INTERORGANISATIONELE SPANNING

1 Naar een gezonde spanning in projectenland

Theo Dusseldorp, Peter van der Put en Joyce Rupert

Een van de belangrijkste succesfactoren van infrastructurele projecten is om op basis van vertrouwen, transparantie en integrale ketensamenwerking gezamenlijk tot innovatieve oplossingen te komen. In de praktijk blijken de goede voornemens te worden ingehaald door de waan van alle dag waarin eigenbelang en projectbelang op gespannen voet met elkaar staan. Mede onder druk van Europese wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen raakte de totale projectketen steeds meer versnipperd hetgeen wantrouwen creëert tussen de betrokken partijen. Dit spanningsveld draagt ertoe bij dat onnodig veel maatschappelijk (belasting)geld verloren gaat doordat projectdoelstellingen niet gehaald worden. Waar komt deze houding vandaan, waarom houden partijen hieraan vast en wat kunnen we doen om deze negatieve spiraal te doorbreken? In dit hoofdstuk geven wij onze reflectie op deze ontwikkelingen die wij vanuit onze adviespraktijk in de Infrabranche waarnemen.

1.1 Inleiding

De infrabranche is een van oudsher traditioneel georganiseerde bedrijfstak bestaande uit technische creatievelingen. In het verleden werd op basis van vertrouwen door middel van uitwisseling van kennis, ideeën en oplossingen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer een project vormgegeven. Partijen waren door deze vooroverleggen goed op de hoogte van de ins en outs van het project alvorens een project werd aanbesteed. De aanbestedingsmarkt werd niet gegijzeld door allerlei regelingen en de angst voor procedures die daaruit voortvloeien: feitelijk trad de opdrachtgever op als hoofdaannemer en besteedde het werk in onderdelen uit aan (verschillende) opdrachtnemers. Het voortraject tot uitvoering duurde relatief lang door het vele overleg, maar als zich een probleem voordeed tijdens de uitvoering, voelden alle partijen er zich verantwoordelijk voor, werd er gezamenlijk naar oplossingen gezocht en werden de risico's gedeeld. Een geïntegreerd contract in optima forma.

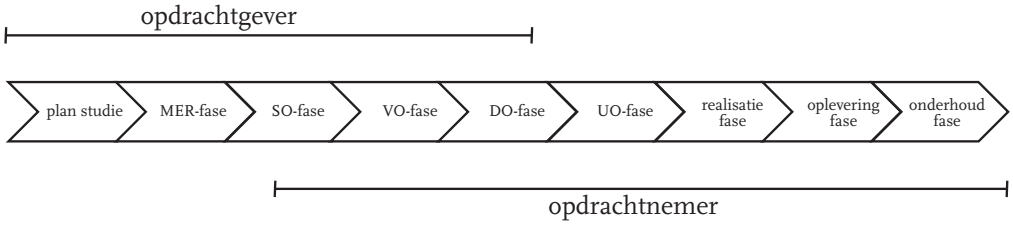
Onder invloed van een aantal ontwikkelingen zijn de verhoudingen veranderd. Allereerst is de maatschappij in toenemende mate gespecialiseerd en is onder invloed van Europees recht op het Nederlandse aanbestedingsbeleid de ketensamenwerking verder gefragmenteerd. Tevens is de opdrachtgever steeds meer op afstand gaan acteren en heeft de opdrachtnemer zich de rol van hoofdaannemer aangemeten. Deze veranderende verhoudingen hebben hun weerslag op de effectiviteit van de samenwerking. Innovatie, financiële resultaten en positieve belangstelling blijven vervolgens achter bij de maatschappelijke wens. In dit hoofdstuk schetsen we deze ontwikkelingen en maken we inzichtelijk hoe dit de verhoudingen en effectiviteit van de samenwerking heeft beïnvloed. Een aantal alternatieve werkwijzen wordt voorgesteld waarmee de negatieve spanning kan worden vermeden en verschillende zienswijzen en conflicten een bron van vernieuwing kunnen worden.

