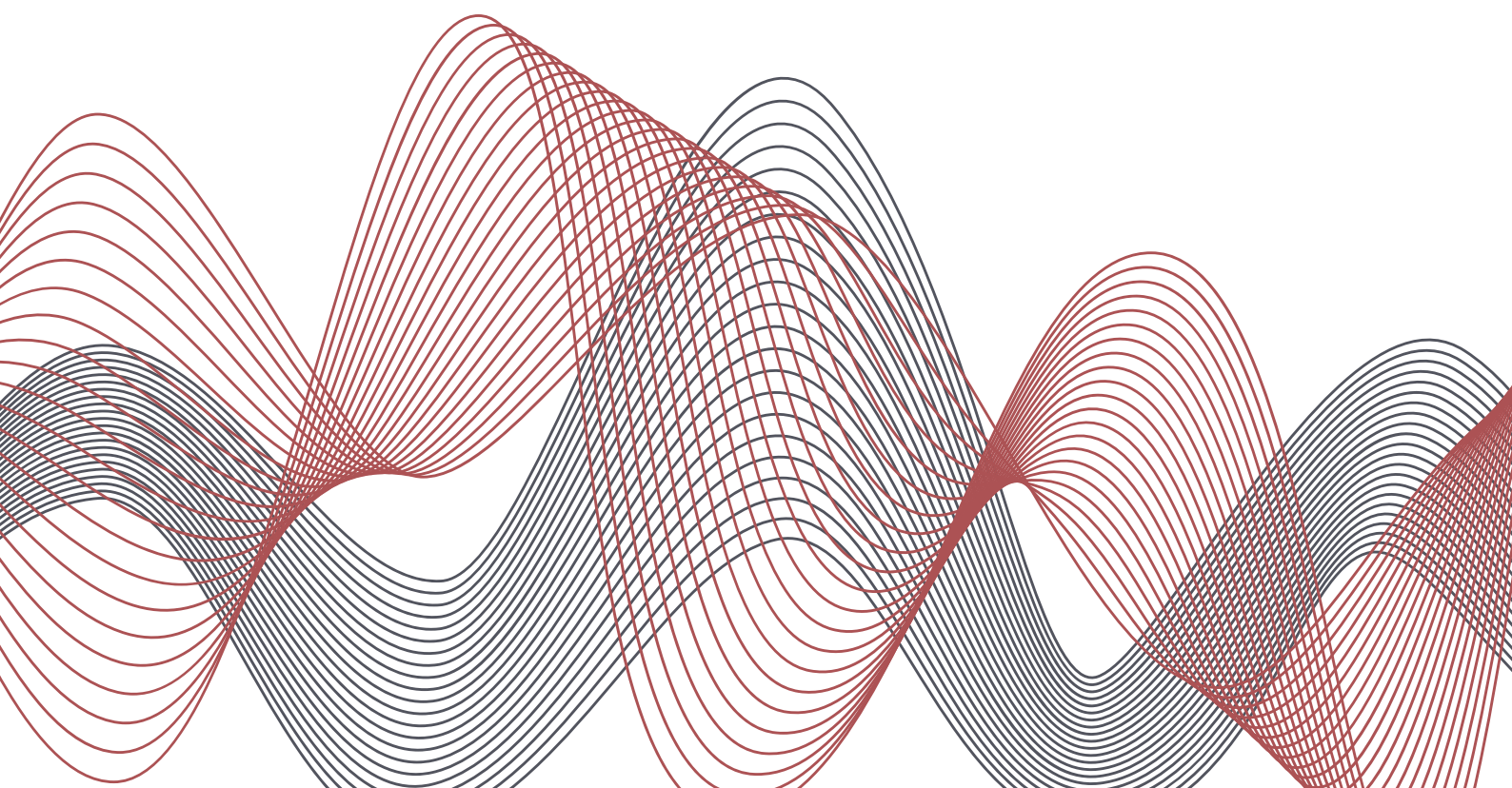
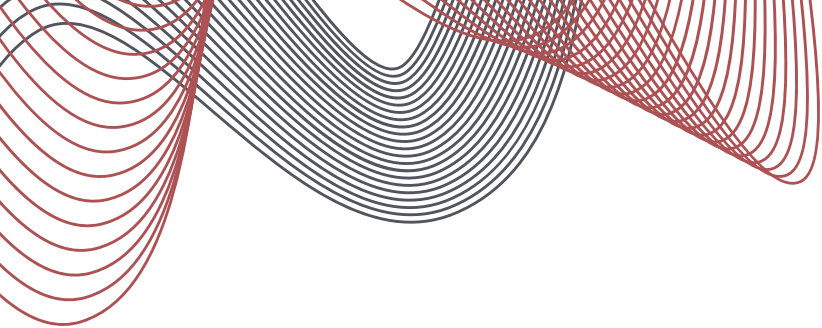


DYNAMIEKEN IN EEN 2 FASEN CONTRACT

HOE HET SAMEN WEL WERKT





VOORWOORD

Het startte met een verlangen om iets goeds te doen. Om op verzoek van een van mijn klanten de ervaringen die ik de afgelopen jaren heb opgedaan bij het begeleiden van de samenwerking in een aantal bouwprojecten aan papier toe te vertrouwen. De intentie is om bestuurders en professionals, van de opdrachtgever, opdrachtnemer en eventueel subsidieverlener, op basis van die ervaringen inzichten en handvatten te bieden hoe het samen wel werkt.

In het eerste deel verklaar ik een aantal samenwerkingsdynamieken die ik vaker ben tegengekomen in dit soort projecten. In het tweede deel reik ik een aantal handvatten en suggesties aan hoe die dynamieken wat hanteerbaarder te maken.

Mogelijk lees je dit e-book omdat je werkt in of aan een 2-fasen of ander complex infra- of bouwproject en zoekt naar manieren om het samen wel of (nog) beter te laten werken. Mocht dat zo zijn, onderstreep dan tijdens het lezen wat je herkent in jullie situatie. Alleen al het samen bespreken daarvan kan tot een mooi gesprek en waardevolle inzichten leiden. Een concrete manier hoe dat te doen, hoe samen met dit e-book aan de slag te gaan, heb ik als instructie uitgewerkt. Indien je daarin geïnteresseerd bent, kun je mij mailen op onderstaande adres.

Waar je 'ik' leest, had net zo goed 'we' kunnen staan. Zowel de begeleiding van de projecten, als het schrijven van dit e-book was nooit gelukt zonder de geweldige samenwerking met mijn zakenpartner André Wouters. Daarnaast wil ik ook graag Clemmy Molin, Nathalie Paulussen, Marijke Spanjersberg en enkele zeer gewaarde relaties uit het werkveld bedanken voor hun hulp bij het schrijven van deze notitie.

