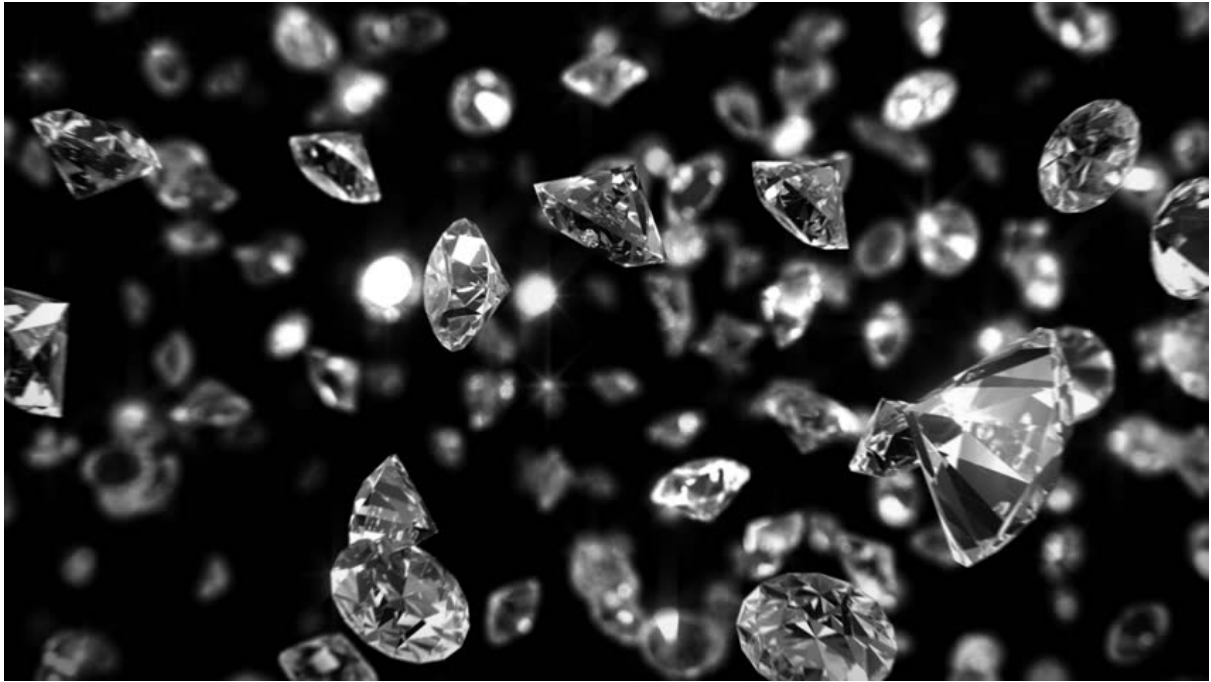


Waardevol Handelen

Hoe het handelen wordt bepaald door culturele waarden



Neerlands diep Kernprogramma 17-19

Paul de Gorter, Rijksvastgoedbedrijf

Arnhem, augustus 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Analyse van de kwestie	3
2.1. Omgevingsanalyse RGD/RVB	3
2.2. Omgevingsanalyse DVD	3
2.3. Probleemanalyse.....	4
2.4. Hypothese en onderzoeksvraag	4
3. Theoretisch kader	5
3.1. Ui-model Hofstede	5
3.2. Cultuurdimensies van Hofstede.....	5
4. Verdieping van de kwestie	6
4.1. Methode	6
4.2. Resultaten in het theoretisch kader	6
4.3. Analyse.....	9
5. Conclusie en Advies	10
5.1 Conclusie	10
5.2 Advies	11
Bijlage 1. Vragenlijst interviews	i
Bijlage 2. Interviews Projectmanagers Dienst Vastgoed Defensie (DVD)	ii
2.1 Interview met René Wiertz – (D1).....	ii
2.2 Interview met Hans Schimmel (D2).....	v
2.3 Interview met Jan Mutsaers (D3)	viii
Bijlage 3. Interviews Projectmanagers Rijksgebouwendienst (RGD)	xi
3.1 Interview met Albert-Jan de Jong (R4).....	xi
3.2 Interview met Frans van Beek (R5)	xiii
3.3 Interview met Liane Meijeringh (R6).....	xvii

1. Inleiding

Dit rapport behandelt de kwestie die ik, Paul de Gorter, heb opgepakt in het kader van het Kernprogramma 17-19 van Neerlands diep.

De kwestie betreft de verschillende strategieën die projectmanagers van de voormalige Rijksgebouwendienst (RGD) en de voormalige Dienst Vastgoed Defensie (hierna DVD) volgen en de relatie die dit heeft met de culturen van deze voormalige organisatieonderdelen van het huidige Rijksvastgoedbedrijf (RVB). In het onderzoek wordt ingegaan op de belangrijke culturele kenmerken en gedragspatronen en in hoeverre deze de dagelijkse samenwerking beïnvloedt. Verder wordt onderzocht in hoeverre deze verschillen de projectmanagers in hun projectaanpak beïnvloeden.

Na de fusie in 2014 ontstonden er spanningen tussen de twee voormalige organisatieonderdelen, RGD en DVD met hun eigen kenmerken, tradities en handelswijze. De discrepantie tussen de culturen zorgde voor misverstanden en onbegrip over elkaars visies en processen.

Op basis van de boven geschetste kwestie luidt de onderzoeksvraag als volgt:

Hoe beïnvloedt het cultuurverschil tussen RGD en DVD de strategie van de projectmanagers en in hoeverre heeft dat impact op hun projectaanpak?

Om antwoord te krijgen op deze problematiek wordt de onderzoeksvraag en de daar bijbehorende probleemstelling eerst in een theoretische kader geplaatst waarbij gebruik wordt gemaakt van het cultuurdimensie-model van Hofstede. Vervolgens worden door middel van een kwalitatief onderzoek (interviews) de verschillen tussen de twee subculturen op verschillende dimensies belicht.

Het rapport is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 wordt de analyse van de kwestie behandeld en de omgeving waarin de voormalig RGD en voormalig DVD opereren.

In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader toegelicht.

Hoofdstuk 4 behandelt de aanpak, de gekozen methode, een beknopte omschrijving van de respondenten, het veldonderzoek en de analyse daarvan.

In hoofdstuk 5 komen de conclusies en advies aan de orde. De eindconclusie geeft antwoord op de onderzoeksvraag en levert tevens het management van RVB een hulpmiddel in het kader van harmonisatie.

Ik wil hierbij alle betrokkenen bedanken voor hun bijdrage aan mijn onderzoek in het bijzonder mijn begeleider Marcel Veenswijk, collega Evelin Lango en de zes collega's die bereid waren tot een interview over hun dagelijkse praktijk: René Wierds, Hans Schimmel, Jan Mutsaers, Albert-Jan de Jong, Frans van Beek en Liane Meijeringh.

Arnhem, augustus 2019

Paul de Gorter

2. Analyse van de kwestie

Uit de fusie in 2014 van de DVD met de RGD ontstond het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). De kwestie betreft de analyse van de gevolgen van de fusie die dit had voor de beide onderdelen die vastgoedprojecten realiseren. Allereerst wordt de omgevingsanalyse van de beide voormalige onderdelen, RGD en DVD beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de probleemanalyse, de hypothese en de onderzoeksvraag.

2.1. Omgevingsanalyse RGD/RVB

Het Rijksvastgoedbedrijf (hierna RVB) is de vastgoedorganisatie van en voor de Rijksoverheid en is onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het RVB is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse vastgoedportefeuille van Nederland.

De klanten van het RVB bestaat uit een breed palet van rijksoverheidsorganisaties, zoals alle ministeries, Justitiële inrichtingen, rechtbanken, paleizen, zelfstandige bestuur- en uitvoeringsorganen. Deze brede klantenkring wordt bediend door verschillende afdelingen en secties binnen het Rijksvastgoedbedrijf die gericht zijn op specifieke klantgroepen zoals o.a. Raad voor de Rechtspraak, Hoge College en Paleizen, Rijkskantoren en Defensie.

De klanten hebben afzonderlijk van elkaar op hun eigen gebied vaak specifieke eisen en wensen. RVB heeft verantwoordelijkheid om alle klanten te faciliteren op het gebied van renovatie, huur en nieuwbouw. In het algemeen geldt dat de verschillende secties gericht op de specifieke behoefte van hun doelgroep met een procesmatige aanpak en strakke procedures. Naast de huisvestingstaak wordt er ook gewerkt aan invoering van nieuwe technieken en beleid zoals duurzaamheid en veiligheid.

Het RVB heeft te maken met heel veel stakeholders. Behalve de verschillende klanten met hun eigen eisen en heeft het RVB te maken met heel veel partijen in de maatschappij bij de realisatie van projecten, zoals gemeenten, IL&T, arbeidsinspectie, lokale politiek, milieugroepen en bewoners.

Wat betreft de stakeholders is de politiek een essentiële factor die invloed uitoefent op de organisatie. Investerings of bezuinigingen of politieke prioriteiten hebben invloed op financieel gebied. Maar ook met betrekking tot nieuw beleid als duurzaamheid, energie neutraal, etc. De fusie was ook gericht om efficiënter te gaan werken.

In de klantengroepen vinden weinig veranderingen en of wisselingen plaats wat de omgeving waarin RGD opereert op dat vlak stabiel maakt.

De fusie heeft voor de RGD in beperkte mate invloed gehad op hun aanpak en processen. Pas in 2015 werden de harmonisatie trajecten ingezet. Aangezien er veel processen geregeld waren die vaak leidend en dat had tot gevolg dat die niet tot grote ingrijpende wijzigingen hebben geleid.

2.2. Omgevingsanalyse DVD

De DVD was een facilitaire organisatie die onderdeel vormde van de Nederlandse krijgsmacht. Zij verzorgde de vastgoed faciliteiten (bouw, onderhoud en beheer) voor Luchtmacht, Koninklijke Marechaussee, Land- en Zeestrijdkrachten. Dit omvatte o.a. kazernes, havens, anteneparken en militaire vliegvelden.

De organisatiecultuur is hiërarchisch ingesteld waarbij de machtafstand hoog is.

De Defensieorganisatie kent heel veel stakeholders. De verschillende legeronderdelen hebben hun eigenstructuur en hiërarchie en velen hebben invloed.

De Defensie organisatie heeft jarenlang te maken gehad met ingrijpende bezuinigen en inkrimping van de organisatie. In 2014 is besloten om de DVD te laten fuseren met de RGD. De DVD activiteiten met betrekking tot engineering en beheer en onderhoud werden overgeheveld naar de Directie Vastgoedbeheer (VB) van de RGD. De projectmanagers en projectleiders werden onder gebracht in twee, nieuwe secties die zich alleen richten op Defensieprojecten. Afgelopen jaren zijn beide secties aangevuld met nieuw personeel van buiten. Deze secties vallen onder de Directie Transacties & Projecten.

De vastgoedportefeuille van Defensie is nog wel in handen van Defensie. Enkel de bouw en onderhoud activiteiten zijn overgedragen naar RVB. Voor de overige Rijksonderdelen is het RVB eigenaar van de panden.

Aangezien de DVD onderdeel was van Defensie waren de lijnen met de gebruiker kort. In de huidige situatie ontstaat vaak verschil van inzicht tussen de opdrachtgever (defensie vastgoed) en de gebruiker (iemand die op de kazerne zit) wat betreft ambities en wensen omtrent het gebouw. De korte lijnen zijn weg, er zijn meer processen.

DVD was een facilitair onderdeel van de krijgsmacht met kortere lijnen en behorend tot dezelfde organisatie. Na de fusie en integratie in het RVB is er nu een opdrachtgever opdrachtnemer verhouding. De inhoudelijke technische kennis zit bij de DVD, de procesmatige opdrachtnemersrol ligt bij RVB (de RGD). Dat is wennen voor beide partijen.

2.3. Probleemanalyse

Bij de fusie in 2014 werden het faciliterende vastgoedonderdeel DVD losgekoppeld van de Defensieorganisatie en bij het RVB ondergebracht. DVD werd binnen RVB direct weer opgesplitst in een engineeringspoot die ondergebracht werd bij Vastgoedbeheer. De projectmanagers werden in 2 secties van Transacties & Projecten (T&P) ondergebracht.

Voor DVD betekende dit weg bij het Ministerie van Defensie, toegevoegd worden aan een andere organisatie en daarbinnen direct te worden opgesplitst. In omvang was DVD ook veel kleiner dan de RGD. Het is niet verwonderlijk dat de DVD geen directe neiging had om tegengestelde waarden over te nemen. Men hield vast aan het oude cultuur. De RGD ervoer het als een kleine aanvulling en bleef in principe zichzelf. Wel worden processen geharmoniseerd.

De onderstaande tabel geeft inzicht in de basis verschillen tussen beide onderdelen en zijn gebaseerd op gespreken met collega's en eigen ervaringen.

Voorbeeldthema's	DVD	RGD
Communicatie schriftelijk	Strak en direct <i>Bv. Aanhef mail betreft alleen naam (geen beste...) en er wordt direct tot opdracht/vraag overgegaan.</i>	Aangeklede mails, formele en beleefde benadering <i>Taalgebruik is omfloerst en zeer volledig.</i>
Werktijden en koffie	Strak regime en vaste momenten <i>Bv. 7 uur beginnen, om 10 uur koffie, half 12 lunchen</i>	Begintijd verschilt, dag is flexibeler ingedeeld
Dynamiek	Militaire wereld Ad hoc oplossingen, brandjes blussen, direct tot actie: korte termijn handelen	Ambtenarenwereld Procesmatige benadering Meer (middel)lange termijn
Omgaan met veranderingen binnen de organisatie	Angst voor onbekende <i>Bv. weerstand voor risicosessie</i>	Veranderingen worden sneller en op meer volwassen manier geaccepteerd
Hierarchie	Hierarchisch ingesteld, gevoelig voor status projectmanager	Projectmanager wordt gezien als 1 van het team waar iedereen gelijkwaardig is

2.4. Hypothese en onderzoeksvraag

Op basis van mijn eigen ervaringen verwacht ik dat:

- Er grote verschillen zijn in cultuur;
- De verschillen tot botsingen leiden;
- De waarden uit de cultuur die bepalend zijn voor het handelen van de projectmanagers leidend zijn voor de project aanpak.

Om antwoord te krijgen op het eerder geschetste probleemstelling wordt de oorzaak van het probleem geïnventariseerd en met name het cultuur- en mentaliteitsverschil tussen RGD en DVD. Om deze helder te krijgen luidt het onderzoeksvraag als volgt:

Hoe beïnvloedt het cultuurverschil tussen RGD en DVD de strategie van de projectmanagers en in hoeverre heeft dat impact op hun projectaanpak?

3. Theoretisch kader

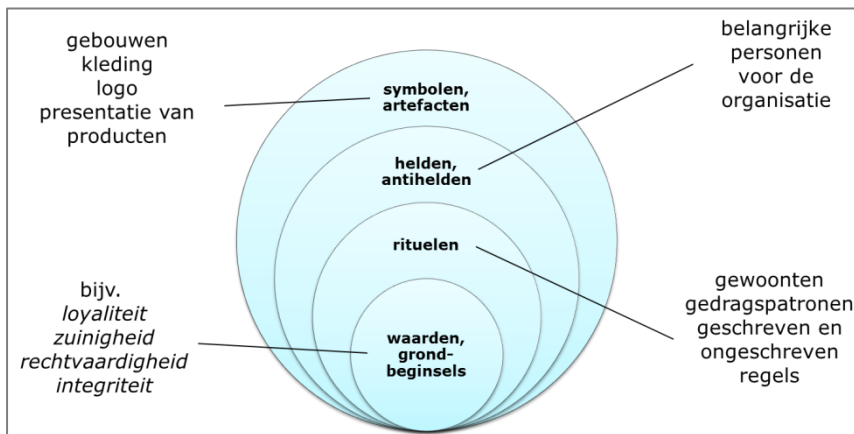
In dit hoofdstuk wordt het gehanteerde theoretische kader beschreven, dat is gehanteerd om de kwestie nader te onderzoeken.