1.2 Differentiatie en determinisme als oplossing voor 'gelijke kansen'?

Tot voor de jaren negentig van de vorige eeuw is de traditionele manier van werken in de bedrijfstak, gebaseerd op overlegstructuur en een open aanbestedingscultuur tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, in de infrabranche blijven bestaan. Onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen richting specialisatie en professionalisatie raakte de keten al meer gefragmenteerd (Pries & Kuhlman, 2010). De vroegere technisch *generalisten* die over een helikopterview beschikten over de projecten in de infrabranche hebben plaatsgemaakt voor de technisch *specialisten* die van één onderdeel van het project alles afweten. Deze maatschappelijke tendensen zijn ook te zien in de (project)organisatie van de (publieke) opdrachtgever die zich ook steeds meer gespecialiseerd heeft. Waar vroeger alles onder regie van de opdrachtgever plaatsvond, heeft deze zich ontwikkeld richting een opdrachtgever op afstand. De moderne opdrachtgever beschikt niet meer over een technische staf. Waar vroeger de kennis van tunnels en rijkswegen was geborgd bij de Bouwdienst van Rijkswaterstaat, is deze nu uitgewaaierd over verschillende ingenieursbureaus en zzp'ers. Een voordeel hiervan is dat men flexibel over gespecialiseerd personeel kan beschikken. Bijkomend nadeel is dat zij niet gebonden zijn aan het project en de opdrachtgever als werkgever, zodat eigenbelang, declarabiliteit (uren) en continuïteit (volgende opdracht) van de eigen onderneming prevaleert boven het projectbelang.

Onder invloed van Europees recht, dat een vrije markt binnen Europa moet garanderen, zijn deze ontwikkelingen richting fragmentatie in een stroomversnelling geraakt. Alle belemmeringen voor potentiële opdrachtnemers buiten Nederland dienen weggenomen te worden. De voornoemde vooroverleggen en

het vooraf maken van afspraken over het werk en de verdeling hiervan behoorden voorgoed tot het verleden. De afspraken leidden immers tot een voorrangspositie van Nederlandse opdrachtnemers. Iedereen gelijke kansen bij de aanbesteding ofwel: 'level playing field' is het devies. De implementatie van de Europese dienstenrichtlijn (2004/18/EG) heeft hierdoor mede bijgedragen tot een sterke juridisering van het aanbestedingsproces om deze werkwijze te legaliseren. Concreet betekent dit dat het project dat in het verleden werd doorgesproken met betrokken partijen nu is opgesplitst in verschillende fases waaraan verschillende vakdisciplines hun input leveren. We onderscheiden: de planstudie, Milieu Effecten Rapportage (MER)-fase, de schetsontwerpfase (SO), de voorlopig ontwerpfase (VO), de definitief ontwerpfase (DO), uitvoeringsontwerpfase (UO), realisatiefase, opleveringsfase en de nazorgfase (zie figuur 1.1 en kader 'Fasering van ketensamenwerking').



