

Het avontuur en de beproeving

over *Projectmatig en Procesmatig Werken*

Peter Storm

Dit essay is te bestellen bij:

AMI

Burghtstraat 25, 6227 RR Maastricht

Telefoon 043 - 3 25 11 99

Fax 043 - 3 25 93 53

E-mail info@ami-consultancy.com

Verkoopprijs € 10,- (excl. verzendkosten)

Uitgever

Advanced Management Implementation (AMI)

Illustraties

Jan Zandstra, Gouda

Druk

Drukkerij Rosbeek BV, Nuth

Eindredactie

Catharina van Dam

© Copyright Advanced Management Implementation, Maastricht, 2000

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 90 - 806103 - 1 - 3

NUGI 684

Waarom werken mensen samen?

En waarom werken zij elkaar tegen?

Als ik deze vragen zo tussen neus en lippen stel in een los gesprek, dan krijg ik doorgaans een beschouwend antwoord in de trant: *Omdat dat in hun belang is*. Maar als ik de vraag *Waarom werken jullie niet met elkaar samen?* stel aan een management team dat bezig is uit elkaar te vallen, dan is het eerste antwoord meestal *Dat weten we niet*. Men vindt het een raadsel en men voelt zich tamelijk hulpeloos. *We zouden wel willen samenwerken, maar er komt steeds iets tussen*. Net als kleine kinderen. Kennelijk zien zij het wel als hun belang om samen te werken, maar iets weerhoudt hen ervan om zich op dat belang te concentreren en alles wat hen daarvan afleidt te negeren. Wie probeert om zo'n management team te helpen met vaderlijke raad – zoals *Luister, het kost toch niets om aardig voor elkaar te zijn; om elkaar te helpen?* of *Wat levert het jou nu op om je collega te dwarsbomen? Je weet toch dat hij later de rekening komt vereffenen!* – die zal volledige instemming krijgen (allen zijn het eens met deze wijze woorden), maar geen enkel zichtbaar effect sorteren (niemand doet er iets mee).

Samenwerken is geen kwestie van *wel of niet*. Samenwerken *of* tegenwerken.

Als mensen met elkaar werken (en leven), is er altijd sprake van een mix. *Samenwerking zonder tegenwerking (strijd) is onmogelijk*. In de vervlechting van die twee gaat het onderscheid soms verloren. Dat is één reden waarom de leden van het management team er moeite mee hebben om te bepalen waar ze met elkaar staan en waarom dat zo is. *Waarom mag ik jou niet tegenspreken? Als ik het altijd maar met je eens ben...!*

Het investeren in samenwerking (je best doen om er iets van te maken) is geen kwestie van afwegen van belangen door elk van de afzonderlijke betrokkenen. De afweging is gezamenlijk. Natuurlijk heeft elk zijn eigen overwegingen. Maar de uitkomst daarvan is even afhankelijk van de eigen inschattingen als van die van de ander. In de afweging is wisselwerking nodig. Om te komen tot een betere samenwerking hebben we een betere wisselwerking nodig. Maar dat is samenwerking! Een *vicieuze cirkel* dus. Dat is een tweede reden waarom het management team er niet zo eenvoudig uitkomt. De belangen waar we het hier over hebben, zijn schier onvergelijkbaar. Zowel uit (antropologisch) veldonderzoek als uit (klinisch) experimenteel onderzoek blijkt dat mensen ten minste drie geheel verschillende oogmerken hebben als zij samenwerking zoeken of tegenwerking bieden: *presteren, leren en beleven*. Achter elk van deze



woorden schuilt weer een hele wereld van bijzondere oogmerken. Deze oogmerken staan op gespannen voet met elkaar. Als je alleen met jezelf werkt, is het al moeilijk genoeg om het zo te doen dat elk belang tot zijn recht komt. Als je met anderen samenwerkt, wordt het nog een stuk lastiger. Als de één zin heeft in het beleven (*hé, laten we even gezellig koffiedrinken*), is de ander juist gericht op het begrijpen van een moeilijk probleem (*ja, daar heb ik nu even geen tijd voor*). Etcetera. Dit is een derde reden waarom het management team er niet zomaar uitkomt.

Het doorbreken van de vicieuze cirkel vraagt niet alleen een helder inzicht (zoals de vaderlijke raad die hiervoor werd genoemd), maar vooral een stimulerend gevoel. Het gevoel dat, ook al is het misschien heel ingewikkeld, je er toch wel uit zult komen. Het gevoel dat de tegenstrijdige belangen helemaal niet op gespannen voet met elkaar hoeven te staan; dat zij in elkaar vervloeien en elkaar versterken. Kortom, het gevoel van ideale samenwerking. Al was het maar als een lichtje aan het eind van de donkere tunnel.

Het *gevoel van ideale samenwerking* wordt wellicht het beste beschreven in het Spannende Jongensboek. Drie, vier jongens trekken samen op pad, beleven allerlei avonturen, ondervinden tegenslagen, doorstaan die stuk voor stuk, verslaan een veel sterkere vijand (of lossen een mysterieus raadsel op) en komen uiteindelijk gesterkt weer terug bij hun bezorgde maar liefhebbende ouders. De samenwerking binnen de groep is allesbehalve statisch en rationeel. De kinderen beleven niet alleen een avontuur met de wereld, maar ook met elkaar. De start is optimistisch en vriendschappelijk. Maar de eerste tegenslag zorgt direct voor splijting in de groep. Het gekozen doel is heel uitdagend, maar het afgesproken plan is simpel en naïef. De groep trekt weliswaar de wijde wereld in, maar sluit zich tegelijkertijd daarvan af. Door haar beslotenheid, het gedoe met elkaar en het ondoordachte plan roept de groep het onheil over zich af. Dan begint de beproeving. Er zijn meer redenen om op te geven, om niet met elkaar verder te gaan, om terug te gaan naar de beschutting van het ouderlijk huis, dan redenen om het onbekende einde te blijven zoeken, om de onderlinge tegenstellingen te overwinnen en de ontberingen te doorstaan.

Projecten als een beproeving

Projecten (moeilijke projecten) beginnen doorgaans als een jongensboek, maar zij eindigen lang niet altijd op dezelfde wijze. Waar ligt het verschil? In de wijze waarop de beproeving wordt doorstaan?