Ewout Boogaard

Teaming specialist & mede-eigenaar Courageous teaming

Ewout.boogaard@courageousteaming.com

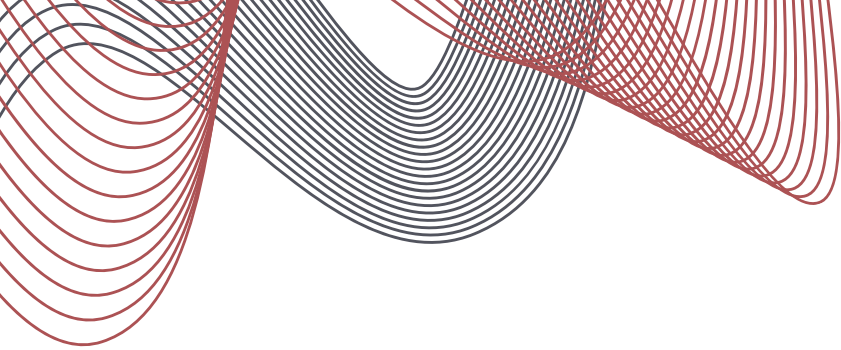
+31(0)615001503

www.linkedin.com/in/ewoutboogaard

Maart 2021

INHOUDSOPGAVE

	PAGINA
VOORWOORD	2
DYNAMIEKEN IN EEN 2 FASEN CONTRACT: "HOE HET SAMEN WEL WERKT"	4
EEN PARADOXALE SAMENWERKINGSOPGAVE	4
De start: een beauty contest	4
Ongelijke gelijkwaardigheid	5
(G)een rol voor de prijs	5
ELKE FASE EEN EIGEN KARAKTER	6
FASE 1: Procesmatig vanuit een plan	6
FASE 2: Planmatig met ruimte voor proces	6
ZO VEEL MOGELIJK GEMEENSCHAPPELIJKHEID IN DE CONTEXT	7
De inrichting van het management	7
De rol van het bestuur	8
Gedeeld focus en meervoudige partijdigheid	9
WAT KAN ER AL TIJDENS DE TENDERFASE GEDAAN WORDEN?	10
Beloon eerlijkheid	10
Werk met eenheidstarieven	10
Kom tot een gezamenlijke verdeelsleutel	10
5Ct PRINCIPES ALS MINDSET, ZEKER ALS HET SPANNEND WORDT	11
SAMENVATTEND	13



DYNAMIEKEN IN EEN 2 FASEN CONTRACT: "HOE HET SAMEN WEL WERKT"

"Een mooi werk maken tegen een eerlijke prijs met een gezond rendement voor de bouwer. Een werk dat Nederland (water) veiliger of mobieler maakt en wat waarde toevoegt aan de omgeving. Een werk dat met slimme innovaties bijdraagt aan de verhoging van het kennisniveau van de BV Nederland." Iedere keer wanneer ik als samenwerkingscoach het management van een projectorganisatie vraag wat ze samen te doen hebben, krijg ik een dergelijk antwoord. Aan goede intenties bij betrokkenen ontbreekt het eigenlijk nooit.

Ondanks de goede wil om het echt samen te doen, blijkt dit in de praktijk best ingewikkeld. De complexiteit van dit soort projecten is altijd groot, soms in technisch opzicht, soms omdat de omgeving kritisch is, soms beide. Juist een goede samenwerking tussen publieke en private partijen, tussen opdrachtgever en marktpartijen, blijkt dan een van de belangrijkste succesfactoren te zijn. Dat is ook het idee achter een twee-fasen-contract. Het vroegtijdig bundelen van de sterktes van publiek en privaat moet leiden tot het best mogelijke ontwerp, met oog voor allerlei optimalisaties, met een eerlijke en realistische prijs. Tot slot beoogt het twee-fasen-contract het risico op tegenvallers in de bouwfase te verlagen.

Om die samenwerking voor elkaar te krijgen zie ik vaak dat er goede initiatieven worden opgestart. Persoonlijkheidstesten om te kijken of de mensen goed bij elkaar passen. Teamassessments in de vorm van allerlei spel- of simulatieopdrachten om te kijken hoe de samenwerking tussen de mensen gaat. Of, bijvoorbeeld het open-deuren-

spel om inzicht te krijgen in hoe iedereen kijkt naar een goede samenwerking. Ondanks deze inspanningen zie ik de samenwerking regelmatig vastlopen. Dat puzzelt, het daagt me uit; Wat is hier aan de hand? Waarom lukt het in sommige situaties gewoon niet om er samen uit te komen ondanks die goede wil? En, hoe kan ik in die situaties vanuit mijn rol helpen in de wetenschap dat bovenstaande allemaal al gedaan is?

EEN PARADOXALE SAMENWERKINGSOPGAVE

Laten we eerst eens naar de context kijken. Naar hoe een dergelijke samenwerking tot stand komt en wordt ingericht, en welke krachten er op zo'n samenwerking of projectteam inwerken.

De start: een beauty contest

De tenderfase kan gezien worden als een soort 'beauty contest'. Het mooiste jongetje of meisje wordt door de publieke opdrachtgever gekozen als de ideale partner voor het project, of toch tenminste voor de eerste fase van het project. Logischerwijs laten de aanbiedende marktpartijen dan niet te veel van hun lelijke kanten zien. Sterker nog, het loont misschien wel om je iets mooier voor te doen dan je werkelijk bent om gekozen te worden. Om je mooiste veren op te zetten. De opdrachtgever probeert de beste partner te vinden, de potentiële opdrachtnemers proberen de wedstrijd te winnen. Zodra fase één, de ontwerpfase, en dus ook de echte samenwerking dan start en beide partijen elkaars werkelijke sterktes

De tender is een beauty contest waarin je je van je mooiste kant moet laten zien, maar voor een goede samenwerking in de volgende fase mag je je niet mooier voordoen dan je bent. Als je jezelf niet een beetje oppoetst, krijg je de opdracht niet. Als je jezelf wel een beetje oppoetst, val je later tegen.



De vraag die mij bezighoudt: "Wat te doen om de samenwerking in een specifieke projectsituatie voor iedereen wat eerlijker en congruenter te maken?"



en zwaktes ervaren, belemmeren gevoelens van teleurstelling en misschien wel onrecht de samenwerking. "Ze hadden toch dit en dat beloofd. Ze hebben toch gezegd dat ze het zo gingen aanpakken. Hier waren ze naar eigen zeggen toch heel goed in. Dat valt in de praktijk toch wel tegen". De tender is een beauty contest waarin je je van je mooiste kant moet laten zien, maar voor een goede samenwerking in de volgende fase mag je je niet mooier voordoen dan je bent. **Het is een beauty contest maar je mag je niet mooier voordoen. Dit heet een 'pragmatische paradox', een situatie waarin je - wat je ook doet - altijd verkeerd handelt: Als je jezelf niet een beetje oppoetst, krijg je de opdracht niet. Als je jezelf wel een beetje oppoetst, val je later tegen.** Zo'n paradox in het begin van de samenwerking zet onvermijdelijk de relatie en het vertrouwen onder druk.

Ongelijke gelijkwaardigheid

Een ander belangrijk aspect is het proces van besluitvorming. Om de krachten van publiek en privaat te bundelen leeft de wens samen te werken op basis van gelijkwaardigheid. Dat is ook logisch: beide partijen hebben waardevolle kwaliteiten voor het slagen van het project en zijn over en weer van elkaar afhankelijk. Lastig of ingewikkeld wordt het wanneer ze er even niet uitkomen, wanneer ze een verschil van inzicht hebben. Dan blijkt de samenwerking niet op basis van gelijkwaardigheid, er is immers ook sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Een verhouding die soms door alle lagen van de projectorganisatie heen loopt en kan leiden tot een parallelproces tussen de mensen van de publieke en de private

partij. Deze opdrachtgever-opdrachtnemer relatie wordt daarmee een mogelijke bron van spanning in de samenwerking tussen de professionals van beide partijen, zeker bij een verschil van inzicht in een situatie waarin gezamenlijke besluitvorming gevraagd wordt.