Figuur 1.1 Overzicht van ketensamenwerking

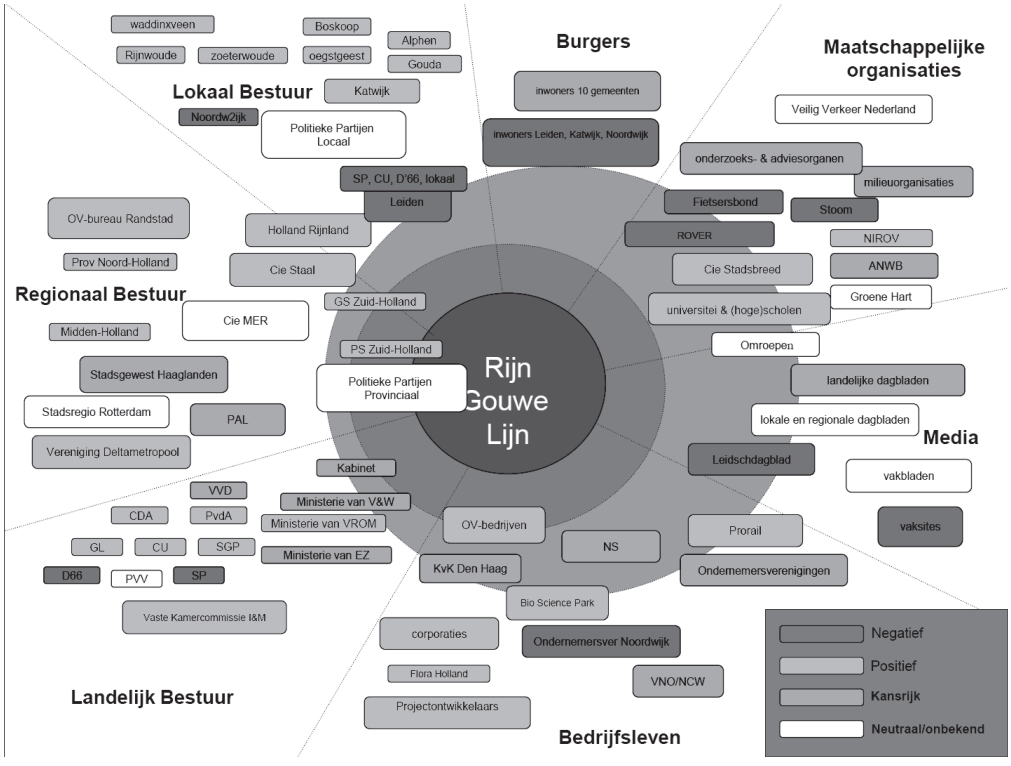
Fasering van ketensamenwerking

In de planstudie wordt een maatschappelijk infrastructureel probleem geïnventariseerd en gekeken of en in hoeverre dit probleem is op te lossen. De opdrachtgever besteedt dit vaak uit aan een ingenieursbureau. Vervolgens worden in de MER-fase (plicht vanuit het Europese recht) de milieueffecten van de oplossing op het milieu geïnventariseerd en stelt men vast of mitigerende of compenserende maatregelen ten aanzien van het milieu genomen dienen te worden. Op de MER-fase volgen meestal de ontwerpfases, waarbij in het schetsontwerp de contouren van de constructie worden aangegeven op basis waarvan de vergunningprocedures in gang kunnen worden gezet, het voorlopige ontwerp een nadere invulling geeft voor de ontwerpoplossing, hetgeen leidt tot een definitief ontwerp en werktekeningen voor de uitvoering. In de realisatiefase wordt het project gerealiseerd, in de opleveringsfase wordt het project overgedragen van de opdrachtnemer aan de opdrachtgever en in de nazorgfase zorgt de opdrachtnemer dat eventuele gebreken en andere omissies al dan niet onder garantie worden verholpen.

Een complexe factor bij de bovengenoemde differentiatie van het bouwproces in fases is dat er veelal geen vast team is dat qua samenstelling de hele keten van planfase tot nazorg doorloopt. Bij de start van iedere fase begint vaak een nieuw team met een eigen visie, die de informatie opnieuw interpreteert en nieuwe ideeën genereert op basis waarvan de projectdoelen in het gedrang komen want, hoe verder in de keten, hoe meer het ontwerp vast dient komen te staan. De potentiële opdrachtnemer die intekent voor de brug of tunnel die wordt aanbesteed heeft niet mee kunnen denken met de specialisten die de publieke ruimte hebben onderzocht om te bepalen aan welke eisen deze moet voldoen. Verderop in de keten hebben de uitvoerders die door de opdrachtnemer worden ingezet of ingehuurd niet mee kunnen denken met het ontwerp van het project. Technici voelen zich hierdoor beknot in hun creativiteit en voelen zich vooral betrokken en verantwoordelijk voor het deel waarvoor ze worden ingezet. De gezamenlijke projectverantwoordelijkheid staat verder van hen af. Partijen proberen de risico's van onderbrekingen in de keten te verplaatsen naar de onderaannemer en dit dicht te timmeren met contracten (Blayse & Manley, 2004).