3.1. Ui-model Hofstede

Voor het theoretische kader wordt allereerst een definitie gegeven van wat is bedrijfscultuur. Vervolgens wordt het Ui-model en daarna, de cultuur dimensies van Hofstede uitgelegd.

De bedrijfscultuur definiëren we als het geheel van normen, waarden, omgangsvormen in een organisatie.

Ui-model van Hofstede



Een organisatiecultuur bestaat uit verschillende lagen, met het Ui-model van Hofstede (1991) wordt dit krachtig verbeeld. Hoe dieper je in de ui komt, hoe moeilijker het is deze laag te veranderen.

Symbolen: vormen de meest oppervlakkige laag en de waarden zijn de diepste laag van een organisatiecultuur. Helden en rituelen zitten daar tussenin.

Dit zijn de meest oppervlakkige kenmerken van een organisatiecultuur. Het zijn woorden, afbeeldingen, gebaren of voorwerpen met een betekenis die alleen door de leden van de cultuur begrepen worden. Bijvoorbeeld vakjargon, kleding, vlaggen etc.

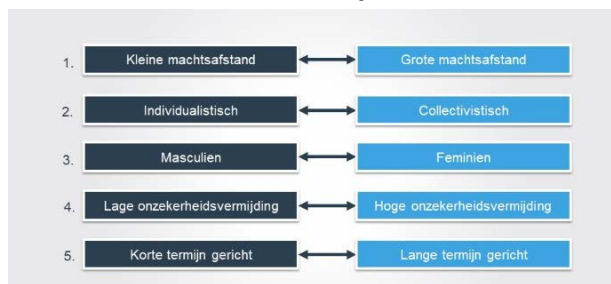
Helden: Dit zijn personen die over eigenschappen beschikken die in de cultuur erg belangrijk zijn en daarom fungeren als gedragsmodel. Het gaat hierbij niet altijd om levende personen. Antihelden kunnen ook deze rol vervullen, verhalen over onoplettende collega's laten zien hoe het niet moet.

Rituelen: Dit zijn collectieve activiteiten die overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken, maar die als sociaal essentieel worden beschouwd binnen een cultuur. Voorbeelden van rituelen zijn: groeten, recepties, het zoenritueel etc.

Waarden: De waarden vormen de kern van een organisatiecultuur. Deze geven aan welk gedrag in de organisatie als goed of slecht, als normaal of abnormaal, als rationeel of irrationeel wordt beschouwd.

3.2 Cultuurdimensies van Hofstede

Voor het theoretisch kader wordt er verder gebruik gemaakt van de vijf cultuur dimensies van Hofstede. Het model bevat vijf verschillende domeinen. Elk domein bevat een balans tussen 2 tegengestelde polen van het cultuur aspect.



De domeinen worden hieronder toegelicht.

Machtsafstand: Bij een kleine machtsafstand is er een hoge mate van gelijkheid waar te nemen. Bij een grote machtsafstand is er veel hiërarchie.

Individualistisch versus collectivistisch: Hierbij gaat het om de kracht van de onderlinge banden in een groep. Bij de

individualisten is er een losse binding en minder interpersoonlijk contact en weinig verdeling van de verantwoordelijkheid. In een collectivistische omgeving is er een sterke groepscohesie, loyaliteit en respect voor elkaar binnen de groep of organisatieonderdeel. De nadruk ligt op het ontwikkelen van vaardigheden van het individu. Bij de individualisten is er een losse binding minder interpersoonlijk contact en weinig verdeling van de verantwoordelijkheid.

Masculiniteit: Verwijst naar de mate waarin de organisatie zijn waarden naleeft in de vorm van traditionele mannen- en vrouwenrollen. Bij sterk **masculien** ligt het accent vaak op prestaties en succes (hard, sterk en assertief) voor mannen. Vrouwen zijn bescheidener. Wanneer de waarden in de organisatie meer **feminien** is wordt het onderscheid tussen mannen en vrouwen minder transparant. Vrouwen doen ook mannenberoepen, er wordt veel samengewerkt en mannen mogen ook gevoelig en lief zijn. Daarbij worden krachtige en succesvolle vrouwen bewonderd en gerespecteerd.

Onzekerheidsvermijding: Bij een lage onzekerheidsvermijding is men in voor bijvoorbeeld nieuwe initiatieven, verandering en risico nemen. Bij hoge onzekerheidsvermijding worden onzekerheden vermeden via beheersing (regels en orde).

Korte versus lange termijn: De korte-termijnnoriëntatie hecht waarde aan tradities, verleden en het heden. Wat nu niet kan, kan morgen mogelijk. Met een lange-termijnnoriëntatie, wordt gekeken naar de toekomst en is doelgericht.

4. Verdieping van de kwestie

In hoofdstuk 4 wordt aan de hand van de resultaten uit het onderzoek het Ui-model uitgelegd en de Cultuurdimensies van Hofstede.

4.1. Methode

Gekozen is voor de triangulaire aanpak. Naast de diverse bronnen, documenten en gesprekken baseer ik het onderzoek deels op eigen ervaringen in het werkveld en door het houden van interviews. Sinds 2016 ben ik in dienst bij het RVB als projectmanager van bij de Sectie defensie 2. Daarvoor was ik de voorgaande 15 jaar als projectmanager ingehuurd door RGD voor Rijksprojecten. Ik heb de ervaring in de beide werelden.

Voor het kwalitatief onderzoek heb ik gekozen voor het houden van individuele interviews met projectmanagers die meer dan 10 jaar voor DVD of RGD werken. Hiervoor zijn er een zestal projectmanagers geïnterviewd.

Om een goed beeld te krijgen in hoeverre projectmanagers van DVD en RGD beïnvloed worden door hun achtergrond (bloedgroep) en hoe dat doorwerkt in hun opereren heb ik ze geïnterviewd over de aanpak van een projectstartup. Daar komen alle facetten van het vormen van teams en hoe je met elkaar omgaat, etc. aan de orde.

Er zijn zes mensen geïnterviewd, van beide bloedgroepen drie. De projectmanagers Hans Schimmel en René Wierdsma zijn gekozen omdat ze beide al tientallen jaren binnen de DVD projectmanager waren en ook nu Defensieprojecten doen. Jan Mutsaers heeft ook een jarenlange ervaring binnen de DVD en doet daarnaast sinds enkele jaren ook projecten aan de Rijkskant. Hij heeft ervaring in 2 werelden.

Vanuit de RGD kant zijn Albert-Jan de Jong, Liane Meijeringh en Frans van Beek gevraagd, gezien om hun diversiteit ervaring.

Voor de interviews is een vragenlijst opgesteld die gebruikt werd als kapstok en geheugensteun. De interviews/gesprekken namen 45-60 minuten in beslag en zijn opgenomen en daarna uitgewerkt (zie bijlage). Citaten uit de gesprekken zijn geanonimiseerd opgenomen in de resultaten ter onderbouwing en bewijs.

4.2. Resultaten in het theoretisch kader

De resultaten volgen uit de analyse van de interviews en worden aan de hand van de 5 cultuur dimensies van Hofstede beschreven en aangevuld met citaten. Gemakshalve wordt voor het onderscheid de afkorting van de bloedgroepen RGD (blauw) en DVD (groen) gehanteerd.

De in de gekleurde blokken hieronder staan resultaten uit interviews. De witte vlakken betreffen citaten (cursief) en eigen observatie [PdG].

Cultuurdimensies	
bij voormalig RGD en DVD binnen het huidige Rijksvastgoedbedrijf	
Kleine machtsafstand	Grote machtsafstand

Cultuurdimensies	
bij voormalig RGD en DVD binnen het huidige Rijksvastgoedbedrijf	
Bij de RGD is de machtafstand veel kleiner en speelt hiërarchie nauwelijks een rol, bijna alles ligt vast in processen. Bestuurders en leidinggevende hebben weinig directe invloed op projecten. Capaciteit (interne) wordt toegewezen op basis van beschikbaarheid. Op relatie spelen heeft beperkt resultaat.	Bij DVD grotere hiërarchie – op macht spelen. Defensie is een hiërarchisch ingerichte organisatie en dat zie je ook in de procedures en rolverdeling terug binnen de oude DVD onderdelen.
<p><i>“door A&T regelen? ...ik heb daar nauwelijks invloed op, ...” [R6]</i></p> <p><i>... meer loslaten, je moet pas optreden als je team er niet uitkomt.” [R5]</i></p>	<p><i>“Ik maak vaak afspraken met de resource manager ... dat ze ook een beetje beeld en geluid hebben wat er op de rol staat, ... en kunnen wij de mannen efficiënter inplannen....” [D1]</i></p> <p><i>“Bij VB ken ik er heel veel, 70%. Er werken veel mensen aan het project” [D2]</i></p> <p><i>Een goed onderhouden netwerk binnen Vastgoedbeheer (VB) en Defensie is noodzaak om interne engineerings-capaciteit /deskundigheid beschikbaar te krijgen en daarmee is er meer macht.” [beeld PdG]</i></p>
Individualistisch	Collectivistisch
De DVD-ers zijn veel individualistischer ingesteld. Teams worden, op basis van 1 op 1 afspraak samengesteld op basis van efficiency en gedrevenheid van de mensen en met zo min mogelijke diversiteit. De teamleden zijn verantwoordelijk voor hun eigen discipline en ze moeten goed zijn in hun vak. De kwaliteit daarvan is de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. De onderlinge band is geen prioriteit, als je goed bent kan je samen een goed resultaat halen.	De RGD-ers zijn veel collectivistischer. Er wordt veel aandacht en tijd besteed voor het samenstellen van een goed team, dat bij voorkeur divers moet zijn. De focus ligt meer op samenwerking, integraal denken, draagvlak creëren, sturen op functioneren van en met elkaar en gericht op het einddoel. Processen voor iedereen.
<p><i>De enige eis die ik kan stellen is dat degene gedreven is om te doen wat die moet doen.”[D2]</i></p> <p><i>Ik probeer zo min mogelijk verschillende mensen in mijn team te krijgen.”[D2]</i></p> <p><i>Op basis van efficiëntie, vooral”[D2]</i></p>	<p><i>Liever all hands on deck” [R4]</i></p> <p><i>.. samen functioneren en niet individueel ... ik veel meer kijk welk persoon waar die goed in is, daar op inzetten los van zijn functie”[R6]</i></p> <p><i>.. een goed team is divers.”[R5]</i></p> <p><i>..sturen op draagvlak.”[R6]</i></p>
Masculien	Feminien
DVD zijn stoere mannen en vrouwen die niet falen. In zichzelf gekeerd, oude stempel en die regelmatig neerbuigend naar vrouwen kunnen zijn.	Binnen RGD mag kwetsbaarheid worden getoond. Mensen in plaats van geslacht.
Voorbeelden uit de praktijk: “Maak jij maar je lijstje (risico overzicht), “dacht dat je blond was ”[PdG.]	
Lage onzekerheidsvermijding	Hoge onzekerheidsvermijding
RGD is gewend om met onzekerheden en risico's om te gaan. Processen zorgen deels voor beheersing en beperking van risico's. Binnen de kaders in projecten worden de grenzen gezocht en risico bewuste keuzes gezamenlijk gemaakt. Nieuwe dingen kunnen, fouten kan je maken.	Door DVD wordt minder over risico's gesproken en ligt de verantwoordelijkheid meer bij de projectmanager. Procedures en werkafspraken rondom projecten zorgen dat risico's weg georganiseerd worden. Door keuze teamleden en hun verantwoordelijkheid, strakke overleg afspraken en plannings.
<p><i>.. ik zie waar het naar toe loopt, als je door blijft lopen dan loop je tegen een muur aan. Ik waarschuw voor de muur. Klim je erover heen of neem je een laddertje mee. Als iemand niet luistert en hij tegen de muur aan loopt dan heb ik zoiets van: een keer kan gebeuren, dan helpen we elkaar.”[R5]</i></p>	<p><i>... zo min mogelijk verschillende mensen in mijn team te krijgen.”[D2]</i></p> <p><i>Voor architect heb ik wel een voorkeurIk wil de samenhang bij elkaar houden”[D2]</i></p> <p><i>Strakke planning”[D2]</i></p>

Cultuurdimensies	
bij voormalig RGD en DVD binnen het huidige Rijksvastgoedbedrijf	
<p><i>Planning, geld, kwaliteit zijn hard gesteld maar ze zijn best vloeibaar als ze in de goede context plaatst. Daar kan je mee spelen.”[R6]</i></p> <p><i>Het bleek later dat de hoogbouw op een hele andere manier was gestart, in een heel andere context, ik wou er niet mee doorgaan, ik zei ik ga er gelijk mee kappen. ..., wij gaan dit anders organiseren, Iedereen was daarmee eens, want als we nu doorgaan hebben wij meer shit dan wanneer wij ermee kappen en het opnieuw opstarten.”[R5]</i></p>	
Korte termijn gericht	Lange termijn gericht
<p>DVD zijn meer gericht op wat op er moet gebeuren. Kwaliteit mensen is een taak van de resource manager. Teamleden werken samen omdat ze in een team zitten en resultaat moeten leveren. Daar staat tegen over dat het hebben en behouden van een uitgebreid netwerk binnen VB en Defensie zeker een investering voor de langere termijn is als je capaciteit nodig hebt om resultaten te kunnen behalen. Kennis moet je binnen het RVB houden.</p>	<p>RGD heeft vertrouwen in mensen, is gericht op samenwerking, fouten maken kan. Ontwikkeling van talent en lange termijn coaching van de zachte kant van de projectmanagers en IPM-teams. Mensen laten doen waar ze goed in zijn. Kennisdelen door gebruik te maken van de kennis en de capaciteit van de markt.</p>
<p><i>“De enige eis die ik kan stellen is dat degene gedreven is om te doen wat die moet doen.”[D2]</i></p> <p><i>Kwaliteit is iets voor de resource managers, en de leidinggevenden. Die moeten voor de kwaliteit van de mensen zorgen.”[D2]</i></p> <p><i>Eigen engineersbureau creëren binnen RVB, voor echte nieuwbouw, je houdt kennis thuis, zorgt voor ontwikkeling.”[D2]</i></p>	<p><i>Wij als projectmanagers zijn jaren opgeleid om de harde kant van een project te managen en wij moeten opeens het zachte kant managen waar wij niet aan gewend zijn. Daar moet dus op gestuurd en gecoacht worden” [R6]</i></p> <p><i>Waar zit de uitdaging in gezien iemands profiel,..”[D3]</i></p> <p><i>richten inrichten en verrichten”[R6]</i></p> <p><i>... naar talent kijken en elkaar stimuleren ...”[R6]</i></p>

Tussen wat gezegd wordt in interviews en wat ik zie zit discrepantie. Uitspraken duiden vaak op formele procedures en sociaal gewenst acteren, terwijl processen in de praktijk anders verlopen en meer ingegeven worden door waarden en grondbeginselen.

Voorbeeld 1: uit de interviews blijkt dat teams voor DVD probleemloos gevormd worden met de gewenste capaciteit en juiste specialisme. Het geeft een positief beeld dat het altijd goed loopt. In de praktijk hebben de ervaren DVD projectmanagers nooit een probleem. Zij hebben een netwerk met resource managers die ze zeer regelmatig spreken en die ze al jaren kennen. Door de relatie komen de juiste mensen al snel op juiste plek. Wie niet passend is wordt automatisch niet voorgesteld. Voor de nieuwe projectmanagers is dat wel anders. Die hebben moeite met verkrijgen van capaciteit en de juiste kwalitatieve capaciteit.