Een tweede paradox houdt hier de samenwerking gevangen: "We werken op basis van gelijkwaardigheid, maar de opdrachtgever beslist".

(G)een rol voor de prijs

Als derde punt is het zinvol om te kijken naar de bewegingsruimte, het kader waarbinnen de projectorganisatie zich kan bewegen. Hoewel het streven bij twee-fasen-contracten is dat de aanneemsom bij aanbesteding geen rol speelt en pas op tafel komt na de eerste fase, blijkt dit in de praktijk niet altijd het geval. Als in de ontwerpfase van het project al blijkt dat de prijs hoger uitvalt dan de verwachting die bij de aanbestedingsfase is gewekt of, op basis van de toen beschikbare kennis, misschien zelfs wel aan elkaar en een eventuele subsidieverlener is toegezegd, komt de projectorganisatie klem te zitten. Meegaan met de prijs uit de aanbesteding betekent al tijdens de ontwerpfase een verlieslijdend werk, of in ieder geval geen gezond rendement voor de bouwer. De prijs vragen die nodig is voor een goed ontwerp zet de rechtmatigheid van de aanbesteding, en misschien wel het gevoel van rechtvaardigheid bij de opdrachtgever of subsidieverlener, op losse schroeven. **Een derde verlamende paradox: "De prijs speelt geen rol, tenzij die hoger is dan de opdrachtgever en/of subsidieverlener in gedachten hadden. In de praktijk betekent dit: de prijs speelt zowel geen rol als een hele belangrijke rol."**

Zo'n samenwerking is dus best ingewikkeld en ik heb niet de illusie dat ik de wetgeving of een compleet systeem kan veranderen. Ik betwijfel zelfs of dat de samenwerking zou kunnen verbeteren. Iedere contract- of aanbestedingsvorm zal immers voors en tegens hebben. Dus de vraag die mij bezighoudt is: "Wat te doen om de samenwerking in een specifieke projectsituatie voor iedereen wat eerlijker en congruenter te maken?" Dit omdat eerlijkheid en congruentie in mijn visie belangrijke voorwaarden zijn voor een duurzame samenwerking. Het gaat daarbij niet om een objectieve maatstaf, maar om de vraag of het voldoende eerlijk voelt voor betrokkenen. En, of de spelregels in de ogen van iedereen voldoende congruent zijn.

ELKE FASE EEN EIGEN KARAKTER

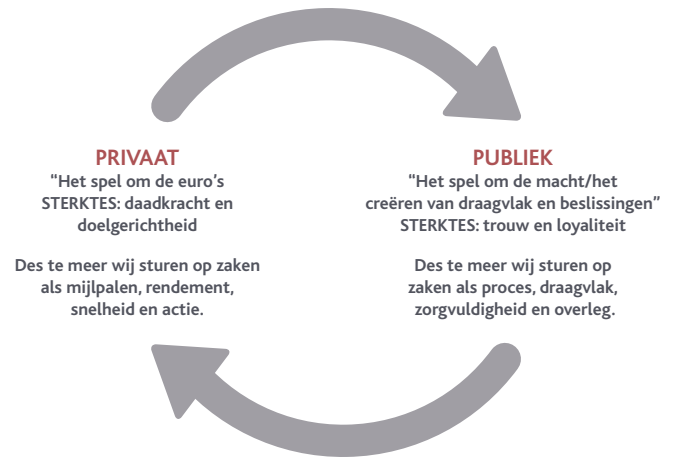
Om die vraag te beantwoorden, wil ik eerst nog iets dieper in de samenwerking duiken, startend met de eerste fase na de tender.

FASE 1: Procesmatig vanuit een plan

In de eerste fase van het project is het belangrijk om in gezamenlijkheid producten te vervaardigen die het project 'door de politieke en bestuurlijke poortjes helpen'. Het gaat er dan om, om samen tot een definitief ontwerp met kostenraming te komen, dat vergund kan worden, waaraan subsidie toegekend kan worden en dat eventueel bestand is tegen een Raad van State – procedure. **In de kern draait het in deze fase om het organiseren van beslissingen.** Meestal is **tijd** daarbij minder van belang, die wordt immers grotendeels bepaald door actoren buiten het project. **Budget** zit in deze fase op de bijrijder stoel, zeker wanneer in de tenderfase een eind- of plafondprijs is afgesproken, en **kwaliteit** zit achter het stuur. Hiermee bedoel ik de kwaliteit om de vereiste beslissingen te organiseren voor een succesvolle uitvoering van het project. De ondergrens die in deze fase bewaakt moet worden is of er in de gemaakte producten niets wordt toegezegd wat later niet uitvoerbaar blijkt binnen de wettelijke kaders, het beschikbare budget of de beschikbare tijd. In deze fase bevindt het project zich meestal in een complexe context met veel verschillende belanghebbenden met diverse eigen doelstellingen. Het is de kunst om die belangen samen te brengen in een definitief ontwerp, dat draagvlak heeft bij burgers en politici. **Deze fase kenmerkt zich vaak door een soort 'relationele rommeligheid': welke contacten zijn helpend, hoe zijn de verhoudingen, welke verbindingen zijn belangrijk om te leggen en welke relaties zijn zinvol om verder uit te bouwen.** De passende strategie in een dergelijke context is procesmatig en cyclisch van karakter. Je zet een stap, kijkt wat het effect is, leert, past aan en zet weer een volgende stap. Alsof je aan het schaken bent en steeds moet anticiperen op (re)acties uit de omgeving. De ervaring leert dat mensen uit de publieke sector over het algemeen met deze werkwijze meer ervaring hebben en er goed in gedijen. Dit in tegenstelling tot de meeste mensen die werken voor private partijen. Die hebben al snel de neiging om zich af te vragen waarom dingen zolang duren. "Ik mis structuur, wat is de planning of wanneer gaan we nu eens echt beginnen?", zijn veel gehoorde uitspraken vanuit de private kant in deze fase.

FASE 2: Planmatig met ruimte voor proces

In de uitvoeringsfase draait vervolgens bijna alles om. De meer uitvoeringsgerichte mensen komen in de lead en de leidende spelers uit de vorige fase moeten een stapje naar achteren zetten. **In deze fase draait het om het maken van het werk. Het gaat om het efficiënt inzetten van materieel en mensen om een mooi werk te maken met een gezond financieel rendement.** Buiten aanpakken en bouwen komen voorop te staan. Opeens zit **tijd** achter het stuur, stuurt **kosten** stevig mee vanaf de bijrijder stoel en schuift **kwaliteit** naar de achterbank. Niet dat de kwaliteit van het werk en dus ook het draagvlak vanuit de omgeving er niet meer toe doen, maar het verschuift wel naar de ondergrens die bewaakt moeten worden. Hoe verder het project richting uitvoering gaat, hoe zinvoller het lijkt om een expliciete ordening aan te brengen in de 'relationele rommeligheid'. Bijvoorbeeld door het verhelderen van posities, rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, informatie- en beslisregels. Natuurlijk bevindt het project zich ook in deze fase in diezelfde complexe context: de goedgekeurde



plannen uit de vorige fase gelden nu echter als basis om de uitvoering de nodige rust en ruimte te geven. **De strategie of werkwijze die bij deze fase past is vaak meer planmatig en daarmee ook minder flexibel.** Dit is de fase waarin vaak lean-planningen hun intrede in het project doen. Een werkwijze waarmee juist de mensen uit de private aannemerswereld veel ervaring hebben en goed bij gedijen. Spannend wordt het in deze fase juist wat meer voor de mensen uit de publieke sector: er is geen tijd om bij iedere verstoring, klacht of kans uit de omgeving stil te staan of op in te spelen. Mensen zullen boos of teleurgesteld raken. Zolang echter geen essentiële ondergrenzen worden geraakt, kan het werk daar niet meer voor worden stilgelegd.

