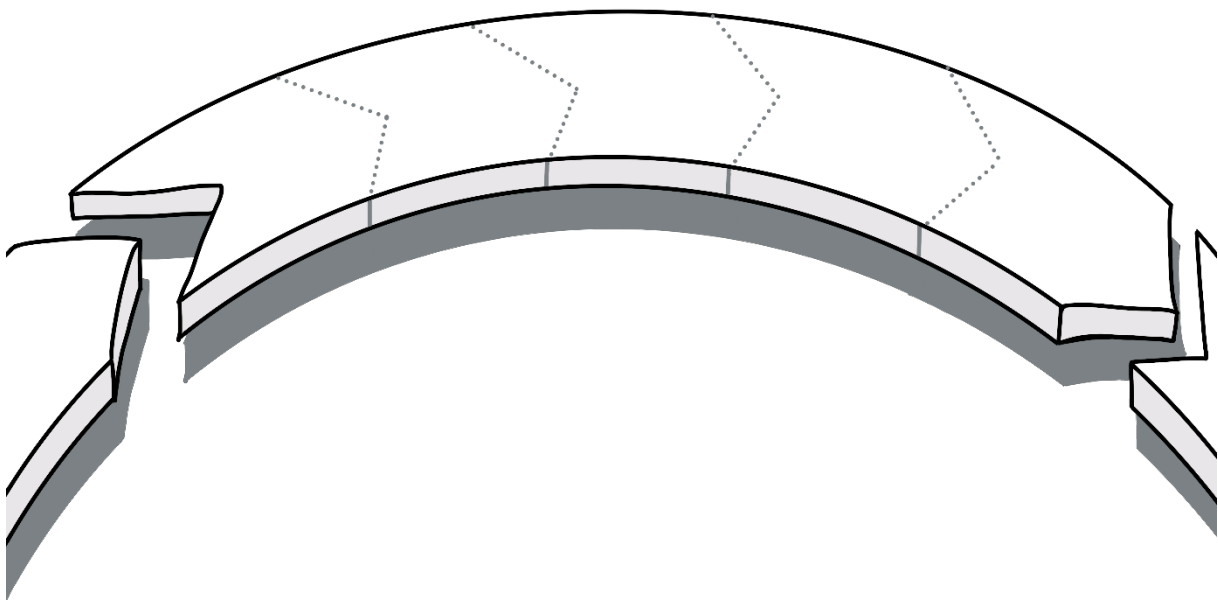


Aktes van tegenspraak

Hoe het doorgronden en ontrafelen van het begrip *tegenspraak* kan helpen bij het geven én stimuleren ervan in de projectenpraktijk van ProRail.



Neerlands Diep

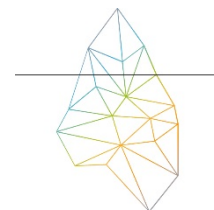
Kernprogramma 20-23

drs. ing. J.W. van Kruisbergen

Senior Projectmanager, ProRail

30 mei 2023

Begeleider: prof. dr. M.B. Veenswijk



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Ter afsluiting van de leergang Kernprogramma Projectmanagement van Neerlands Diep onderzoekt iedere deelnemer een taai organisatievraagstuk, ook wel kwestie genoemd. Dit verslag geeft op persoonlijke titel een weergave van mijn meervoudige kijk en aanbevelingen voor mijn kwestie.

Samenvatting

ProRail wil de beste projectmanagementorganisatie worden in de publieke sector. Dat vergt een lerende organisatie met een hoog vakmanschap. Het kunnen geven en ontvangen van tegenspraak wordt gezien als een noodzakelijk onderdeel van een gezond en lerend systeem. Maar tegenspraak geven is niet altijd eenvoudig. Het vergt moed. De centrale vraag van deze kwestie is hoe het abstracte en gelaagde thema van tegenspraak kan worden ontrafeld, en kan worden vertaald naar bruikbare adviezen voor projectmanager én organisatie in het geven én stimuleren van tegenspraak in de projectenpraktijk van ProRail.

Op basis van interviews met projectmanagers en leidinggevendenden van ProRail wordt in deze kwestie onder andere duidelijk dat tegenspraak leveren inderdaad spannend is en moed vergt, vooral in de context van hiërarchische afhankelijkheid. Ook wordt duidelijk dat men tegenspraak meer ziet als een proces van meerdere stappen of acties, dan als een enkel moment. Belangrijk in dat proces blijkt de mate waarin de eigen organisatie actief een veilige omgeving biedt voor lerend gedrag en reflectie. Niet alleen gericht op de ruimte om fouten te mogen maken op het niveau van individuele projectmanagers. Maar ook vanuit voorbeeldgedrag van leidinggevendenden om tegenwicht te bieden aan bestuurlijke druk vanuit externe opdrachtgevers en politiek. Op het individuele niveau blijken taalvaardigheid en persoonlijke karaktereigenschappen van de projectmanager ook van invloed op het gemak van het geven van tegenspraak en de effectiviteit ervan.

Om het proces van het geven én stimuleren van tegenspraak voor projectmanager en organisatie te ontrafelen en bespreekbaar te maken, wordt in deze kwestie een ideaaltypische indeling van tegenspraak in meerdere stappen voorgesteld: de **aktes van tegenspraak**. De term ‘aktes’ wordt ontleend aan het toneel, omdat het moment van tegenspreken soms voelt alsof je op een podium gaat staan: kwetsbaar en alle schijnwerpers op jou gericht. Het idee is dat projectmanagers de **aktes van tegenspraak** kunnen gebruiken als een roadmap of (geheugen)steun. Om te navigeren tijdens het proces van tegenspreken, en jezelf bij de les en op koers te houden. Voor de organisatie kunnen de **aktes van tegenspraak** structuur en een ingang bieden om met medewerkers het gesprek over tegenspraak te voeren. De **aktes van tegenspraak** zijn uitgewerkt als beschrijving en als illustratie. Hierin zijn opbrengsten uit de interviews verwerkt tot aandachtspunten en adviezen voor zowel projectmanager als organisatie, gericht op het geven én stimuleren van tegenspraak.

Inleiding en centrale vraag

Tijdens een webinar van Neerlands Diep Sociëteit in april 2022 maakte ik voor het eerst kennis met Erik Pool, het begrip ‘tegenspraak’ en het rijksbrede programma Dialoog en Ethiek. In zijn lezing koppelde Pool (programmadirecteur Dialoog en Ethiek) de ‘kunst van het tegenspreken’ aan ‘ambtelijk vakmanschap’. Zijn stelling is dat tegenspraak een noodzakelijk onderdeel is van een gezond en lerend systeem.

Tegenover het belang van het geven van tegenspraak op de werkvloer staan ook obstakels. In januari van dit jaar nog, concludeerde buitengewoon adviseur van de ABD¹ Bernard ter Haar dat ‘tegenspraak op de ambtelijke werkvloer moeilijker is dan gedacht’ (ter Haar, 2023).