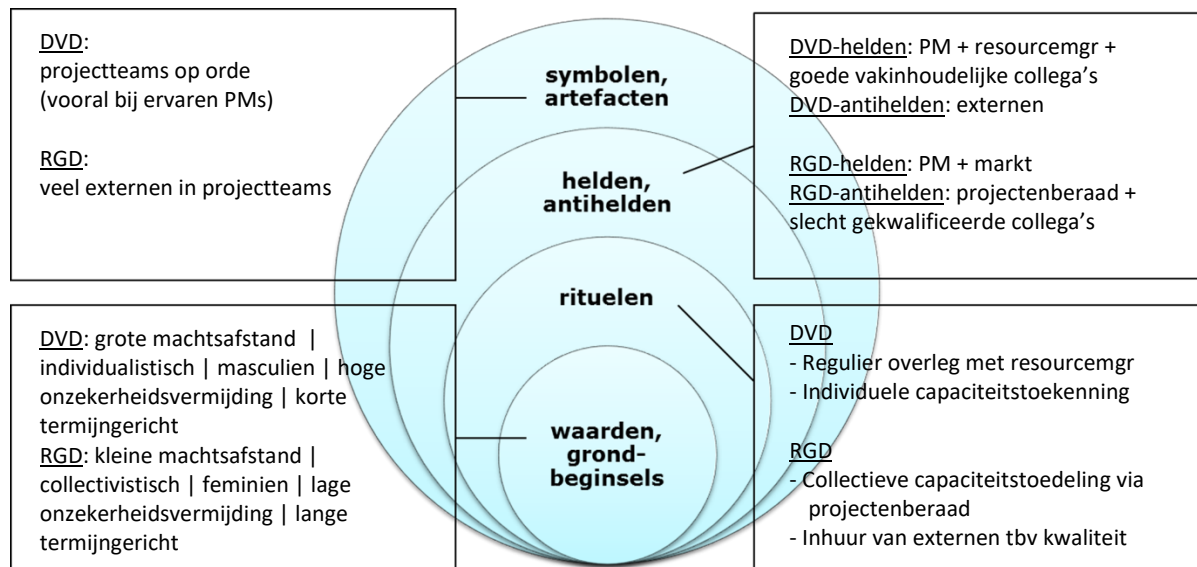
Voorbeeld 2: DVD-teams hebben alle ruimte en er wordt weinig control opgezet. Dat blijkt in de praktijk toch anders te zijn. Onzekerheid worden vermeden, met strakke afspraken over taak en planning en zeer regelmatige werksessie met iedereen is de control wel degelijk aanwezig.

Voorbeeld 3: Bij RGD is voor bijna alles wel een proces ontwikkeld. In de praktijk lopen die lang niet altijd goed. Ook hier is in de praktijk een netwerk nodig om te kunnen laveren of de weg te plaveien. Formeel is dat niet nodig, praktisch wel handig.

Cultuurwaarden als grondslag voor strategie en handelen

De cultuurverschillen tussen voormalig RGD en DVD worden uiteen gezet worden aan de hand van het Ui-model van Hofstede in onderstaande casus.

De casus rondom capaciteitsmanagement c.q. teamsamenstelling wordt onderstaand gebruikt om de handelwijze van de projectmanagers gelieerd aan de waarden en grondbeginselen van de organisatiecultuur te beschrijven.



Vanuit de *risicomijding* en het feit dat het *individuele* (project) belang op korte termijn de prioriteit heeft investeert de DVD projectmanager in de relatie met de resourcemanager gericht op toedeling van goed personeel vanuit het beeld dat de projectmanager machtig is (held) en bediend moet worden. Men hecht niet alleen aan goed personeel maar ook bekenden (interne collega's) in het projectteam.

Vanuit het capaciteitsproces worden mensen toebedeeld aan het totaal van voormalige RDG-projecten (*collectivisme*). Gevolg hiervan is dat de teamsamenstelling en de capaciteit zowel kwalitatief als kwantitatief niet altijd optimaal is. De oplossing die gekozen wordt is het betrekken van de benodigde kwalitatieve capaciteit uit de markt om de teamsamenstelling op orde te krijgen.

4.3. Analyse

Behorend bij de onderzoeksvraag is een hypothese gesteld. Op basis van mijn eigen ervaringen verwachtte ik dat:

- Er grote verschillen zijn in cultuur tussen de voormalige DVD en RGD;
- Deze verschillen tot botsingen leiden;
- De waarden uit de beide cultuur bepalend zijn voor het handelen van de projectmanagers en leidend zijn voor de projectaanpak.

Cultuurverschillen

Op basis van de hiervoor behandelde resultaten kom ik tot de volgende samenvatting van grondbeginselen (cultuurwaarden) van de voormalig RGD en DVD.

De grondwaarden van DVD kenmerken zich door een *grote machtsafstand*, die afhankelijk is van rangen en functies en rollen. Men is *individualistisch* ingesteld om het eigen ding te doen. Men *mijdt onzekerheden* en is gericht op *korte termijn*.

De grondwaarden van RGD kenmerken zich door een *kleine machtsafstand*, minder lagen, geen rangen. Men is *collectivistisch* ingesteld, we werken samen aan het doel waarbij de *lange termijn* maatgevend is. Risico's kan je beheersen, en dan kan je ook bewust risico's nemen (*lage onzekerheidsvermijding*).

Botsingen enkele voorbeelden

Risicosessie nieuwbouwproject loopt uit op niets

Voor een nieuwbouwproject wordt een risicosessie georganiseerd op verzoek van de projectmanager. Tijdens de risicosessie worden items, die aangedragen worden door projectmanager en teamleden, door de projectleider die de dagelijkse trekker van het project is, verworpen.

De projectleider is van mening dat dat hij in control is en er dus geen onzekerheden zijn. In zijn ogen zijn projecten met risico's niet in control en ziet hij dat als persoonlijk falen. De projectleider kijkt sterk naar het hier en nu (korte termijn).

De projectmanager wil proactief handelen en onzekerheden in de toekomst scherp hebben om alvast op te gaan acteren oftewel lange termijn denken.

Hier wordt duidelijk dat de cultuurdimensie Termijn denken aan dit conflict ten grondslag ligt.

RGD processen opgelegd aan DVD

Ten tijde van de fusie waren er veel processen bij de RGD en een beperkter aantal bij de DVD. Bij de harmonisatie van de processen binnen het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf worden voornamelijk de processen van de voormalige RGD als uitgangspunt gehanteerd. Gevoelsmatig worden hiermee de processen van de RGD aan de DVD opgelegd. Dit resulteert in weerstand op de acceptatie van deze nieuwe processen.

De RGD is van origine meer procesgericht en de processen worden sneller geaccepteerd, mede omdat deze reeds herkenbaar zijn vanuit het verleden.

Het collectivisme in de cultuur van het RGD en ook het lange termijn denken zijn de groundbeginselen waarop het procesgerichte werken is gestoeld.

Binnen de DVD is individualisme en korte termijn acteren meer maatgevend. Daarmee is het een-op-een afregelen van zaken meer gebruikelijk. Processen waren minder nodig.

Hier wordt duidelijk dat de cultuurdimensies Individualisme/collectivisme en Termijn denken bepalend in de acceptatie van het werken met processen.

Stilte verhult soms meer dan verwacht

Bij een risicosessie komt er weinig uit. Projectteamleden spreken zich niet uit in bijzijn van projectmanager. Enerzijds door de hiërarchie, anderzijds ook omdat risico's en zorgen mogelijk als individueel falen wordt gezien. Door inzet van project-assistent/risicomanager die na de sessie ook een individuele gespreksronde maakt, blijkt in de praktijk veel meer informatie op tafel te komen.

De risico's op straat

In een gesprek tussen projectmanagers blijkt een verschil van inzicht over het al dan niet breder openstellen van risicodossiers. De oud DVD-ers wensen de dossiers af te schermen en beperkt te houden tot kleinere kring rond de projectmanager. De RGD-ers/nieuwe medewerkers streven naar brede open transparantie over risico's. Men duikt in de risico's om op basis van analyse bewust risico te kunnen nemen. Hier wordt duidelijk dat de cultuurdimensie onzekerheidsvermijding aan dit conflict ten grondslag ligt.

5. Conclusie en Advies

5.1 Conclusie

Het onderzoek naar de vraag *'Hoe beïnvloedt het cultuurverschil tussen RGD en DVD de strategie van de projectmanagers en in hoeverre heeft dat impact op hun aanpak?'* leidt tot de volgende conclusies.

De cultuurverschillen tussen het voormalige DVD (Dienst Vastgoed Defensie) en RGD (Rijksgebouwendienst) liggen vooral op het verschil in machtsafstand (hiërarchisch resp. gelijkwaardigheid), de mate van onzekerheidsvermijding (groot resp. klein) en het denken vanuit korte dan wel lange termijn in combinatie met het individualisme respectievelijk het collectivisme.

De strategie van de projectmanager wordt bepaald door deze cultuurwaarden.

Vanuit het voormalige DVD wordt meer op hiërarchie (met macht vanuit de positie) geacteerd, waarbij het enkele belang op korte termijn leidend is en risico's zoveel mogelijk worden vermeden. Hierbij wordt zichtbaar dat er vaak ad hoc maatwerkoplossing worden gecreëerd zodat de projectmanager in control kan blijven en succes behaald.

De voormalige RGD kenmerkt zich meer door gelijkwaardigheid tussen verschillende rollen; samenwerking is dan ook van belang. Het bredere belang en op is langere termijn bepalend waarbij risico's soms bewust worden genomen. Binnen de RGD wordt meer gewerkt volgens processen en zijn algeheel geaccepteerde werkwijzen leidend voor de projectaanpak. Er wordt samen gewerkt, geleerd en verbeterd zodat in de toekomst de realisatie van projecten steeds beter kan verlopen.

Hiermee zie je dan ook dat de projectaanpak verschilt tussen de projectmanagers van de voormalige DVD en RGD.

5.2 Advies

Vele projectmanagers zullen nooit het cultuurverschil ervaren omdat ze hiermee in hun eigen omgeving niet direct worden geconfronteerd. In de praktijk is zichtbaar dat de voormalige RGD en DVD meer naar elkaar toegroeien. Hoe meer beide zijden met elkaar optrekken worden kansen gezien in de andere type projecten en de daarbij gehanteerde aanpak.

Er is verschil in cultuur: de hiërarchie, de taakopvatting en de samenwerking. Dat vraagt om een benadering die afgestemd is op je teamsamenstelling. Maak bespreekbaar dat je uit verschillende frames kijkt. Op basis daarvan kan je experimenteren met andere aanpak.

Zorg voor met name bij Vastgoedbeheer (voor trainingen/workshops voor bekendheid en belang van (o.a. risicosessies, gebruik Brainstyle) zodat inzicht en verbinding verbetert.

Bijlage 1. Vragenlijst interviews

- Hoe bereid je een projectstartup voor?
- Hoe stel je je team samen?
- Wat vind jij daarbij belangrijk?
- Welke invloed heb je de samenstelling
- Wat verwacht jij van teamleden
- Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten?
- Welke uitgangspunten geef jij ze mee?
- Welke ruimte geeft je de individuele teamleden?
- Hoe worden de waarden en normen bepaald voor je project?
- Wat voor afspraken maak je met je team?
- Hoe zijn de verantwoordelijkheden geregeld
- Afspraken over gedrag/ omgang /rolverdeling /verantwoordelijkheden
- Welke waarden en normen geef jij mee?
- Hoe ga je om met fouten?
- Hoe wordt het een team?
- Welke waarden onderscheid je?
- Welke gewoonten of rituelen zijn er?
- Welke ongeschreven regels zijn er?

Bijlage 2. Interviews Projectmanagers Dienst Vastgoed Defensie (DVD)

2.1 Interview met René Wierts – (D1)

Doel van het interview is inzicht te krijgen hoe je een project optuigt, een team samenstelt, en afspraken maakt.

Hoe formeer jij een team?

De eerste wat ik daarbij doe is eerst kijken wat voor soort project het is. Moet ik dat met eigen mensen doen, d.w.z. mensen van Vastgoedbeheer (VB) omdat de portefeuille vaak de neiging heeft om een stuk specialisme naar binnen te schuiven die op de arbeidsmarkt niet voorhanden is. Als dat het geval is dan ben ik gedwongen om bij VB, A&T en ECT te shoppen. A&T is bijna een weg welke niet te bewandelen is omdat ze geen echte technische capaciteit hebben, dus ik kom snel bij VB terecht, en daar ga ik op grond van het project kijken wat voor soort capaciteit ik nodig heb en met de resource manager van het VB-regio aan tafel zitten en vragen of ze capaciteit kunnen leveren. Van tevoren moet ik natuurlijk de hoeveelheid en soort capaciteit weten. Aan de voorkant moet ik dat helder krijgen waar ik capaciteit moet zoeken, extern capaciteit binnenschuiven, vooral omdat er altijd capaciteitsprobleem bij VB speelt. En zo ontstaat er vaak een mengelmoe van mensen van VB en waar VB niet kan leveren wordt dat expertise aangevuld met externe capaciteit. Maar dat doe ik wel zelf, daarbij heb ik tot nu toe niet echt de hulp van A&T nodig gehad, ik heb geen zogenaamde adviesverantwoordelijke van A&T. Wel vaak de architect gekregen van A&T. Hetzelfde voor alle USAG en NATO-projecten, die weet wat er van hem verwacht wordt, maar de adviesverantwoordelijke rol conform de afspraken die gemaakt zijn thuishoren bij de architect. Na een beetje doorvragen bleek het dat die manen daarvoor niet echt goed opgeleid voor zijn. Toen heb ik daar een afspraak over gemaakt: of doe je het helemaal d.w.z. je moet ervoor zorgen dat er externe capaciteit binnenkomt, contract afgesloten wordt, dat het in Oracle komt te staan enz. Alles wat met capaciteit te maken heeft ga je voor me regelen. Toen vond die het niet zo leuk, daarom heb ik de afspraak gemaakt met Stephan, je doet de architect en de adviesverantwoordelijke rol wordt zelf ingevuld. Ik heb mijn netwerk wel, op de grond daarvan maak ik het rond. Geen standard procedure binnen RVB. Dus: kijken wat voor mensen ik nodig heb, bij mijn projecten mensen met objectkennis, maar als je kijkt naar een redelijk simpele bouwkundig werk, dat kan ook door een extern uitgevoerd worden, hoeft niet perse een VB man te zijn. Maar er zijn diverse expertises waarbij handig is als er iemand in het team zit die weet hoe het loopt, objectkennis heeft, regels weet enz. Maatpak voor elkaar te krijgen.

Krijg je de mensen die je hebben wilt? Maak je daar keuzes in?

Tot nu toe loopt dat redelijk wel goed. Ik kan niet zeggen dat het slecht ingevuld is.

Laat je het over aan de resource manager?

Ja. Ik maak vaak afspraken met de resource manager regio Zuid, en dan bespreken wij met de lopende projecten maar ook de projecten die in het uitzicht zijn, om met name de capaciteitsvraag ingeregeld te krijgen, dat ze ook een beetje beeld en geluid hebben wat er op de rol staat, wat kunnen we verwachten, kunnen wij de mannen efficiënter inplannen, combineren enz. Als de toezichthouder voor een project helemaal naar Brunssum moet rijden dat is heel inefficiënt maar als je 2 projecten hebt waar je de dag mee kan vullen dan is dat een ander verhaal. Tot nu toe werkt het prima. Alleen recent is het hogerhand besloten dat de scheiding tussen VB en T&P definitief doorgevoerd wordt, alle afspraken van tafel, T&P moet zijn eigen broek ophouden. Dus ik ben benieuwd wat er bij de nieuwe projecten hoe het zal gaan. Ik ga dezelfde vraag stellen want ik heb de essentiële keyplayers nodig bij mijn projecten. Die kan ik niet op de markt vinden.

De bemensing die je krijgt zit deels op de vaardigheden en de rest is het de keuze van de resource manager wie hij aandraagt. En de mensen die je van de markt haalt verhoudingsgewijs?

50%-50%. Afhankelijk van de opdracht wordt het getenderd.

Is er altijd een verrassing wat er uitkomt?

Ik probeer het altijd binnen 1 op 1 opdrachten te laten landen maar dat is natuurlijk niet erg veel. Ik had wel het voordeel dat het per onderdelen/fasen werd bekeken dus als er een fase afgerond was moesten wij wachten op wat de Amerikanen vonden. Dat maakte het mogelijk om elke keer

met kleine deelopdrachten de fases op te tuigen. Door de bedragen ongeveer 33K was het mogelijk om het op die manier in te regelen.