Naast de grote verschillen in onder andere project-mindset, aanpak en verhoudingen, heb ik ervaren dat de leidende spelers uit een volgende fase eigenlijk bijna altijd teleurgesteld zijn over de producten van de vorige fase. Dat is ook logisch, want die producten zijn primair met een ander doel gemaakt. Zo zijn de producten uit de tenderfase primair gemaakt om de wedstrijd te winnen, niet om een basis te leggen voor een definitief ontwerp. De definitieve ontwerpproducten zijn in eerste instantie gemaakt om door de politieke en bestuurlijke poortjes te komen, en dus niet om een basis te leggen voor een goede uitvoering. Die teleurstelling, gecombineerd met de verschillende beelden over de juiste project-mindset, aanpak en verhoudingen heb ik in de praktijk tot de nodige spanningen en ook botsingen zien leiden. Het vraagt nogal wat om met bijna dezelfde groep mensen in spannende (dilemma) situaties in verschillende projectfasen tot best-for-project-keuzes te komen. De valkuil om in een ineffectief publiek-private-patroon terecht te komen met potentiële vertragingen en met energie- en motivatieverlies als ongewenste effecten, ligt al snel op de loer. Een patroon (zoals hierboven afgebeeld) tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dat ontstaat door het verschil in belang en in iedere fase anders tot uiting komt. Waar het voor de opdrachtnemer draait om het uiteindelijke financiële rendement, draait het voor de opdrachtgever juist om de verantwoording van gedane uitgaven. In een lastige situatie zal de opdrachtnemer daardoor meer sturen op het beperken van de uitgaven, terwijl de opdrachtgever meer zal sturen op het verantwoorden van de uitgaven. Een spanning in belangen die, mits er effectief mee omgegaan wordt, juist leidt tot of zelfs essentieel is voor een projectresultaat dat waarde toevoegt aan de omgeving tegen een maatschappelijk eerlijke prijs en met een gezond rendement voor de bouwer. Maar wat als de een in een bepaalde situatie eigenlijk liever zoveel mogelijk weggeeft om maatschappelijke of politieke onrust te voorkomen, terwijl de ander juist zo kostenefficiënt mogelijk wil doordenderen?

ZO VEEL MOGELIJK GEMEENSCHAPPELIJKHEID IN DE CONTEXT

Laten we weer even teruggaan naar de context. Stel je bent bestuurder en het is jouw verantwoordelijkheid om een context te creëren waarbinnen het projectmanagementteam en de projectmedewerkers het samenwerken zo eenvoudig mogelijk gemaakt wordt ondanks de uitdagende omstandigheden waarin het project zich bevindt, wat zou je dan kunnen doen? Wat kun je doen om het wat eerlijker en congruenter te maken?

De inrichting van het management

Een belangrijk besluit dat direct na de tenderfase gemaakt moet worden is 'hoe het projectmanagement(team) in te richten?'. De kracht van een vroegtijdige samenwerking tussen publiek en privaat is dat alle 'stemmen' die nodig zijn voor een succesvol project vroegtijdig aan boord zijn, zodat het project het uiteindelijk beter doet op tijd, geld en kwaliteit. Denk daarbij aan iemand die zorgt voor een enthousiaste omgeving (omgevingsmanager), iemand die zorgt voor een goed (innovatief) ontwerp (ontwerpleider), iemand die zorgt voor de realisatie en de uitvoerbaarheid van de plannen (realisatiemanager, werkvoorbereider en/of hoofd uitvoerder), iemand die waarborgt dat het naderhand te beheren is (manager beheer), iemand die de project- en contractkaders bewaakt (proces- en/ of contractmanager) en iemand die het team succesvol laat samenwerken (projectmanager). Door het vroegtijdig samen brengen van deze, min of meer IPM rollen, wordt bijvoorbeeld gewaarborgd dat het ontwerp ook uitvoerbaar is, of dat er iets gemaakt wordt wat op draagvlak vanuit de omgeving kan rekenen.

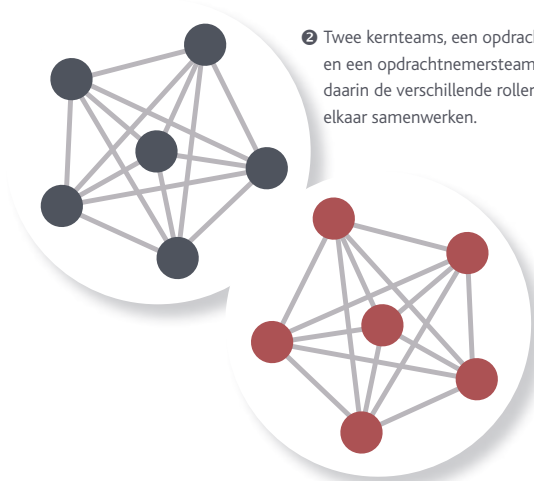
Voor het bij elkaar brengen van deze rollen, heb ik in de afgelopen jaren drie modellen toegepast zien worden:

- 1 Eén managementteam met de verschillende rollen gespiegeld waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer voor alle rollen iemand leveren.
- 2 Twee kernteams, een opdrachtgevers- en een opdrachtnemersteam, met daarin de verschillende rollen die met elkaar samenwerken.
- 3 Eén managementteam met daarin enkel de verschillende rollen, ingevuld door de best-(wo)man-for-the-job uit beide organisaties.

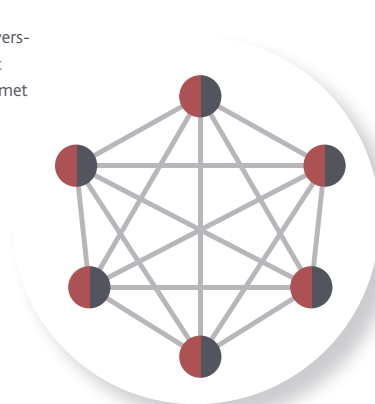
Natuurlijk heeft ieder model voors en tegens. Als alle betrokkenen zich daarvan bewust zijn en begrijpen hoe daar in hun samenwerking mee om te gaan kunnen ze vast alle drie werken. **Voor een 2-fasen contract geloof ik er echter in dat het laatste model in de praktijk het beste werkt.** Het is het model dat het best-for-project is ingericht, los van het belang van de moederorganisaties. Het is ook het model waarbij het het beste lukt de menselijke maat qua aantal te handhaven. Er ontstaat daardoor een klein, daadkrachtig projectmanagementteam met een helder gezamenlijk belang, dat elkaar echt nodig heeft om gezamenlijke producten op te leveren en doelen te realiseren. **Het is ook het model waarin het het beste lukt de leidende speler uit de volgende fase medeverantwoordelijk te maken voor het product van de vorige fase waardoor de eerdergenoemde teleurstellingen beperkt kunnen worden.**



- 1 Eén managementteam met de verschillende rollen gespiegeld waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer voor alle rollen iemand leveren.