Medio jaren negentig begon in Den Haag het avontuur met de tramtunnel. Voor het bouwen van een tunnel in de slappe Hollandse grond was een beproefde techniek beschikbaar. Maar die techniek werd niet toelaatbaar geacht, omdat de straten boven het beoogde tracé dan lange tijd onbruikbaar zouden zijn voor het normale verkeer. Dat tracé loopt o.a. onder de Grote Marktstraat, één van de belangrijkste winkelstraten in Den Haag. Omdat de Grote Marktstraat nauwelijks breder is dan het tunneltracé, zouden winkels als de Bijenkorf, C&A en V&D jarenlang onbereikbaar zijn. Er moest derhalve gezocht worden naar een ondergrondse bouwtechniek. Het boren van tunnels begon in die tijd een reële optie te worden. Maar dat was ingewikkeld en duur. Een eenvoudiger en goedkopere oplossing werd gevonden. De straat zou korte tijd opengebrouwen worden voor het slaan van damwanden en het aanbrengen van een stabiliserende en grondwaterwerende vloer en een betonnen dak. Daarna zou het gewone verkeer weer zijn gang kunnen gaan op dit dak, terwijl de bouwers daaronder de grond weggroeven om vervolgens de betonnen tussenvloeren en wanden van de tunnel en de stations aan te brengen. Mooi bedacht, maar hoe breng je een vloer aan op een diepte van meer dan tien meter zonder de daarboven liggende grond weg te halen? Daar lag de kern van de uitdaging. Ook voor dit probleem bestaat een, in principe, eenvoudige oplossing. Een holle boor werkt zich een weg naar de vereiste diepte en spuit, terwijl hij langzaam omhoog getrokken wordt, een smurrie (grout) naar buiten die snel, maar niet te snel verhardt. De doorsnee van de pilaar (zullen we maar zeggen) die daardoor ontstaat, is niet erg groot. Dus moet je heel veel van deze ‘pilaren’ aanbrengen, voordat je een vloer hebt van een kilometer lang. De kunst is om die pilaren zo dicht bij elkaar aan te brengen dat zij samen een compact, waterdicht geheel vormen. De vloer heet, in vaktermen, een groutboog. Een boog omdat de vloer aan de onderkant een bolvormig verloop heeft (bolle dingen kunnen druk van buitenaf beter doorstaan dan vlakke dingen). Het potentiële probleem met deze groutboog is dat als er een lek ontstaat (er zit toch een kleine spleet tussen aanpalende pilaren), dan kunnen de gevolgen daarvan dramatisch zijn. Hoe dramatisch? Dat blijkt uit het volgende miniscenario:

Als de grond boven de groutboog weg gegraven wordt, dan neemt de neerwaartse druk van de grond af (terwijl de opwaartse druk van het grondwater gelijk blijft). De waterdichtheid van de groutboog wordt steeds meer op de proef gesteld. Blijkt er een spleet te zijn, dan wordt het grondwater naar boven geperst. Geen probleem zou je zeggen, want dat kun je toch gewoon wegpompen. Goed we pompem het water weg, maar hoe harder we het water wegpompen, hoe groter de stroomsnelheid.

Hoe groter de stroomsnelheid, hoe meer zand door het water wordt meegesleurd. Dat zand wordt meegetrokken uit de nabije omgeving van de tunnel. En op dat zand staan toevallig de Bijenkorf, C&A, de Hema, V&D,... Daarbij komt dat we niet kunnen zien waar de spleet precies zit (misschien zijn het er wel een heleboel). Gaan we daar naar graven, dan wordt het probleem alleen maar groter. Met andere woorden, we zitten dan muurvast. Er is geen weg vooruit, er is geen weg terug. Op 19 februari 1998 wordt onder de Kalvermarkt het eerste lek geconstateerd. De gemeentelijke woordvoerder stelt pers en publiek gerust. Er is niets aan de hand; het is een stabiele situatie. Op 8 maart 1998 zijgt een deel van het wegdek ineen. De groutboog blijkt lek; veel grond is weggespoeld; trams kunnen niet meer rijden. Het hele project wordt stilgelegd. Voor meer dan twee jaar, naar later blijkt. De beproeving begint.

Dit 'muurvast zitten' is een klassiek jongensboekgegeven. Er is geen avontuur zonder dat de groep één of meermalen muurvast komt te zitten. Dan wordt het spannend. Vinden zij een uitweg en zo ja, hoe? Duidelijk is dat *ieder voor zich, God voor ons allen* hier alleen maar desastreuze gevolgen zal hebben. Misschien ontkomen één of twee leden van de groep aan het noodlot, maar de rest zal het onderspit delven en de kans op het beoogde succes is voor altijd verdwenen. We moeten dus bij elkaar blijven, we moeten het samen oplossen! Onze *lotsbestemming* is één geworden.

Projectmanagement als ontkenning van de beproeving

Projectmanagement is een leuk vak. Het is internationaal, het raakt alle essentiële onderdelen van de organisatie, het wordt in alle bedrijfstakken toegepast en bovenal, het leidt telkens weer tot avonturen.

Toen ik begin jaren negentig in opdracht van de Wereldbank (samen met enkele collega's uit Groot Brittannië en de VS) een poging mocht wagen om het westerse management evangelie in Rusland uit te dragen, ontmoette ik bij de Russische collega's niets dan onbegrip voor en weerstand tegen onze ideeën (waarvan wij dachten dat zij door iedereen werden gedeeld). Op de tafel waaraan wij zaten, stonden flesjes Russisch water en Amerikaanse cola. De waterflesjes waren weliswaar van hetzelfde merk, maar elk flesje was toch anders. De colaflesjes waren niet van elkaar te onderscheiden. Het kostte ons buitengewoon veel moeite om onze Russische vrienden duidelijk te maken dat customer loyalty iets te maken heeft met brand

image en dat brand image iets te maken heeft met de consistentie van de productverpakking. Deze begrippen hadden totaal geen betekenis voor hen. Water is water, cola is cola, wodka is wodka. Het smaakt lekker of niet. Waar het in zit, doet niet terzake. En bovendien moesten wij onze westerse planken maar eens voor onze hoofden weghalen en inzien dat het in Rusland gewoon onmogelijk was om elke dag dezelfde kleur glas te krijgen. Als er groen glas was, dan gebruikte je dat. En anders maar blauw of rood of geel. Zo worstelden wij uur na uur, dag na dag door alle elementaire onderwerpen van de Bedrijfskunde. Behalve bij het hoofdstuk Projectmanagement. Daar schoten we doorheen als een mes door zachte boter. Over alles waren we het direct eens. Zelfs de naam is hetzelfde: *Prajekt*.