Een andere escape bij internationale projecten is, dat de internationale klant ook betaalt ook een deel van het honorarium, en daar hebben wij een paar keer al slim gebruik van gemaakt.

Bijvoorbeeld: De mensen die we nodig hebben huren wij in o.b.v. het honorarium wat we van NATO krijgen, en NATO kent geen Europese Aanbesteding dus dan hoeven wij geen moeilijke dingen te doen omdat we niet Europees gaan aanbesteden. Het is altijd zoekwerk.

Hoe zorg je voor de optimale samenwerking na het samenstellen van je team? Hoe doe je dat in een PSU?

Nut een noodzaak uitleggen en dan is het een kwestie van tijd om daar een team van te maken. Uiteindelijk moet je samenwerken om te kunnen samenwerken. Iedereen heeft zijn gebruiksaanwijzing en het kost tijd om van elkaar te begrijpen hoe iedereen in de wedstrijd zit. Ik regel regelmatig teambijeenkomsten, om de 2 weken op locatie, de projectvoorbereider zorgt ervoor om heel structureel, heel frequent bij elkaar te zitten. Elkaar opzoeken.

Is dat een overleg- of werkdag?

Half –half dag beide onderdelen. Overleg kost een ochtend, alle in en outs van disciplines, en daarna was er overleg met de klant/gebruiker. Daar zat er altijd de architect bij en op ad hoc basis iemand die daar aanwezig was.

Elkaar laten begrijpen – daarom wil ik dat het team bij elkaar komt en niet dat wij allemaal op een andere locatie zitten, ga gewoon bij elkaar zitten. Daarom heb ik ook de externe coördinator, voorbereider erbij gezet. Dan wordt het ook dwingend, zonder dat het zo overkomt. Als je het aan de mensen overlaat, vooral via mail dan heb je er minder grip op dan wanneer je elkaar ziet. Iemand die van buitenaf erbij zit, die ervoor zorgt dat het haal-en brengplicht, op tafel komt.

Wat verwacht je van de teamleden zelf?

Dat ze verantwoordelijk zijn voor hun eigen deel van het project. Elke teamlid is verantwoordelijk voor zijn eigen vakgebied.

Wat mij opviel bij het samenstellen van VB en externe (ik had in het verleden vaak projecten met eigen mensen) is dat de externen vaak een positieve uitwerking op de eigen VB mensen hadden, er ontstond vaak een flow, externen zijn wat zakelijker en makkelijker in afspraken maken, eigen VB-man doet daar moeilijk over met allerlei excuses, een externe staat daar anders in. Het begon een positieve flow te ontstaan. Mensen van VB realiseerden zich ook dat als ze hun focus op het werk richten dan is dat veel efficiënter dan allen maar zeuren. Dat vond ik heel positief. Dat is de flow wat ik graag wil in het project, dat wij elkaar stimuleren.

Hoe ga je alles afstemmen en borgen met deze verschillende disciplines en deskundigen?

Technische details met elkaar afstemmen, daarmee dwing je het team ook tot samenwerken. Het effect van de voorbereiding coördinator vond ik wel positief, goed, omdat hij verder geen technische rol had, hoefde hij niet te leveren. Er kwamen vaak genoeg dingen boven water waar ze niet uit konden komen samen. Toen kwam de coördinator naar me: hoe gaan we om met deze discussie? Je moet wel een knoop doorhakken, maar toch iedereen zijn zegje laten doen, en dan een besluit nemen dat we een bepaalde kant opgaan.

Welke uitgangspunten geef je mee aan de mensen?

Dat is de zachte kant van verhaal. Spelvreugde is de keyword, laten wij gewoon met elkaar samenwerken. Als je iemand voor je wint, dan gaat die voor je lopen, beter dan wanneer je dingen voor hem gaat bepalen wat die wel en niet moet doen. Probeer de mensen te laten voelen dat iets te realiseren met elkaar echt heel erg leuk is. Dat probeer ik op een speelse manier de sfeer te creëren. Hier is geen boekje voor hoe je dat moet doen.

Afhankelijk van heel veel ingrediënten. Mijn onderbuikgevoel zegt dat als je een sfeer weet te creëren waarbij mensen het leuk vinden om samen te werken dan lopen ze beter.

Negatieve houding moet je niet hebben, mensen moeten met een positief gevoel de dag afsluiten en terug willen komen. Dan hoef je om de andere dingen geen zorgen te maken.

Ik heb ook wel confrontaties met het team, bv met de constructeur die overigens een externe is die ik vaak op zijn verantwoordelijkheid aan moest spreken. Dit gaat niet zo op die manier, en de corrigerende maatregelen moet je ook weleens nemen, daarom was het beter dat ik iets verder weg van het project afstond, dus de coördinator gaf de signalen af bij mij dat het niet helemaal lekker liep met de constructeur. Dus, tegelijk iemand op zijn valkuilen aanspreken maar ook zorgen dat hij mee blijft lopen met het project.

Doe je iets met de karaktereigenschappen van de mensen (Breinstijl)?

Ik heb er in het verleden nooit iets mee gedaan. Ik denk wel dat ik daar onbewust naar kijk, wat voor type mensen ze zijn, van wie kunnen wij het beste gebruikmaken in het team.

De ene maakt bv vaak aantekeningen, de andere juist niet, wij maken dus van de verschillen slim gebruik.

Voorbeeld: wil je dit in Excel voor me doen, ja is zo gedaan, volgende keer komt die trots te vertellen hoe dat tot stand is gekomen. Met stroop vang je meer vliegen dan met azijn.

Soms, nu recent vlak voor bouwvak, gaan we met z`n alle naar een café in Brunssum, met een hapje erbij, en dan nemen wij afscheid van elkaar. Dan zie je dat er best veel mensen meegaan.

In de USAG-projecten hebben wij faseoverleg-momenten, alle mensen en toezichhouders die met de uitvoering te maken hebben komen bij elkaar en dan doen we het bij de lunchtijd, dus een stukje teambuilding. Dit zijn best simpele dingen die goed werken.

Uiteindelijk moet je het met de mensen doen, ongeacht de procedures. Je moet in je mensen blijven investeren.

Welke ruimte geef je aan individuele teamleden?

Alle ruimte. Als iemand positief in de wedstrijd zit, dan moet je degene op het podium laten om zijn eigen ideeën te vertellen. Dat wil niet zeggen dat het gekocht wordt maar wel moet je het podium geven.

Soms kijken mensen met net even een andere blik naar dingen dan jij maar als je het podium niet geeft wie komt dan met ideeën? Je zou het vaak niet verwachten van bepaalde type mensen maar des te groter de verassing (en het gebeurt wel) dat ze met een goed idee komen.

Waarden en normen binnen het project – door wie bepaald?

Door jezelf. PM moet een voorbeeldrol hierin spelen. Als je zelf begint te schreeuwen dan kan het team niet meer corrigeren want je doet het zelf ook. Iedereen moet openstaan voor kritiek, als ze positief in de wedstrijd zitten is dat geen punt, maar dat moet op een fatsoenlijke manier gebeuren. Daarom vind ik ook dat je iedereen het podium moet geven maar wel onder normale geldende en fatsoenlijke normen.

Als bijvoorbeeld iemand die zijn zin niet krijgt boos wegloopt (heb ik vaak gehad), die vent was niet zo oud als ik, dat vind ik niet kunnen. Het was een prima kerel maar wel met valkuilen, en ook vaak gebeurd toen er externen bij zaten. Het is gewoon niet goed, moet je niet willen.

Wat voor afspraken maak je met je team?

Alles moet bespreekbaar zijn, open en eerlijk.

Problemen in het team – in het uitvoeringsoverleg waar ik het net over had, de ene vond dat de bouwkunde adviseur weinig op locatie was. Tijdens het overleg zaten wij met z`n alle aan tafel, alles hebben wij besproken en ik vroeg of er nog iets was. Toen bleef iedereen stil. Toen zei ik tegen die ene, volgens mij heb je nog iets te zeggen over X. Gewoon, op een normale manier. Het moet niet moeilijk zijn, maar dan ga ik het voor je vertellen. De bouwkunde man had het niet zo ervaren en was dat ook niet zijn bedoeling. Op die manier ontstond er een mooie discussie en toen realiseerde de ene man dat hij inderdaad alles op tafel kan gooien. Ze zaten net even in een andere belevingswereld. Maar als je het nooit tegen elkaar uitspreekt komen er problemen die niet per se hoeven te komen.

Wat technische zaken betreft hou ik me aan de regels dat elke expert voor zijn eigen vakgebied verantwoordelijk is. Uiteindelijk is de PM de eindverantwoordelijke. Op basis van hoor en wederhoor moet de PM zorgen dat het project een succes wordt. Anders komt die er niet. Als er een diepgaande bouwkundige discussie komt haak ik ook vaak af. Ik heb geen toegevoegde waarde in die discussie.

Mijn taak is om het te borgen door experts te laten praten. Dan moet je echt vertrouwen hebben in die persoon.

Als je een goede band hebt met mensen en ze komen ook bij jou met bepaalde vragen dan groeit het vertrouwen vanzelf. Zorg dat je de goede instelling hebt, loop af een toe een gaatje dicht voor iemand.

Hoe kom je tot de juiste opstelling en juiste mensen is maar de vraag.

Redelijke keuzes maken, opstelling en teamgeest moet je zelf maken.

De sfeer, het willen werken als een team, als je dat hebt kan je echt heel veel aan.

Als je naar je projecten kijkt die je gedaan hebt, zijn er wellicht die uitsprongen?

Ja hoor, niet alles is zo makkelijk. Er zijn ook die geen successen zijn, die maken wij allemaal mee.

Waar ligt het aan als een project geen succes wordt? Licht het aan het team, aan de omgeving etc?

Ja dat ligt aan andere factoren, aan de gekozen samenstelling dat je de verkeerde keuze maakt, meer sturing had moeten geven, invloeden van buitenaf, niet de goede karakters bij elkaar, niet iedereen ligt elkaar, dat is best lastig te corrigeren.

Bij de laatste USAG-projecten waren er heel veel teams waar het goed is gegaan, of dat toeval is weet ik niet. Maar ook de rol van DVM daarbij is ook belangrijk. Met DVM moet je hetzelfde soort relatie kunnen opbouwen. Ik heb een goede relatie met de projectbehandelaar, wij hebben ook vertrouwen in elkaar. Ik kan hem heel makkelijk aanspreken op dingen en ook andersom.

Daar ligt geen strakke lijn, we moeten het samen doen. Daar begint het ook mee. Ik heb het in het verleden ook meegemaakt dat het juist helemaal niet goed liep. In Eindhoven zowel de aannemer als ons eigen organisatie was niet goed voorbereid op hoe we precies design & build moesten doen. Wij zaten echt in een toezichthouders-positie en de aannemers was in de veronderstelling dat we het samen gingen doen. Nee, dat was zijn feestje. Gaandeweg kan e.e.a. de verkeerde kant op gaan wat ook impact heeft op de sfeer van het team. Dat is best lastig om te corrigeren. 2 Jaar na dato zijn wij nog steeds bezig met Dura Vermeer en de meeste toezichthouders haken af. Die zijn er ook klaar mee. Of je een goede aannemer treft, is maar een raadsel en dit zijn juist de factoren die invloed hebben van buitenaf op je team.

Hoe ga je om met fouten?

Om dat niet als fout te zien. Ik heb helemaal geen moeite heb dat mensen fouten maken als ze maar hun best doen om dat te corrigeren en alsnog resultaat te halen. Dan gaan we het oplossen. Andersom gebeurt het niet heel veel, ik vind ik nog meevallen.

Iedereen heeft zijn verantwoordelijkheid, en dan vraag ik het ook of we dit of dat hadden kunnen voorkomen. Beetje graven hoe het tot stand is gekomen. Maar niet slachtofferen.

De fout is al gemaakt dus het heeft weinig zin, de vraag is alleen hoe wij het gaan oplossen.

Ook richting DVM, ook over geld. Ze maken ook fouten dus hoe gaan we het spelen. Ik heb wel het voordeel dat ik met DVM hierover op die manier kan sparren. Als je daar een hele vervelende projectbehandelaar hebt die weinig gevoel voor de tak van sport heeft, wij-jullie houding, dan is dat een uitdaging.

Gewoonten en rituelen?

Als we geen vergadering hadden zonder lach. De ruimte moet ervoor zijn. Is heel simpel, maar wel leuk.

Wat is de strategie van de PM?

VERBINDEN. Wij hebben elkaar allemaal nodig: zaken lopend houden; ergens in het team moet er iets gaan gebeuren, dan moet je de mensen aan elkaar koppelen en verbinden, olie in de machine.

2.2 Interview met Hans Schimmel (D2)

Hoe pak jij de vorming van een team aan? Wat geef je wel/niet mee? Welke afspraken maak je? Wat zijn de regels?

Wat versta je onder het team?

In het kader van F-35 is het een portfolio, geen programma, dit zijn allemaal deelprojecten die met elkaar te maken hebben, voor elk project een aparte opstart. Ik beperk mezelf met name tot de beginfase in het project, PID-fase. Onderlinge coördinatie afstemming tussen de deelprojecten. Deelprojecten worden gedaan door projectleider. Heeft met de complexiteit te maken of ik daar wel of geen PSU voor opstart. De deelprojecten hebben ook hun eigen projectteam. De PSU wordt georganiseerd door PL, ik ben daar meestal niet bij tenzij hij dat nodig acht. Het F-35 programma bestaat uit een aantal complete nieuwe bouwprojecten maar ook veel aanpassingen. Voor mezelf heb ik de verdeling gemaakt. Alle aanpassingen doe ik samen met VB, besteden we dus niet uit. Nieuwbouw besteden wij wel uit, afhankelijk van. Dus wij hebben een redelijk grote diversiteit in de manier waarop wij het project op de markt gaan brengen. Het is niet echt een aansprekend voorbeeld hoe wij het doen.

Er zijn twee projecten die we doen met desing&build en daar zit allebei een PL op en hij heeft de PSU geregeld. Ik heb bij beide projecten een uitleg gegeven van het programma, hoe zit het in het geheel. Bij projecten die ondergebracht worden bij VB zit ik er niet bij en is zo'n uitleg ook niet nodig. Afhankelijk van locatie (voor Volkel Zuid) wordt er een PSU georganiseerd door hen. In feite heb ik alleen contact met de PL, verder geen contact met het team. Team wordt aangestuurd door PL en zijn clusterhoofd. Hij rapporteert over tijd, geld, kwaliteit aan mij. Ik doe de IPV`er werk. Ik probeer zo veel mogelijk te delegeren naar de projectleider. Ik geef het kader mee van het project, PID, PO, ik geef geen voorkeur aan mensen.

Ik probeer zo minder mogelijk verschillende mensen in mijn team te krijgen maar is ook afhankelijk van capaciteit en ik moet het maar doen met de mensen die ik krijg. Dat geldt ook voor A&T.

In Zuid heb ik een PL vanaf 2016, hij is ook mijn vervanger, rechterhand. Voor Noord heb ik er 2, voor T&P Suzan, Hugo en Henk.

Heb je ze geselecteerd?

Nee, puur op basis van beschikbaarheid.

Heb je geen behoefte om eisen te stellen?

Nee, dat heb ik niet. De enige eis die ik kan stellen is dat degene gedreven is om te doen wat die moet doen. Als het moet dan heb ik hem liever niet. Hij moet erachter staan.

Ik heb een vaste inkoper, Arjan, en 1 vergunningencoördinator. Voor architect heb ik echter wel een voorkeur, Alberto Kerkhof. Ik wil de samenhang bij elkaar houden. Hij is er vanaf het begin erbij geweest. Bouwkostdeskundige is René de Vries, hij is ook een constante. Op basis van efficiëntie, vooral. De constructeur kan variëren.

Je ziet wel wat het wordt met die mensen?