ProRail wil de beste projectmanagementorganisatie² worden in de publieke sector. Dat vergt een lerende organisatie met een hoog vakmanschap. Dit roept de vraag op, op welke wijze ProRail tegenspraak faciliteert als fundamenteel onderdeel van het vakmanschap van de projectmanagers in de context van complexe publieke bouw- en infrastructuurprojecten?

Mijn eigen urgentie en fascinatie bij dit onderwerp komt voort uit mijn persoonlijke ontwikkeling gedurende de leergang Kernprogramma. Ik werk eraan mijn inzicht te vergroten in de kracht en valkuilen van mijn karakter als mens, en impact daarvan op de manier waarop ik mijn rol als projectmanager vervul. De manier waarop ik tegenspraak lever is daar ook onderdeel van.

De centrale vraag van mijn kwestie is hoe ik het abstracte en gelaagde thema van tegenspraak kan ontrafelen, en kan vertalen naar bruikbare adviezen voor projectmanager én organisatie. In het licht van die beoogde groei van ProRail naar de beste publieke projectmanagementorganisatie in de publieke sector, en mijn eigen persoonlijke groei.

Wat is tegenspraak?

Voor het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is het nodig het concept van tegenspraak eerst te verduidelijken. Gestart wordt met een kleine greep uit eerdere publicaties over tegenspraak, om daaruit een definitie van tegenspraak te kiezen voor dit onderzoek. Vervolgens vertaal ik dit naar een modelsituatie van tegenspraak uit de praktijk van een projectmanager bij ProRail.

In het boek Macht en Moed (Pool, 2021) wordt op een praktisch-filosofische wijze beschreven en verklaard dat er macht uitgaat van het politiek-bestuurlijke systeem zelf waarin (semi) ambtenaren werken. Daarvan wordt afgeleid de veronderstelde moed die het vergt om binnen dat systeem boodschappen te brengen aan de hoog-ambtelijke en/of politieke leiding die indruisen tegen de macht van het systeem waarvan zij onderdeel uitmaken. Macht en Moed richt zich niet zozeer op het bieden

¹ Algemene Bestuursdienst: faciliteert de werving en selectie voor ambtelijke topfuncties bij de rijksoverheid.

² <https://prorailbv.sharepoint.com/sites/info-over-projecten/SitePages/KC-Projectmanagement.aspx> (intranet).

van concrete handvatten voor het effectief beoefenen van tegenspraak, maar meer op de noodzakelijke aanwezigheid ervan in (ambtelijke) organisaties.

In vakblad Goed Bestuur&Toezicht stelt Odette Moeskops (2019) dat tegenspraak aan de orde is 'als er echt een punt moet worden gemaakt, hoewel er geen ruimte en ontvankelijkheid bij de ander(en) (meer) is, met als oogmerk verschil te maken in kwesties die ertoe doen. [...] Dit doet dan de stemmen klinken, kleiner of gedempter, maar dat is te verkiezen boven een niet geklonken stem of een stem die niet (meer) gehoord wordt.'

Neerlands Diep alumna Geraldine Post (2022) schreef eerder in haar kwestie 'Doe ik het goed? Of doe ik het goede' al over morele dilemma's die men tegenkomt in het werkveld van ruimtelijk-infrastructurele projecten. Post biedt een praktisch model met handelingsperspectief voor verschillende typen morele dilemma's en hoe deze te herkennen. Post benoemt dat hier tegenspraak bij komt kijken evenals de moed die dat vergt, maar gaat niet specifiek in op de omstandigheden of vaardigheden die benodigd zijn voor het leveren van effectieve tegenspraak. Daar pak ik de draad op met deze kwestie.

Voor beantwoording van de centrale vraag van deze kwestie hanteer ik de definitie van tegenspraak van Erik Pool uit Macht en Moed:

'effectieve tegenspraak is, in een situatie van afhankelijkheid door machtsongelijkheid, de eigen angst overwinnen en in verbinding blijven, met jezelf en de ander, en op het juiste moment spreken met woorden die de ander kan begrijpen en die handig gekozen zijn om taalgevoeligheden te omzeilen, zodat de ander zich zowel bekritiseerd als begrepen weet en juist dáárom de noodzaak voelt om de tegendraadse woorden of adviezen serieus te overwegen'

Omdat ik de focus wil leggen op de omstandigheden en menselijke context van de tegenspraak en niet op de inhoud boodschap zelf, houd ik de inhoud van de tegenspraak hier vrij abstract. Ik zal volstaan met het voor deze kwestie beschrijven van een **modelsituatie** die in de context van projecten veelvuldig voor komt.

Het betreft een situatie waarin een projectmanager, in een stuurgroep met meerdere publieke organisaties, de ultieme boodschap gaat geven dat projectresultaten, gestelde kaders in tijd, kwaliteit en/of geld, en de gekozen aanpak niet meer met elkaar verenigbaar zijn. De oorzaak kan zijn een optelsom van eerdere tegenvallers, of een moreel-ethische overweging van het team, de projectmanager of de moederorganisatie. In alle gevallen is de slotsom: dit werkt niet meer. Iemand drukt ondubbelzinnig op de stopknop, tegen de politieke en/of sociale wenselijkheid in. Met majeure imago, financiële, juridische en/of politieke gevolgen binnen én buiten de eigen (moeder)organisatie.

Aanpak

Hoewel het mij primair gaat om de belevingswereld van de projectmanager, ontkom ik niet aan het beschrijven en abstraheren van de bredere en complexe werkelijkheid van de project- en bouwwereld in de publieke sector. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van de micro-meso-macro indeling (Dopfer, Foster & Potts, 2004; Jepperson & Meyer, 2011).

Het microniveau is het laagste niveau van onderzoeksanalyse en betreft het individu. In deze kwestie is dit de projectmanager. De projectmanager maakt op mesoniveau onderdeel uit van een collectief van individuen in de vorm van een samenhangende structuur of organisatie. In deze kwestie vormt ProRail het te onderzoeken mesoniveau. Het macroniveau wordt gevormd door de bestuurlijke samenwerkingsstructuren, die kenmerkend zijn voor grote ruimtelijk-infrastructurele projecten.

Bij aanvang van deze kwestie heb ik gebruik gemaakt van *sensitizing concepts*. Dit is een werkvorm waarmee voorkennis wordt vastgelegd in de vorm van een aantal begrippen, die initieel richtinggevend zijn voor inrichting van het onderzoek. Dit is toegepast op micro, meso en macroniveau door het opstellen van thema's en zoektermen per niveau (bijlage 1). Op basis van de gevonden literatuur heb ik per niveau een theoretisch kader en verwachtingen opgesteld. Om deze verwachtingen in de praktijk te kunnen toetsen heb ik semigestructureerde interviewgesprekken gevoerd met vooraf geselecteerde projectmanagers en leidinggevendenden uit de projectmanagement afdeling van ProRail. De interviewresultaten boden de basis voor analyse en reflectie op de verwachtingen, conclusies en aanbevelingen. En ik sluit af met een persoonlijke reflectie.