Hoe is deze eenstemmigheid te verklaren? Ik weet het niet, maar ik denk dat het veel te maken heeft met het wezen van Projectmatig werken. En dat is *resultaatgerichtheid*. Wie een sterke *need for achievement* heeft, voelt zich direct thuis in een (goed gedefinieerd) project. Alles is gericht op één ding: een zichtbaar resultaat. Daar waar allen zich (ongeveer) hetzelfde resultaat voorstellen, is samenwerking een stuk makkelijker. De samenwerkingsdilemma's die in de eerste paragraaf worden genoemd, verdwijnen dan stuk voor stuk als sneeuw voor de zon.

Wat projectmanagement is, wordt beschreven in het handboek Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Er zijn twee PMBOK's, een Britse en een Amerikaanse. De onderlinge verschillen zijn niet groot. De PMBOK is erop gericht om van elk project *zo min mogelijk een beproeving* te maken. Om elke ondoelmatigheid, elk misverstand, elk risico te voorkomen. De Amerikaanse PMBOK (die we hier zullen volgen) omschrijft projectmanagement als een samenhangend geheel van processen. Er worden vijf soorten processen onderscheiden: Initiating Processes, Planning Processes, Controlling Processes, Executing Processes en Closing Processes. Deze vijf processen worden in elke fase van het project herhaald. Om deze management processen goed uit te kunnen voeren heb je kennis nodig. Daartoe worden negen kennisgebieden onderscheiden en beschreven: Integration Management, Scope Management, Time Management, Cost Management, Quality Management, Human Resource Management, Communications Management, Risk Management en Procurement Management. Als je voldoende ervaring hebt in elk van de vijf processen en voldoende kennis van elk van de negen kennisgebieden, dan kun je je laten certificeren door één van de nationale (onderling samenwerkende) verbonden van professionele projectmanagers.

Beter kan het niet, zou je zeggen. Maar, hoe komt het dat ondanks al die eenstemmigheid en zorgvuldigheid toch zoveel projecten de bocht uitvliegen? Zijn er nog niet genoeg gecertificeerde projectmanagers? Of klopt de theorie (PMBOK) niet? Ja en ja. Ja, er zijn niet genoeg projectmanagers (daartoe reken ik ook de opdrachtgevers van projecten) die zichzelf ten doel stellen om hun project professioneel aan te pakken (laat staan dat zij de moeite hebben genomen om zich te laten certificeren). Ja, de theorie klopt niet, want zij houdt geen rekening met de mogelijkheid dat niet alle beproevingen doorstaan kunnen worden. Dat de beschikbare kennis en middelen halverwege het project tekort zullen schieten. Dat er dan geen weg terug en geen weg vooruit meer is. Dat het dan aankomt op heel andere processen dan de vijf die de PMBOK noemt. Processen die niet gemanaged kunnen worden. Een avontuur kun je niet managen, alleen beleven. Voor management zijn er regels, voor avonturen ook.

De regels van het avontuur

De eerste regel van het avontuur is dat je het (tot het einde) wilt meemaken. In onze hedendaagse maatschappij is dat niet meer zo'n vanzelfsprekende zaak. Goed, we zijn allemaal dol op avonturen, maar niet voor het *echie*. Daarom hebben we elke dag tientallen (honderden?) avonturen op de TV. Bovendien is het in veel gevallen verboden om nog te avonturieren, want daarmee kunnen we anderen onbedoeld teveel schade toebrengen (zoals bijvoorbeeld met auto's die 250 km per uur halen).

De tweede regel van het avontuur is dat je, samen met je kornuiten, onderkent dat het een avontuur is. Het avontuur, de beleving, is een doel op zich. Wat het je oplevert, is niet alleen een foto van jou met een vlag bovenop de Mount Everest, maar ook (en vooral) een hoop inspirerende herinneringen én een aantal wijze lessen, waarvan het de bedoeling is dat je die weer doorgeeft aan jonge avonturiers.

De derde regel van het avontuur is dat je voorzichtig bent (vooral met de levens van je kornuiten), maar niet zo voorzichtig dat het avontuur stopt. Het balanceren tussen het gebaande pad en de gapende kloof is waar het steeds op aankomt.

De vierde regel van het avontuur is dat je genoeg vindt in het zoeken van de beproeving en verlichting in het ondergaan daarvan. Een vraagstuk daarbij is dat je vaak vooraf niet weet wat de ware beproeving zal inhouden. Dus, als je eerste beproeving voorbij is, moet je niet denken *Dat was het dan en nu snel naar huis!*

De vijfde regel van het avontuur is, vanzelfsprekend, dat je het samen wilt beleven. Aanspoelen op een onbewoond eiland is al snel geen avontuur meer, maar een sleur.

Alleen door middel van de anderen krijgt het avontuur zijn volle betekenis en zonder die anderen kun je geen oplossingen vinden die jij niet kunt bedenken.

De zesde regel van het avontuur is dat je, als je muurvast komt te zitten, niets anders kunt doen dan je losmaken. Losmaken betekent hier: boven jezelf uitstijgen en een meer genuanceerde of veelzijdige blik vormen van jezelf, de situatie waarin je je bevindt, het scenario dat zich om je heen voltrekt, de krachten die op jou en de anderen worden uitgeoefend.

Dit lijkt allemaal heel eenvoudig en vanzelfsprekend (en dat is het ook). Niettemin worden deze regels met voeten getreden als het erop aankomt. Als de ware beproeving begint, dan zullen wij er niet zelden voor kiezen om:

- 1 Er zo snel mogelijk een einde aan te maken
- 2 De beleving negatief te waarderen
- 3 Ons materiële bezit en ons prestige ten koste van alles, zelfs onze kornuiten, te beschermen
- 4 Ons in te graven in een onneembare veste.

Dit leidt dan tot een drama.

Hoe een avontuur een drama wordt

Toen het werk aan de Haagse tramtunnel was stilgelegd (maart 1998), rees direct de vraag *Wie zal dat betalen?* De verantwoordelijke wethouder meende dat de verzekeringspolis voldoende dekking zou bieden. Daar waren de betrokken verzekeringsmaatschappijen het niet mee eens. Zij wezen op de clausule in de polis waarin gesteld werd dat alleen de directe schade vergoed zou worden (ongeveer f 50.000,- voor het repareren van het wegdek, terwijl de totale tegenslag makkelijk de honderd miljoen gulden zou kunnen overschrijden). Toen rees de vraag *Wie is verantwoordelijk?* Volgens de wethouder en zijn technisch adviseur (een gelegenhedencombinatie van ingenieursbureaus opererend onder de naam SAT) was dat de uitvoerder (een gelegenhedencombinatie van aannemers opererend onder de naam TramKom). TramKom wierp deze beschuldiging ver van zich. Bij de aanbesteding van het project hadden alle gegadigden het risico van de groutboog onderkend en hun verantwoordelijkheid voor de eventuele gevolgen van een lek bij de opdrachtgever gelegd.

