezamenlijke prestaties te komen. Om dat te bereiken, maakt de regisseur gebruik van de navolgende regierollen¹¹:

1. Alignment. Het opgang brengen van het proces om te komen tot een gezamenlijk beeld en meervoudige projectdoelstellingen.
2. Attunement. Het monitoren en afstemmen van de daadwerkelijke samenwerking en gemeenschappelijke prestaties. Vinger aan de pols houden met behulp van indicatoren.
3. Aan de orde stellen. Erop toezien dat en hoe de samenwerkende partners zich aan de gemaakte afspraken houden. Zowel "aanspreken" als "complimenteren".
4. Waarnemen. Waarnemen en inleven in de dubbelrol (organisatie/project) van deelnemers in de samenwerking (sensitiviteit naar context en persoon). Wees oplettend naar eerste 'zwakke' signalen voor andere houding/gedrag.
5. Op kracht blijven. Het positioneren van project en waar nodig afscheid nemen en toevoegen van partners etc.
6. Communicatie & Informatie. Het bevorderen en structureren van uitwisseling van berichten, informatie en gedachten en actief uitwisselen van kennis en ervaring.
7. Leren. Het bevorderen en structureren van individuele ontwikkeling en collectieve leerprocessen.
8. Sociaal. Het (pro-)actief bevorderen van veiligheid, welbevinden en sfeer tussen de deelnemende partners.

Op het moment dat de rol van project-regisseur in de Convergentiefase gezamenlijk wordt uitgevoerd met de projectmanager van de bouwpartner, kunnen beide partijen elkaar versterken.



Figuur 7: Regierollen bij samenwerking

¹⁰ Amy Edmondson, Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, 1999.

¹¹ Goedee & Entken, Samenwerken en Regisseren, 2019.

In het begin van het project, wanneer er ook nog geen bouwpartner is, is voornoemde werkwijze niet eenvoudig. De regisseur moet omgaan met het (persoonlijke) spanningsveld, waarbij resultaat moet worden bereikt (“trechteren we wel genoeg?”), maar hij geen hiërarchische bevoegdheid in de samenwerkingsketen heeft. In het begin van het project kan de Projectbrief mogelijkheden bieden om de aandacht en steun van het topmanagement te verkrijgen.

De Projectbrief

De projectbrief is het onderdeel, waarin de projectmanager grotendeels zelf in de lead is. De projectbrief is geen projectplan. Het wordt opgesteld voorafgaand aan een projectplan en is een “proces-document” dat inzicht geeft in de te varen koers van het project (kaders/uitgangspunten). Hierbij is aandacht voor: (i) (meervoudige) projectdoelstellingen / de ambitie resp. missie van het project, (ii) de context van het project ‘de omgeving’, (iii) de planning op hoofdlijn en (iv) de wijze waarop we met elkaar samenwerken.

Middels de projectbrief worden kaders gegeven met betrekking tot: (i) het beoogde trechterproces en hoe wordt omgegaan met de bijbehorende onzekerheid en (ii) het feit dat de trechtersnelheid mede wordt bepaald door de wijze waarop afdelingen het project ondersteunen. De lijnorganisaties, zoals weergegeven in figuur 2, moeten zich er in kunnen herkennen. Er wordt bestuurlijke steun uitgesproken voor de in de projectbrief verwoorde koers. Hiermee krijgt de Opdrachtgever, oftewel PM_{OG} een positie, waarin de regisserende rol ook (eerder) wordt geaccepteerd. De projectbrief vormt daarmee de ‘formele’ bevestiging voor de (nieuwe) aanpak en vormt dan de basis voor de verdere ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie.

Nieuwe werkwijze, maar niet altijd nodig:

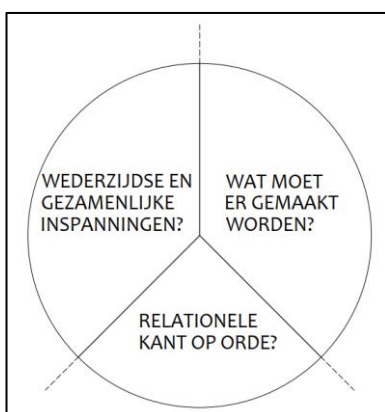
Het kan zijn dat deze aanpak niet iedereen ligt. De aanpak vraagt om een goede combinatie van soft en hard skills. Het hoeft echter ook niet de “nieuwe verplichte standaard” te worden. Voor minder complexe projecten mag de bestaande werkwijze best worden gekoesterd. Een goede uitwerking in het contract (RAW/Stabu) kan eveneens een goede basis zijn om samen te werken. Maar als het dichttimmeren van een contract vanwege de complexiteit niet lukt, doe dat dan ook niet. Dan biedt de nieuwe aanpak meer ruimte om het project te beheersen.

9. De ontwikkeling van een samenwerkingsrelatie

Een samenwerkingsrelatie moet zich kunnen ontwikkelen. Beemer¹² geeft hiertoe het volgende aan voor de werkwijze van de regisseur: (i) De regisseur begint met een minimum aan omgangsregels die een bepaalde mate aan veiligheid garanderen. In die fase kan er nog geen sprake van vertrouwen zijn¹³. (ii) Vervolgens creëert hij een wederzijds inzicht in de drijfveren en belangen van iedere afzonderlijke partij en persoon. Dit maakt het gedrag van betrokken partijen voorspelbaar en het zorgt ervoor dat bij de partner het vertrouwen ontstaat dat ook hun issues serieus genomen worden.

Ik adviseer dat de regisseur de samenwerkingsrelatie uitbouwt op de volgende drie pijlers:

1. Wat moet er gemaakt worden? Om geloofwaardig te zijn, moet je wel verstand van zaken hebben.
2. Wederzijdse en gezamenlijke inspanningen? Je moet bereid zijn voor je partner een extra stapje te zetten.
3. Relationele kant op orde? Ken jezelf en ken je partner.



Figuur 8: Pijlers onder de samenwerking

1. Wat moet er gemaakt worden

Om de vraag wat er moet worden gemaakt, goed in te vullen, moeten zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer kennis van zaken hebben; dat is een basisvoorwaarde. Combineer vervolgens de informele gesprekken aan de samenwerkingstafel (hoofdstuk 6) met een structuur die de formele communicatie- en informatieoverdracht faciliteert. Doel hiervan is om bij de informele gesprekken elkaar te vinden en het formele traject (bv. via VISI) primair als vastlegging te gebruiken. Daarbij kan een

¹² F. Beemer; Waarde creëren in ketens, 2018.

¹³ Vertrouwen moet zich ontwikkelen en alleen intenties vooraf (in PSU) is geen voldoende voorwaarde.

RASCI-matrix¹⁴ helpen om helder te maken wat de rollen en de verantwoordelijkheden van personen zijn. Vervolgens kan deze in een structuur (bijvoorbeeld VISI) worden ingebracht, opdat er rust ontstaat in het proces van formele communicatie- en informatieoverdracht. In dit kader wordt opgemerkt dat RASCI dynamisch moet zijn en afhankelijk is van de fase waarin het project zich bevindt; bezie RASCI dus niet met een ontwerpend, maar met een ontwikkelend perspectief.