Analysekader

Macroniveau van bestuurlijke samenwerkingsverbanden (niveau 1)

In *Management in netwerken* (2017) schetsen Hans de Bruijn en Ernst ten Heuvelhof een beeld van de manier waarop publieke actoren zich gedragen in netwerken bij complexe beleids- en besluitvormingsprocessen. Actoren, die min of meer gelijkwaardig zijn aan elkaar, elkaar doorgaans goed kennen, die zich niet in een duidelijke gezag relatie tot elkaar verhouden, en die gelegenheidscoalities aangaan ter realisatie van specifieke doelen of projecten.

De besluitvorming die hoort bij deze multi-actor en vaak ook multi-issue netwerken zal enkel succesvol zijn, wanneer de onderlinge afhankelijkheden worden geaccepteerd, en vereist procesmatige strategieën voor samenwerking. Het kan strategisch gedrag oproepen van de individuele actoren (de Bruijn en ten Heuvelhof, 2017:119). Omdat de actoren elkaar veelvuldig tegenkomen in steeds veranderende coalities, ontstaan er op onderling vertrouwen en respect gebaseerde impliciete spelregels. Deze spelregels zijn bedoeld om het strategisch gedrag van actoren te matigen (de Bruijn en ten Heuvelhof, 2017:140). Spelregels gebaseerd op vertrouwen, zijn nodig omdat de op controle en voorspelbaarheid gebaseerde regels van projectmanagement niet werken in de inhoudelijke en

procesmatige grilligheid van besluitvorming in de “interconnected wereld” van multi-actor netwerken (de Bruijn en ten Heuvelhof, 2017:31).

Een projectmanager die tegenspraak gaat leveren in de context van een bestuurlijk samenwerkingsverband gaat het complexe resultaat van voorgaande besluitvorming willen veranderen. Immers, de kern van de boodschap is dat bestuurlijk vastgestelde resultaten, kaders en aanpak niet meer verenigbaar zijn. Op dat moment dicteren de ervaringen en spelregels zoals hierboven uitgewerkt, dat het in zo'n situatie vooral gaat om (het voorkomen van) strategisch gedrag. En dat het niet zozeer gaat om projectmanagement-inhoud en een vorm van technisch gelijk. De regels van het spel worden vooral bepaald door onderling respect, vertrouwen en gedeelde waarden. Het is daarom de **verwachting** dat een meer waardengeoriënteerde projectmanager en/of een meer waardengeoriënteerde boodschap, een grotere kans van slagen (acceptatie en herbesluit) heeft dan een technisch-inhoudelijke georiënteerde projectmanager en/of boodschap.

Mesoniveau van de eigen organisatie (niveau 2)

De organisatie waarin en van waaruit je werkt heeft zijn eigen cultuur. Organisatiecultuur is dubbel gelaagd omdat het bestaat uit verschillende elementen die elkaar beïnvloeden en samenwerken om de cultuur van een organisatie te vormen (Schein, 2010). De 'levels' van de cultuur verwijzen naar de verschillende aspecten van de cultuur, zoals de formele en informele structuren, de normen en waarden, de rituelen en symbolen, en de impliciete opvattingen. De 'layers' van de cultuur verwijzen naar de mate waarin deze verschillende aspecten worden gedeeld door medewerkers op verschillende niveaus van de organisatie. Van het individuele niveau, via teams en afdelingen, naar de organisatie als geheel tot en met het niveau van de maatschappelijke context waarin de organisatie opereert.

In deze kwestie pretendeer ik geen volledige cultuurscan van ProRail te doen. Op hoofdlijnen laat ProRail zich typeren als een procedure georiënteerde organisatie. Procesbeschrijvingen, modeldocumenten, ontwerpvoorschriften, procedure-beschrijvingen en beslisbomen vormen het hart van de werkwijze bij projecten van ProRail. Waarden van de organisatie zijn veiligheid en betrouwbaarheid. Impliciete overtuiging daarbij is dat veiligheid en betrouwbaarheid zijn gebaat bij het strikt volgen en handhaven van deze standaard werkwijzen. De kwaliteit en complexiteit van het product (een van het meest intensief bereden spoornetwerk van de wereld) vormen zowel de drijfveer als de trots. Risico's voor dat product moeten worden vermeden, geminimaliseerd en aantoonbaar beheerst. Loyaliteit naar het product en de gehele keten van mensen en bedrijven die hieraan bijdragen, is van groot belang. Niet voor niets noemt men de gehele sector ook wel liefkozend de “spoorfamilie”. Met een gezamenlijk pensioenfonds, gezamenlijke opleidingen, en onderlinge uitwisseling van mensen en materieel van concurrerende spooraanneemers. Symbolen van kwaliteit en betrouwbaarheid van ProRail zijn ‘De Inktpot’ (een ogenschijnlijk onverwoestbaar bakstenen burcht als hoofdkantoor) en de Incidentbestrijders (de helden als redders in nood bij onverhoopte verstoringen van het treinverkeer).

Het is de **verwachting** dat projectmanagers uit de organisatie van ProRail doorgaans sterk gefocust zijn op de eigen inhoud en procedure. Het zou daarom niet vreemd zijn wanneer deze oriëntatie sterk zou doorklinken in de wijze waarop tegenspraak wordt opgebouwd en gegeven. Immers voordat een projectmanager extern in de positie komt om tegenspraak te geven, heeft hij eerst een -al dan niet geformaliseerd- traject van interne gesprekken en mandaat afgelegd. Daarin ligt zoals hierboven beschreven de nadruk op verantwoording in termen van ‘comply or explain’, met een focus op de juistheid van gevolgde processen en procedures.

Microniveau van de projectmanager (niveau 3)

In de definitie van Erik Pool kwam al naar voren dat voor effectieve tegenspraak het vinden van de juiste woorden en juiste timing belangrijk is. In zijn boek Framing (2011) zegt Hans de Bruijn ook “Taal doet ertoe”. Taal verwoordt en creëert een werkelijkheid, roept associaties op, beïnvloedt ons normatieve oordeel en met taal kunnen we aandacht krijgen of juist vermijden (de Bruijn, 2011). Een ‘frame’ kan worden gebruikt om de manier te beïnvloeden waarop toehoorders naar de werkelijkheid kijken. De Bruijn onderscheidt verder drie manieren van framing: het 3P-model (Policy, Principles, Personality). Vrij vertaald komt dit neer op framen vanuit: 1) inhoud; 2) waarden; of 3) persoonlijkheid. Dit kan worden gebruikt bij het in eerste aanleg van framen van een boodschap. Het kan ook worden gebruikt om een punt van de toehoorder of gesprekspartner te re-framen. Als het ware het punt over te nemen om het vervolgens vanuit een ander perspectief te belichten waardoor de impact of kracht ervan verandert.

Uitgaande van een situatie dat een projectmanager de inhoud van het project en de boodschap onder controle heeft, is het de **verwachting** dat iemand die daarnaast goed overweg kan met taal en framing, duidelijk in het voordeel is wanneer het aankomt op het leveren van effectieve tegenspraak. Zowel in acceptatie van de boodschap als in het eigen comfort bij het geven van de tegenspraak.