Nu raakte de zaak dubbel muurvast: in het werk zelf en in de samenwerking. Er volgde een periode waarin partijen niet veel meer deden dan elkaar de Zwarte Piet toeschuiven. Ze schreven elkaar brieven met beschuldigingen en claims, maar ook de

pers en de politiek werden in het spel betrokken. Door dat laatste, het zoeken van de publiciteit, groef men zichzelf verder in. Immers, als je herhaaldelijk en met veel bravoure publiekelijk beweert dat de ander zijn werk niet goed heeft gedaan, dat jij zelf niets verkeerd hebt gedaan, etcetera, dan is dat niets anders dan jezelf ingraven in een positie waar alleen een ander je nog uit kan helpen. Maar waarom zou die ander? Hoe zou hij dat kunnen? Hij zit inmiddels ook vast.

Dit zichzelf versterkende proces heeft twee belangrijke gevolgen: (1) het *gezamenlijk oplossingsvermogen* daalt tot nul of wordt zelfs negatief en (2) het *individuele actie-vermogen* is niet meer gericht op een succesvol vervolg van het avontuur, maar op een zo spoedig mogelijke beëindiging daarvan.

Hoe komt het dat zulke ervaren en gerenommeerde partijen er zo'n drama van maken? Dat gebeurt natuurlijk niet zomaar; plotseling van de ene dag op de andere.

De kiem van het probleem lag, zoals altijd, aan het begin. Ieder van de betrokken partijen (de opdrachtgever, de ontwerper, de uitvoerder, de verzekeringsmaatschappijen,...) was zich er voor de start van de bouw van bewust dat als de groutboog zou gaan lekken er op voorhand geen oplossing voor beschikbaar zou zijn. Voor de technici spitste het probleem zich vooral toe op de vraag *Hoe groot is de kans dat de groutboog zal lekken?* Volgens de risicoberekeningen van de ontwerper was die kans klein, volgens de risicoberekeningen van de uitvoerder was die kans groot. Voor de opdrachtgever spitste het probleem zich toe op de vraag *Hoe verkoop ik dit project aan de financiers?* (zoals de Gemeenteraad, de Rijksoverheid,...). Zijn opties waren beperkt. Praktisch gesproken kon hij kiezen tussen de groutboogoptie ('goedkoop' en 'riskant') en de booroptie ('duur' en, misschien, 'minder riskant'), aannemende dat er een tramtunnel *moest* komen langs dit tracé. *Geld is hard, risico's zijn zacht.* Uit de stortvloed van onderzoek naar besluitvormingsgedrag blijkt dat mensen (ook de meest ervaren managers en politici) heel andere afwegingen maken tussen rendement (geld) en risico wanneer het gaat om grote bedragen en complexe, onbekende risico's, dan wanneer het gaat om kleine bedragen en bekende risico's. Grof gezegd, bij grote bedragen en complexe risico's gaan de beslissers achteloos om met de risico's, zolang zij menen dat zij zelf geen schade op zullen lopen. De opdrachtgever schatte waarschijnlijk in dat hij de groutboogoptie beter kon verkopen. De harde geldbedragen kon hij minder eenvoudig beïnvloeden dan de zachte percepties van het risico. Daarin stond hij niet alleen, want de experts (zijn ontwerpers) meenden immers dat het risico te overzien was.

Voor de verzekeringsmaatschappijen was de hamvraag *Hoe houden wij de eventuele gevolgschade voor ons behapbaar?* Dit probleem werd eenvoudig opgelost door een simpele clause in de polis op te nemen: alleen de directe gevolgschade zou worden vergoed.

Wat we hier, aan het begin, zien gebeuren is:

- Er ontstaat partijvorming; ieder richt zich vooral op zijn eigen zorgen.
- Er ontstaat prestigestrijd; de vraag *Wie heeft gelijk?* (bij de inschatting van het risico) is belangrijker dan de vraag *Wat doen we eraan als het gebeurt?*
- Er ontstaat misvorming van informatie; de zorg is niet om de Gemeenteraad (of andere belanghebbenden) zelfstandig een zorgvuldig oordeel te laten vormen, maar de zorg is om een zodanig beeld te schetsen dat een ander er geen *Nee* tegen kan zeggen.

Als gevolg hiervan werd het gezamenlijk plan, dat toch al behoorlijk naïef was, nog zwakker en naïefer.

De opdrachtgever had gekozen voor de uitvoerder met de laagste aanbiedingsprijs. Daarmee kon hij pronken naar de financiers (en dat deed hij ook, waarmee hij een zware hypotheek nam op het succes van het project). Minder gelukkig was hij wellicht met het feit dat ook die uitvoerder buitengewoon kritisch stond tegenover de gekozen oplossing. De Gemeente Den Haag had inmiddels genoeg buikpijn gehad van moeilijk verlopende grote bouwprojecten (denk bijvoorbeeld aan het nieuwe Gemeentehuis) en het weerspannige gedrag van projectontwikkelaars en uitvoerders tijdens die projecten. *Better safe than sorry*, moet de opdrachtgever gedacht hebben. *Die uitvoerder moeten we goed in de gaten houden, want voor we het weten gaat hij ons tegenwerken om te bewijzen dat hij gelijk heeft.* Dat is niet onrealistisch, want heel wat uitvoerders hebben er moeite mee om niet op te scheppen over de slimme manier waarop zij het bij de aanbieding ingeleverde geld later weer terugverdiend hebben (denk aan de Schipholtunnel).

De vraag is echter *Hoe hou je de ander in de gaten?* Daar zijn heel wat verschillende manieren voor te bedenken. In dit geval koos de opdrachtgever ervoor om zichzelf af te schermen. Het opdrachtgeverschap over TramKom werd overgedragen aan SAT. Als de uitvoerder een probleem tegenkwam (en er waren natuurlijk heel wat meer problemen dan alleen de mogelijke lekkage van de groutboog), dan moest hij eerst de experts van SAT overtuigen van de aard, de oorzaak en de oplossing, voordat de opdrachtgever (die geen expert was) ermee lastig gevallen zou worden. Dit zou de

objectiviteit ten goede kunnen komen. Maar ja, de experts van SAT waren niet alleen experts, zij waren ook belanghebbenden.

Voorts besloot de opdrachtgever dat er geen geïntegreerde projectorganisatie aan de zijde van de toezichthouders zou komen. De belangrijkste toezichthouder was natuurlijk de Gemeente Den Haag zelf. En bij een project als dit valt er op heel wat zaken (veiligheid, milieu, verkeer,...) toezicht te houden. Dit betekende dat elke wijziging besproken en afgehandeld moest worden met een ongecoördineerd geheel van diensten.