Hierdoor worden belangrijke kansen voor innovatie gemist, omdat technici kennis in huis hebben die verder vooraan in de keten al besproken had moeten worden om tot een goed resultaat te komen. Dit komt vaak aan het licht bij de beheerorganisatie van de infrastructuur, die aan het einde van de keten staat. Zij hebben na de oplevering een enorme achterstand weg te werken in het doorgronden van de toegepaste systemen en het gedrag van de installaties. De gebruikers van de infrastructuur ervaren dit doordat de systemen regelmatig uitvallen. De ongemakken bij het Nederlandse spoor, verkeerslichten, tunnelbeveiligingen en bij de vele beweegbare bruggen in ons land zijn voor de uiteindelijke gebruikers een herkenbaar symptoom geworden van de 'versnippering' in de keten.

Tot slot is er ook nog de omgeving waarin het werk wordt gerealiseerd, die haar eigen dynamiek heeft en behoefte heeft aan communicatie (Hargie, 2010; Wesselink & Paul, 2010). Tevens is de omgeving waarin met name de infraprojecten gerealiseerd dienen te worden veranderd. Factoren als omwonenden, natuur en milieu spelen een belangrijke rol. Er zijn steeds meer belanghebbenden opgestaan die van de voorgenomen plannen 'iets zijn gaan vinden', met belangen die meestal niet synchroon lopen (Adviescommissie Elverding, april 2008). Ook wringt de lange ontwikkel- en realisatieperiode van infraprojecten met de relatief korte ambtstermijnen van politici, bestuurders en betrokkenheid van de specialisten. Figuur 1.2 geeft hier als voorbeeld het stakeholderveld weer in de ontwikkeling van de beoogde RijnGouwelijn.



Figuur 1.2 Omgevingsfactoren Rijn en Gouwe Lijn

Over hoe deze ontwikkelingen precies zichtbaar worden in de gekozen manier van organiseren en hoe ze de teamsamenwerking beïnvloeden gaan de volgende alinea's.

Case Tramtanic

Een gemeente wilde graag een ondergrondse tunnel in het centrum. Er werd voor tunnelbouw met een nieuwe technologie gekozen. Het risico op lekkage werd onvoldoende kritisch door de opdrachtgever opgepakt. De engineer had geen 'track-record' in ondergronds bouwen. Ook een second opinion door een externe partij werd niet overwogen. De gemeentelijke opdrachtgever koos ervoor om een traditioneel bestek aan te besteden. Bij een dergelijke aanbesteding gaat het meestal om de laagste prijs en niet om technologische haalbaarheid. Het resultaat was dat de aannemer geen directe bemoeienis had gehad met het ontwerp en geen verantwoordelijkheid droeg voor het functioneren van het ontwerp. Een kritisch weerwoord werd niet gecreëerd met als resultaat dat er grote lekkages ontstonden tijdens de bouw.

Na een anderhalf jaar durend juridisch gevecht tussen alle direct betrokken stakeholders nam de gemeente de schuldvraag op zich. Een nieuwe projectdirecteur werd vanuit de opdrachtnemer geleverd en nieuwe (dure) boortechnieken om op 25 meter diepte gaten te dichten werden zorgvuldig in plenaire setting afgewogen.

Partijen kozen voor een intensieve Project Start-up van meerdere aaneengesloten dagen om de nieuwe aanpak integraal vast te stellen.

Het initiële risicomijdend gedrag bij alle stakeholders vereiste hernieuwde opbouw van vertrouwen in elkaar gedurende deze interventie. Commitment van alle partijen aan de nieuwe aanpak en preventie tegen verdere conflicten werden essentieel om niet meer tijd te verliezen.