2. Wederzijdse en gezamenlijke inspanningen

Dat beide partijen aan de slag gaan is geen vanzelfsprekendheid. Met name aan de Opdrachtgeverszijde is vaak een (klassieke) houding van opdrachtgeven te zien. De stap om als Opdrachtgever ook zelf aan de slag te gaan, laat aan de partner zien dat er bereidheid is om een gezamenlijk resultaat te bereiken (“Liefde moet van twee kanten komen”). Voordeel van deze stap om gezamenlijk werkzaamheden te verrichten is dat het leidt tot: (i) grotere inspanning om doelen te bereiken, (ii) meer positieve interpersoonlijke relaties en (iii) een betere psychologische gezondheid¹⁵.

3. Relatie

Als je wilt dat iemand jou en je boodschap accepteert, begin dan met het accepteren van die ander. Je legt dan de basis voor wederzijds vertrouwen en wederzijdse acceptatie. Over andere personen praten/roddelen helpt niet, daarmee zorg je voor een kloof die steeds moeilijker te overbruggen is; wees derhalve onberispelijk in je woorden¹⁶. Door de ander als een mens te zien, net als jij zelf bent, met kwaliteiten en beperkingen, kun je ook proberen de ander te begrijpen. Dit is in lijn met S. Covey¹⁷ “Als je begrepen wilt worden, begin dan met het begrijpen van de ander”.

Balans

De samenwerking werkt op het moment als de drie pijlers (wat, wederzijdse en gezamenlijke inspanningen, relatie) in de dagelijkse praktijk afdoende aanwezig zijn. De balans dat de drie pijlers afdoende aan de orde komen, kan worden beïnvloed door de projectmanager(s). Het is dan ook noodzakelijk dat de projectmanager(s) de combinatie van de drie pijlers in zijn persoonlijkheid heeft. Een projectmanager moet uitstralen dat hij wil samenwerken en de werkwijze daartoe hebben geïnternaliseerd. Het moet geen trucje worden.

10. De conclusies en verbetermogelijkheden

Conclusies

Samenwerken is niet enkel gezellig en leuk, het is een noodzakelijk sturingsmiddel om planning en kosten te beheersen. Om een goede samenwerking mogelijk te maken, is het van belang: (i) de ander als partner (en dus niet als Opdrachtgever/Opdrachtnemer) te zien en (ii) het vertrouwen in elkaar te ontwikkelen. Het ontwikkelen van vertrouwen kost tijd en het is dan ook nodig om met een nieuwe bouwpartner eerst gezamenlijk tijd door te brengen, waarin de opgave gezamenlijk wordt uitgewerkt tot een voor beide partners acceptabele onzekerheid. Deze gezamenlijke tijd is efficiënt als je elkaar dagelijks ziet en gezamenlijk werkt op een open zaal zonder muren. Op deze manier creëer je de mogelijkheid om naar elkaar te groeien.

In antwoord op de vraag “Wat kan ik als Projectmanager doen om meer regie te krijgen in de samenwerking?” is het relevant te realiseren dat je met het project een “tool” in handen hebt om verandering mogelijk te maken. Het project kan namelijk partijen aan elkaar verbinden. Dat gebeurt echter niet vanzelf. De projectmanager zal derhalve sterk moeten sturen op samenwerking, dit in de wetenschap dat de S van samenwerken niet in het standaard GROTICK-lijstje terugkomt.

Verbetermogelijkheden

Het ervaren dat het sturen op samenwerken het project beter in control houdt, is iets wat niet echt gedoceerd kan worden. Ervaring kan namelijk niet worden overgedragen. Deze werkwijze is een goede optie voor complexe projecten, maar vereist wel sleutelfunctionarissen die echt passen binnen dit concept. Daarnaast is het aan te bevelen om het spanningsveld tussen elkaar ruimte geven maar ook op tijd de inhoud/producten leveren bespreekbaar te maken. Iedereen heeft profijt bij een goed gezamenlijk trechterproces, maar dat betekent wel dat niet iedereen het “onderste uit de kan” zal krijgen.

In analogie met Herrero¹⁸ pleit ik ervoor om gewoon aan de slag te gaan met de gepresenteerde werkwijze en te focussen op het verspreiden van goede voorbeelden. Hiertoe is het gedachtegoed reeds met andere projectmanagers besproken en worden presentaties gegeven aan projectmanagers (zogenaamde ‘peer to peer influence’). Ook de bouwpartner draagt hieraan bij; zij draagt het gedachtegoed uit naar haar partners. Ondertussen is het gedachtegoed ook ingebracht bij de directie (Bijlage 11) en bij een nieuw project (Bijlage 12). Bedoeling is om steun te creëren en een omgeving met goede voorbeelden, opdat er een zogenaamd tipping point¹⁹ ontstaat, waar dit gedachtegoed een nieuwe norm wordt.

¹⁴ R: Responsible, A: accountable, S: supportive, C: Consulted, I: Informed.

¹⁵ Johnson & Johnson; Learning Together And Alone; An overview, 2002.

¹⁶ D.M. Ruiz, 1^e van de vier inzichten [Wijsheid van de Tolteken], 2016.

¹⁷ S. Covey, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, 2008.

¹⁸ L. Herrero, Viral Change™.

¹⁹ Malcolm Gladwell, The Tipping Point, 2000

Bijlage 1: Definities, literatuur en referenties

Definities:

- Bouwpartner : Opdrachtgever en Opdrachtnemer zijn en behandelen elkaar gelijkwaardig. Zij hebben een gezamenlijk doel voor ogen. De gezamenlijke Opgave is leidend ten opzichte van de contractuele eisen.
- Convergentiefase : De periode waarbij de bouwpartners de Opdracht gezamenlijk verder uitwerken tot een gezamenlijk eindproduct, waarbij beide de daarbij horende onzekerheid accepteren.
- Realisatiefase : De periode waarbij Opdrachtnemer de bouwactiviteiten uitvoert, met als basis het gezamenlijke eindproduct uit de Convergentiefase.

Literatuur / referenties

1. Speed of trust, Stephen M.R. Covey, 2006.
2. De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, S. Covey, 2008.
3. Einstein en de kunst van het zeilen, De Graaf et. al, 2015.
4. KIS Maastunnel, COB, 2016.
5. Systeemdenken, J. Schaveling et. al, 2016.
6. De vier inzichten [Wijsheid van de Tolteken], D.M. Ruiz, 2016.
7. Macht!, O. David, 2017.
8. Presence, P. Senge et. al, 2018.
9. Samenwerken en regisseren; J. Goedee, A. Entken, 2019.