Vanuit het standpunt van de uitvoerder komt dit alles neer op *machtspolitiek* en *bureaucratisering*.

Ervaren projectmanagers weten hoe zij met dit bijltje moeten hakken. Zij volgen de regels van de PMBOK.

Ten eerste zorgen zij ervoor dat dat deel van de projectorganisatie waar zij verantwoordelijk voor zijn in ieder geval wél geïntegreerd is. Bouwcombinaties zijn gelegenheidscombinaties waarin concurrenten samenwerken. Dus staan zij open voor verdeel en heers-invloeden van buitenaf. Splijting van de combinatie moet dus voorkomen worden. Dat betekent o.a. dat er telkens uit één mond gesproken moet worden. De projectmanager van de TramKom vroeg en kreeg het volledige vertrouwen van de samenwerkende partijen binnen de combinatie.

Ten tweede voeren zij de beheersingsgraad van het project aanzienlijk op. De mate van detail waarin de vijf eerder genoemde processen worden uitgewerkt, gepland en gecheckt, neemt zienderogen toe. Voor improvisatie is steeds minder ruimte.

Kortom, de machtspolitiek van de opdrachtgever en de bureaucrativering van het ambtelijk apparaat worden gepareerd door... machtspolitiek en bureaucrativering van de zijde van de uitvoerder.

Machtspolitiek en bureaucrativering zijn emotioneel beladen begrippen. We kunnen die lading er afhaken door te spreken over (a) contractueel vastgelegde scheiding van verantwoordelijkheden en (b) zorgvuldige toepassing van nauwkeurig omschreven procedures. We zitten nu in een situatie waarin beide partijen zich op soortgelijke wijze gedragen, maar waarin de aard (emotionele lading) van het eigen gedrag anders wordt geïnterpreteerd dan de aard van andermans gedrag. *Wat ik doe is (a) ons contract op de letter nakomen en (b) heel zorgvuldig te werk gaan; wat jij doet is (a) jezelf afsluiten en (b) op alle slakken zout leggen.*



... (a) inspireren, (b) mobiliseren...

Deze *dubbelzinnige opstelling* zal zich in het algemeen voordoen indien (1) de partijen zich bedreigd voelen, (2) hun lot niet (werkelijk) aan elkaar verbonden hebben, (3) elkaar meer macht toekennen dan zij zichzelf toekennen.

Als projectmanagers de regels van hun vak letterlijk toepassen, dan lopen zij het gevaar dat zij deze dubbelzinnigheid versterken. Om hieruit te komen hebben we iets anders nodig dan een projectmatige aanpak.

Na verloop van tijd hadden de betrokken partijen door dat zij zó niet verder konden gaan. De opdrachtgever riep de hulp van een procesmanager in. De uitvoerder greep deze kans. Samen trokken zij de andere partijen erbij. Stap voor stap werden eerst de hindernissen in de samenwerking weggenomen. Geleidelijk ontstond er ruimte om ook de technische hindernissen in het project weg te nemen. De uitkomst van dit proces was dat medio 2000 een akkoord werd bereikt over een nieuwe oplossing van het grondwaterprobleem. In samenhang daarmee werden de contractverhoudingen en de projectorganisatie grondig veranderd. De gekozen oplossing hield, eenvoudig omschreven, in dat het drukverschil zou worden overbrugd door de ruimte onder het wegdek segmentsgewijs onder hoge luchtdruk te brengen gedurende de tijd dat de grond werd weg gegraven. De uitvoerder nam de verantwoordelijkheid voor deze oplossing op zich.

De partijen hadden hun gezamenlijke lotsbestemming weer gevonden en werkten weer samen volgens de regels van het avontuur.

Deze omslag is zichtbaar als we de persberichten van 1998, 1999 en 2000 op een rijtje zetten. In 1998 bestreden de persberichten van de opdrachtgever en de uitvoerder elkaar op alle punten. In 1999 werd een strikte radiostilte in acht genomen (er waren nauwelijks persberichten). In 2000 reageerde de uitvoerder buitengewoon constructief op een bericht dat er opnieuw lekkage was ontstaan. Ditmaal was de reactie niet “Zie je wel, ik had wel gezegd”, maar “Oh, maak je niet druk; dat lossen we wel op”.

Wat doet een procesmanager?

Procesmatig werken is niet gericht op het bereiken van een vooraf bepaald, concreet resultaat (zoals projectmatig werken), maar op het beïnvloeden van wijskracht, houding en gedrag met het oog op het gezamenlijk nastreven van een doel of ambitie en het gezamenlijk doorleven van de beproevingen die partijen daarbij tegenkomen.

Bij een procesmatige aanpak gaan we uit van de veronderstelling (of waarneming) dat

de in het proces betrokken personen of groepen op enigerlei wijze wel onderkennen dat zij door samenwerking en lotsdeling meer zouden kunnen bereiken, maar dat zij weerhouden worden door belangentegenstellingen, geïndocctrineerd wantrouwen, vicieuze cirkels van negatieve gedragsversterking, prisoner's dilemma's, loyaliteitsstrijd, ongelijke machtsverhoudingen, etcetera.

Een procesmanager onderkent dus niet alleen het bestaan van een objectief of emotioneel neutraal probleem ("Hoe kunnen wij de milieuvervuiling terugdringen?"), maar ook van een samenwerkings- en lotsdelingsprobleem ("Waarom zouden we dat doen?"). De procesmanager richt zich eerst op het laatste, zodat de betrokken partijen (al dan niet gesteund door deskundigen) hun vermogen om het eerste op te lossen geleidelijk kunnen vergroten.

Daarbij baseert de procesmanager zich niet op lineaire plannen (zoals een projectmanager dat doet), maar op *scenario's*. Hij is ingesteld op een *iteratief* (rondcirkelend) verloop van het proces en maakt zich niet druk over een rondje meer of minder. Hij zorgt ervoor dat de betrokkenen zich steeds meer bewust worden van het scenario dat zich om hen heen voltrekt (is het een avontuur of een drama?) en van hun beperkte mogelijkheden om, onafhankelijk van anderen, strategisch (in plaats van tactisch) te handelen binnen dit scenario.

De procesmanager tracht de betrokkenen zover te krijgen dat zij de moed en het vernuft hebben om samen naar alternatieve oplossingen te zoeken, dat zij bereid zijn om hun middelen beter te delen en dat zij hun éézijdige risicotactiek (het doorschuiven naar de andere partijen) verrijken met acties die de bronnen van de risico's aanpakken.