Samenvattende tabel

<i>niveau</i>	<i>kenmerken</i>	<i>focus</i>	<i>verwachting</i>
1. Bestuurlijke samenwerkingsstructuur (macro)	Multi-actor; Resultaatgericht; Gelegenheids-coalitie.	Regelkader; Samenwerkingsmodel; Strategisch gedrag.	Waarden-oriëntatie; Vertrouwen; Onderlinge afhankelijkheid.
2. ProRail organisatie (meso)	Single-actor; Taakgericht.	Cultuurprofiel; Samenwerkingsmodel.	Procedure-oriëntatie; Standaardisatie; Comply or explain.
3. ProRail projectmanager (micro)	Individu; Taakgericht	Vaardigheden; Stijl; Ervaring.	Belang van taal; (re)framen.

De praktijk toegankelijk gemaakt via interviews

Met de hierboven geformuleerde verwachtingen in het achterhoofd ben ik interviews³ aangegaan met collega projectmanagers en leidinggevenden van ProRail. Ik wilde weten hoe zij het onderwerp tegenspraak beleven in de context van hun rol als projectmanager én in de context van ProRail als hun moederorganisatie.

In elk interview traptten we af met wat het begrip tegenspraak voor iemand betekent. Vrijwel meteen werd het belang van tegenspraak benadrukt en werd de relatie gelegd met groeien en leren. Zowel op persoonlijk niveau als voor de organisatie. Ook werd benoemd hoe individueel verschillend de beleving van tegenspraak kan zijn.

“Tegenspraak is onderdeel van je werk. Voor tegenspraak moet je geen toestemming vragen, het is gewoon onderdeel van je werk.”

“Mijn overtuiging is dat tegengeluiden een waardevol en noodzakelijk onderdeel zijn van samenwerken en groeien.”

“Als je een directie krijgt die geen tegenspraak duldt en ook gaat selecteren op mensen die meepraten, dan groei je niet meer als organisatie.”

“Wat voor mij als tegenspraak kan voelen, kan voor de ander helemaal niet zo voelen. Door het verschil in wat er zelf als kwetsbaarheid bij voelt.”

In meerdere interviews werd macht en hiërarchie beschreven als een beperkend aspect voor het geven tegenspraak. Specifiek ging het over de afhankelijkheid en onderliggende machtsongelijkheid tussen medewerker en manager(s).

“Tegenspraak met directe collega's is niet ingewikkeld. Maar zodra er hiërarchie of macht bij aan te pas komt, dan vind ik dat spannend. En loop ik daar zelfs op mijn leeftijd nog tegenaan.”

“We hebben politiek en hiërarchie zo belangrijk gemaakt dat mensen zich niet meer veilig voelen, om echt tegenspraak te leveren.”

“Ik voelde pas de vrijheid om er tegenin te gaan toen ik niet meer de afhankelijkheid in functie en hiërarchie had.”

“Groepsdruk en sociaal wenselijkheid verhinderen ook tegenspraak. Je wilt niet degene zijn die, voor de ogen van je hiërarchisch leidinggevenden, weerstand heeft tegen onderwerpen die voor hen belangrijk zijn.”

In twee interviews kwam naar voren dat tegenspraak ook kan worden opgevat en benaderd als een samenhangende aanpak van meerdere acties en momenten.

“Het geven van tegenspraak is niet een enkel moment. Voor de brenger is het resultaat van het formuleren van die boodschap, het brengen ervan, het initieel al aanvoelen dat er een pijnpunt zit. Voor de brenger is het een proces. Maar voor de ontvanger is ook een proces nodig om de boodschap te kunnen accepteren.”

“Die ander kon het in eerste instantie niet aannemen. We hebben eerst twee weken pauze genomen. Toen zijn we koffie gaan drinken en viel een hele lading weg toen we samen concludeerde dat we echt wel samen door wilde.”

³ Zie bijlage 2 voor verantwoording en opzet van de interviewgesprekken

De beschouwende setting van de interviews gaf ook de ruimte om het thema tegenspraak 'om te denken' en kwam een meer positieve/constructieve benadering naar voren voor tegenspraak: meervoudig perspectief.

“Tegenspraak is op zichzelf al een frame. Tegenspraak positiever formuleren. Het gaat erom dan je vanuit meervoudig perspectief kijkt.”

“Tegenspraak omdenken naar de term meervoudig perspectief. Meervoudig kijken is een proces dat kan leiden tot een boodschap van tegenspraak. Als je tegenspraak ziet als een spel van alles of niks, voldoe je zelf ook niet aan een meervoudig perspectief. Want ook op jouw boodschap van tegenspraak is een meervoudig perspectief mogelijk.”

Niveau 1: Macro (politiek-bestuurlijke samenwerkingsverbanden)

De context van de bestuurlijke samenwerkingsverbanden kwam niet veel aan de bod in de interviews. Wel af en toe als verwijzing of verklaring voor de impact die het op organisatieniveau (meso) heeft.

“Waarom het [accepteren van tegenspraak] voor ProRail zo moeilijk is, is vanwege de verharding in het politieke debat, de non-exceptance van dingen die fout kunnen gaan, de afrekencultuur, en doelen stellen die heel ambitieus zijn die gehaald moeten worden, en de politieke druk die daarop gegeven wordt. Ambtenaren hebben niet meer de kans om iets ter discussie te stellen. Ze moeten de politieke context verdedigen, terwijl ze er zijn om de politiek te behoeden voor foute keuzes.”

“Wat je als projectmanager wil is dat je gesteund wordt op de inhoud en op je vakmanschap. En wat je merkt is dat een organisatie daar niet in mee kan omdat ze zich elders politiek hebben gecommitteerd aan een doel. En daar ontstaat de spanning.”

Niveau 2: Meso (ProRail als organisatie)

De betekenis van de focus op procedures en regels binnen ProRail was op meerdere momenten uitgebreid onderwerp van gesprek.

“ProRail heeft een heel strak procedureel systeem. En wat daaruit komt wordt als werkelijkheid gezien. Daarmee heb je alle kansen voor meervoudig perspectief uitgesloten.”

“Binnen ProRail, wanneer je gesprekken wil voeren die wringen, dan wordt er snel teruggedrepen naar procedures en regels. De tegenspraak wordt bij je teruggelegd met de ondertoon dat je je vast niet aan alle procedures en stappen hebt gehouden, want dan zou het immers toch geen probleem kunnen zijn.”

“De regel- en procedure gedrevenheid van de organisatie remt mij af in het leveren van tegenspraak. Ik ben er voorzichtiger en omzichtiger van geworden ten opzichte van mijn vorige werkgever waar het meer waarde gedreven was.”

Niet alleen de organisatiecultuur bleek van belang. Ook de formele sturing en inrichting van de organisatie bleek een relatie te hebben met de manier waarop tegenspraak kan worden gegeven.

“Op dit moment is de tegenspraak zo moeilijk omdat het onduidelijk is aan wie tegenspraak moet worden gegeven. Het is onduidelijk in de organisatie wie waarover mag beslissen. Je kan wel tegenspraak geven, maar als het een plek blijkt die er niet over gaat, dan heeft het geen zin. Wat ik dan maar doe is, ik ga eroverheen via mijn eigen informele netwerk.”