- 2 Twee kernteams, een opdrachtgevers- en een opdrachtnemersteam, met daarin de verschillende rollen die met elkaar samenwerken.



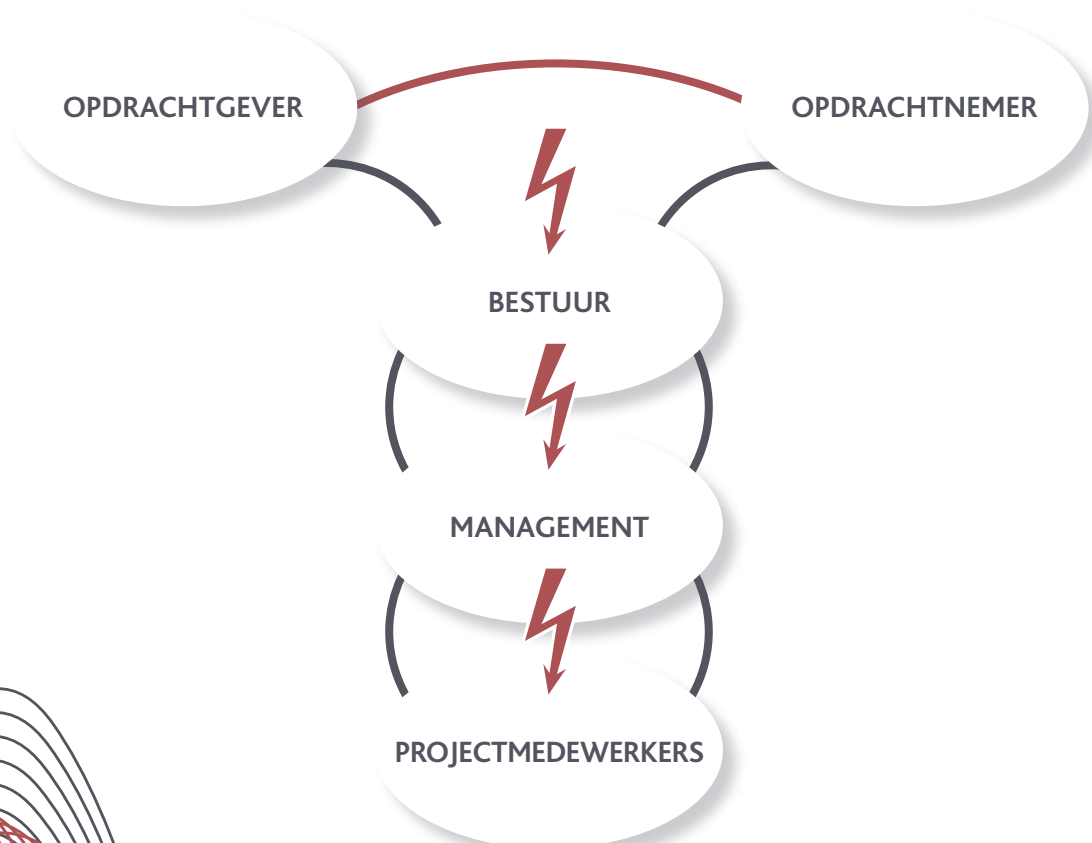
- 3 Eén managementteam met daarin enkel de verschillende rollen, ingevuld door de best-(wo)man-for-the-job uit beide organisaties.

Als bijvoorbeeld de realisatiemanager van fase 2 al medeverantwoordelijk is voor de producten uit fase 1, zal hij of zij waarschijnlijk minder 'verwijtend' naar de ontwerpers zijn als zaken in de uitvoeringsfase anders uitpakken dan eerder bedacht. Sterker nog, hij of zij zal gemotiveerd zijn de eventuele uitdagingen die tijdens de realisatie optreden te slechten. In welke fase van het project zijn de werkvoorbereider, de omgevingsmanager, de beheerder, de procesmanager of de ontwerpleider leidend en wat betekent dat voor hun rol in de fase daarvoor en daarna? Van welke producten zijn zij 'trekker' en wat betekent dat voor de bijdrage van de andere rollen?

De rol van het bestuur

Ook deze inrichtingskeuze van het management brengt spanningen met zich mee. De mensen die namens hun moederorganisatie instappen, kunnen zich op enig moment meer verwant voelen met het project dan met de moederorganisatie. Logischerwijs levert dat spanning op, een spanning die bijvoorbeeld toeneemt als er van hen gevraagd wordt om iets van het belang van de moederorganisatie op te geven in het belang van het project. Of wanneer gevraagd wordt een overtuiging uit de vorige fase van het project, die ze indertijd misschien wel met hand en tand verdedigd hebben, los te laten op basis van de inzichten vanuit de huidige fase van het project. Wie is er dan om hen te helpen, om hen te steunen?

Afhankelijk van de omvang van het project wordt hiervoor vaak een stuurgroep of bestuur ingericht. Dit is een groep van bestuurders die samen een context creëren, waarbinnen het project(management) team gedurende het gehele project best-for-project kan handelen. Het is hun taak om het projectmanagementteam van een heldere, eenduidige opdracht te voorzien en de belangen, de grenzen van opdrachtgever, opdrachtnemer en subsidieverlener te waarborgen. De uitdaging is om dit te doen zonder de informele lijntjes met de individuele MT-leden te benutten om zo het belang van de eigen moederorganisatie voorop te stellen. Dat zou immers alleen maar het loyaliteitsconflict dat de MT-leden ervaren tussen projectbelang en moederorganisatiebelang versterken. Wat logischerwijs leidt tot onderlinge spanningen binnen het MT en daarmee ook de rest van de projectorganisatie. Goede vertrouwensrelaties en effectieve afstemming met het lijnmanagement, met de directies, van de moederorganisaties en met de politieke bestuurders (beslissers) buiten het project zijn hierbij essentieel. De kernvraag is eigenlijk aan wie het bestuur en de individuele bestuursleden allemaal verantwoording afleggen en hoe ze elkaar daarbij kunnen helpen in het belang van het project? **De voornaamste rol van een projectbestuur is misschien wel een context creëren die het project juist niet verdeelt maar vereenigt. Een context die projectmanagers of -medewerkers juist niet in loyaliteitsconflicten brengt maar die het project ondersteunt.**



Gedeeld focus en meervoudige partijdigheid

In de ideale situatie heeft het projectmanagement team één en dezelfde focus. Een gemeenschappelijk doel, waarmee ieders achterliggend belang gediend wordt. In de praktijk zie ik regelmatig terug dat dit op een hoog abstractieniveau goed lukt. Maar wanneer zich concrete keuze- of dilemmasituaties voordoen, blijkt dat de beelden best wel verschillen, waardoor teamleden er samen toch niet uitkomen. Ondanks de goede intenties en het abstracte gezamenlijke doel, blijkt het moeilijk te zijn wanneer het erom spant tot best-for-project-keuzes te komen. Ieder teamlid is er vanuit zijn of haar positie, expertise en ervaring op dat moment van overtuigd te weten wat het beste voor het project is.