Dit vraagt van de betrokkenen dat zij niet principieel, maar proefondervindelijk kiezen uit de verschillende oplossingsrichtingen. De opeenvolgende trits *confronteren* > *voorlopig kiezen* > *beproeven (experimenteren)* > *ervaringen en belevingen delen* > *keuzes bijstellen of verfijnen* is elementair in het ontwerpen en conditioneren van het proces. Dit zullen de betrokkenen alleen dan doen wanneer zij 'aan den lijve' (dus in hun kop én in hun buik) ervaren dat de ontwikkeling van het proces niet leidt tot een keuze tussen onafhankelijkheid óf gezamenlijkheid, maar tot een versterking van beide.

Elementen van een procesaanpak

In het voorgaande heb ik geïllustreerd waarom een procesmatige aanpak noodzakelijk kan zijn in aanvulling op een projectmatige aanpak. Verder heb ik in grove lijnen

geschetst wat het contrast tussen beide is. Het één gaat uit van een wereld waarin mensen op geordende en planmatige wijze concrete resultaten willen bereiken. Het ander gaat uit van een wereld waarin mensen op naïeve wijze avonturen met elkaar aangaan die leiden tot beproevingen van hun doorzettingsvermogen en onderlinge loyaliteit. Voor een projectmatige aanpak kunnen we teruggrijpen op een handboek. De PMBOK. Hoe zit dat eigenlijk met een procesmatige aanpak. Is daar een handboek voor? In het navolgende waag ik een poging in die richting. Daaruit zal blijken – ik zeg het maar vast om teleurstelling te voorkomen – dat een handboek procesmatig werken een contradictie is. *Een procesmatige aanpak werkt niet meer als je vooraf hebt beschreven hoe je het gaat aanpakken.* Niettemin is de procesmatige aanpak in zijn algemeenheid wel te ontleden.

Wat is een proces en waarom loopt het (soms) vast?

Een proces kan onder meer betekenen:

- een reeks logisch samenhangende bewerkingen (zoals in een productieproces of softwareroutine),
- een reeks voorgeschreven stappen (zoals in een administratieve of juridische procedure),
- een natuurlijk groei-, afbraak- of verbindingsproces (zoals de groei van algen in een vijver of de vorming van roest op een fiets),
- een ontwikkeling in de structuur, cultuur, economie,... van een gemeenschap (zoals de vorming van de Europese Gemeenschap),
- een reeks naar inhoud of betekenis samenhangende gedragingen van mensen (zoals in een ruzie tussen twee verkeersdeelnemers of een overleg in een vergadering),
- een ontwikkeling in het kennen, kunnen, willen en/of voelen van een mens (zoals in een leerproces of in het proces van verwerking van een sterfgeval).

Voor een procesmatige aanpak, zoals bedoeld in dit verhaal, zijn de laatste twee betekenissen van belang.

Uitgaande van deze, nogal losse, omschrijvingen stellen we ons nu de vraag *Waarom lopen processen (soms) vast?* om ons daarna de vraag te stellen *Wat kunnen we eraan doen om ze weer de goede kant uit te krijgen?*

In hun boek *Procesmanagement* (1999) richten de Bruijn c.s. zich vooral op het fenomeen *besluitvorming*. Volgens hen zijn sommige besluitvormingssituaties zo complex en onzeker en zo gevuld met belangentegenstellingen dat de probleemstelling (wat is

er aan de hand, wat zijn de mogelijke oorzaken, hoe urgent is dit, wie heeft last van welke gevolgen,...?), de mogelijke oplossingen én de bereidheid om samen dezelfde oplossing toe te passen een vloeibaar of wisselvallig karakter krijgen. Het besluitvormingsproces kan dan vastlopen, omdat het onvoorspelbaar wordt. Partijen zijn vaak geneigd, als reactie op deze onzekerheid, om de complexiteit van het besluitvormingsvraagstuk en de partijdigheid van hun eigen opvattingen of keuzes te ontkennen. Zij willen graag dat het voortslepende proces tot een einde wordt gebracht, dat er knopen worden doorgesneden. Daarbij lopen zij het risico in één of meer van de volgende valkuilen te stappen:

- 1 Men fixeert het probleem te vroeg en stelt zich niet open voor alternatieve probleemomschrijvingen. *Bij de tramtunnel kon men niet zien waar het probleem zich precies voordeed en wat er de werkelijke oorzaak van was. Ieder moest gissen naar de ware situatie en de ware oorzaak. Dat deed ieder ook, maar men luisterde niet naar elkaars probleemstellingen. Men kon er wel experts bij halen, maar ook die konden niet veel meer doen dan gissen.*
- 2 Men tracht het besluitvormingsproces overzichtelijk en beheersbaar te maken door (zo) weinig (mogelijk) partijen erbij te betrekken. Dit reduceert het gezamenlijk oplossingsvermogen en de gezamenlijke oplossingsbereidheid. *Bij de tramtunnel ontstonden na verloop van tijd verschillende oplossingscircuits die onderling slecht communiceerden.*
- 3 Men fixeert de oplossing te vroeg. Er wordt een oplossing gekozen die binnen het eigen circuit geloofwaardig en aantrekkelijk is en onderwerpt die niet aan een kritische en onafhankelijke toets. *Ook dit verschijnsel deed zich voor bij de tramtunnel. Het opdrachtgevercircuit had een oplossing, het opdrachtnemercircuit had een oplossing, het financieringcircuit had een oplossing,...*
- 4 Men zoekt een oplossing die los staat van de specifieke situatie (context) waarin men verkeert. Het probleem wordt alleen gezien als een technisch of inhoudelijk probleem en niet als een sociaal probleem. Dit veronderstelt dat er één ideale oplossing is die onder alle omstandigheden de voorkeur verdient. Maar dat is zelden het geval. Er zijn meerdere oplossingen. Elk heeft zijn voor- en nadelen. En er zijn verschillende oplossingscombinaties. Om daaruit te komen is onderhandeling nodig. Er moet ruimte zijn voor 'package deals' (uitruil). Welke 'deal' de beste is, hangt sterk af van de specifieke situatie. *Bij de tramtunnel bleek het uiteindelijk ook noodzakelijk om niet alleen een technisch-inhoudelijke oplossing te kiezen, maar ook een 'package deal' te sluiten.*

Als deze door de Bruijn c.s. genoemde verschijnselen zich tezamen voordoen, dan leidt dat ertoe dat de betrokken partijen (circuits) elkaar steeds minder begrijpen en steeds verder uit elkaar drijven. Anderzijds zijn zij door de feitelijke situatie, in het bijzonder de dreiging van een enorm verlies, tot elkaar veroordeeld. Als zij er dan voorts derden (de pers, het publiek, de politiek,...) bij betrekken die garen kunnen spinnen bij het voortbestaan van het conflict, is het vrijwel zeker dat de spanning geleidelijk een omvang aanneemt die van de voormalige lotgenoten vijanden maakt. Men komt in een negatieve spiraal (viciëuze cirkel) die kennelijk door niemand meer te stuiten is. Tenzij iemand, een buitenstaander wellicht, erin slaagt om de betrokkenen uit de put te halen.