Bijlage 2: Uitspraken in gesprekken omtrent onderwerp samenwerking in (gemeentelijke) infraprojecten

	Persoon	Uitspraak:
1	Dhr. A. Visser Wethouder	<p><i>“Diederik doet een pitch over het aangaan van contracten en de betrouwbaarheid van de overheid daarbij; de contracten moeten een haalbare opdracht zijn om te voorkomen dat er onrealistische aanbiedingen komen vanuit de markt. Diederik pleit er voor om contracten op de markt te zetten die niet volledig in beton gegoten zijn. Daarin moet ruime komen voor beide partijen om te bewegen. Bij veel opdrachten is er nou eenmaal onzekerheid, die moeten we niet ontkennen door alles uit te schrijven in een bestek. De kern van de uitvraag moet echter wel duidelijk zijn, om te voorkomen dat de uitvraag te vaag is. Het expliciet maken van de onzekerheid en ruimte maken voor beide partijen in het contract om te bewegen (en dus wijzigingen mogelijk te maken) helpt ook bij het belangrijke aspect; de relatie.”</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wethouder Visser benadrukt dat naast het punt van Diederik ook in de informatievoorziening en projectbeheersing wat verbeterd kan worden bij de gemeente. Er zijn verschillende soorten projecten, hoe zouden we dat willen? Hoe kan het beter? Hier wordt de komende tijd over verder nagedacht.
2.	Dhr. J. Groen Projectmanager Mobilis	<ol style="list-style-type: none"> 1. De aannemerij doet steeds minder zelf. Er wordt veel gebruik gemaakt van onderaannemers en er is (steeds) minder eigen personeel en materieel. 2. Het zou best wel eens de toekomst kunnen zijn om een gezamenlijk team, zoals dat op de Maastunnel is gerealiseerd, het project te gunnen. Hierbij is dit gecombineerde team dan verantwoordelijk voor de relatie naar de (achterban van de) Opdrachtgever en de onderaannemers.
3.	Dhr. H Kuijper Directeur Arcadis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het gaat in eerste instantie niet om de hoogte van de winst die wordt gemaakt. Het is belangrijker dat de partner geen verlies maakt. Dan komt de achterban namelijk in het spel en wordt het moeilijker.
4.	Dhr. A. Besters Ambtelijk OG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik heb wel eens last van de negativiteit uit het bestuur. Dat je last van negativiteit kan hebben is normaal. Je moet er niet in blijven hangen.
5.	Dhr. J.P. Groot Projectdirecteur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zie je zelf als TomTom (routeplanner). Elke situatie wordt de nieuwe routing op een nette manier weergegeven; zonder emotie.
6.	Dhr. W. Jansen Contractmanager Gem. Rotterdam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenwerken tijdens de contractuele fase komt niet vanzelf. Laat samenwerking niet aan het toeval over. 2. Voorkom ‘reparatie’ achteraf van onvoldoende samenwerking (onnodige stilstand, verstoring, en vertraging) 3. In contracten staat meestal bar weinig m.b.t. het faciliteren van samenwerking: Zorg voor goede pijlers in/onder het contract. 4. En zorg vooral voor voldoende gezamenlijke tijd.
7.	Dhr. M. van Leeuwen Directeur Gem. Rotterdam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een veilige omgeving is essentieel om te komen tot een lerende organisatie.
8.	Dhr. B. Mooijaert Projectmanager CroonWolterDros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wellicht kun je het trechterproces eerder in gezamenlijkheid beginnen. 2. Geef aan wat de financiële en tijdconsequenties zijn als niet tijdig wordt getrechterd.
9.	Mevr. J. Verhoef Adviseur inclusie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mooi om te zien dat je je als mens in je functie als projectmanager kwetsbaar durft op te stellen binnen het project. Dat resulteert in een veilige werkomgeving binnen de bouwkeet. 2. Maar hoe ga je je opstellen als je terug bent in de bedrijfslocatie “De Rotterdam” (Een werkomgeving, waarbij flex-werken als basis wordt gehanteerd).
10.	Dhr. P. Schouten Projectmanager IXAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. We hebben veel geïnvesteerd in de samenwerking. Als we dat niet hadden gedaan was ons verlies veel groter geweest. 2. Het is wel jammer dat de onderaannemers en de opdrachtgever er “goed” uit komen en wij niet. We zullen ons verlies moeten terugverdienen in de onderhoudsfase. 3. Interessant dat bij de Maastunnel boetes voor de Opdrachtgever zijn opgenomen. Dit levert een gevoel van gelijkwaardigheid op.
11.	Vergadering met bouwpartner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is hier een veilige omgeving gecreëerd. Onze medewerkers gaan met plezier naar het werk.

leerpunt: Je kunt zelf zaken in gang zetten/veranderen, de verandering hoeft niet vanuit het bestuur of de directie te worden opgelegd.

Bijlage 3: Samenwerking opgenomen in aanbesteding renovatie/restauratie Maastunnel.

1. Definitie van gunningscriterium Samenwerking

De aanbestedende dienst definieert 'samenwerking' als het totaal van samenwerkingsvolwassenheid en empathie. In dat verband hanteert de aanbestedende dienst limitatief de volgende twee sub-gunningcriteria:

Sub-gunningcriterium samenwerkingsvolwassenheid

Onder samenwerkingsvolwassenheid wordt in dit verband verstaan:

- de mate waarin de projectaanpak aantoonbaar borgt dat de (project)organisatie en daarvan deel uitmakende personen het strategisch belang van samenwerking onderkennen en in de praktijk ook daadwerkelijk zowel onderling als met de vertegenwoordigers van de opdrachtgever en stakeholders constructief zullen samenwerken op een manier die de zekerheid van het behalen van de projectdoelstellingen verhoogt, alsmede
- de mate waarin uit de projectaanpak blijkt dat processen en technieken voor het management van samenwerking worden toegepast voor het borgen van de samenwerking.

Sub-gunningcriterium empathie

Onder empathie wordt in dit verband verstaan:

- de mate waarin uit de projectaanpak blijkt dat de organisatie van de inschrijver en de daarvan deel uitmakende personen zich in kunnen leven in de processen, belangen en drijfveren van de opdrachtgever en andere direct bij het project betrokken partijen zonder afbreuk te doen aan de eigen processen, belangen en drijfveren.

2. Indieningsvoorschriften op het gunningcriterium 'samenwerking'

De inschrijver dient een beschrijving van zijn projectaanpak betreffende 'samenwerking' in te dienen. In deze beschrijving dient de inschrijver in ieder geval in te gaan op de onderstaande onderwerpen. Het al dan niet ingaan op één of meer van deze onderwerpen kan de score beïnvloeden op het gunningcriterium 'samenwerking'. De onderstaande onderdelen dienen in kopteksten onderscheiden te worden. Voor de volledigheid benadrukt de aanbestedende dienst dat beoordeling uitsluitend plaatsvindt op de gunningcriteria.