Enige tijd geleden organiseerde de gemeente waarin ik woon een buurtbijeenkomst. Alle bewoners van onze wijk bleken enthousiast over de gezamenlijke ambitie om de leefbaarheid te vergroten. Bij de concrete invulling daarvan - waar wordt speeltuintje aangelegd - bleken we er samen niet uit te komen.

Een gedeeld focus creëren vraagt ook iets van het bestuur. Het vraagt om je te conformeren aan de projectmindset die in een bepaalde fase voor het project van belang is. Vooral naarmate het project verder de realisatie in gaat maakt de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie met de daarbij horende "ongelijke-gelijkwaardigheid-paradox" dat er niet makkelijker op. De bouwer, de opdrachtnemer, komt meer in de lead en van de opdrachtgever wordt gevraagd meer te durven volgen. Om de uitvoering te ondersteunen een gezond financieel rendement te behalen en tegelijk de ondergrenzen op het gebied van politiek draagvlak en financiële verantwoording te

waarborgen. Maar wat nu wanneer er in deze fase in het belang van een efficiënte uitvoering en keuze genomen moet worden die politiek niet wenselijk is?

Om een projectmanagementteam te helpen er wel samen uit te komen, juist als belangen tegengesteld lijken, helpt het wanneer de projectleider meervoudige partijdig is. Iemand die er voor iedereen evenveel is en die synergie weet te creëren in het belang van het project. Een leider die het team ondersteunt in het samen komen tot goede besluiten. Iemand die het mandaat heeft van alle teamleden om een keuze te maken, wanneer het niet lukt om er samen uit te komen. Dat is spannend, omdat het lijkt alsof beide partijen daarmee iets van hun macht afgeven zonder te weten wat ze daar precies voor terugkrijgen. Een belangrijke voorwaarde voor het succes van een meervoudig partijdige projectleider is dat hij of zij niet belast is met inhoudelijke disciplines. Daarmee zou de meervoudige partijdigheid immers verloren gaan. Het toevoegen van meervoudige partijdigheid op bestuurlijke niveau kan overigens ook helpen om er samen beter uit te komen wanneer de belangen van de moederorganisaties, van de opdrachtgever, opdrachtnemer en/of subsidieverlener, met elkaar conflicteren. Vanzelfsprekend zal dat ook iemand moeten zijn die niet belast is met een specifiek organisatiebelang.

Veel werksystemen hebben geen effectief conflictreguleringsmechanisme ingebouwd in de vorm van een meervoudige partijdige actor, een functie of rol die boven particuliere belangen uitstijgt en zoekt naar oplossingen die voor het geheel van het systeem (de opdracht, de betrokkenen) werkbaar zijn. In plaats daarvan organiseren ze vaak op alle niveaus eenzelfde soort belangenvertegenwoordiging: alle partijen zijn op alle niveaus vertegenwoordigd, vanuit de gedachte dat als mensen op een lager niveau er niet uitkomen, er op hoger niveau meer integraal denken plaatsvindt. De realiteit is echter dat de lijntjes binnen een belang vaak sterker zijn dan tussen belangen en dat dus een projectmedewerker met belang A een lijntje legt met sturgroep lid met belang A en dat een projectmedewerker met belang B een lijntje legt met sturgroep lid met belang B en dat je dus op alle niveaus dezelfde soort discussies krijgt. Door meervoudige partijdigheid toe te voegen - in ieder geval op het hoogste niveau, maar het kan in principe op alle niveaus - maak je het systeem flexibeler en beter in staat om patstellingen tijdig te signaleren en op te pakken.



WAT KAN ER AL TIJDENS DE TENDERFASE GEDAAN WORDEN?

In het eerste deel van deze tekst ben ik vooral ingegaan op welke keuzes na de tenderfase gemaakt kunnen worden, om een context te creëren, waarbinnen de projectorganisatie optimaal kan samenwerken. Maar wat zou er in de tenderfase, de fase die hieraan vooraf gaat, al gedaan kunnen worden, om hieraan bij te dragen.

Kortom: hoe kunnen we in de tenderfase de grondslag leggen voor eerlijk en congruent samenwerken?

Beloon eerlijkheid

De manier waarop samenwerking nu tijdens de tenderfase tot stand komt, maakt dat **schoonheid** wordt beloond. Maar wat zou er gebeuren wanneer **eerlijkheid** wordt beloond? Stel je eens voor dat de gekozen partner niet de partij is die zich van de mooiste kant heeft laten zien, maar de partij die zich het eerlijkst heeft gepresenteerd? Eerlijk in de zin van transparant over de sterktes in het aanbod, maar ook over de tekortkomingen en de behoefte aan hulp vanuit de opdrachtgever. Wat zou dit betekenen voor de daarop volgende samenwerking? Maar ja, misschien is dit een te idealistisch beeld, staat het te ver af van de werkelijkheid. Meestal leg je bij een sollicitatiegesprek ook niet direct op tafel dat je nogal drammerig kunt worden wanneer je je zin niet krijgt en daar wel wat hulp bij kunt gebruiken, toch?

Werk met eenheidstarieven

Meestal wordt voorafgaand aan een tender de maximale eindprijs voor de eerste fase van het project vastgesteld door de opdrachtgever en subsidieverlener. Deze wordt eventueel aangevuld met een verdeling van de risico's, mocht de vastgestelde prijs niet toereikend zijn. Zo ontstaat de eerder besproken prijs-paradox. Stel er zou meer gewerkt worden met vooraf vastgestelde tarieven per activiteit of materiaal in plaats van met een eindprijs. Wat zou het effect daarvan zijn? Zou dit, mede door de diverse samenstelling van het projectmanagementteam, de kans niet vergroten dat men sneller komt tot het best mogelijke ontwerp met de best mogelijke en daarmee eerlijke prijs? Natuurlijk het vergt vertrouwen in elkaar, misschien voelt het voor de opdrachtgever en subsidieverlener wel als een open cheque. Tegelijkertijd is natuurlijk de vraag of het lange bakkeleien over het vereiste budget voor de 1e fase niet veel duurder is. Zou daarmee deze eerste fase ook voor de private opdrachtnemer een financieel interessante fase blijven om alles te geven wat je hebt, ongeacht de eventuele uitvoering in de volgende fase?

Een voorwaarde is dan wel dat alle partijen - opdrachtgever, opdrachtnemer en subsidieverlener - die uiteindelijk beslissen over plan, de prijs en uitvoering van het project, vertegenwoordigd zijn in de stuurgroep of het bestuur. In de praktijk blijkt nog wel eens dat bijvoorbeeld de subsidieverlener geen zitting heeft in de stuurgroep, waardoor de belemmerende paradox zijn intrede doet op een niveau hoger, waardoor de klem op het niveau van de stuurgroep of het bestuur geplaatst wordt. Er mist daar dan immers een belangrijke stem om tot gezamenlijke keuzes te komen die voor iedereen eerlijk en rechtvaardig voelen.

Een voorwaarde is dan wel dat

alle partijen - opdrachtgever,

opdrachtnemer en subsidieverlener - die

uiteindelijk beslissen over plan, de prijs en

uitvoering van het project, vertegenwoordigd

zijn in de stuurgroep of het bestuur. In de

praktijk blijkt nog wel eens dat bijvoorbeeld

de subsidieverlener geen zitting heeft in de

stuurgroep, waardoor de belemmerende

paradox zijn intrede doet op een niveau hoger.