Hoe komen we uit de put?

Het dilemma waar de betrokkenen inzitten, staat bekend als het prisoner's dilemma. Een situatie waarin je afhankelijk bent van het gedrag van je partner en waarin zowel samenwerking als tegenwerking jouw onmiddellijk belang kunnen dienen. Als de ander kiest voor samenwerking, kun jij profiteren van samenwerking, maar nog meer van tegenwerking; als de ander kiest voor tegenwerking, dan is jouw belang nog meer gediend met tegenwerking. Ieder die er van buiten naar kijkt, ziet dat beide (of alle) partijen er uiteindelijk het meest mee gediend zijn om samen te werken. De individuele opbrengst is dan niet maximaal, maar de gezamenlijke opbrengst voor de lange termijn is wel het grootst. Wie er niet buiten staat maar er middenin zit, beleeft dit echter andersom. De verleiding om voor tegenwerking te kiezen, is te groot.

Men kan het prisoner's dilemma vooral zien als een strategisch spel waarin kosten en opbrengsten de doorslag geven. Zo wordt het doorgaans geanalyseerd. Maar uit het eenvoudige feit dat buitenstaanders het anders interpreteren dan binnenstaanders kan worden afgeleid dat het vooral een psychologisch vraagstuk is. Het vraagstuk is: hoe komt het dat mensen zich als buitenstaander anders gedragen dan als binnenstaander? Of: hoe komt het dat mensen andere gevolgtrekkingen maken (iets anders leren) wanneer zij afstandelijk naar een vraagstuk kijken, dan wanneer zij er zelf middenin zitten?

Volgens Argyris (1996) vindt leren pas plaats wanneer een gevonden oplossing feitelijk wordt toegepast. Met andere woorden, we kunnen allerlei dingen bedenken voor onze problemen, maar als we die oplossingen niet kunnen, willen of mogen toepassen, hebben we er niets aan en leren we uiteindelijk ook niets. Dat zal elke manager aan-

spreken. Wat Argyris daaraan toevoegt, is dat uit allerlei experimentele en veld-observaties blijkt dat mensen (ook managers) er weinig moeite mee hebben om in hun voorgenomen handelen geheel andere oplossingen te hanteren dan in hun feitelijk handelen. Laten we eens kijken naar zo'n experiment.

X en Y: op zoek naar de onderliggende redeneerprocessen

Drieënvijftig overheidsfunctionarissen (75% man, 25% vrouw; leeftijden 30-60) krijgen een uittreksel voorgelegd van een gesprek tussen Y en X:

Y, de chef, was gevraagd X te helpen zijn houding en gedrag zo te wijzigen dat hij beter zou kunnen functioneren. Hoewel de organisatie X graag zou willen houden, zou hij misschien toch moeten worden ontslagen als in zijn houding en prestaties geen verbetering optrad.

De opmerkingen van Y tegen X:

- 1 X, je prestaties laten te wensen over.
- 2 Het lijkt mij dat het bij jou ergens aan schort.
- 3 Het komt mij voor dat dit op een aantal manieren je prestaties beïnvloedt. Ik heb mensen je recente functioneren horen beschrijven in bewoordingen als "lethargisch", "niet betrokken" en "gedesinteresseerd".
- 4 Dit soort eigenschappen past niet bij onze hogere professionals.
- 5 Laten we het eens hebben over je eigen ideeën over je functioneren.
- 6 X, ik weet dat je het wilt hebben over de onrechtvaardige behandeling die jou ten deel zou zijn gevallen in het verleden. Het probleem is, dat ik van de details van die problemen onvoldoende op de hoogte ben. Ik heb er geen zin in om een hele hoop tijd te besteden aan het praten over iets dat jaren geleden is gebeurd. Daar komt niets constructiefs uit. Dat is een gepasseerd station.
- 7 Ik wil praten over jou zoals je nu bent en over je toekomst in ons systeem.

Elke deelnemer kreeg drie vragen te beantwoorden:

- A *Wat is uw reactie of diagnose van de soort hulp die Y aan X verleende?*
- B *Wat voor advies zou u eventueel aan Y geven om mensen als X beter te kunnen helpen?*
- C *Stel dat Y u in de hal aanschoot met de vraag "Wat vindt u van de manier waarop ik X heb aangepakt?" Hoe zou u op die vraag reageren?*

Bron: Argyris, 1996, blz. 25-26

De respondenten hadden er geen moeite mee om een duidelijk antwoord te geven op vraag A: “Y snoerde X de mond”, “Y had zijn oordeel al klaar”, etcetera. Vrijwel alle respondenten waren van mening dat Y’s aanpak niet functioneel was. Vraag B gaf derhalve ook weinig problemen. Vrijwel alle respondenten zouden het heel anders aanpakken: “Meer open, aanmoedigend, verkennend, motiverend, samen,...”. Ten slotte vraag C. De respondenten waren dusdanig overtuigd van hun gelijk, dat zij bij het beantwoorden van vraag C ferme uitspraken deden. Veel van die uitspraken leken sprekend op de uitspraken die Y had gedaan tegen X. “Je doet dit helemaal fout; je moet dat heel anders aanpakken”. Een aanpak die zij zojuist verworpen hadden. Hun feitelijk handelingsmodel was strijdig met hun voorgenomen handelingsmodel. Of, volgens het oude gezegde, de pot verwijt de ketel. Merkwaardig nu is dat toen respondenten later geconfronteerd werden met deze tegenstrijdigheid, zij aangaven *dat zij zich er niet van bewust waren en dat zij het niet konden verklaren*. Als we hierbij in aanmerking nemen dat het bij vrijwel alle respondenten om dezelfde tegenstrijdigheid ging en dat dit experiment vele malen is herhaald met allerlei andere groepen, dan mogen we concluderen dat er sprake is van een wetmatigheid.