Het effect van gedragingen van leidinggevend in de organisatie is veelvuldig aan bod gekomen. Dat gaat deels over voorbeeldgedrag. Maar ook de mate van steun die projectmanagers ervaren van hun leidinggevend op momenten van spannende tegenspraak.

“Het voorbeeldgedrag dat je in een organisatie wilt zien om jezelf onafhankelijk te kunnen voelen, begint ook bij het beeld of je je leiders en bestuurders in de organisatie zelf ook onafhankelijk ziet opereren.”

“Het interne commitment aan de tegenspraak van hun eigen mensen kunnen leidinggevend niet geven, omdat ze weten dat ze zelf niet bereid zijn die boodschap van tegenspraak extern te gaan geven.”

“Ik stond er niet alleen. Alles werd samen met mijn leidinggevend goed voorbereid. Maar de steun die ik niet kreeg was om te zorgen dat de keiharde boodschap die we hadden “het kan niet” dat die stapje voor stapje boven tafel kwam en geaccepteerd zou worden. Het was het opzoeken van de marges van die keiharde boodschap, zodat we [ProRail] niet hoeven te zeggen dat het niet kan, maar dat we alleen zeggen wat wel kan.”

“Hoe hoger je komt, hoe ingewikkelder het wordt en hoe onveiliger het voelt. Ik heb het idee dat boodschappen die je afgeeft die iets kunnen hinderen in besluitvorming, niet enthousiast ontvangen worden.”

“Eerdere ervaringen met momenten van kwetsbaar opstellen bepalen ook de veiligheid die je voelt voor volgende keren. Toen ik ‘op het matje’ moest komen hebben ze voor mij een onaangename en onveilige situatie gecreëerd, die niet terecht was. En dat werkt door. Dus hoe er wordt omgegaan met gemaakte fouten bepaalt mede de sfeer waarin ik volgende keer wel of geen tegenspraak lever.”

In één van de interviews kwam daar ook wel een tegengeluid op.

“Soms denk ik ook wel eens dat het creëren van een beeld dat er een gebrek zou zijn aan positief voorbeeldgedrag, door individuele projectmanagers wordt aangegrepen om zelf niet in beweging te hoeven komen.

Niveau 3: Micro (de Projectmanager)

De koppeling van taalgebruik en de vaardigheid om de boodschap van tegenspraak te (re)framen werd door meerderen gelegd.

“Door een aantal ervaringen in het geven van tegenspraak ben ik gaan ervaren dat taal en de manier waarop je iets brengt, en de juistheid van de plek en de situatie voor die boodschap, heel belangrijk is. Welke woorden kies je daarvoor.”

“Maak je verhaal feitelijk heel duidelijk. In klare taal. Emoties zijn goed om te laten zien, maar effectieve tegenspraak zul je moeten onderbouwen met feiten. Tegenspraak alleen op basis van een gevoel, kun je haast niet verder brengen. Tegenspraak alleen op basis van gevoel mag best, maar wil het samen verder brengen dan moet je met meer komen dan alleen een onderbuikgevoel.”

“Het zou niet moeten uitmaken of de bringer van tegenspraak communicatief vaardig is of niet. Maar dat doet het wel. Tone-of-voice maakt of je je aangesproken voelt door het signaal van tegenspraak.”

Het voelen of vrezen van negatieve consequenties bij het geven van tegenspraak kwam veelvuldig aan bod. En de mate waarin dat speelt voor mensen verschilt.

“Je moet bereid zijn iets te verliezen. Als ik geen tegenspraak meer mag geven, dan ben ik niet meer de persoon die bij deze organisatie hoort. Dan stap ik op.”

“Ik kan toch niet ontslagen worden voor een geven van een slechte boodschap? Mijn carrière wordt er niet anders van. Ik mis er geen kansen door. Mijn carrière wordt er niet door gedwarsboomd. Ik hoef mezelf niet meer te bewijzen.”

“Je moet wel stevig in je schoenen staan. Het vergt dat je ook de consequenties neemt als jouw voorstel niet geaccepteerd wordt. [...] En dat vergt een bepaalde onafhankelijkheid.”

De primaire reactiepatronen en onderliggende persoonlijke waarden bleken ook bepalend voor de manier waarop tegenspraak wordt gegeven en ervaren.

“Ik ken door mijn opvoeding maar 1 stand: fight. Ik ben geraakt door situaties van onveiligheid, ik word er onrustig van en ga nog meer nadenken over wat ik zeg. Maar ik kan [...] dan toch niet laten om te doen wat ik denk dat goed is.”

“In een negatieve ervaring ben ik er ook wel eens op afgerekend [...]. Ik was daarna niet meer welkom in die setting als gesprekspartner. Toch heeft dat mijn kijk op het geven van tegenspraak en de noodzaak ervan niet veranderd. Als ik vind dat ik echt iets moet melden, dan doe ik dat, in redelijke mate losstaand van de consequenties.”

“Omdat ik zelf dan [wanneer ik bij voorgaande besluiten betrokken ben geweest] medeverantwoordelijkheid voel ontnemt me dat enige vrijheid om er dan nog iets van te vinden. Dan moet ik ervoor uitkomen dat ik in eerdere fase niet dapper genoeg ben geweest om er iets van te zeggen. Dan vind ik dat ik dat dan in die vorige fase al had moeten zien. Mijn eigen normen zitten me dan in de weg.”

Analyse en duiding

Voorafgaand aan de interviews had ik een beeld, definitie en een modelsituatie voor het begrip tegenspraak. Ook formuleerde ik een drietal verwachtingen voor de manier waarop verschillende elementen uit de verschillende niveaus van de belevingswereld van de projectmanager, van invloed zouden kunnen zijn op het geven van tegenspraak.

Wat als eerste opvalt uit de interviews met projectmanagers en leidinggevendenden van ProRail is dat de verschillende elementen uit de gehanteerde definitie van tegenspraak ook daadwerkelijk naar voren komen: de hiërarchie en afhankelijkheid; de spanning/angst; de confrontatie met de eigen normen en waarden; het belang van taalvaardigheid; en de timing. Hieruit leid ik af dat het in de interviews is gelukt om het begrip tegenspraak te bespreken op een manier die aansluit bij de intenties vooraf.

Wat ook opvalt is dat de geschetste modelsituatie van tegenspraak (projectmanager geeft tegenspraak aan zijn externe opdrachtgevers) beperkt aan de orde kwam. In de interviews was overwegend aandacht voor het leveren van tegenspraak in een organisatie-interne context. Hierin spreekt een projectmanager een ProRail leidinggevende tegen over projectissues of organisatie-issues. Veelal is dit een voorbereidende stap voor het uiteindelijke moment dat die tegenspraak onvermijdelijk ook extern moet worden gegeven. Hieruit leid ik af dat er in de wereld van de projectmanager meerdere stadia zijn van (het voorbereiden van) tegenspraak. Dit wordt ook bevestigd door interviewcitataten waarin wordt aangegeven dat tegenspraak een proces is van meerdere stappen. De fase van interne tegenspraak voor een projectmanager zou daarin misschien wel spannender of lastiger kunnen voelen, dan het moment daarna wanneer die tegenspraak in een context buiten (maar idealiter met rugdekking van) de eigen organisatie wordt gegeven. Dit suggereert dat de kenmerken van de eigen organisatie (meso) zwaarder wegen dan die van de politiek-bestuurlijke samenwerkingsverbanden (macro).