Kom tot een gezamenlijke verdeelsleutel

Het doel van de eerste fase is om producten te maken die het project door de poortjes van besluitvorming helpen. Tegelijkertijd wordt deze fase afgerond met de oplevering van een soort uitvoeringsovereenkomst voor de volgende fase, de uitvoeringsfase. Om te stimuleren dat er in de eerste fase producten worden ontworpen, die bruikbaar zijn in de uitvoeringsfase, kan het helpen om op voorhand een goede verdeelsleutel te maken tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en subsidieverlener voor het geval dat de uitvoering goedkoper of duurder uitvalt dan in de eerste fase voorzien. Wat zou dit betekenen voor de samenwerking binnen de projectorganisatie in zowel de eerste als tweede fase? En, stel we zouden dat principe ook door-trekken naar de tenderfase: welke impact zou dat hebben op de dynamiek in de eerste fase van het project? De publieke opdrachtgever kiest de ideale partner en beiden committeren zich, eventueel samen met een subsidieverlener, niet alleen aan een eindprijs voor die eerste ontwerpfase maar ook aan een verdeelsleutel, mocht deze fase goedkoper of duurder uitvallen dan verwacht. Zouden daarmee de risico's en opbrengsten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet rechtvaardiger verdeeld zijn en daarmee meer gemeenschappelijkheid creëren?

Deze optie is misschien wat beter haalbaar en beter werkbaarder dan de eerder gedane suggesties om eerlijkheid in de tender te belonen of met eenheidstarieven en een open cheque te werken.

Concluderend: samenwerken wordt vaak gezien als een persoonlijke competentie en of kwestie van goede persoonlijke chemie. Deze factoren spelen natuurlijk een rol, maar soms is iets zodanig georganiseerd dat je wel met elkaar in moeilijkheden moet komen. Dan loont het de moeite om te investeren in een beter ontwerp van de samenwerkingsopgave, een ontwerp met een minder paradoxaal karakter en met effectieve conflictreguleringsmechanismen. Kortom, een context met meer gemeenschappelijkheid.

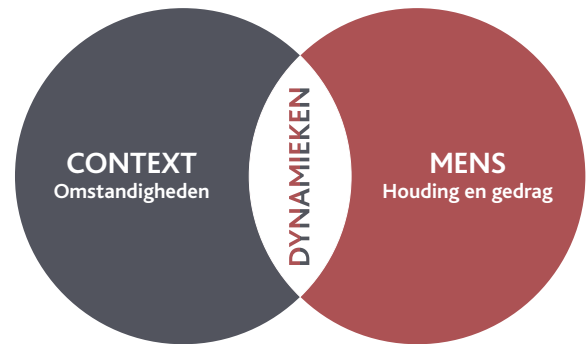
5Ct PRINCIPES ALS MINDSET, ZEKER ALS HET SPANNEND WORDT

Als de samenwerkingsopgave beter is ontworpen ontstaat een **context**, waarbinnen het eenvoudiger is voor projectmedewerkers om met elkaar samen te werken en weg te blijven uit verlamdende **dynamieken**. De omstandigheden, een samenwerkingsomgeving

- met een **duidelijk gemeenschappelijk belang**
- met een **rechtvaardige verdeling** van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en van opbrengsten en risico's
- met **wederkerigheid** voor alle betrokken spelers en partijen
- waarbinnen de **menselijke maat** gehanteerd wordt en **wederzijdse afhankelijkheid** bestaat tussen de spelers en teams om samen succesvol te zijn.

Die ideale omstandigheden zijn er natuurlijk niet altijd, of misschien zelfs wel zelden. Wat doe je dan? Accepteren we dat het vastloopt of gaan we samen op zoek naar een modus om de vraagstukken op te lossen? En wat vraagt dat dan van elkaar **in houding en gedrag** van de samenwerkende professionals?

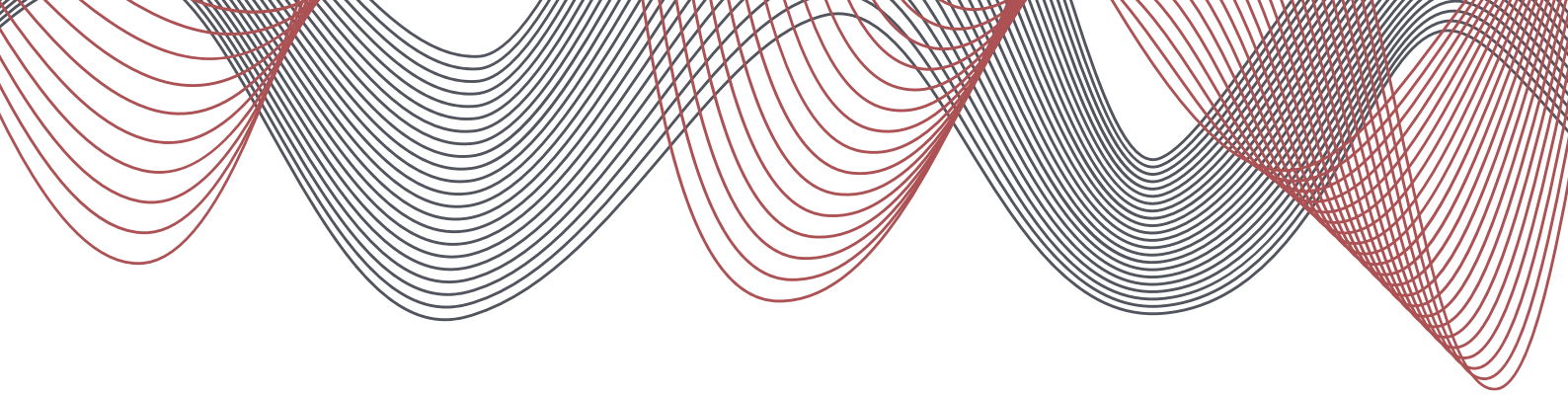
In mijn ogen start het met de **moed** om een persoonlijk risico te nemen. Om een beetje van je positie, van je belang, van je overtuigingen op het spel te zetten. Door bijvoorbeeld op een moment van verschil in inzicht je oprecht **uit te spreken** over wat je ervaart, hoe je het ziet, en wat je verwacht. Niet wetende hoe de ander daarop zal reageren en wat het effect is van je woorden. Dit klinkt misschien logisch en niet al te ingewikkeld voor een professional, maar de praktijk is weerbarstig. Het blijkt best lastig, zeker wanneer de risico's, de consequenties, of in ieder geval het verhaal dat we onszelf daarover vertellen, liggen op het niveau van: "Gooien ze ons dan misschien van het project af?", "Ondermijnt dat niet mijn gezag?", of "Wordt er dan geen misbruik van me gemaakt?".



We hebben meegemaakt dat er anderhalf jaar voorbijging bij een vastgelopen project, voordat projectleden voldoende moed verzameld hadden om zich eerlijk uit te spreken over mogelijkheden en verwachtingen. Pas toen dat punt was gepasseerd, ontstond het vertrouwen en de wil er echt samen uit te komen.