Keren wij nu terug naar de vraag: *hoe komt het dat mensen als buitenstaander anders denken dan zij als binnenstaander handelen*, dan is het antwoord op die vraag als volgt:

- als buitenstaander denken zij vooral rationeel, als binnenstaander handelen zij vooral emotioneel;
- zij hebben zelf niet in de gaten dat hun denken inconsistent is met hun handelen;
- een reden waarom zij dat niet in de gaten hebben, is dat zij voor zichzelf vooral letten op hun intenties (zijn mijn intenties wel goed?) en bij de ander vooral letten op zijn of haar gedrag.

Gaan wij vervolgens terug naar de vraag die daaraan voorafging: *hoe komen we uit de put*, dan is het academische antwoord op die vraag als volgt:

- de binnenstaanders zullen het vooral zelf moeten doen; als de buitenstaander zich er teveel mee gaat bemoeien wordt hij of zij zelf een binnenstaander en zal hij of zij dezelfde inconsistentie gaan vertonen (het complexe stelsel van richtlijnen dat de Bruijn c.s. voorschrijven kan er snel toe leiden dat de buitenstaander, de procesontwerper, een binnenstaander wordt);
- de buitenstaander is niettemin nodig om rationaliteit en emotionaliteit aan elkaar te verbinden (in evenwicht te brengen), om zicht te geven op inconsistenties in

het denken en handelen van de binnenstaanders en om het eigen beeld van de binnenstaanders te verplaatsen van een gerichtheid op eigen intentie naar een gerichtheid op het eigen handelen.

Dat klinkt misschien mooi, maar hoe doe je dat concreet? Ik heb er geen recept voor, maar ik kan wel aangeven welke principes ik als buitenstaander hanteer:

- 1 Breng de verschillende belangen, ambities, angsten en afkeren in kaart. Doe dat bij voorkeur gezamenlijk. Breng ook in kaart wie waar mee bezig is en deel dit beeld met allen (spanningen worden verergerd als men niet weet wat de ander 'uitspookt').
- 2 Laat betrokkenen er niet alleen over praten, maar zet ze ook aan het werk. Liefst samen. Aan taken die nodig zijn en haalbaar.
- 3 Partijen hebben vrijwel altijd een verleden met elkaar. Soms direct en persoonlijk, altijd vanuit publieke beeldvorming (wat men over elkaar heeft gelezen of gehoord). Dat verleden werkt belemmerend als het vertrouwen op de proef wordt gesteld. Daag elke betrokkene uit om door concreet handelen te laten zien dat dit verleden tot het verleden behoort.
- 4 Gebruik emoties. Bied ruimte om ze te uiten. Spreek ze aan als bron van inspiratie, humor, creativiteit, relativering.
- 5 Er zijn drie verschillende soorten handelen: doelgericht handelen, spontaan handelen, gedwongen handelen. Roep elk soort in afwisseling op. Elk biedt namelijk een eigen combinatie van rationaliteit en emotionaliteit. Doelgericht handelen vraagt een ordelijke aanpak die wordt gestuurd door doelen en ambities. Spontaan handelen wordt gestuurd door een uitdagend probleem dat men graag zou willen oplossen, ook al weet men niet precies waarom (spelen heet dat in gewone taal). Gedwongen handelen vraagt om mentale kracht en de bereidheid om elkaar te helpen.
- 6 Laat de partijen ondervinden dat zij twee problemen met elkaar hebben: een technisch of inhoudelijk probleem en een samenwerkingsprobleem. En dat de oplossing van het ene probleem niet betekent dat het andere ook is opgelost.
- 7 Laat betrokkenen samen verschillende scenario's ontwikkelen over hoe het verdere verloop zou kunnen zijn. Zorg ervoor dat elk scenario waarde vrij is. Scenario's bevorderen het beeld van lotsverbondenheid.
- 8 Streef naar opeenvolgende verbeteringen in de aanpak van beide problemen en zorg dat deze verbeteringen zichtbaar zijn en gedeeld worden.
- 9 Doe niets wat de binnenstaanders zelf beter kunnen. Blijf een buitenstaander.

Samenvatting

Samenwerking kan soms problematische vormen aannemen. Mensen gaan er veelal van uit dat samenwerkingsproblemen opgelost kunnen worden *ofwel* door een beroep te doen op het gezonde verstand, *ofwel* door de samenwerking te beëindigen. Er zijn echter momenten waarop geen van beide opties een uitweg biedt. Dat gebeurt vooral bij grote of ambitieuze projecten wanneer de zaken volledig uit de hand dreigen te lopen. De betrokken partijen zouden de samenwerking misschien wel willen beëindigen, maar zij zitten inmiddels zover in de modder én zijn zo sterk aan elkaar geklonken dat dit geen haalbare kaart meer is. Bijvoorbeeld omdat de weglopende partij dan onmiddellijk een enorme claim van de andere partijen kan verwachten. De weg van het gezonde verstand werkt ook niet meer omdat, zoals Argyris laat zien in zijn experimenten, men niet meer naar elkaars verstand kan luisteren, maar uitsluitend naar de eigen emoties.

Met een zuiver projectmatige aanpak slaagt men er slechts ten dele in om dergelijke samenwerkingsproblemen te voorkomen. Elke grote ambitie brengt niet alleen een project, maar ook een avontuur met zich mee. De partijen die de ambitie samen willen realiseren, dienen zich te realiseren dat er niet alleen (spel)regels zijn voor het realiseren van een project, maar ook (spel)regels voor het doorleven van een avontuur. Door beide soorten regels in acht te nemen kan een groot deel van het afbreukrisico in de samenwerking worden weggenomen.

Blijkt dat niet voldoende (of heeft men de regels niet in acht genomen), dan is de hulp van een procesmanager nodig om 'uit de put te komen' en de samenwerking opnieuw te stroomlijnen. De procesmanager is en blijft een buitenstaander. Dat is noodzakelijk, maar het beperkt zijn of haar mogelijkheden om het probleem op de gebruikelijke manier aan te pakken. De procesmanager werkt niet op basis van hiërarchisch gezag, maar op basis van vertrouwen. Hij maakt geen plan, maar ontwikkelt scenario's. Hij biedt geen inhoudelijke oplossingen, maar investeert uitsluitend in het proces. Projectmanagers doen er verstandig aan om zichzelf vanaf het begin ook als procesmanager te ontplooiën. Dan zullen zij waarschijnlijk geen buitenstaander nodig hebben om hen uit de put te helpen.

Literatuur

Argyris, C., *Leren in en door organisaties*, Schiedam: Scriptum Books, 1996

Bruijn, J.A de, E.F. ten Heuvelhof en R.J. in 't Veld, *Procesmanagement: over procesontwerp en besluitvorming*, Schoonhoven, Academic Service, 1999

Wijnen, G., W. Renes en P. Storm, *Projectmatig werken*, Het Spectrum, 2000