Ja, ik zie wat het wordt. Kwaliteit is iets voor de resourcemanagers, de leidinggevendenden. Die moeten voor de kwaliteit van de mensen zorgen. Mijn overtuiging is: als je kwalitatief goede mensen levert maken ze ook goede producten. Je moet je kwaliteit in mensen stoppen niet in producten. Dat voortvloeit uit kwalitatief goede mensen. Als resourcemanager van een technische mensen moet je je energie hierin stoppen. Elke medewerker staat voor zijn eigen product. Als iemand een tekening opstelt dan moet die de drijf hebben om daar de hoogst mogelijke kwaliteit aan te geven. Je moet ervan uitgaan dat het niet meer wordt gecontroleerd. Dat geldt voor alles, ook voor mezelf.

Hoe draag je uit wat je wilt?

Door te vertellen, zoals nu.

Heb je ook kennismakingsgesprek met de mensen?

Met mensen die ik niet ken wel. Bij VB ken ik heel veel, 70%. Ik heb veel presentaties gehouden bij regio`s over het project, zo leren wij elkaar en project kennen. Er werken veel mensen bij F-35, ik hoef ze niet allemaal te kennen.

Blind vertrouwen in de organisatie en resourcemanagers?

Ik vind het lastig om te kiezen, je moet de meest geschikte persoon op het meest geschikte project zetten. Is afhankelijk van de beschikbaarheid. Kan je aangeven wat je wilt maar je wordt beperkt tot de mensen die beschikbaar zijn. Tot nu toe had ik daar geen problemen mee.

Welke ruimte geef je je teamleden?

Heel veel. Ik ga uit van eigen kwaliteit. Ik ben niet van strakke control. Op basis van ervaring geef ik aan als wij iets in de gaten moeten houden of daar zit een dingetje maar ik zit niet in de details. Ik haak vaak af als het over details gaat. Ik hoef niet alles te weten, ook gezien de omvang. Iedereen heeft recht op zijn eigen probleem en zone. Neem zelf een besluit, met een bepaald mandaat, je kan sowieso niet alles voorzien, er moet wel een marge zijn voor speelruimte.

Wat bepaalt het dan of je de ruimte geeft?

Ik begin ruimte te geven maar als ik merk dat daar misbruik van wordt gemaakt begin ik dat te beperken. Dan zit ik er dichterbij tot het weer goed gaat. Ook persoonsafhankelijk. Duurt lang voor je het hebt maar is makkelijk om het kwijt te raken. Soms gaan ook dingen mis, het overkomt je, vaak kan je dingen niet voorkomen.

Waar ik allergisch van word is dat wij in het beginsel vaak via mail communiceren, dan probeer ik zo veel mogelijk te bellen, ook vanwege de afstand die er is. Als ik geen reactie krijg daar word ik allergisch van. Ik stuur een update na een week, nog steeds niets, dan begin ik te bellen. Dan begin je je mensen toch wat korter te volgen. In het begin is het vertrouwen er van mijn kant, ook richting aannemer en mensen die ik niet ken. In principe doe ik geen bouwvergaderingen, alleen als iets escaleert. Als iets echt een probleem is los je dat niet op tijdens bouwvergadering. Ik probeer in de 6 weken ter plekke te zijn om de mensen te zien. Of iets te organiseren als de gelegenheid er is.

Wat vinden de mensen van je als je een keer in de 6 weken langskomt?

Volgens mij vinden de mensen het prettig, ze kunnen hun ei kwijt, waar ze mee zitten.

Geen gekke dingen? Als je ze de vrijheid geeft?

Nee, ruzie lost zich ook op, je kan niet alles voorkomen. Wat ik het belangrijkste vind in het project is snelheid hebben en houden. Onder tijdsdruk, bij de presentaties en PSU's dat projectleiders zich dat ook gaan beseffen. Strakke planning.

Ik geef de importantie aan, het moet realistisch blijven. Als je een planning maakt, het team die dat moet doen, moeten ze daarmee eens zijn. Ik heb dit bedacht, staan jullie erachter? Draagvlak creëren, dan kun je mensen daar ook op aanspreken.

Is er hiërarchie buiten het feit om dat je de IPV-er bent?

Nee, PL en IPV-er of hogerop worden de beslissingen genomen. Of de opdrachtgever. Ligt aan de kwestie. Geen hiërarchie verder. PL moet wikken en wegen, belangen afwegen, luisteren naar de mensen zelf en op basis daarvan neem die een besluit. Als er een consensus er is, dan komt het goed. Dat geldt ook voor inkoop, randen op te zoeken. Als het niet moet, niet doen.

Heb je nog onbeschreven regels?

Je moet betrouwbaar zijn, is heel belangrijk. Wat kan wel, wat kan niet, maak dat bespreekbaar. Ja zeggen en Nee doen heeft geen zin. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Dat geldt voor iedereen.

Doe wat je zegt en zegt wat je doet. Houd je aan de afspraken.

Je moet voldoende tijd op locatie zijn, ter plekke. Je moet voldoende kero ruiken.

Houdt dus contacten met de gebruiker.

Het gebrek aan planning van jouw kant hoeft nog geen spoed te betekenen van mijn kant.

Hoe is het aansturing bij de verschillende type projecten?

Traditionele aanbestedingen, UAV-c contracten, D&B, geïntegreerde contracten

Ene is nog niet gegund, andere zit in de PID-fase, de rest wordt aangestuurd door de PL.

Extern bureau is ook ingeschakeld, Suzan stuurt ze aan. In aansturing van het project maakt het niet zo veel uit eigenlijk. VB had destijds geen capaciteit dus maar uitbesteden.

Mooie vorm om te kijken hoe het gaat.

Met Peter is het besproken dat het IPM-model bij een van de projecten wordt toegepast maar daar zal ik de PM-rol niet op me nemen, de PL wordt de PM. Ik ga buiten de driehoek staan, interne opdrachtgever zal ik zijn.

Nu is er een typisch ECT-project voor Leeuwarden, met hetzelfde principe erachter. Ik ben bezig met de PID.

Verschillende projecten zijn moeilijk met elkaar te vergelijken, er is geen model, je moet het beste proberen te vinden wat bij het project hoort, ook qua contractvorm. Hoeft niet af te hangen van geld, wel van complexiteit, beveiligingsniveau, capaciteit, opleverdatum, relatie met een ander project. Er kan van alles doorslaggevend zijn.

Bij F-35 zijn er 2 grote gebouwen, voor de reorganisatie hebben wij ervoor gekozen om dat zelf te doen. En nu komt er misschien in de toekomst een derde, maar dan, gaan wij van de al opgedane kennis geen gebruik meer van te maken!

Ervaring delen, efficiënter maken, tijd zal het leren.

Is het een logisch gevolg dat veel dingen door VB geëngineerd werd?

Ja, vanwege capaciteit destijds, de keuzes voor D&B, om dat het project daar geschikt voor was, een werkplaats – de opdrachtgever is daar niet over uit, de ruimte bepaalt de vorm, heeft een

relatie met elkaar. Scope en flexibiliteit zijn belangrijk. Eerst de plattegrond uitwerken en dan de rest.

Voor de aanpassingen was het logischer en efficiënter om dat met eigen mensen te doen. Ze weten de weg, bekend met fenomeen, basis kent de mensen, lokale politiek kennen ze, er zijn vele voordelen vs. een extern bureau. Je moet niet alles willen hebben. Strategisch en tactisch handelen.

Eigen engineersbureau creëren binnen RVB, voor echte nieuwbouw, je houdt kennis thuis, zorgt voor ontwikkeling.

2.3 Interview met Jan Mutsaers (D3)

Waar begin je als je een nieuw project hebt en een projectteam gaat formeren?

Ik ga op zoek naar capaciteit en dan ga eens kijken welke personen daarbij horen, ga eens opzoeken wat de betreffende personen willen bereiken binnen dit project, maar ik probeer ook te zoeken naar wat de eventuele verschillen in persoonlijkheden zijn. Kijken of je goede dingen mee kunt doen, de manier van werken. De ene is meer van nauw uitzoeken en de andere wil het in hoofdlijnen in beeld hebben om zijn werk goed te kunnen doen. Mijn overtuiging is dat je met elke team alles kunt maken. Ik geloof dus in die zin niet in ideale kleurcombinatie, omdat er altijd een verstoring is waarop je moet acteren met datgene wat je hebt. En in het moment wanneer het zich weer voordoet, in die zin zoek ik veel meer wat is de drijfsfeer van iemand in dat project te willen acteren, wat wil die leren, wat vindt die leuk, wat vindt die belangrijk, hoe kan ik daarin een goede rol geven vanuit met dat doel voor ogen. In combinatie met projectdoel.

Het projectteam is altijd gedreven om het doel te bereiken. Als het niet meteen duidelijk is probeer ik dat op alle mogelijke manieren duidelijk te krijgen. Mensen verleiden om het doel te zien. Veel mensen zien het doel snel omdat ze gewend zijn aan projectmatig werken. Dat het project een begin en eind heeft en daartussen onzekerheden zitten. De kunst is om de mensen met elkaar iets te laten opbouwen. Ene keer gaat het makkelijker dan de andere keer. Als het makkelijker gaat heeft dat ermee te maken dat de mensen elkaar kennen, elkaar vragen durven, mogen en willen te stellen. Bepaalde openheid, klimaat, elkaar willen leren kennen.

Wat versta je onder openheid?

Vraag mag stellen, antwoord erop kunt en wilt geven. Je mag het aangeven als je het niet weet. Wat je vaak ziet zijn de vaste patronen die erin zitten; jarenlang doen wij dit op die manier, waarom zou het nu anders moeten.

In de afgelopen jaar heb ik veel geïntegreerde contracten gehad, daar heb je te maken met een tender gedrag, veel meer zoeken naar integraliteit. Als de mensen dat niet gewend zijn vanwege vaste patronen dan is het lastiger om dat te veranderen. Met een geïntegreerde blik naar het project kijken zonder dat je eigen discipline uit het oog verliest. Je moet ook niet te integraal kijken maar ook niet vanuit je eigen discipline blijven denken en handelen want dan zit je ook vast, er zit een mechanisme in. Bij de ene discipline weegt dat wat zwaarder dan de andere. De karakters zijn gegeven, daar kunt veel mee doen. Als je weet dat iemand met u aangesproken wil worden maar verder zijn werk goed doet maakt dat niets uit.

Kies je capaciteit of krijg je capaciteit?

Beide. Als je een idee hebt ga je op zoek en krijg je mensen toegewezen. Ik geloof niet dat er veel mensen zijn die het werk niet kunnen doen. Dat is ook vaak in welke omstandigheden zit iemand, wat heeft die nodig. Daar moet je naar op zoek.

Hoe doe je dat?

Koffiedrinken, individueel maar ook in groep sessies, PSU. Dan ga ik kijken wat voor karakters het zijn en hoe werken ze samen t.b.v. het doel. Hoe moet je dan faciliteren.

Maak je een afweging welke wel welke niet?

Ik zou niet zo snel een deur dicht gooien. Mijn ervaring is dat het niet zo vaak nodig is.

Wat bespreek je?

Hoe zit het persoon in elkaar. Wat zijn de normen en waarden, wat vindt die belangrijk in het project, kan die goed acteren in het project, waar ziet hij de hobbels, een eerste kennismaking. Waar zit de uitdaging in gezien iemands profiel, dan kan je daar rekening mee houden.

Vanuit een andere projectervaring weet je hoe ver je met elkaar kunt gaan. De patronen zijn vaak doorslaggevend, uit welke wereld komt de ene of de ander, wat voor invloed heeft dat op het handelen, oude RGD-structuur, je ziet verschillen.

Zoals?

De overeenkomst is dat wij allemaal het projectdoel willen behalen. Verschil is dat de oude DVD zoekt of het erin past, zoekt ongevraagd de kaders. RGD maakt zich niet druk om kaders, zij willen alleen maar het doel behalen. Ze zijn wat strakker lijkt het. Dat wordt ook in stand gehouden. Het mooiste is als je je projectteam zo ver kan krijgen dat ze ook ondeugende dingen gaan doen om het doel te behalen.

In de opgave zit er altijd iets wat er niet in past, scope, geld, tijd, gebruiker heeft iets in zijn hoofd, er is altijd iets wat niet klopt. De uitdaging is om dat boven water te krijgen het project te laten slagen.

Wat voor agenda hanteer je voor individuele- en groepsgesprekken?

Elkaar leren kennen en het gezamenlijke naar voren brengen. Wat zijn de kansen en bedreigingen. Als je elkaar kent dan helpt dat om dingen voor elkaar te krijgen.

Hoe zorg je dat je elkaar kent? Heb je daar een methodiek voor?

Is per project anders, projecten voor Defensie zitten ingewikkelder in elkaar qua organisatie, wie doet ertoe, stakeholders, dan ga je op zoek naar een stuk maatwerk met elkaar, met de gebruiker. Ik voer daar zelf de regie.

Wat zijn de belangrijkste aandachtspunten bij een PSU? Geef je normen en waarden aan?

Belangrijkste is openheid, vertrouwen in dat project, veilig omgeving om je werk te kunnen doen, vraagstukken open durven te stellen. Over de dominante projectdirecteur: daar gaan we het niet over hebben. Hij heeft een plek in de projectorganisatie.

Hoeveel ruimte geef je je mensen? Inkaderen?

Ik denk dat ik ze behoorlijk veel ruimte geef, het doel ligt min of meer vast, maar het is zeker niet in beton gegoten, de manier waarop je je werk organiseert en methode A lijkt beter te zijn dan methode B waarom niet. Ik geloof niet in strakke protocollen. Als mensen op een andere manier tot een oplossing komen kan dat ook. Uitgangspunt geef ik mee, daar moet die aan voldoen, kaders moeten duidelijk zijn. Ik zie dat elke keer als een opgave om dat duidelijk mee te geven. Waar ik tegen aan loop is de behoefte aan een strak kader. Soms is het wel interessant om over je grens heen te kijken waar die grens moet liggen. Groep heeft behoefte aan strakke kaders, taakgerichtheid. Je moet even over je grens heen stappen om te weten dat dat geen grens was. Mensen uit comfortzone halen, wat zijn de kaders die ik een partij meegeef, abstracte materie vraag je aan mensen.

Kunnen ze hun ei kwijt in het licht van het doel?

Valt wel mee, hoor verhalen over mensen die uitstappen en iets anders gaan doen maar die herken ik niet zo. Hoelang is het gezond dat iemand in de projectorganisatie zit, wat doe je dan als het klaar is? Moet je altijd checken of het nog loopt.

Doe je dat altijd?

Bij langlopende projecten komt het zeker voor. Met elkaar daarover hebben, project follow-ups. Openstaat voor signalen van buiten.

Hoe vaak?

1x per halfjaar.

Hoe houden wij elkaar scherp, ja is niet altijd het goede antwoord, ik ben vooral op zoek naar wat actueel is op dat moment, daar zit weer de ingewikkelde samenspel van wie toedoet.

Vraagstukken die buiten je invloedssfeer ligt. Hoe kan het projectteam daarmee omgaan.

Hoe accepteer je dat als projectorganisatie dat je niet overal invloed op hebt.

Dan komen pas de verschillen tussen individuen naar voren: ik doe dat, gevraagd om te stoppen maar toch doorgaan, persoonlijke verschillen komen naar voren.

Verantwoordelijkheden binnen projectteam?

Je moet het bij elkaar brengen, weten waar de verschillen in zitten, iedereen zijn inbreng, samen ergens komen, PM is eindverantwoordelijk. Goed luisteren naar mensen die iets zeggen, handig als je de mensen kent.

Hoe ga je met fouten om?

Kijken wat er aan de hand is en hoe we ermee omgaan, opdrachtgever informeren. Er is 1 team, in voor-en tegenspoed.

Bijlage 3. Interviews Projectmanagers Rijksgebouwendienst (RGD)

3.1 Interview met Albert-Jan de Jong (R4)

Hoe bereid je een PSU voor?