Nr.	Onderwerp	Omschrijving
i	Samenwerkingsvisie en -uitgangspunten	Een omschrijving van de visie en de uitgangspunten die worden gehanteerd bij de vormgeving van de samenwerking.
ii	Borging	De wijze waarop de (visie en uitgangspunten van de) samenwerking ook bij wijzigende omstandigheden wordt geborgd en geactualiseerd. Hierbij dient in ieder geval aandacht te worden besteed aan: <ul style="list-style-type: none">➤ de beheersing van de samenwerkingsvisie onder financiële druk;➤ de beheersing van de samenwerkingsvisie onder tijdsdruk.
iii	Samenwerking geborgd in structuur	De wijze waarop samenwerking wordt geborgd in de organisatiestructuur van de inschrijver en de vertaling daarvan naar de dagelijkse praktijk.
iv	Inzet professionele hulpmiddelen cq. tools	De wijze waarop professionele hulpmiddelen cq. tools worden ingezet ter bevordering van de samenwerking.



▲ © Reuters

ESSAY Politici maken steeds meer gebruik van het oxymoron, tegenstellingen samenbrengen tot iets nieuws. Maar je kunt kiezers ook trekken door aan beide zijden van de kloof te staan.

Wat is de kracht van het oxymoron?

1 Je overstijgt bestaande tegenstellingen. En daarmee ook al die politici die tegenstelling scherper en groter maken - iets wat heel veel mensen inmiddels spuugzat zijn. De kracht van populistten is vaak dat ze een emotie raken. Dat doet een oxymoronische politicus ook, omdat die boven onze tegenstellingen uitstijgt.

2 Je kaapt de kernwaarden van anderen. De conservatieve waarden zijn niet alleen veilig bij CDU/CSU, maar ook bij de Groenen. Gezinswaarden zijn veilig bij een gehuwde, homoseksuele intellectueel, misschien wel meer dan bij conservatieve Republikeinen.

3 Oxymoronische politici kunnen een nieuwe betekenis geven aan het politieke midden. Niet het midden als het grauwe compromis tussen wat links vindt en wat rechts vindt. Maar het midden als het platform waar je uitgesproken ideeën kunt hebben, en tegelijk verbindend bent - het radicale midden.

4 Met het oxymoron komt iets van vernieuwing mee. Obama in 2008, Ardern, Buttigieg: het zijn allemaal jonge politici, die door hun houding uitstralen dat met hen afscheid wordt genomen van de oude tegenstellingen, dat die tot het verleden behoren. Maar bij een oudere politicus als Kretschmann werkt het ook. Hij was vroeger radicaal, dat was eigenlijk 'een sekte', waaruit hij nu is bevrijd.

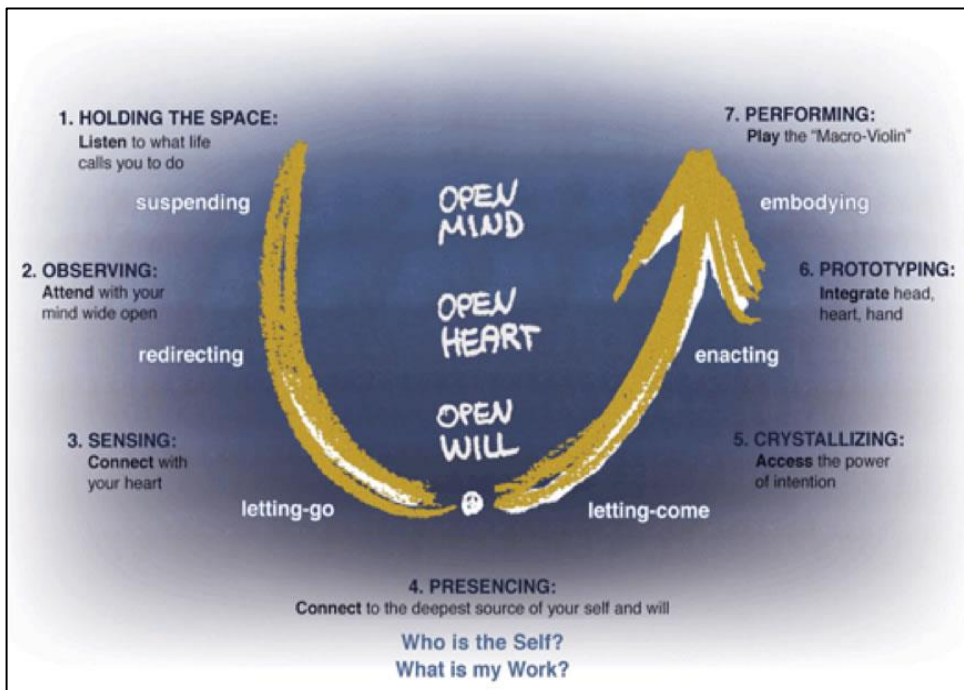
5 Een oxymoronische politicus heeft inderdaad iets bevrijdends. Eindelijk ben je af van die tegenstelling tussen kerks en homo, tussen groen en rechts, tussen islam en christendom. Veel politici praten over verbinding, een oxymoronische politicus is verbinding. Je maakt de samenleving zo aangenamer. Het is allemaal niet zo zwart-wit.

Bijlage 5: U-theory van C. Otto Scharmer

1. Open heart, open mind, open will

Theory U is een zoektocht naar een aanpak voor de problemen in de samenleving door op een andere manier naar de wereld te kijken en te leren van de toekomst zoals deze zich aan ons openbaart. Zoals Einstein eens heeft gezegd: "fundamentele problemen kunnen niet worden opgelost met hetzelfde niveau van denken dat ze heeft veroorzaakt". Otto Scharmer onderscheidt manieren van luisteren die ons in staat stellen onze "blinde vlek" of blind spot te onderzoeken, de "inner place from which each of us operates".

Door de U-bocht te volgen leren we in aanraking te komen met ons authentieke Zelf via het proces van "presencing". Dat begrip is ontstaan uit het samenvoegen van presence en sensing. Het leren herkennen en bewust worden van de "blinde vlek" is essentieel in het voortbrengen van diepgaande veranderingen die nodig zijn in onze samenleving en het bedrijfsleven.



Aan de linkerkzijde naar beneden:

- Luisteren naar jezelf
- Luisteren naar elkaar
- Andere manier van kijken
- Vooronderstellingen opzij zetten
- Het grote geheel gaan zien

Op de bodem van de U:

- Contact maken met je innerlijke kennisbron
- Presencing

Aan de rechterzijde weer omhoog:

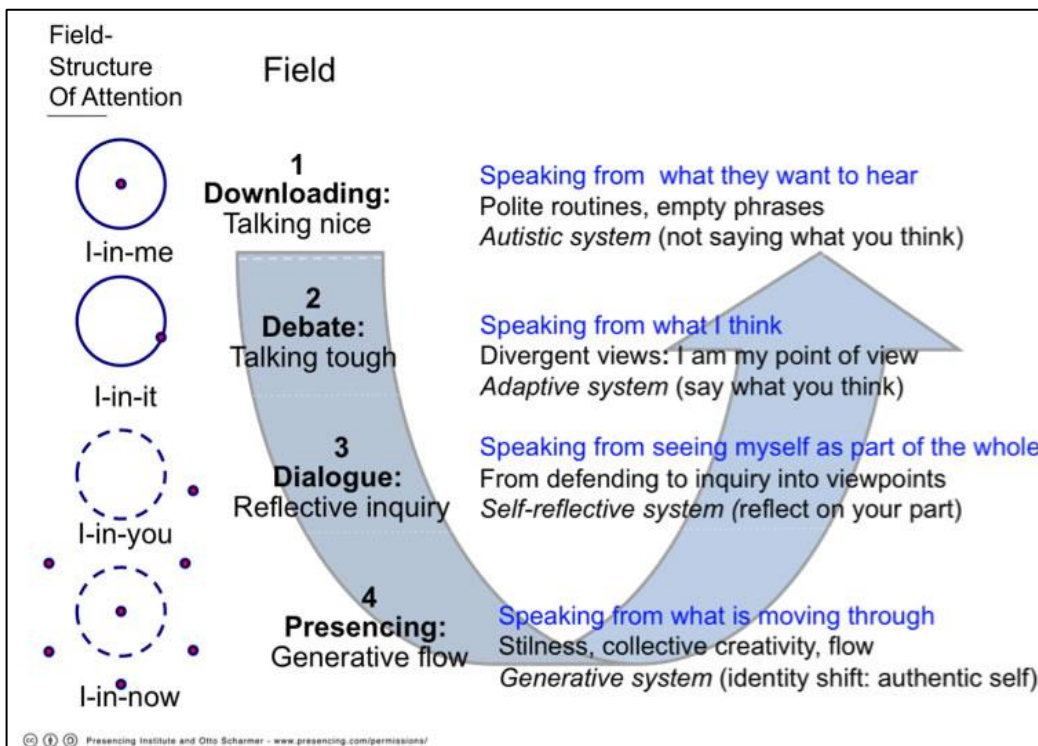
- Overgaan tot concreet vormgeven
- Nieuw gedrag en oplossingen invoeren

Scharmer zegt over 'presencing': "to sense and bring in the present one's highest future potential". Ofwel: het jezelf afstemmen op de omgeving en op je eigen bron om van daaruit tot actie te komen. Volledige aandacht voor de interne- en de externe wereld.

Scharmer onderscheidt verschillende niveaus waarop wij in staat zijn te luisteren:

1. Verzamelen van informatie; wanneer we informatie tot ons nemen die we al kennen luisteren we alleen ter bevestiging van wat we al weten.
2. Gericht luisteren (object focused listening); we luisteren naar de informatie die afwijkt van wat we al weten. In tegenstelling tot de 1e fase wordt afwijkende informatie niet ontkend, maar toegevoegd aan wat al bekend is.
3. Empathisch luisteren; het daadwerkelijk kunnen verplaatsen in het perspectief van de ander. Vanuit dat perspectief keuzes van de ander kunnen begrijpen zonder daarover een oordeel te hebben.
4. Generatief luisteren; luisteren om te creëren. In deze vorm van luisteren is het ego afwezig. Je stemt tegelijkertijd af op je innerlijke bron alsook op de omgeving om vanuit daar noodzakelijke antwoorden te generen.

Scharmer legt uit wat er nodig is om tot presencing te komen. Hij staat daarbij ook uitgebreid stil bij wat nodig is om de persoonlijkheid los te laten en uit te komen bij je 'ware zelf'. Dit is noodzakelijk om tot nieuwe inzichten te komen die ontstaan vanuit je eigen bron. De uitgangspunten van Scharmer komen overeen met de uitgangspunten van Kessels, Boers en Mostert (2002) om tot een dialoog te komen.



Het bovenstaande model komt overeen met de vier velden van gesprek. Wat Scharmer benadrukt met de U-bocht is waarnaar geluisterd moet worden om tot inzichten te komen. De situatie van generative flow maakt het mogelijk om direct in contact te zijn met je intrinsieke motivatie. Vanuit die energiebron kunnen inzichten ontstaan om vraagstukken met anders denken te benaderen.

2. Otto C. Scharmer

Scharmer slaagde en promoveerde aan de Witten/Herdecke University in Duitsland en is docent aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Hij is de auteur van het boek 'Theorie U' and medeauteur van het boek 'Presence and Leading from the Emerging Future'. In een interview in 2013 vat Scharmer Theorie U als volgt samen: "Kort gezegd draait het om drie dingen: een fenomeen van wakker worden met een dieper niveau van bewustzijn. Van jezelf, van de wereld om je heen en van de dingen die er werkelijk toe doen. Ten tweede is het een grid en een taal, waarin je elkaar gaat begrijpen. En ten derde is het een methodiek, een proces dat je telkens weer kunt doorlopen om meer effectief te zijn als leider.

Bijlage 6: Ontwerpen en ontwikkelen

1. Sheets van Prof. dr. Jaap Boonstra (Universiteit van Amsterdam)

In onderstaande sheets worden kenmerken gegeven van een ontwerpende aanpak van werken en een ontwikkelende aanpak van werken.

J+	
Ontwerpen en ontwikkelen	
Ontwerpen	Ontwikkelen
Organisatie als tekortkoming	Organisatie als bron van ervaring
Nieuw ontwerp met blauwdruk	Verbeteren vanuit Huidige organisatie
Top - down	Gebruik kennis en inzicht personeel
Oplossingsgericht	Probleemgericht
Stabiele eindsituatie	Vergroting veranderingsvermogen
Eenmalig lineair proces	Voortdurend iteratief proces
Strakke normen en planning	Aandacht voor veranderingscapaciteit
Economisch-technische ratio	Sociaal-politieke ratio
Van abstract naar concreet	Van concreet naar abstract
Scheiding ontwerp en invoering	Vloeiende overgang tussen fasen

J+	
Ontwerpen of ontwikkelen	
Ontwerpen	Ontwikkelen
Beperkte tijd voor verandering	Voldoende tijd voor verandering
Drastische veranderingen	Geen drastische veranderingen
Uniforme grootschalige invoering	Gedifferentieerde doorvoering
Bewuste keuze voor beheersing	Bewuste keuze voor flexibiliteit
Routine vraagstukken	Nieuwe complexe vraagstukken
Aanwezige kennis niet nodig	Aanwezige kennis onmisbaar
Overeenstemming lastig	Overeenstemming door participatie
Grote weerstanden	Weerstanden beperk
Slechte relatie Management - OR	Vertrouwen Management - OR
Drastische personeelsinkrimping	Beperkte personeelsinkrimping

Bijlage 7: Paradoxaal leiderschap Ivo Brughmans

1. Inleiding

Paradoxaal leiderschap gaat over het bij elkaar brengen van tegenstellingen, polariteiten; én én i.p.v. óf óf geeft betere resultaten en maakt gelukkiger aldus Ivo.

Het ene roept het andere/ tegendeel op. Bijvoorbeeld virtueel roept materieel op, modern-vintage, bovenstroom-onderstroom etc. Het systeem komt tot rust als je alles insluit!