De interviewresultaten op het niveau van de politiek-bestuurlijke samenwerkingsverbanden (macro) ondersteunen dit. De verwachting dat de meer waardegeoriënteerde kenmerken op dat niveau ook een waardegedreven aanpak van tegenspraak zouden belonen, is in zijn geheel niet naar voren gekomen. Wel vond ik in uitspraken over het niveau van de organisatie ProRail kenmerken of verwijzingen terug van dat bovenliggende niveau. Zoals de impact van politiek op het handelen in de organisatie. Een verklaring zou kunnen zijn dat de kenmerken van die politiek-bestuurlijke samenwerkingsverbanden inmiddels verregaand zijn doorgesijpeld in de inrichting en het handelen van de organisatie ProRail. En dat daarmee de kenmerken van het macroniveau zeker relevant zijn, maar dat de invloed daarvan op het leveren van tegenspraak door een projectmanager, verloopt via de cultuur en waarden van de organisatie op het mesoniveau.

Het geanalyseerde meso- en microniveau blijkt in de context van tegenspraak nauw verbonden. In de interviewresultaten wordt duidelijk dat de impact van cultuur, waarden, inrichting en voorbeeldgedrag van de moederorganisatie ProRail (op het leveren van tegenspraak door een projectmanager) nauwelijks kan worden overschat. Dit gaat echter meer over de veilige omgeving dan om de kenmerken van procedure oriëntatie van de organisatie. Tegen de geformuleerde verwachting in lijken projectmanagers niet mee te willen gaan in de technisch-procedurele oriëntaties. Ze gaven in de interviews blijk ervan zich juist daartegen te willen afzetten door een minder stringente focus op procedures en formats en meer op waarden en onderlinge zorgen/emoties te verlangen van hun moederorganisatie. De mate waarin door de organisatie een veilige omgeving wordt gecreëerd, blijkt juist van grote invloed voor de vraag of iemand tegenspraak levert. Het blijkt dat de projectmanager congruent gedrag van de organisatie nodig heeft waarin voorbeeldgedrag, duidelijke sturing, leren van fouten, en reële regelruimte samen de veilige fundament basis geven van waaruit tegenspraak mogelijk wordt. Dit veilige fundament wordt gecreëerd door de dagelijkse routinematige gedragingen in de organisatie. Niet (of niet alleen) op de momenten dat er sprake is van een situatie van tegenspraak.

Omgekeerd vinden we in de interviewresultaten op het niveau van de individuele projectmanager (micro) inderdaad ook veel verwijzingen naar kenmerken van de moederorganisatie die van invloed blijken op de veiligheid die een projectmanager voelt om tegenspraak te leveren. Hoe moeilijk of makkelijk een projectmanager het vindt om tegenspraak te leveren hangt echter niet alleen af van de vraag hoe hij de veiligheid en steun van en in zijn organisatie ervaart, maar ook van zijn individuele vaardigheden en karaktereigenschappen. De geformuleerde verwachting over de relatie van taalvaardigheid en (re)framen met het geven van tegenspraak wordt bevestigd. Voor wat betreft de karaktereigenschappen van een projectmanager wordt duidelijk dat de spanning die samenhangt met een situatie van tegenspraak, met name primaire reacties en gedrag oproept. Als je van nature een vechter bent, is dat onder druk ook veelal je voorkeursreactie. Maar niet iedereen is van nature een vechter. De andere primaire reacties van vluchten of bevroren zijn ook veelvoorkomend en volkomen normaal. Voor effectieve tegenspraak blijven echter bij voorkeur de primaire reacties achterwege, ten

gunste van aangeleerde en meer gebalanceerde vaardigheden en gedrag⁴. Voorwaarde daarvoor lijkt het verminderen van de spanning rondom het moment van tegenspraak. En vanuit de interviewresultaten weten we dat context en kenmerken van de eigen organisatie een grote invloed hebben op de vraag of iemand zich veiligheid voelt. Meer veiligheid leidt tot minder spanning, leidt tot meer ruimte voor aangeleerd gedrag, leidt tot effectievere tegenspraak.

Enige scepsis over het belang van voorbeeldgedrag in de eigen organisatie en de kenmerken van het mesoniveau is hier ook op zijn plaats. En één van de citaten geeft daar ook de ingang voor. Daarin wordt de vraag opgeworpen in hoeverre individuele projectmanagers de omstandigheden en context buiten henzelf aangrijpen om de verantwoordelijkheid voor het niet leveren van tegenspraak ook buiten zichzelf te plaatsen. En dat is zeker niet ondenkbaar⁵. Hoewel ik dit tijdens de gevoerde interviews niet zo heb ervaren, laat een aantal van de opgenomen citaten over de ProRail-organisatie zich achteraf wel zo lezen. In de vervolgitwerkingen ben ik me bewust geweest van dit beschreven psychologisch effect. Ik heb getracht de verantwoordelijkheid voor het creëren van de juiste omstandigheden voor het leveren van tegenspraak niet eenzijdig bij de organisatie neer te leggen. Maar dit juist evenwichtig voor zowel projectmanager als organisatie te beschrijven.

Tegenspraak als proces: introductie van de aktes

Uit voorgaande onderzoeksresultaten en analyse komt een meervoudig beeld naar voren van het begrip tegenspraak. Tegenspraak is geen moment maar een proces met verschillende stadia. En in die verschillende stadia spelen verschillende kenmerken vanuit de verschillende analyseniveaus, op verschillende momenten een rol.

Als antwoord op de centrale vraag van deze kwestie –hoe het complexe begrip tegenspraak te ontrafelen en te vertalen naar adviezen voor projectmanager en organisatie– stel ik hieronder concluderend een nieuwe ideaaltypische indeling van tegenspraak voor. Hierin zijn verschillende stadia van tegenspraak uitgewerkt en zijn de interview- en analyseresultaten vertaald in aandachtspunten en adviezen voor zowel projectmanager als organisatie.

Ik noem dit de **aktes van tegenspraak**. De term aktes ontleen ik aan het toneel. Waarmee ik niet wil zeggen dat tegenspraak toneelspelen is. In tegendeel. Maar het moment van tegenspreken voelt soms wel een beetje alsof je op een podium staat: kwetsbaar en alle schijnwerpers op jou gericht. En omdat toneel -net als tegenspraak- zoveel meer omvat dan alleen dat ene moment dat je op het podium staat, hebben enkele aktes ook titels met een knipoog naar de toneelwereld: **Routine – Jeuk – Script – Première – Afdronk** (zie bijlage 3).