Dan moet je eerst kijken wat een PSU is en dat is niet altijd een moment, het kan ook een hele periode zijn. Soms krijg je een half verhaal over wat een project en moet worden eerst nagegaan worden wat dat precies inhoudt, dit zijn vaak korte bila's links, rechts tot er iets ontstaat. Daarna moeten mensen worden gezocht die de bemensing gaan vormen van je project en als je die mensen bij elkaar hebt kun je iets doen wat lijkt op een PSU. Dan ga je het verhaal delen en dat deed ik wel vaak bij hetgeen wat je een PSU noemt wat er in de hele brede context gebeurt intern. De toenmalig accountmanagement nu object- en assetmanagers en ik zelf en misschien wat kernteam-leden die het project gaan draaien. Aan de ene kant kan je ook een PSU houden met je toekomstige klant waarbij de partij van de huisvesting betreft en dat doe je apart omdat de eerste ook van intern kan komen maar de tweede niet, dus ik zie zo wie zo tweebenigheid in het fenomeen PSU.

Ik zie het toch meer een fase dan als een moment.

Wij hadden het net over halve-opdracht, geen opdracht, daar begint het ook al mee.

Wat is het verhaal, wat is er aan de hand, wat moeten we doen.

Ik merk het vaak en dat is in het verleden sterker dan nu dat ik een paar keer een project kreeg die al opgestart was en redelijk duidelijke historie had. Mijn ervaring bij projecten die ik vanaf het begin heb gekregen is dat iets er aan de hand is als met een kinderspelletje bij boodschap (begint met pindakaas, eindigt met appelstroop) er vindt een bepaalde verbijstering plaats, je begint bij appelstroop maar kom je erachter dat het pindakaas was, dat zie ik ook bij ons in de projecten gebeuren. Zoektocht naar wat er precies aan de hand is.

Erst moet je je vraag scherp hebben en team samenstellen. Tegenwoordig wordt dat afgekaart met de PID of PO. Je kunt mensen zelf gaan werven maar volgens mij was het toen nog steeds zo dat A&T moet gaan intaken en dan de technisch managers vervolgens hun eigen technische teams bij elkaar moesten brengen en dan heb je maar een heel beperkte invloed op wie je krijgt. Eigenlijk nauwelijks. Er wordt vooral gekeken naar beschikbaarheid en iets minder naar geschiktheid.

Heb je een beeld van het soort mensen of posities waarvan je mensen wilt hebben?

Ik hou van mensen die een beetje beweeglijk zijn, beetje lening in hun denken, voor wie niet ieder probleem een stop is. Die een beetje kunt laveren. Vaak zijn dat soort mensen bezet. Je zoekt mensen die wat breder blik hebben, wat meer nuance kunnen vinden, die enigszins diplomatiek kunnen zijn als het nodig is. Maar ook heel erg to the point zijn. Vooral bij een project waarbij er altijd dingen zijn die niet kloppen die niet passen en niet volledig zijn en je moet ermee om kunnen gaan. En als je daar continu over gefrustreerd raakt dat gaat je team besmetten dus je moet daar je weg mee weten te vinden.

Maak je weleens de keuze om bepaalde mensen niet in je team op te nemen?

Het laatst project nam ik van iemand over, het was in dit geval Den Bosch, en daar zat al een team, en dan wissel ik met de PM omdat hij een andere baan had. Je krijgt de klus en je hebt de mensen die er al zijn, er valt niets te kiezen. Er zitten ook mensen bij die je liever niet had gekozen maar die zijn er en daar moet je mee omgaan en dan moet ik flexibel, beweeglijk en handig zijn om dat op de goede manier te doen. En dan zijn er nog de "handicaps" mensen met gebruikersaanwijzing, dat is soms heel vervelend want je verwacht van bepaalde mensen veel meer dan wat ze doen. Je hebt heel andere verwachting bij zo'n rol maar dat zit er niet in. Dan moet het op een andere manier worden ingevuld. Mijn beeld van bepaalde rol is anders dan deze persoon die invult c.q. in kan vullen. Als je dan een team overneemt waar die persoon al zit dan heb ik het ermee te doen.

Hoe gaan je het einddoel halen zo?

Dat gaan we halen, alleen er komt werk op je af wat je liever niet had gehad c.q. wat niet bij je hoort maar wat wel gedaan moet worden.

Accepteren de situatie zoals het is?

Ja, ik ga die persoon daar niet uitgooien, hij loopt hier langer dan ik.

Situatie accepteren en kijken hoe je het opgelost kan worden. In hetzelfde project heb ik wel van iemand afscheid genomen, het ging niet, dus het is niet altijd accepteren hoe het is. PA ging iets anders doen, het werkte gewoon niet, kostte me te veel tijd. En dan ga je kijken hoe je het oplost met respect naar de betrokkenen die vast zijn best deed maar niet capabel genoeg was. Er werd dus iemand anders gezocht en deze persoon is op een andere plek terechtgekomen. Is dus niet altijd zo dat je altijd alles accepteert. Binnen een bepaalde breedte moet je het gewoon accepteren en dat is wat ik in het eerste voorbeeld noemde wel het geval.

Ik ben nieuwsgierig naar waar je de grenzen gaat stellen

Kijk hoe hij opgevangen kan worden door anderen, probeer je het IPM-model te hanteren, je hebt 5 rollen, als de ene daarvan minder volledig wordt ingevuld dan gaan de andere 4 dat doen en je kijkt of je dat aan het rollen krijgt. Onderling schuiven tussen rollen/taakverdeling.

Is dat bij de meeste projecten zo? Je hebt al eerder aangegeven dat je vaker projecten krijgt/ hebt die al lopen.

Eerst had ik het Walter Bos complex, heel aparte projecten, een herstelproject waar je een hele bijzondere projectorganisatie op los moet laten, op zich ging dat goed daar. Maar die heb ik ook overgenomen op een manier waarvan ik denk daar had ik liever meer invloed op gehad hoe de organisatie eruitzag. Daar was niet echt een PSU; daar kwamen wij vandaan, dat project liep ook al. Vaak begin je niet met een schone start, vaak is er al een historie. Vandaar vertrek je, je hebt een bepaalde uitgangspositie waarin je dingen gaat doen.

Welke invloed zou je idealiter willen hebben?

Idealiter zou ik veel invloed willen hebben op mijn teamgenoten, dat je vooral kijkt naar geschiktheid en dat je de rust hebt om je goed voor te bereiden en dat je van tijd tot tijd kunt reflecteren hoe wij het doen met elkaar en dingen kan aanpassen. Dat je met elkaar een bepaald werkproces afsprekt, dat is niet altijd het beste want iedereen heeft zijn eigen manier om te werken, centralisatie wordt vergeten. Als je rust hebt om jezelf in te richten dat zou fijn zijn maar vaak is de rust er niet.

Richten, inrichten, verrichten, richten en inrichten; weinig tijd voor, in een ideale wereld kan je de rust creëren om je goed in te richten en dan pas gaan verrichten.

Wat moet ik minimaal van mezelf hebben?

Dat weet je pas als je de context kent; in de recente ervaring dat ik een project overnam was het zo; we zijn klaar, de vraagspecificatie is er, wij kunnen gaan tenderen, er is geld, ik nam de rollen over van mijn collega die vertrok maar de trein rijdt al, alleen de kop van het team wisselt maar de rest is er nog. Toen we gingen tenderen bleek niets te kloppen, van links en rechts e.e.a. ontbreken, een hoop gedoe en dan begin je pas met elimineren maar dan ben je al bezig.

IPM-team – hoeveel ruimte geef je je team?

(Verschillen in perceptie, PM moet alles doen of iedereen zijn taken?)

Ik wil weten wat er speelt, dat moet ook wel anders kan je het project niet leiden, overleg eens in de 2 weken, tussen 2 weken moet ieder zijn werk doen. Ook met het team meedenken, als mijn teamlid denkt dat ik e.e.a. zou moeten weten dat hij dit mij ook vertelt. Onderling moet het team dat besef ook hebben.

Om dat besef te kweken, rust nemen om te reflecteren, wat gaat er goed, wat gaat er minder goed.

Dat doe je met de groep?

Ja maar niet zo vaak als ik dat zou willen. Vertaalt zich vaak in: opgestelde agenda even ter zijde, rondje doen en mensen vragen wat ze op de agenda willen hebben en afhandelen. Geen externen, hoop wisselingen in het team, is druk, geen stabiele omgeving om mee te werken.

Wat doe je naar buiten? Je zit in een tijdsklim, harde argumenten om te stoppen, had ik dingen anders moeten doen? In het vorige geval, heb ik nog steeds geen goed argument om te zeggen dat wij niet gaan tenderen. Je hebt feiten nodig om te stoppen. Toen ik het project overnam heb ik de planning gekeken en kwam ik erachter dat wij een jaar te kort kwamen. Ik ging naar de opdrachtgever en gezegd dat wij een probleem hadden, komende jaar te kort. *Jullie zijn het RVB, jullie hebben hier toch goed over nagedacht in het verleden?* Discussie is opgeschort, gesprek kon ik verder niet aangaan, ik heb de Control geïnformeerd, is opgeschort tot een paar maanden. Daarna gingen wij tenderen, expertsessie houden. Planning fors veranderen, maar je hebt niet altijd de mogelijkheden die je zelf graag zou willen doen. Bij 2 marktpartijen het neerlegt, dan

gaat het wel landen maar het duurt eventjes voor je e.e.a. voor elkaar krijgt. Het juiste moment moet langskomen.

Normen binnen het project?

Dat is de laag die je graag wilt aanboren maar die je nog niet kent.

Dan gaat het over zaken zoals: hou jij aan de afspraken, hoe gaan wij met elkaar om, tijdschrijven, juiste vergadering, is een droom van mij maar zover ben ik nog niet - liever all hands on deck.

In mijn vorige team deed iemand iets wat ik niet wist, toen zei ik; je had mij moeten informeren, die kan je niet zomaar doen. Soms loop je elkaar tegen, soms stevige botsingen wat je niet altijd kan voorkomen. Mensen werken samen en dan gebeurt het. Het ging in dit geval over iemand die buiten mij om een actie heeft uitgezet over ondersteuning contractmanagement die wij hebben ingeregeld maar die persoon vond hem te licht; zo iets moet dus altijd in overleg gaan met de PM.

Afgesproken of informele taakverdeling?

Ik ben meer van de rollen, een rol is ook beweeglijk, het kan zijn dat je bepaalde taken hebt die je doet als de situatie zich voordoet. Anders heb je ze niet.

Voorbeeld: Inkoopproces/contractmanager is chef verdeling, hij maakt eerst een schifting (naar techniek bv) en gaat de vragen van Tendered distribueren – men vindt dat een PM overal bij moet zitten als de vragen beantwoord gaan worden. Idealiter zit ik daar helemaal niet bij.

Beantwoorden van vragen is meer een verduidelijking en thats it. Zit zo ingebakken dat de PM de draaischijf is, wat ik juist niet ben. Aan mij wordt er dus gevraagd om hieraan deel te nemen.

Morgen zit ik erbij, is niet mijn rol maar ook ik moet een beetje bewegen denk ik. Mijn rol is: er moet geld zijn, tijd zijn, team zijn, die moet draaien, opdrachtgever rustig houden, niet zozeer beantwoorden van vragen zie op Tendered gesteld worden. Alleen als dat invloed heeft op het project.

Projectteam; hoe is het team samengesteld?

RVB en externen, op een sleutelpositie ziet er een externe technisch manager die man had 2 keer een verlenging gehad en hij zit in zijn laatste periode, hij gaat weg, wij mogen hem niet langer inhuren (het is dus harstikke stom om zo iemand op zo`n positie te zetten). Hij kan het niet afmaken. Is dus niet altijd even handig getimed, inhuur en intern.

Zit er mengeling in, ook VB-ers, mensen met minder ervaring?

Intern, inhuur, nieuwe objectmanager, assetmanager, contractmanager is nieuwe bij RVB, verse omgeving dus. Je hebt dus ook tijd nodig om de mensen ook in te werken, zo houd je je niet bezig met normen en waarden, je bent vooral bezig om alles te laten draaien. Kennismakingsgesprek is geweest, projectinfo geef je mee, maar het duurt heel lang voor ze weten wat wij aan het doen zijn. Gaten gehad in de organisatie, interne escalaties uitgevoerd, wij kregen mensen die niet passend waren en er werd gezegd: er was geen overdracht geregeld (PM moet de overdracht doen) – wij zijn niet van de continuïteit, wij leveren alleen capaciteit. Heel frustrerend.

Soms kom ik mensen tegen die acquisitiepraatje houden en mij vertellen wat ze kunnen bieden op dit gebied, maar dan kom ik erachter dat het heel veel rust vraagt om daarnaartoe te komen, ik zou het heel leuk vinden om daar meer aandacht aan te geven maar het niveau heb ik binnen dit project nog niet bereikt. Als de tender achter de rug ik en wij komen terecht in het rustige vaarwater zou het wel mogelijk zijn. Samenwerken heb je dus nog lang nodig verder in het proces. Opvolger op technisch manager was heel lang een vraagteken onzeker, zelfs was het gevaar om met de tender te stoppen. Roger geïnformeerd, mensen vrij gemaakt uiteindelijk. Naar buiten om, als het zeer gaat doen dat werkt vaak beter. Interne escalatie heeft vaak geen nut.

3.2 Interview met Frans van Beek (R5)

Hoe former jij een projectteam? Hoe doe je een PSU? Wat zijn de dingen die je meegeeft? Waar stuur je wel en niet op?

Als je een goede teamsamenstelling wilt krijgen dan moet je ergens over nadenken omdat een goed team divers is. En divers in belangstelling, aanpak, en in kleur. Insight profiel van mensen, je ziet dat het werkt. Als voorbeeld in Emmen hadden wij een team die redelijk divers was, aantal blauwen, roods, alles bij elkaar. Het was een goed team, wij konden elkaar vinden, wij konden elkaar opvangen, het werkte goed. Terwijl in het team van de aannemer, die deed ook Insight, en hij vroeg of we dat samen konden doen. Wat ze deden verschillende profielen op elkaar leggen.

Het bleek dat er alleen maar blauwen in hun team waren, de enige die rood was de installateur die bij de onder de aannemer zat. Dus mijn reactie aan de aannemer was: wij zijn heel blij met jullie, allemaal blauw, alle eisen die wij gesteld hebben in de vraagspecificatie m.b.t. uitzoeken was perfect uitgewerkt. Ik ben alleen bang dat niemand van jullie team kan besluiten wat we gaan doen. Daar moet de installateur bij. 3 kwart jaar later kwam er iemand bij die wel rood was. Dan zie je dat dit Insight werkt.

Het team bij het project wat wij nu draaien, daar was 1 van de teamleden blauw. Dat wist ik niet. Wat we deden met besluitvorming, risico's bespreken, toen het team besluit moest nemen. Je hebt een basisdocument en je kan het daarover hebben, optimaliseren en daar besluit over nemen.

Dus, ik maak een document, jongens hier moeten wij het over gaan hebben. Een van de gasten die stuurde hem terug, helemaal volgeschreven, alles was met rood onderstreept, helemaal toelichting van dingen waarvan ik dacht: is het zo interessant? Maar goed, ik pas het aan en gooi het opnieuw de groep in. Aangepast, na commentaar zouden wij het opnieuw met het team bespreken. Volgende issue, precies hetzelfde. Hij was dus blauw, d.w.z. het was nooit goed, het moest altijd verder onderzocht worden. Zijn probleem was: hij kon geen besluit nemen. Uiteindelijk hebben wij elkaar gevonden, ik ben rood, hij is blauw, ik help hem met het uitzoeken en besluit nemen over een issue. Ik heb zoiets van: het is uitgezocht en gaan we besluit nemen en hij denkt dat het nog eens dieper onderzocht kan worden. Het is zo belangrijk dat de Insight profielen bekend zijn. Ik vind Breinstijl niet ver genoeg gaan.

Vinden de mensen dat allemaal fijn om brainstyle of insight gescreend te zijn?