Alle systemen kennen polariteiten, die zijn nodig, aldus Ivo, om te kunnen aanpassen aan de context en omgeving. Om duurzame oplossingen te bereiken zijn beide polariteiten nodig. Het gaat erom te onderscheiden en weer te integreren en daarmee de juiste spanning te creëren. Paradox is een schijnbare tegenstelling en onoplosbaar. We hebben een mindset nodig die met beide polariteiten of met die ambiguïteit om kan gaan.

Voorbeelden:

- Agile: zowel flexibel als verantwoording.
- VS wat is er niet gezien door Obama? De eigen identiteit VS en de noden van small town America in een snel globaliserende wereld. Hoe minder die au sérieux worden genomen en onder de 'breeddenkende', kosmopolitische mat worden geveegd, hoe harder de roep om "America first"
- Macron: óók luisteren naar Le Pen aanhangers.
- Zorg: efficiënt en zorgzaam.

In de huidige steeds complexere en onvoorspelbaardere wereld zien we een tendens van polarisatie en de behoefte om weer te verbinden. Hoe doe je dat? → Vereenvoudigen én Complexiteit omarmen!

De uitdaging voor de leiding is ondanks duale doelen toch consistent te sturen, dat vergt situationeel leiderschap. Dat vergt een andere manier van kijken naar én én in plaats van óf óf.

2. 4 principes voor Paradoxaal leiderschap

1. Tegenpolen hangen samen en roepen elkaar op; + & -
2. Of-Of denken geeft duidelijkheid, maar leidt ook tot een aantal problemen
3. En-En denken gaat uit van principiële gelijkwaardigheid van de polen
4. 7 manieren om tegenpolen bij elkaar te brengen

Ad 1 Verval – authenticiteit; (zie uitzending 'Nederland vanuit de Lucht') de schoonheid van verval; verval geeft weer ruimte aan nieuwe dingen.

Ad 2 Of-Of: het ene sluit het andere uit; Verandering is vaak een zig-zag beweging, als de marge wordt overschreden krijg je tegenbeweging, we schieten vaak door en dan heftige tegenreactie. In de pieken schieten we door en worden we ineffectief. Dat is geen duurzame manier van ontwikkelen. De kunst is bewuster te zijn van beide polariteiten en te veranderen in een organisch beweging, waarbij beide waarden de aandacht krijgen. Dus saneren én verbinden, creatief én stringent/zakelijk.

Hoe meer van het een (bv. regels) des te meer tegenkracht (bv. drang naar vrijheid).

wees je daar bewust van en organiseer zelf op tijd de tegenkracht, is de boodschap, dan wordt het veranderen wat minder schokkerig. Vergt bewust zijn van paradoxen: van drijvende en remmende krachten!

Ad 3) En-en denken gaat uit van de principiële gelijkwaardigheid van tegenpolen: gaat uit van complementariteit en zegt ja tegen de schaduwkanten.

Schaduw is ook deel van ons en die omarmen geeft kracht!

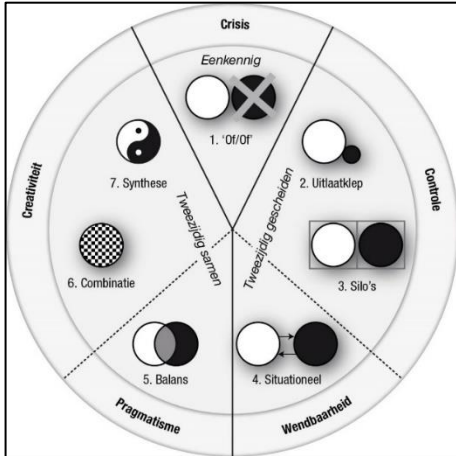
Het kost veel energie die schaduwkant steeds weg te drukken.

Je kunt alleen echt contact maken en de dialoog aangaan met de ander als je de schaduwkanten van die ander die je in eerste instantie afstoten, ook in jezelf kunt (h)erkennen en accepteren.

Schaduwkanten die worden weggeduwd en die niet de nodige aandacht krijgen worden steeds groter en krijgen een steeds extremere verschijningsvorm, om maar gehoord te worden. Bijv. een in oorsprong legitieme behoefte aan eigenheid en veiligheid kan, door ze niet au sérieux te nemen, een steeds extremere en negatieve vorm aannemen. Het

lost dan niets op om alleen maar die negatieve verschijningsvorm te veroordelen en te bestrijden, want daardoor gaat die alleen nog maar verder verharderen ('ik word toch niet gezien, dus ik ga me nog extremer manifesteren'). De uitdaging bestaat er juist in uit om voorbij die negatieve verschijningsvorm te kijken en terug naar de onderliggende behoefte te gaan, deze erkenning te geven en vanuit daaruit een uitingsvorm te zoeken die wel sociaal wenselijk en verantwoord is.

Ad 4) Het polariteitenwiel: 7 manieren om tegenpolen bij elkaar te brengen



© Ivo Brughmans 2017

Toelichting, bijv. bij organisatieverandering:

1. Productiefabriek: als het helder is wat er verwacht wordt of er is een crisis, dan kun je of/ of hanteren (er is daarbij geen plek voor experimenteren of innovatie).
2. Uitlaatklep om op te laden en te innoveren. Bijv. een kleine innovatie-unit naast een groot, traditioneel productieapparaat.
3. Gelijkwaardig & gescheiden: bijv. innovatie en productie zijn ondergebracht in twee aparte, maar gelijkwaardige organisatieonderdelen.
4. Situationeel in tijd / fasering: Periode van innovatie afgewisseld door een periode van consolidatie.
5. Compromis & balans: beetje dit.... beetje dat...
6. Combi van google: van de 5 werkdagen: 1 dag innovatie en 4 dagen productie
7. Synthese: innovatie is niet meer iets apart, maar maakt integraal deel uit van alle operationele activiteiten.

Alle niveaus kunnen op zich prima zijn, zolang ze maar bewust worden gekozen. Kernvraag is: wat is in deze situatie een haalbaar ambitieniveau?

3. Ivo Brughmans

Ivo Brughmans is filosoof en managementconsultant bij PA Consulting Group. In zijn vorige boek De kunst van het paradoxale leven (Lannoo 2013) werkte hij het 'en-en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In zijn meest recente boek Paradoxaal leiderschap (Boom, 2016) past hij dit 'en-en'-denken toe op herkenbare organisatie- en managementvraagstukken, professionele en businessdilemma's.