⁴ Volwassen ik-toestand als ego-positie uit de theorie van Transactionele Analyse (Graaf, de & Kunst, 2019)

⁵ Uit experimenten vanuit de theorie van cognitieve dissonantie is bekend dat mensen de neiging hebben om conflicten tussen hun eigen overtuigingen, houding en gedrag te vermijden. De spanning die deze interne conflicten kan oproepen, lost men vervolgens op door eigen opvattingen bij te stellen om daarmee het eigen handelen (of het gebrek daaraan) voor zichzelf te kunnen rechtvaardigen. (Festinger & Carlsmith, 1959)

Routine is de akte waarin alles nog rustig is. Business-as-usual op basis van samenspraak zonder dat er sprake is van (beginnende) tegenspraak. Het is de fase waarin je als projectmanager de taak hebt jezelf scherp te houden en je eigen tegenspraak (ook wel: challengen of meervoudig kijken) in te richten. Het is ook de fase waarin je als organisatie via je voorbeeldgedrag de meeste invloed hebt op het veilige fundament voor tegenspraak in latere aktes.

‘Men moet krabben waar het jeukt’ is het gezegde. **Jeuk** is de akte waarin je als projectmanager voelt dat er iets niet pluis is. De belangrijke akte waarin je de eerste signalen van ongemak serieus neemt en idealiter ook deelt met anderen. Het doel van dit delen is verwachtingen managen en commitment ophalen voor vervolgonderzoek. Als organisatie is het de opdracht om de ‘jeuk’ niet te ontkennen. Respecteer dat de projectmanager in deze akte nog geen feitelijkheden of concrete zaken op tafel kan leggen. Luister naar de onderliggende zorgen en eventuele emoties bij de projectmanager en geef ruimte dit verder te onderzoeken.

Dan breekt de akte aan waarin je je **script** gaat schrijven voor de tegenspraak. In deze fase werk je als projectmanager toe naar een opbouw van je boodschap van tegenspraak. Je brengt feiten en consequenties in beeld. En laat ook je boodschap van tegenspraak kritisch bekijken door anderen. Je neemt emoties mee, maar laat ze niet de overhand krijgen. Je denkt in deze akte ook al na over het communicatie frame waarin je je boodschap van tegenspraak gaat overbrengen. Als procedure georiënteerde organisatie is het in deze akte zaak om niet de boodschap en feiten van tegenspraak weg te redeneren vanuit regels en procedures. Reageer en steun de projectmanager vanuit de bedoeling en gedeelde organisatiewaarden.

Wanneer het script af is en de laatste repetities zijn geweest is het tijd om op het podium te stappen. De akte van **première** is het daadwerkelijke moment van overbrengen van tegenspraak. De essentie van deze akte is om de tegenspraak over te brengen met als doel interactie, uitwisseling van beelden en daarna besluitvorming. Als projectmanager is het zaak om er geen ‘alles of niets’ scenario van te maken: ook op jouw boodschap van tegenspraak zijn meervoudige andere beelden denkbaar. Blijf trouw je aan je gekozen frame, sta open voor reacties en reframe in de discussie waar nodig. Als organisatie geef je je projectmanager ruggensteun. Je coacht constructief en past het voorbeeldgedrag uit de akte van routine nu ook daadwerkelijk toe. Je gaat achter je medewerker staan.

Na de première komt publiek en cast in de foyer bij elkaar voor een drankje en een nabespreking. De akte van **afdrank** maakt nadrukkelijk deel uit van tegenspraak en bestaat uit het napraten, evalueren en afsluiten van de mogelijke tegenstellingen rondom de tegenspraak. Het doel is het normaliseren van de verhoudingen, zodat terugkeer naar een nieuwe akte van routine mogelijk wordt. In deze fase houd je als projectmanager verbinding en ziet de nieuwe realiteit na de besluitvorming over de tegenspraak onder ogen. Je laat eventuele emoties achter in de coulissen. Als organisatie bevestig en herstel je de veilige leeromgeving door de evenwichtige manier waarop je communiceert en terugblijkt op de periode én uitkomst van tegenspraak.



Praatplaat **Aktes van Tegenspraak** (illustrator: www.metAngela.nl)

Aanbevelingen

Tegenspraak is een complex gelaagd, maar herkenbaar begrip gebleken in de talloze gesprekken die ik gedurende het werken aan deze kwestie voerde. Hoewel verschillende personen verschillend naar het onderwerp kijken, zit de grote gemene deler en kracht erin dát erover gesproken wordt. Met de **aktes van de tegenspraak** en de bijbehorende praatplaat hoop ik bij te dragen aan het voeren van vele gesprekken in de organisatie van ProRail over het thema tegenspraak. Gesprekken op individueel niveau met projectmanagers én leidinggevenden. Maar zeker ook gesprekken op teamniveau: managementteams van afdelingen, projectteams of gelegenhedsgroepen van geïnteresseerden bij lunchlezingen of workshops. Hierbij kunnen de **aktes van tegenspraak** het gesprek structureren en verbreden. Het is mijn aanbeveling dat projectmanagers de **aktes van tegenspraak** gebruiken als een roadmap of (geheugen)steun. Om te navigeren tijdens het proces van tegenspreken, en jezelf bij de les en op koers te houden. Het is mijn aanbeveling voor de organisatie ProRail dat er zoveel mogelijk gesprekken worden gevoerd gericht op bewustwording, comfort en veiligheid rondom het thema tegenspraak. Om daarmee een niet te onderschatten bijdrage te leveren aan de groei en het lerend vermogen van onze prachtige organisatie.

Reflectie en dankwoord

Een onderwerp voor de afsluitende kwestie kies je met je hoofd maar ook een beetje met je onderbuik. De keuze voor het onderwerp tegenspraak kwam voor mij voort uit een grotere wens dat het geven van tegengeluid, maatschappelijk meer gewaardeerd zou moeten worden. Getriggerd door de evaluaties en verhalen van de Toeslagenaffaire, wilde ik bijdragen aan een open gesprekscultuur in de politiek-bestuurlijk gedreven contexten waarin wij projectmanagers van Neerlands Diep vaak werken. Dat was

mijn hoofd dat sprak. Ik koos het onderwerp ook omdat ik in mijn onderbuik aanvoelde, dat mijn eigen risicomijdende inslag er soms voor kon zorgen dat ook ik me geremd voel in het geven van tegenspraak.

Het uitdenken van dit onderzoek; het worstelen met opzet en afbakening; het voeren van de interviews; en het daarna samenhangend proberen uit te werken; en dat in een schier oneindige en onoverzichtelijke loop; heeft mij allemaal geholpen aan een meervoudig en genuanceerd beeld van iets dat tot dan toe een groot en abstract containerbegrip was. In situaties waarin ik met tegenspraak het verschil kan maken, kan ik nu met meer comfort, vertrouwen en overzicht van de **aktes van tegenspraak** de benodigde moed opbrengen. Dat gun ik mijn collega's en organisatie ook. Zodat we allemaal worden gehoord, het verschil kunnen maken, en groeien in ons vakmanschap!

Mijn dank gaat uit naar Marcel Veenswijk voor zijn constructief kritische begeleiding en hulp. Ook gaat mijn oprechte dank uit naar de geïnterviewden voor hun tijd en openheid. En tot slot dank aan mijn leermaten Remco, Floriaan en Lucas voor de vrijdagsessies met steun, herkenning én afleiding :-) en aan alle deelnemers en begeleiders van Kernprogramma 20-23.