Wij hebben hier in Emmen een teamcoach wie het initieert, Hans Heijda, het is makkelijker als hij het voorstelt. Wij zijn hier met IPM bezig, expertgroep PM, daar is het uit voorgekomen: wat doe je als PM? Je bent niet van inhoud, dat is TM, je bent niet van contracten, dat is CM, je bent voor het team en van de interne-en externe projectorganisatie. Om een team goed aan te kunnen sturen heb je bepaalde kwaliteiten nodig. Even een zijstap: wij als projectmanagers zijn jaren opgeleid om de harde kant van een project te managen en wij moeten opeens het zachte kant managen waar wij niet aan gewend zijn. Daar moet dus op gestuurd en gecoacht worden. Wij hebben toen gesuggereerd om een coach, intern of extern te organiseren. Het mooie is, dit is door de expertgroep bedacht, gedropt in het IPM en bij MT, dat ging razendsnel.

Dit soort coach mensen zijn niet met de inhoud bezig, zij kijken wat er gebeurt in het team, waarom reageer jij zoals je reageert.

Discussie in de groep: dit wat je wilt kan allemaal niet, boos weglopen en koffie pakken. En de coach pakte het zo op: weten we wat er net gebeurde? Wat voelde je toen dat Frans zei? (2 jaar lang bezig geweest en het wordt nu in 1 minuut weg gestampt)

Alleen door de 2 vragen te stellen werd het bespreekbaar. Ik heb ervan geleerd. Ook met de aannemer. Aannemer explodeerde tijdens een sessie, bij de volgende heb ik hem het teruggegeven omdat wij als team daar weken last van hadden. Ik stelde de vragen: wat gebeurde er, wat was de aanleiding, en hij heeft het allemaal uitgelegd wat tot een betere verstandhouding leidde. Daar moet je als PM in getraind worden.

Goede team dus: elkaar aanvullen, elkaar kunnen opvangen, vertrouwen geven, vertrouwen krijgen, dan kan je excelleren.

Bij IPM niet met inhoudelijke vragen bezig zijn als PM. Je legt bepaalde zaken bij iemand neer en je bent er niet meer van. Niet meer met inhoud bezig zijn, alleen vragen of/hoe ze dat hebben gedaan. Als je als TM zijnde iets bedenkt wat onder CM valt, kan je daarover discussiëren en dat is heel mooi. IPM-model betekent dus ook loslaten en mensen vertrouwen dat ze de verantwoordelijkheid aankunnen. Het is een leerproces.

De mensen die acteren, krijgen vertrouwen, durven dingen te zeggen. In een vertrouwde omgeving kan je hele mooie gesprekken voeren. Als PM moet je voor je team staan, je team beschermen, als je op die manier te werk gaat, wekt dat vertrouwen op in je functie. Wat er gebeurd daar ben ik eindverantwoordelijk voor, wij gaan als team een besluit nemen en niemand individueel wordt daarop afgerekend. Als je op die manier te werk gaat laat je zien dat je voor je team staat en ook vertrouwen bij teamleden opwekt.

Voorbeeld, eind vorige jaar richting aanbesteding, startselectie, aan het einde van de selectie krijg ik te horen van mijn ICM-er dat zijn contract niet werd verlengd, wij zouden dus een nieuwe Inkoopadviseur krijgen. Vlak voor de aanbesteding is dit niet handig, wij konden er op dat moment niet verder mee gaan, ik heb dus een oorlog gevoerd in onze organisatie om dat voor elkaar te krijgen. Uiteindelijk werd ik gebeld door Karin dat het toch niet ging lukken, ik moest dus toch een nieuwe inkoopadviseur inpassen in het team. Ik zei: ik hoor wat je zegt, ik waardeer het ook maar ik ben het niet met je eens. Ik denk dat het mogelijk is om deze inkoopadviseur te behouden. Ik

ga niet met de aanbesteding starten zonder deze inkoopadviseur. Je hebt er een weekend om over na te denken, en op maandag hoor ik van jou de oplossing. Het werd dus geëscaleerd, en dat geeft ook een signaal aan het team dat je voor je team staat. Het team uit de wind te halen, in hun kracht te zetten, vertrouwen geven, op die manier formeer ik het team, kwaliteit te benutten.

Lukt dat nu door de coaching?

Vaak maak je het mee dat je krijgt wat beschikbaar is maar er wordt niet gekeken of die persoon in het team past. Als je goed kan definiëren wat je nodig hebt, eist dat ervaring. Wat voor kwaliteiten en/of hij past in het team. Dit zijn 2 verschillende dingen. Je bent een goede CM maar jij past niet in het team.

Ben nog steeds benieuwd naar hoe je een team formeert: op basis van de beschikbare kandidaten of je weet welke sleutelfiguren je in het team wilt hebben?

Werk ik vanuit het gevoel, klikt het wel of niet. Kennismakingsgesprek, bij externe kandidaten. Het kan ook dat het niet klikt met mij maar hij past goed in het team. Daar valt nog aan te werken. Bij interne krijg je mensen toegewezen, heb nog nooit gesprek gehad met internen van tevoren. Acteert hij zoals hij moet acteren, zoeken we elkaar op, komt hij afspraken na, dat soort zaken vind ik belangrijk. Als het niet zo is, moet je dat achteraf corrigeren wat lastig is.

Deels selecteer je, deels krijg je toegewezen o.b.v. beschikbaarheid, wat voor dingen bespreken jullie tijdens de eerste bijeenkomst?

Vertrouwen, alles durven te zeggen, ik vind dat je jezelf dan ook moet kennen, ik ben iemand die met heel veel dingen bezig kan zijn maar alleen oppervlakkig. Bemoei me niet met details, als het moet kan ik ergens induiken en daar iets mee moet doen maar ik word er niet vrolijk van. Voorbeeld: ik heb een keer de rol Manager PB gehad, dan ben je met risico's bezig, kwaliteit borgen, heb het gedaan maar het was niets voor mij. Gelukkig kon ik dat rol loslaten, is niet mijn ding. Risicosessie vind ik op zich goed, ben ook een beetje geel met blauw, dus ik kan dingen uitzoeken. Dan ben je veel te veel met detail bezig terwijl je in grote lijnen bezig wilt zijn. Dus ik heb mensen nodig die alle losse eindjes in de gaten houden en mij daarop wijzen en ik kan daarop acteren. Als ik dit soort mensen om me heen heb, dan heb ik een goed team. Die mij in mijn waarde laten, die met de details bezig zijn, mij de rol geven dat ik eindverantwoordelijke ben en deze rol en verantwoordelijkheid mag ik ook pakken van mijn team omdat ik weet dat de details goed zitten dan heb ik een goed team.

Startgesprek voorbeeld: wat voeg je aan mijn team toe, hoe zit je in elkaar, waar heb je behoefte aan, wat is jouw valkuil.

Dat soort gesprekken zijn super van belang. Dit heb ik nog niet kunnen toepassen. Emmen was de eerste IPM-team, je was er al lang blij mee dat je mensen kon vinden. CM was extern, PB waren wij al lang blij mee dat wij iemand konden vinden voor deze rol, op die manier hebben wij het team bij elkaar gedraaid. Het ging goed, maar het team was dus gegeven, daar moest ik mee werken.

Maar je kan nog steeds met je principes werken.

Ja klopt. Als het niet werkt dan moet je acteren. Ik coach ook en dat gaat ook op basis van vertrouwen, op basis van informatie die ik krijg, ik zie het aankomen, waarschuwen daarvoor, ik zie waar het naar toe loopt, als je door blijft lopen dan loop je tegen een muur aan. Ik waarschuw voor de muur. Klim je erover heen of neem je een laddertje mee. Als iemand niet luistert en hij tegen de muur aan loopt dan heb ik zoiets van: een keer kan gebeuren, dan helpen we elkaar, 2 keer kan ook nog maar de 3^{de} keer heb ik zoiets van: nu is het klaar, doe gewoon je ding, leef je uit in je leven maar val mij niet meer lastig, dit gaat niet werken. Dan heb ik die persoon blijkbaar verkeerd ingeschat, hij val niet te coachen wat aan de voorkant niet te zien was. Ik kan met heel veel mensen werken dus het komt niet zo vaak voor maar het gebeurt wel.

Elkaar vertrouwen, elkaar opzoeken, de grensvlakken delen met elkaar, eerlijk zijn, niet weglopen, komt altijd naar voren.

Met de coach hebben wij regelmatig sessies, momenten waarbij wij kijken waar wij staan, waar er behoefte aan is, waar willen we ontwikkelen, dan zie je een behoorlijk ontwikkeling in het team, wat wij bereikt hebben na de afgelopen 2 jaar. Een van de dingen die ons bezig hield is de omgeving. We missen een contractmanager onderhoudsfase, wij hebben een maintain-contract en dat hebben we heel vaak bij de organisatie aangegeven, oorlog gevoerd maar het kon niet. Het team heeft een oplossingsvermogen, dus even kijken hoe wij het toch kunnen oplossen. Toen zei 1 van de jongens tegen mij dat het team verwijtbaar is dat het niet voor elkaar gekomen is. Nu

hebben wij problemen op vastgoedbeheer-zaken. Toen zei de coach dat je over het woordje "verwijtbaar" heel goed moet nadenken of je dat in het team wil droppen. Toen hebben wij het besloten met de kennis van toen om de situatie te accepteren en om dat zelf te gaan opvangen, terug naar VB, CM-onderhoudsfase moet er zijn. Verwijtbaar is het niet, iedereen was hiervoor verantwoordelijk maar wij hebben het besluit samen genomen. Het was maar een klein onderdeel van het totale plaatje. Verwijtbaar is het niet, daar zijn wij als team sterk voor verbonden. Jezelf dingen verwijten, daardoor maak je het alleen maar lastig voor jezelf. Wij hebben het aangekaart en toen met het team besloten om dat niet te doen, om het anders in te vullen. Dan maak je ook een sterk team.

Het is toch jammer als deze discussie komt, als de definitie van verwijtbaarheid is benoemd.

Ik had het ook anders kunnen inkleden maar toen dit aan de orde was, was dat wat ik bedoelde. Je komt tijdens zo'n sessies echt de diepte in. Er gebeurde iets tijdens zo'n sessie, Roger Mol kwam binnen en had een vraag over de aanbesteding en als je zag hoe het team reageerde op het feit dat Roger een aanbestedingsvraag niet heeft afgeblokt maar doorzette. Wij hadden de hele dag stil kunnen zitten zei het team.

Heb jij nog bijzondere afspraken, rituelen, waarmee je het nog mooier draait?

Bij Emmen, had ik een IPM-team met een extern CM en intern TM, PB zijn belang was de kwaliteitsborging en moest ze ervoor zorgen dat SCB geïntroduceerd werd, kijken hoe het ging werken, was een theoretisch model, nog nooit mee gewerkt. TM was ooit adviesverantwoordelijke dus hij wist niet wat hij in deze rol moest, CM was een externe dus de setting was anders, maar toch ging het goed. Met dezelfde insteek gingen wij dus ook aan de slag bij dit project, alleen dit keer waren de participanten wat sterker in hun werkveld, geen haantjesgedrag. Voorheen was het zo: er is een issue, wij bespreken het met het team, voor en tegens, ik ben PM dus ik ga besluiten. Nu ging het in overleg: hoe gaan wij met besluitvorming om in het team, als er issue is. Dan gaan wij eerst de uitgangspunten definiëren, de expert gaat het uitwerken, rekening houdend met de uitgangspunten, het komt terug in het team, team kijkt of het past en in lijn is met de uitgangspunten, en of ze snappen wat er geschreven is door de expert, en als het matcht met de uitgangspunten dan kan het werken. Maar wij gaan het niet over inhoud hebben. Het was lastig, om een procedure te bedenken welke leidt tot besluitvorming. Wanneer ben je expert? Herken je je knelpunten als expert zijnde, is het uitgangspunt volledig en afgebakend? Zijn hierbij essentieel vragen.

Wat betekent dit voor jou als PM zijnde?

Nog meer loslaten. Je moet pas optreden als je team er niet uitkomt. Dan moet je een keuze maken. Bijvoorbeeld, gisteren moest er iets besloten worden, uiteindelijk lag er een besluit waar ik niet mee eens was, rekening houdend met intern, extern organisatie en de markt, alle belangen op tafel, ben van mening dat afspraken die gemaakt zijn met VB niet matchen. Volgens mij ben ik de expert omdat ik de afspraak gemaakt heb. Maar het team was daarmee niet eens, het moet anders georganiseerd worden. Later werd ik op pad gestuurd om het anders te regelen. Ik kon me uiteindelijk daar wel in vinden en er modus aan kunnen geven. Is wel een rare situatie, tegen je gevoel in gaan. Maar zo sterk het team is dus.

Deed je alles zelf voor het optreden van IPM-model?

Wat is het verschil tussen toen en wat je nu doet?

Heel diep graven, lang geleden. Emmen, Amsterdam daar kon ik het project in mijn eentje draaien dus dat was makkelijk besluiten, dat ging niet altijd goed, bij een project in Amsterdam bedacht de eigenaar, het was een huurpand, hoogbouw en later laagbouw, hoogbouw was succesvol dus copy paste gedaan bij laagbouw.

Het bleek later dat het hoogbouw op een hele andere manier was gestart, in een heel andere context, ik wou er niet mee doorgaan, ik zei ik ga er gelijk mee kappen. Aan de campingtafel zei ik, wij gaan dit anders organiseren, hier kappen wij mee. Iedereen was daarmee eens, want als we nu doorgaan hebben wij meer shit dan wanneer wij ermee kappen en het opnieuw opstarten. Intern, extern, dat was heel mooi om te zien. Dan krijg je weer de standard projectorganisatie, je moet vertrouwen hebben in je PM. In dit geval was hij een Defensie jongen, hij was goed in coaching, hij mocht ook zelfstandig opereren. We kregen een mailtje van GO dat wij het werk moesten uitstellen om 1 of andere redenen. Ik heb het even laten liggen en netjes gebeld dat we dat met elkaar nog moesten afstemmen hoe we hierop gingen reageren. Hij heeft al antwoord gestuurd en hij formuleerde het op dezelfde manier hoe ik dat zelf had willen doen. Op een gegeven moment zie je elkaars gedachtenlijn en snap je elkaar, dat geeft vertrouwen. Ik coach het team zelf.

Vroeger had je heel andere, mindere ervaringen, ik heb heel veel geleerd van het Kernprogramma, ik ben heel anders gaan werken, meer consensus met mensen. Deskundigheid laten bij de deskundigen. Ik kan harstikke goed planning maken, maar dat is mijn planning. Als het team dat doet zie je pas hoe de verschillende belangen een rol spelen. De kracht uit je team halen is veel beter dan de puntjes zelf op de horizon te willen zetten.

Kernprogramma, stip op de horizon...

Waar ligt de informatie, K6. Waar gaat het project over? Definitiedocument lag er maar daar kan je niet over zeggen dat het niet efficiënt genoeg is. Driehoek, doel op het project op abstract niveau, hier doen wij het voor. Wanneer is de scope en uitwerking succesvol? Dat vertaalt zich naar een definitiedocument. Vooral tijdens uitvoering is het heel belangrijk dat de scope afgebakend is. Een architect kan iets mooi vinden maar als het niet past qua scope dan zeg ik, daar zijn wij niet van. Je hebt heel veel handvaten betreffende kaders, scope, waar je op terug kan vallen bij een scopewijziging. Eerst voor jezelf definiëren, daarna met de opdrachtgever. Stakeholderanalyse binnen RVB, het is opkomend binnen de organisatie maar is ontzettend belangrijk om dat in goede banen te leiden.

3.3 Interview met Liane Meijeringh (R6)

Hoe kom je aan een team als je een opdracht krijgt?

Bedoel je een nieuw project of project wat ik bijvoorbeeld van een collega overnam? Beide.

De rede dat ik vraag is omdat het in het verleden vaak is gebeurd dat ik projecten overnam, al mijn grote projecten.

Als je al een team hebt welke je hebt overgenomen van een collega dan kijk je eerst hoe e.e.a. al georganiseerd is, vervolgens ga ik met het team zelf aan tafel om te bespreken hoe ik dat graag zou willen inrichten. Welke veranderingen zijn daarvoor nodig en ook dat de veranderingen überhaupt mogelijk zijn. Zowel binnen onze interne organisatie als bij externe adviseurs die in het team zitten. Externen zijn soms makkelijker aan te passen dan internen.

Je bedoelt wisseling van mensen?