Bijlage 8: Wijze van communiceren geeft inzicht in de werkomgeving

1. Professioneel communiceren (Nut en Noodzaak)

Er is een nut en noodzaak om professioneel te communiceren:

- Mensen luisteren vaak naar wat we willen horen
- En zeggen alleen wat ze kwijt willen
- Er blijft daardoor veel (30/70) onbesproken en impliciet
- En daardoor krijgen ze een incompleet beeld van wat er speelt en vinden ze daardoor niet de goede oplossingen
- Veel mensen luisteren slechts om op adem te komen om vervolgens opnieuw stelling te nemen
- Ze denken en doen vaak vanuit hun eigen positie en niet vanuit de idee van een gezamenlijke opgave en samenhang
- Denken en doen vanuit positie leidt tot verdeeldheid, nadruk op wat ons scheid en anders maakt
- Een vruchtbaar gesprek ontstaat als je je eigen ideeën parkeert. Anders krijg je nooit iets nieuws te horen

2. Kenmerken van communicatie

De wijze van communiceren geeft inzicht in de werkomgeving:

<i>Vanuit eigen positie</i>		<i>Gezamenlijke opgave</i>
Bedekken	←→	Uitspreken
Poneren	←→	Onderzoeken
Uit de weg gaan	←→	Aan de orde stellen
Verdedigen	←→	Uitnodigen
Afschuiven	←→	Verantwoordelijkheid nemen
Doordrukken	←→	Samen besluiten
De schuld geven	←→	Aandeel nemen in
Etc.		

Bijlage 9: Prestatiemeten bij de Maastunnel

1. Monitoring doelstellingen

In de Overeenkomst renovatie/restauratie Maastunnel zijn vier doelstellingen en vijf afgeleide doelstellingen opgenomen.

Doel 1: Veilige en toekomstbestendige Maastunnel.

Doel 2: Beschikbare Moostunnel. De tunnel is zoveel en zolang mogelijk beschikbaar voor de vervoersafwikkeling.

Doel 3: Behouden van "look and feel" van de Maastunnel.

Doel 4: Ontzorgen Tunnelbeheerder.

Afgeleid doel 1: Veilige uitvoering Werkzaamheden.

Afgeleid doel 2: Integrale aanpak van het Werk.

Afgeleid doel 3: Beheersing planning.

Afgeleid doel 4: Beheersing kosten.

Afgeleid doel 5: Coöperatieve samenwerking Opdrachtgever en Opdrachtnemer.

Elk doel is nader gespecificeerd. Voor afgeleid doel 5 is het navolgende opgenomen:

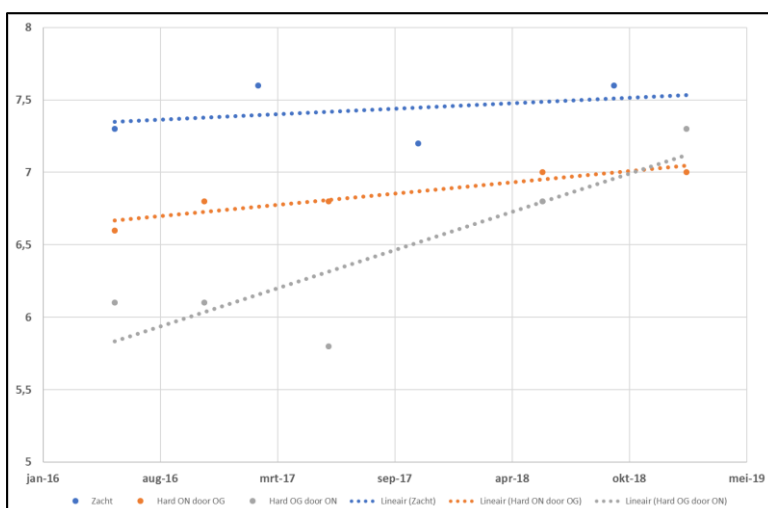
Het tijdig en zorgvuldig realiseren van het Project wordt naar de overtuiging van Partijen bevorderd indien sprake is van een coöperatieve samenwerking tussen de Opdrachtnemer en de Opdrachtgever mede gelet op (i) de aansluiting van 'nieuw op oud' en onzekerheden als gevolg daarvan en (ii) de regierol van de Opdrachtgever met betrekking tot het beheer van de Maastunnel en de status van Rijksmonument van die tunnel.

De doelstellingen worden frequent gemonitord. Hiertoe vindt tussen de bouwpartners een gesprek plaats, waarbij de verschillende doelstellingen en de reeds behaalde resultaten open worden besproken.

2. Prestatiemetingen

Op verschillende momenten kan de prestatie van het samenwerken worden gemeten. Doel hiervan is om de 'dagelijkse' samenwerkingsgesprekken op de werklocatie aan te vullen met een gesprek over samenwerken gebaseerd op een prestatiemeting.

In onderstaande figuur is de ontwikkeling van de prestatiemeting voor de relatie S2 bij het project renovatie/restauratie Maastunnel weergegeven [omgerekend naar schoolcijfers]. In dit kader wordt opgemerkt dat bij de harde prestatiemeting gescoord is met een vierpuntschaal; van 1 (passief) tot en met 4 (pro-actief). Bij de zachte prestatiemetingen is gescoord met een zevenpuntschaal; van 1 (geheel mee eens) tot en met 7 (zevenpuntschaal). Bij de zachte prestatiemeting zijn de verschillende geënquêteerde personen uit beider teams samengevoegd tot één samenwerkende entiteit. Bij de harde prestatiemeting is de prestatie van de Opdrachtnemer gemeten door de Opdrachtgever en vice versa.



Bijlage 10 Viral change [door Willem Koerselman]

An introduction to Viral Change™ by Leandro Herrero

1. Viraal veranderen in vijf stappen

Herrero hanteert in Viral Change vijf uitgangspunten:

1. Er is geen verandering mogelijk zonder dat (ook) het gedrag van mensen verandert.
2. Gedrag verandert de cultuur, niet andersom. Wil je een cultuur van 'verantwoordelijkheid'? Definieer dan je welk zichtbaar gedrag daarbij hoort. Gedrag dat wanneer het wordt vertoond, toegepast en gestimuleerd een aantal gewoonten creëert die je zou kunnen beschrijven als een verantwoordelijke cultuur.
3. Het is een misvatting dat een verandertraject een groot aantal interventies vergt. Steek energie in een zeer beperkt aantal "hot points", een kleine set aan gedragingen, die vervolgens via een sneeuwbal effect (viraal) door de organisatie razen en ook allerlei andere zaken in beweging brengen.
4. De meest effectieve virale besmetting treedt op via mensen met veel sociale contacten en rolmodellen, die er via voorbeeldgedrag voor zorgen dat het gewenste gedrag zichtbaar is voor anderen en door hen wordt overgenomen.
5. Het management is dienstbaar en vooral op de achtergrond. Het steunt de virale groep, en bestendigt en versterkt het gewenste gedrag.

Stap 1: zorg voor heldere gewenste toekomst

Natuurlijk begint alles bij een heldere gewenste toekomst (de B), die het hoofd en het hart raakt. En een goed verhaal waarom het belangrijk is van A naar B te komen ('narrative of change'). Verhalen zijn de drager van de verandering, niet kille cijfers of 16 actieprogramma's in een PowerPoint.