Moed alleen is echter niet genoeg. De hete aardappel ligt dan weliswaar op tafel, de olifant is benoemd, maar we hebben nog geen gezamenlijke oplossing. Naast moed wordt het vermogen om te **leiden** gevraagd. Het nemen van de verantwoordelijkheid om te kijken naar jezelf en naar hoe jouw belang, meningen en overtuigingen jouw gedrag beïnvloeden. Naar jouw aandeel in het in standhouden van een bepaalde situatie en dus ook naar wat jij kunt doen om het patroon te doorbreken. Ook dit lijkt voor de hand te liggen, maar ook hier leert de ervaring dat dit in werkelijkheid niet zo eenvoudig is. Wie kijkt er nog in de spiegel, naar het eigen aandeel als je echt overtuigd bent en in iedere vezel van je lijf voelt dat de ander fout zit. "Waarom moet ik mij anders opstellen, als die ander niet doet wat is beloofd?", wordt in wanhoop meer dan eens geroepen.

Verantwoordelijkheid nemen zie ik dan ook als het vermogen om onder alle omstandigheden effectief te blijven handelen om situaties en samenwerkingen te verbeteren, waarbij gevoelens van angst, woede, schaamte of teleurstelling niet geparkeerd worden, maar ook niet leidend zijn. Het stelt je in staat om weg te blijven uit het winst-verlies-denken en **oprecht nieuwsgierig** te blijven naar de beelden, belangen en behoeftes van de ander. Het geeft je de kans elkaar echt te begrijpen in wat ertoe doet, waarom het logisch is dat hij of zij dit zo doet en hoe je elkaar kunt helpen in het belang van het project. Het is die vorm van nieuwsgierigheid, die maakt dat er weer ruimte ontstaat in de onderlinge dynamiek, waardoor het weer mogelijk wordt om tot oplossingen te komen die werken voor het geheel en voor iedereen persoonlijk.



Het **opbouwend** kunnen zien en benoemen van de waarde van de inbreng en ideeën van een ander en het combineren van die waardevolle ideeën en sterktes tot een gezamenlijk idee of aanpak, is daarbij een belangrijke stap. Het levert niet alleen de beste ideeën en acties op, het leidt ook tot een wederzijds gevoel van erkenning en waardering, waardoor het elkaar gunnen en willen helpen verder wordt versterkt.

Moed, leiden, uitspreken, nieuwsgierigheid en opbouwen. In een project zijn ze continu van belang. Tijdens spannende momenten, tijdens verstoringen, bij een verschil van inzicht, wanneer je verrast, verward of geërgerd raakt, of wanneer zich onverwacht een kans voor doet. Soms door gebeurtenissen van buiten, soms door gebeurtenis-

sen binnen het project. Soms door een inhoudelijk probleem dat gezamenlijk opgelost moet worden, soms door een faseovergang in het project. Deze 5Ct principes zijn min of meer communicerende vaten met de context. Des te complexer, dynamischer of onrechtvaardiger de samenwerkingsopgave is ingericht, des te meer er een beroep gedaan wordt op deze vermogens.

5 Ct PRINCIPES



Van lijden naar leiden

De situatie, jezelf en de samenwerking verbeteren of versterken ondanks gevoelens van angst, woede, schaamte, stress, machteloosheid of teleurstelling.



Van afbreken naar opbouwen

Oprecht de bijdrage en ideeën van de ander waarderen en combineren met je eigen sterktes en ideeën tot iets waardevols dat werkt voor het geheel.



Van angst naar moed

Een persoonlijk risico nemen, een beetje van je positie, belang, relaties of overtuigingen op het spel zetten, in het belang van het geheel.



Van strijd naar nieuwsgierigheid

Op momenten van verschil van inzicht of conflict onderzoekende vragen stellen om echt te willen begrijpen waarom de ander doet zoals die doet; wat er voor hem of haar echt toe doet, waar hij of zij echt behoefte aan heeft, of hoe hij of zij het echt ziet.



Van meepraten naar uitspreken

Ondanks hiërarchische, culturele of kennis grenzen gelijkwaardig bijdragen door te benoemen wat je ervaart, hoe je het ziet of wat je verwacht in een specifieke situatie.

SAMENVATTEND

Om te komen tot een mooi werk in een tevreden omgeving, tegen een eerlijke prijs en met een gezond rendement is een vroegtijdig goede samenwerking tussen opdrachtgever en aanbieder belangrijk. Ondanks de goede wil, blijkt dat in de praktijk best ingewikkeld. Dat erkennen is een belangrijke eerste stap.

Door de manier waarop deze samenwerking veelal tot stand komt en wordt ingericht ontstaan nogal eens wat hinderende paradoxen. De beautycontest waarbij je je niet mooier mag voordoen. De ongelijke gelijkwaardigheid in besluitvorming. Of de prijs die tegelijk geen rol en een belangrijke rol speelt.

Daarnaast hebben de verschillende fases een eigen karakter; een eigen context, met een eigen opgave, eigen werkwijze, eigen rolverhouding en eigen dynamiek. In de eerste fase draait het voornamelijk om het door de politieke en bestuurlijke poortjes krijgen van het projectontwerp met kostenraming zonder toezeggingen te doen die in fase twee onuitvoerbaar blijken. In de tweede fase draait het om het zo kosten efficiënt mogelijk maken van het werk en tegelijk de ondergrenzen op het gebied van politiek en maatschappelijk draagvlak en financiële verantwoording te waarborgen. Ongeacht of je nu projectbestuurder, -manager of -medewerker bent, het is belangrijk je bewust te zijn van de fase-overgangen en dat daarmee ook de onderlinge samenwerking verandert.

Als bestuur van een 2 fasen project is het zeer de moeite waard om te komen tot een beter ontwerp van de samenwerkingsopgave met een minder paradoxaal karakter en met effectievere conflict-reguleringsmechanismen. Kortom, om een effectieve samenwerkingsomgeving in te richten met zoveel mogelijk een gemeenschappelijk belang, een rechtvaardige verdeling, wederkerigheid, wederzijdse afhankelijkheid en met oog voor de menselijke maat. Maar bovenal is het van belang dat je je bewust bent van je gedrag, van je handelen en of je het project daarmee juist verenigt of verdeelt.

Als projectmanager of -medewerker is het belangrijk je bewust te zijn van de context waarbinnen jullie samenwerken. Van hoe die context jullie helpt of soms juist hindert fijn met elkaar samen te werken en wat jullie daar eventueel zelf in kunnen veranderen. Maar bovenal is het belangrijk je bewust te zijn van jezelf, van hoe je omgaat met spannende situaties, met emoties als angst, woede, schaamte of teleurstelling. Tot welk gedrag het je uitnodigt, wat het effect daarvan op anderen is en of dat leidt tot de resultaten en doelen die jullie samen willen realiseren. Het vraagt een mindset van moed, leiden, uitspreken, nieuwsgierigheid en opbouwen om ook in een uitdagende context tot effectieve samenwerkingsdynamieken te komen.

Naast het leren inrichten van een eerlijkere en congruentere samenwerkingsopgave, biedt een 2-fasen contract veel mogelijkheden deze mindset met bijhorend gedrag te trainen. Lukt dat, dan wordt het niet alleen een mooi werk, maar leidt het ook tot groei van alle betrokken projectmedewerkers.

Ik hoop dat jullie jezelf en elkaar de tijd en ruimte gunnen om deze groeikans te verzilveren.

Ewout Boogaard

Teaming specialist & mede-eigenaar Courageous teaming

Ewout.boogaard@courageousteaming.com

+31(0)615001503

www.linkedin.com/in/ewoutboogaard

Versie 01 - Maart 2021