Bronvermelding

Bruijn, J.A. de (2011). *Framing: Over de macht van taal in de politiek*. Amsterdam: Atlas.

Bruijn, J.A. de, Heuvelhof, E.F. ten. (2017). *Management in netwerken. Over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Boom.

Dopfer, K., Foster, J. & Potts, J. (2004). *Micro-meso-macro*. J. Evol. Econ. 14, 263–279.

Festinger L. & Carlsmith. J.M. *Cognitive consequences of forced compliance*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959;58: 203-210

Graaf, A. de & Kunst, K. (2019). *Einstein en de kunst van het zeilen. Praktijkboek over leiderschap en communicatie*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Haar, B. ter. (2023). *Tegenspraak op de ambtelijke werkvloer is moeilijker dan gedacht*. Artikel gepubliceerd op 16 januari 2023, geraadpleegd op 14 mei 2023, <https://platformoverheid.nl/artikel/tegenspraak-op-de-ambtelijke-werkvloer-is-moeilijker-dan-gedacht/>

Jepperson, R., Meyer, J.W. (2011). *Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms*. Sociological Theory 29 (1):54 - 73.

Moeskops, O. (2019). *Vershil maken in kwesties die ertoe doen*. Goed Bestuur&Toezicht 1-2019:63-69.

Pool, E. (2021). *Macht en Moed. Ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Bijlage 1 Sensitizing concepts (vertrekpunt onderzoek)

<p>Tegenspraak: “een ongewenste en/of tegengestelde mening verdedigen ten opzichte van hiërarchisch meerdere(n) met het gevoelsmatige risico op persoonlijke consequenties”.</p> <p>Kwestie: In evaluaties blijkt “hadden we maar eerder iets gezegd/ingegrepen”. Wat maakt tegenspraak <u>geven</u> moeilijk? En hoe gaat de moederorganisatie hiermee om dit te faciliteren/leren?</p>						
Niveau:	Wie:	Thema's:	Zoektermen:	Auteurs:	Aspecten:	Hypothese:
Micro	Projectmanager	-Framing (escaleren) -TA-ego model	Framing Reframing Filteren Ondergedrag	Hans de Bruijn	Vaardigheden voor reframing Eigen emoties onder controle	Onzekerheid reframen vanuit waarden, als tegenhanger van bovenliggend dominante technocratische systeemcultuur, omdat in de context van complexe samenwerkingsvormen, vertrouwen wordt ontleend aan een samenwerkingsmodel op basis van gedeelde waarden.
Meso	Organisatie	-Organisatiecultuur -bouwcultuur	Cultuurprofiel samenwerkingsmodel	Keast Shine	Integratie vs. differentiatie (technisch model roept differentiatie op).	
Macro	Bestuurlijke samenwerkingsstructuren	-Institutionele structuren	Regelkader	Ten Heuvelhof	Belemmerende structuren/afspraken Effect Bouwfraude OG/ON gedrag	

Bijlage 2 Semigestructureerd interviews

Gekozen interviewvorm

Het semigestructureerde interview is een van de kwalitatieve onderzoeksmethoden voor onderzoek. Bij een semigestructureerd interview wordt een deel van de gestelde vragen voorafgaand aan het interview vastgelegd. Enkele vragen zijn vooraf vastgesteld, maar er is ruimte om door te vragen op onduidelijke of interessante antwoorden. Dit stelt de onderzoeker in staat om hele rijke data te verzamelen en diepgaande inzichten op te doen door middel van een kwalitatieve data-analyse (bron: www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/semigestructureerd-interview)

Richtinggevende interviewvragen

1. Wat betekent het woord tegenspraak voor jou?
2. Wat is je beste voorbeeld van tegenspraak?
3. Wat vergde dit van je? Wat zijn de belangrijkste benodigde vaardigheden? Verandert dit in de loop van de tijd?
4. Wat geeft je comfort bij het leveren van tegenspraak?
5. Hoe werd de tegenspraak ontvangen?
6. Is er een verschil tussen intern of extern geven van tegenspraak? Wat is dat verschil?
7. Wat is je beste voorbeeld voor het ontvangen van tegenspraak?
8. Wat geeft je comfort bij het ontvangen van tegenspraak?
9. Wat doet ProRail om tegenspraak te stimuleren of je dit te leren?
10. Verschilt ProRail daarin van andere (voorgaande) werkgevers?

Gehouden interviews

1. Talloze korte/oriënterende gesprekken met projectmanagers, april 2022 tot en met mei 2023 (zonder verslaglegging)
2. Senior projectmanager, april 2023 (verslag)
3. Senior project- en programmamanager, april 2023 (verslag)
4. Projectmanager, april 2023 (verslag)
5. vm. Senior projectmanager, april 2023 (verslag)
6. Manager middenkader, april 2023 (verslag)
7. Manager middenkader, mei 2023 (verslag)

Anonimiteit en vertrouwelijkheid

Vanuit overwegingen van anonimiteit van de geïnterviewden en vertrouwelijkheid van de aangehaalde voorbeelden en projectcases, worden de opgestelde gespreksverslagen niet opgenomen in dit onderzoeksverslag of gedeeld in welke vorm dan ook.

Bijlage 3 De aktes van tegenspraak

Akte	Tegenspraak?	Essentie	Projectmanager	Organisatie
Routine	Business as usual. Fase van samenpraak.	Het fundament leggen voor vertrouwen en veiligheid in latere aktes.	Jezelf scherp houden en reflectie en feedback op jouw handelen organiseren.	Voorbeeldgedrag uitstralen; leren van fouten/falen; diversiteit in mensen en karakters erkennen en waarderen.
Jeuk	Eerste gevoel dat er iets niet klopt als aanleiding om verder te zoeken.	Serius nemen van eerste signalen van ongemak.	Verwachtingenmanagement; commitment ophalen voor het onderzoeken van die 'jeuk.	Signaal serieus nemen; luisteren naar onderliggende zorg en emoties.
Script	Opbouw van feiten en onderbouwing voor boodschap en reden van tegenspraak	In openheid werken aan een vertaling van gevoel naar verhaal en feiten	Feiten verzamelen; jezelf daarin ook laten toetsen; emoties meenemen maar niet de overhand geven; sterk frame kiezen voor de boodschap.	De bedoeling en onderliggende waarden steunen; niet wegrationaliseren op basis van regels en procedures
Première	De tegenspraak wordt afgeleverd	Tegenspraak met interactie en besluitvorming.	Niet in de dramadriehoek laten lokken; bewustzijn van je persoonlijke voorkeuren en valkuilen; openstaan voor reacties van de ontvangers.	Ruggensteun geven; constructief coachen; betrouwbaar zijn.
Afdronk	Terugblik en nazorg van de tegenspraak	Normaliseren van de verhoudingen op weg terug naar de routine.	Verbinding houden; nieuwe realiteit definiëren; emoties achterlaten	Veilige leeromgeving bevestigen/herstellen.