Stap 2: ontwikkel scripts voor succes en falen

Beschrijf het verschil tussen A en B in *gedragstermen*. Welk gedrag is in B anders dan in A? Vaak zijn de verschillen tussen A en B kwalitatief benoemd. Denk aan: kostenbewuster, klantgerichter of iets dergelijks. *Herrero vindt dat je die kwaliteiten moet vertalen in als het ware 'atomair' beschreven gedrag, zodat volstrekt helder is wat je bedoelt.*

Stap 3: bepaal kerngedrag om van A naar B te komen

In de volgende stap kijken we hoe het worst case script in essentie afwijkt van het best case script. Wat maakt bij alles waarin die scripts verschillen nu werkelijk het verschil tussen falen en succes?

De uitdaging is om te bepalen welke patronen nu echt het verschil maken tussen succes en falen. Bij voorkeur zijn dat er niet meer dan drie. Herrero heeft het over 'niet-onderhandelbaar gedrag'. Ik noem ze verder – met dank aan Katzenbach – *hoeksteengewoonten*. Die hoeksteengewoonten worden vertaald in heel concreet gedrag: *kerngedragingen*. Gedrag dat je als het ware voor kunt doen. Die gedragingen moeten vervolgens worden verspreid als een *gedragsvirus*. Waarmee je iedereen probeert te besmetten.

Stap 4: van kerngedragingen een virus maken

Net als bij een griepvirus wordt gedrag verspreid door de mens. Het best door mensen met veel sociale contacten. Daarnaast door informele leiders, die bekendstaan als betrouwbaar en een rolmodel zijn voor collega's. En door early adopters natuurlijk, die altijd in zijn voor iets nieuws. Met dergelijke mensen vorm je een groep en ga je in gesprek gaat over de veranderopgave en het kerngedrag dat daarbij hoort. Je bespreekt met deze groep virale besmetters hoe ze het op hun werkplek kunnen toepassen. Wat ze daarvoor nodig hebben. Uiteindelijk gaan ze dat gedrag toepassen, uitproberen. De besmetting gaat van start!

Stap 5: het virus verspreiden

Omdat de groep een groot netwerk heeft valt hun (nieuwe) gedrag al snel op. De deelnemers gaan daarover in gesprek met collega's. Niet om ze te overtuigen, maar om ze bij de verandering te betrekken. Eerder als activist dan als missionaris. "Kijk dit is wat ik doe, en waarom ik dat doe. Doe je mee? Zullen we kijken of X ook mee wil doen?" Veranderen gebeurt vervolgens via kopieergedrag. Mensen zijn prima kopieermachines als het gaat om gedrag; daarbij spelen spiegelneuronen een belangrijke rol. Op een bepaald moment raken er ook mensen geïnfecteerd die als heel kritisch bekend staan. Dan kan

het heel snel gaan. Want als verstokte critici meedoen, dan neemt dat eventueel nog aanwezige scepsis weg. Een 'tipping point' wordt bereikt waarna het nieuwe gedrag al snel de norm wordt, en het oude als afwijkend wordt beschouwd.

2. En de leidinggevendenden dan?

De groep van virale besmetters is de motor voor de verandering. Niet de leidinggevendenden. Wat moeten leidinggevendenden dan doen in een verandertraject?

- Volstrekt duidelijk zijn over B, en waar dat een oplossing voor is.
- De richting aangeven, maar geen "command and control".
- Zorgen voor ruimte om betekenis te geven aan de veranderopgave.
- Zorgen dat gewenst gedrag superduidelijk is (atomair beschreven).
- Dat gedrag zelf voorleven. Voorbeeldgedrag werkt heel goed top-down!

Maar je allerbelangrijkste taak als leidinggevende is het ondersteunen van de virale besmetters. Je hebt daarbij een dienende rol. Je bespreekt met elkaar de voortgang tijdens de virale besmetting. Lost problemen op, die er ongetwijfeld komen. Zorgt dat ervaringen worden gedeeld. Denk aan intervisie-achtige sessies.

Daarnaast zorg je ervoor dat je beloningssysteem het gewenste gedrag beloont, en niet het oude. Mensen uit de virale groep zien als geen ander waar verkeerd gedrag wordt beloond, of waar voorbeeldgedrag van leidinggevendenden ontbreekt. Dat zullen ze melden. Niet fijn om te horen, maar je zult het moeten aanpakken. *De virale groep is eerder een groep waarvan je leert, dan dat het de change agents zijn die jouw boodschap verspreiden.* Dat kan voor sommige managers even wennen zijn.

Natuurlijk hou je ondertussen de koers in de gaten, en hak je onderweg knopen door. Je zorgt ervoor dat nieuw gedrag als het ware kan 'uitharden' en dat het oude geleidelijk uitdooft. Je zorgt ervoor dat - anders dan bij griep - dit virus beklijft! Dat vergt veel werk achter de schermen. Dienstbaar zijn aan de groep virale besmetters. Niks voor managers met dikke ego's.

Bijlage 11: Pitch voor directeuren van de gemeente Rotterdam (22 mei 2019)

De Maastunnel is een Rijksmonument, maar kende de nodige gebreken. Daarnaast moet de tunnel voldoen aan de nieuwste veiligheidseisen.

Het is daarmee een combinatie van renovatie en restauratie. Deze renovatie/restauratie moet tijdig zijn uitgevoerd; er is namelijk een wettelijke eis om de tunnel in 2019 te laten voldoen aan de veiligheidswetgeving.

Al deze parameters vragen om een balans tussen vele belangen en belanghebbenden, maar ook een duidelijke sturing op tijd.

Dit vereist maatwerk in de aanpak, waarbij partijen ervaren dat er sprake is van een rechtvaardige balans en voelen dat hun belangen adequaat zijn opgenomen.

De projectorganisatie heeft vastgesteld dat de opgave enkel succesvol kan worden uitgevoerd als er sprake is van een optimale vorm van samenwerking, zowel intern opdrachtgever als met de aannemers.

Wij hebben er dan ook voor gekozen ons niet op te stellen als een klassieke opdrachtgever, maar ons te gedragen als bouwpartner en ook zelf het nodige werk te verrichten.

Dit alles volgens het adagium: *"samenwerken gaat het beste als beide partijen samen aan het werk zijn"*.

Deze houding houdt in dat wij optreden als regisseur, waarbij het tijdig en gezamenlijk trechteren tot het optimale ontwerp en uitvoeringsmethode de leidraad is geweest.

Om het trechterproces te ondersteunen is gekozen om voor specifieke onderdelen af te wijken van de klassieke ontwerpstrategie en juist te kiezen voor het gebruik van prototypes om draagvlak te creëren en te behouden.

Het beoogde gedrag van alle betrokken partijen is dat zij zich ten dienste stellen aan het primaire belang, namelijk het Rijksmonument tijdig in ere te herstellen.

Leiderschap betekent in dit geval dan ook wederzijds je eigen onzekerheid durven tonen en opkomen voor de belangen van jouw partner.

De gekozen werkwijze vraagt om vertrouwen. Vertrouwen in jezelf, vertrouwen in de partner, maar met name vertrouwen in de achterban.

We nodigen jullie van harte uit om onze tunnel te komen bezoeken en zien jullie vragen gaarne tegemoet.