Ja

Hoelang ga je een project tegen licht houden?

1 Maand observeren, 1 maand bedenken hoe ik het anders zou willen en wat heb ik daarvoor nodig en met mensen gesprek voeren of het mogelijk is en 1 maand wijzigingen doorvoeren.

Krijg je projecten toegeschoven of bewust?

Mijn recente projecten heb ik bewust gekregen, eigenlijk onder leiding van de IPV-er als een tweede PM maar de rollen zijn omgedraaid, mede ook omdat de IPV-er toen ziek is geworden en het proces was informeel omgedraaid. Formeel kon ik pas dingen in het team aanpassen toen ik IPV-er werd.

Eerste maand aankijken wat er gebeurt, dan verdiep je je in wat je eventueel anders zou willen hebben?

Ja, en de reden waarom ik dat doe is omdat ik bij Nederlands Diep tot de ervaring ben gekomen dat als je een projectopdracht en context hebt. De opdracht die je meekrijgt, die je moet doen, is een opgave die vele malen groter is dan de opdracht. Als je de context meetelt dan is de opgave werkelijk veel groter. Ik gun mezelf de tijd om het verschil tussen de opgave en opdracht te observeren en dat zit er meestal in de context, wat gebeurt er bij de stakeholders, wat moet de aandacht naar toe, eigenlijk de soft skills. Wat is echt belangrijk, soms ook de hard skills. Daar gun ik mezelf de maand voor om dat te bekijken, en de tweede maand is vooral sparren binnen je team je bondgenoten zoeken en sparren of datgene hoe ik het zie ook doorgezet kan worden. Ik zet niets door waar het team niet achter staat, hoe wordt toch een doodspoor.

Wat versta je onder team?

3 of 4 mensen tenminste die hetzelfde kant op willen gaan. Dat is voldoende om koerswijzigingen te doen.

Zit daar de opdrachtgever/gebruiker of belanghebbende in of alleen het projectteam?

Belangrijkste elementen zijn de teamleden, kern van het projectteam dus inclusief opdrachtgever en gebruiker, PM, adviseur – het projectteam. Intern noem ik het kernteam, RVB-kernteam, = IPM-leden. Ik heb geen adviseurs (Technische) die daaronder hangen. Ik heb bijna alleen maar traditionele projecten gedaan, op 1 uitzondering na, dat was D&B. We zijn nu ook bezig met DBM. Dus ervaring met beide.

Als je het wilt aanpassen moet het kernteam meegaan?

Teamsamenstelling gaat enerzijds om de poppetjes, de juiste mensen met de juiste taken. Sommige mensen kan je niet veranderen maar als je de taken enigszins aanpast dan is het weer goed samenwerken. In de kernbezetting met name externen is het heel lastig om daar verandering in te brengen, maar intern als het moet kan je e.e.a. wijzigen. Wat ik ook weleens gedaan heb is als je iemand hebt die echt heel goed werkt maar nog niet voldoende expertise heeft, dan koppel ik daar een senior aan die over de schouder mee kan kijken. Bij ICM heb ik een goede gozer maar hij is wat minder ervaren dan zoek ik een buddy waar hij intern mee kan sparren. Bij een ander team, dat was een deelproject en daar zat een ontwerpsteam op, het team nam ik over, maar de na een maand observeren kwam ik achter dat er niet de juiste adviseurs aan tafel zaten. Dat heb ik toen binnen het projectteam benoemd als risico, de vraag gesteld of ze het daarmee eens waren als ik ga schuiven. Toen hebben we binnen het ontwerpsteam er een aantal partijen bijgezet en van 1 iemand afscheid genomen. Maar niet vooraf het team daarvan af weet.

Als er dus geen draagvlakken zijn ga je de wijziging niet doorvoeren? Dus altijd in overleg met het team?

Ja want als er geen draagvlakken zijn zit daar een reden achter. Als je de kwaliteit wilt waarvoor je andere type mensen nodig hebt en het team stemt ermee in dan weet ik dat het goed zit.

Samenstelling? Verschuiven, wisselen, enz.

Klopt. In dit geval de rotte appel eruit gehaald en het was voldoende om het team een andere dynamiek te geven en wij hebben er een goede voor teruggezet. Die hebben wij 1op1 opdracht gegeven. Het is een externe adviseur. Dat is ook de lastige aan aanbesteding, dat je niet altijd de juiste mensen aan tafel krijgt. En in dit geval hebben wij 1 op 1 hem opdracht gegeven, wij wisten hoe goed hij was. Ik moet wel zeggen als het over een project gaat waarbij ik de teamsamenstelling zelf mag doen tot op heden heb ik altijd 1op1 de adviseurs benaderd. Dat gaat niet meer lukken met grotere projecten en Europese Aanbesteding. Is makkelijker te organiseren anders, 1 op 1.

Dan heb je best veel invloed.

Klopt, moet ook erbij vermelden dat als ik een team zelf samenstel is dat best wel pittig, kost veel energie want je bent dan zelf aan het sturen.

Niet door A&T regelen?

Intern mensen wel, ik heb daar nauwelijks invloed op, eigenlijk niet. Extern adviseurs benaderen, niet 1 op 1 maar meerdere partijen selecteren dat wil ik absoluut aan de voorkant weten welke partijen. Daar heb ik een sterke stempel op. Intern loop je problemen tegen aan qua capaciteit, je bent al blij dat je iemand krijgt, dat is de eerste hobbeld, dan heb ik een team. Om een voorbeeld te noemen mijn laatste project, best ingewikkeld, dan heb ik in 3 maanden de tijd interne wisselingen in het team. Elke maand wisselt er iemand. Technisch team, daar gebeurt het heel vaak, als je geluk hebt krijg je daar een mail over van A&T.

Dat houdt in dat mensen 1 maandje zitten en daarna worden uitgetrokken?

Ja, dan komt er weer een nieuwe iemand. Dat is niet handig. Tot nu toe is afspraak maken nog niet gelukt om dit op te lossen.

Maar dan regel jij het vaak met externen

Ja, daar heb ik zo wie zo veel meer invloed op, het is niet zo dat A&T dan niets te zeggen heeft, ik vraag ze wat we voor de opdracht nodig hebben, maar dan kan ik wel sturen met behulp van het advies van A&T.

En intern hangt af van je technische adviseur, TM, als je een goede hebt. Laatst vond ik een mooie, het hoofd van A&T wilde een onderscheid maken tussen TM en technische adviseur, precies, dat is het. Binnen A&T heb je veel mensen die technisch adviseurs zijn maar een technisch adviseur is niet per se een goede manager. Als je een TM hebt dan kan die

met zijn leidinggevende kwaliteiten zorgen dat een team aangestuurd wordt, maar met een adviseur krijg je continu wisselingen, daar wordt overheen gelopen. Of moet je het zelf gaan doen, het lobbywerk, dat kost meer energie.

Wat verwacht je van je teamleden?

Wat ik belangrijk vind dat de teamleden integraal denken als er iets op hun vlak gebeurt dan ze de collega's van een andere disciplines informeren. Als ik dit doe wat betekent dat dan voor jou? Mensen die proactief bezig zijn. Kwaliteit op inhoud. Voorbeeld, ik heb het project overgenomen en dan krijg ik een directievoerder, een adviseur over hoe ik het moet doen. Maar het feit dat hij zelf niet het initiatief neemt om een bouwvergadering te starten terwijl wij de planning van de aannemer al hebben gekregen en iedereen is terug van vakantie vraag ik me af: waar wacht je op? Je had al lang contact op kunnen nemen en zorgen dat de eerste bouwvergadering geregeld wordt. En dan moet ik van de aannemer vernemen dat er nog steeds niets is gebeurd op dit vlak. Dan denk ik dat deze man best anders had kunnen reageren.

Wat voor aandachtspunten geef je je team mee?

Delen van informatie en elkaar terugkoppelen. Projectkaders natuurlijk ook, wat is belangrijk in het project. Je hebt doel en binnen context wat belangrijk is. Een doel is wat binnen bepaalde tijd klaar moet zijn maar het kan best zijn dat een opdrachtgever belangrijk vindt dat er met zijn toke netjes wordt omgegaan dan moeten wij ook ervoor zorgen dat de uitvoering gesmeerd loopt. Of soms vindt de opdrachtgever juist de kwaliteit heel belangrijk en de planning wat minder. De kwaliteit is veel belangrijker dan het doel. De context waarbinnen de opdracht plaatsvindt deel ik met het team.

Hoeveel ruimte geef je ze mee? Groep of individueel?

Als iemand goed is in de zin van integraal werken en proactief, dan geef ik iemand veel ruimte maar op het moment wanneer ik merk dat iemand dat niet is dan ben ik geneigd om dat over te gaan nemen.

Overnemen of sturen? Daar zit wel een verschil tussen.

Als het goed gaat dan stuur ik het inderdaad bij, maar op dat moment wanneer iemand te veel afwijkt van wat ik voor ogen heb dan kan je 1 of 2 keer daar wat van zeggen maar als je merkt dat iemand daar niets mee doet neem ik het over. Eigenlijk zou ik erop moeten sturen maar ik neem het liever over.

Hoe communiceer je dat er van hen verwacht wordt?

Dat vind ik nogal lastig, sommige dingen zijn grijsgebied, je communiceert niet alles dood.

Wanneer stuur je bij? Wat is de brandbreedte? Hoe communiceer je dat richting de groep?

Is lastig, ik ga meer zenden in het team. Als ik overneem krijg ik daar geen discussie over ze hoeven het niet te doen. Ik heb het nu over intern en ontwerp teamleden. In een projectteam probeer ik te sturen op processen en procedures, niet op de inhoud.

Wat voor afspraken maak je dan met het team?

Niet expliciet. Ik heb geen lijstje of werkwijze met het team. PSU heb ik wel.

Wat bespreek je tijdens PSU?

Wat is het project, welke mensen zijn daarbij betrokken, stukje over projectopdracht en projectopgave, welke verwachtingen heeft het team aan elkaar, dat vraag ik aan hen. Welke verwachting heb ik zelf en waar ieders belang zit. Belang van het team zeg maar. Je hebt de persoonlijke belangen maar ook het belang van de groep die ze vertegenwoordigen. BV ICM, die kunnen als belang hebben om op dit project een pilot te willen draaien, of dat ze op dit project een bepaald duurzaamheidsniveau willen halen. Tijdens PSU is dus belangrijk om duidelijk te krijgen waar de verschillende accenten zitten, intern en extern. Ook aan te geven dat niet alle belangen bediend kunnen worden. Welke gedeeld en welke ondergeschikt van belang zijn. Bij een van mijn projecten is voor Label B duurzaamheid gekozen en niet label A. RVB zou graag label A willen hebben maar dat gaat niet en ik kan het ook uitleggen waarom niet. Dat is misschien de kracht van mijn boodschap, tijdens PSU maar ook tijdens vervolg overleggen is dat ik altijd probeer uit te leggen waarom ik iets wel of niet binnen het project kan. Binnen brandbreedte dus. Je zoekt wel de geest samen met elkaar op, dat is een zoektocht, maar op een gegeven moment is die er en daar zit er ook ruimte in. Ik heb recentelijk geleerd dat je de ruimte ook zelf kan faciliteren als PM dus dingen met je gebruiker/ opdrachtgeven bespreken zodat het team ruimte

krijgt wat nodig is. Planning, geld, kwaliteit zijn hard gesteld maar ze zijn best vloeibaar als ze in de goede context plaatst. Daar kan je mee spelen. Dat vertel ik de teamleden ook. Bijvoorbeeld discussie over duurzaamheid, volgens het team moeten we dit of dat halen. Dan leg ik uit hoe de opdrachtgever hierin zit, of het is een keiharde no go, of zoek je eventueel naar ruimte bij de opdrachtgever maar dan niet zo bot erdoorheen te jagen. Gewoon kijken naar een werkbare manier. Ik vind dat een projectopdracht helemaal niet zo hard is zoals het in het begin is gesteld, is best vloeibaar. Gaandeweg wordt het proces duidelijk. Scope moet duidelijk blijven.

Verantwoordelijkheden? Hoe heb je het geregeld?

Niet. Binnen het projectteam ligt het vast. Als het over externe organisatiestructuur gaat dan ligt er een projectstructuur en per onderdeel ligt het vast, wie daarin zitten, hoe vaak je vergadert en wat voor taken en verantwoordelijkheden zijn. Het gaat met name over mandaat wie waarover beslist. Maar intern met het technische team eigenlijk niet.

Binnen het technisch team kunnen ze besluiten wat ze willen?

Nee, dat ook al weer niet. Ik heb een technisch team die bepaalde zaken met elkaar overlegt onder leiding van TM en wij hebben een kernteam waarbij de TM bij zit. Het technisch team bereidt het voor en dat komt in het kernteam, en dan besluit het kernteam of wij dat 1op1 kunnen doorvoeren of moet het naar het projectteam. Intern zit je er natuurlijk mee dat er veel mensen zijn die over de schouders mee kijken en er wat van moeten vinden. Extern team vind ik makkelijker, daar zitten de gebruiker en opdrachtgever bij, ze overleggen op hun beurt maar dat staat vast in het projectplan. Dus weet ik ook wanneer iets naar de stuurgroep moet. Vele dingen lopen gewoon via het kernteam. Technisch team neemt geen beslissingen. Bv heb ik nu hier een definitiedocument liggen welke we met elkaar gaan bespreken.

Ik verschil nogal van andere projectmanagers die procesmatig werken en sturen. Zoals je zei, het gaat om de weg ergens toe en niet om het resultaat.

Maar bij mij gaat het meer om het eindresultaat. De weg vind ik ook belangrijk maar haal daar geen meerwaarde uit.

Omdat ik het inhoud belangrijk vind zit ik daar veel meer op qua sturen dan het misschien zou moeten. **Als ik een document lees en ik zie dat een adviseur van discipline A dingen roept maar de link met discipline C niet gelegd is, krijgt hij daar opmerking over.**

Afspraak over gedrag, rolverdeling etc.?

Als iemand bijvoorbeeld zonder melden niet komt opdagen of afspraken niet nakomt spreek ik hem daarop aan. Als iemand de groep frustreert zal ik degene daar ook op aanspreken. Als je dat niet doet dan gaat die zich daaraan houden. Of richting je projectteam toe krijg je hele vervelende situaties.

Nog andere waarden?

Open, eerlijk, transparant.

Hoe ga je om met fouten in het team?

Als het heel aanwijsbaar is zou ik met die persoon bellen en bespreken en daarna dat ook in het team benoemen in het kader van transparantie. Wat je bespreekt ligt aan het probleem: gaat het puur om informeren of heb je het team nodig om e.e.a. recht te zetten? dat geeft ook vertrouwen. Samen oplossen. Wat ik ook vaak doe is successen benoemen, wat we met elkaar hebben bereikt, vieren van successen en doorkijk op het vervolg.

Afhankelijk van het probleem moet de leidinggevende ook geïnformeerd worden.

Hoe krijg je het tot een team?

Elkaar zien, frequent spreken, blijven delen met elkaar waar je voor staat. 1 keer per maand of om de 2 weken, elke dinsdag hebben wij een projectdag in Utrecht, is een binnendag met social talk. En elkaar blijven informeren, liever te veel dan te weinig.

Wat is je strategie?

Ik hou van samenwerken, met elkaar, mijn strategie is dat ik een klein team heb van 4 of max 5 mensen waar je met elkaar de gedachtehorizon van het project verder brengt, samen functioneren en niet individueel. Strategie daarin is dat ik veel meer kijk welk persoon waar goed in is, daar inzetten los van zijn functie. Tegenwoordig ben ik meer op zoek naar competenties waar ik deze mensen het beste voor kan indelen. Functie is handig, je moet wel inhoudelijk kennis hebben, maar het is niet zo zwart-wit. Als ik de meerwaarde kan vinden waar iemand goed in is, dat vind ik heel fijn. Iemand zijn competentie + inhoudelijk kennis met de juiste mensen dan heb ik een goed

draaiende team. Je kan wel de successen vieren maar is net zo belangrijk dat je bij fouten het met z'n alle kan opvangen.