1.3 Verandering in het type relaties en de manier van organiseren

De geschetste ontwikkelingen brengen een ander type samenwerkingsrelatie met zich mee. In het verleden waren partijen vrij om een samenwerking aan te gaan op basis van eerdere ervaringen, waardoor langdurige relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer konden worden opgebouwd. Dergelijke relaties zijn gebaseerd op het principe van coöperatie, dat ervan uitgaat dat organisaties door een langdurige relatie tot betere gezamenlijke uitkomsten komen door het delen van aanvullende kennis, vaardigheden en/of bronnen (Osarenkhoe, 2010; Love et al., 2002). Onder druk van regelgeving voor gelijke kansen voor aanbesteding is een competitie-element ingebracht. Partijen concurreren voor een aanbesteding en de partij met de beste aanbieding wordt partner in het project. Dit impliceert dat partijen een relatie aangaan, in principe slechts voor de duur van het project. Een dergelijke relatie is gebaseerd op het principe van collaboratie, waarbij partijen tijdelijk samenwerken aan een gezamenlijk projectdoel (Osarenkhoe, 2010; Love et al., 2002). In de manier waarop samen-

gewerkt wordt, vindt dus een verschuiving plaats van coöperatie naar collaboratie (zie figuur 1.3). Partijen die een coöperatieve relatie met elkaar aangaan zijn behalve in de concrete opbrengsten ook geïnteresseerd in het intellectueel kapitaal en de kennis die ontwikkeld wordt tijdens een samenwerking en maken hier duidelijke afspraken over (Morrison & Mezentseff, 1997). Bij een collaboratie komen partijen vooral bij elkaar om een enkel project tot een goed resultaat te brengen en staan efficiency en het behalen van projectdoelen centraal. Vanuit deze efficiencyfocus is er minder ruimte en motivatie om unieke kennis en ideeën te delen en tot innovatieve oplossingen te komen. Bovendien ontstaat er meer ruimte voor opportunisme en competitie, doordat individuele partijen hun voordeel kunnen doen met nieuwe producten of producten die tijdens de samenwerking worden ontwikkeld (Hamel, 1989; Bronder & Pritzl, 1992). Vanwege de competitie is het moeilijker om vertrouwen en betrokkenheid tussen partijen op te bouwen (Love et al., 2002).

Coöperatie ➡	**Collaboratie**
Lange termijn	Korte termijn
Gezamenlijke kennisontwikkeling	Efficiëntie/Behalen van doelen
Probleemgericht	Oplossingsgericht
Aandacht voor innovatiecapaciteit	Strakke planning
Integratie van fasen	Scheiding van ketenfasen
Vertrouwen en betrokkenheid	Opportunisme
Ontwikkelbenadering ➡	**Ontwerpbenadering**

Figuur 1.3 Collaboratie versus coöperatie en ontwerpen versus ontwikkelen (gebaseerd op Love et al., 2002; Boonstra & Van der Vlist, 1996)

Als we de uitgangspunten van deze twee samenwerkingsvormingen verder doortrekken naar principes van organiseren komen we uit bij de ontwerp- en ontwikkelbenadering van veranderingsprocessen (Boonstra & Van der Vlist,1996). Binnen de ontwerpbenadering worden organisaties gezien als systemen waarin ad-hocprobleemoplossingen centraal staan. Ze worden gekenmerkt door een klassieke wijze van organiseren: top-downsturing, veel formalisatie en controle. De ontwikkelbenadering, daarentegen, ziet organisaties als resultaat van kennis, inzicht en ervaring, waarbij de leden actief betrokken zijn bij de probleemanalyse en veranderingen zelfstandig vormgeven. Als organisaties te maken hebben met complexe problemen en innovatieve oplossingen willen genereren, biedt de

ontwikkelbenadering uitkomst, terwijl de ontwerpbenadering meer geschikt is als het probleem eenvoudig is en de oplossing voor de hand ligt (Boonstra, 1993; Boonstra & Van der Vlist, 1996). Bij fragmentatie van de keten wordt een complex infrastructureel probleem feitelijk opgesplitst in een reeks simpelere problemen, die op te lossen zijn door onafhankelijke partijen. Met andere woorden: een ontwerpbenadering wordt geïntroduceerd op delen van een project, daar waar het project als geheel gebaat zou zijn bij een ontwikkelbenadering gericht op innovatie en integraliteit. Maar hoe kunnen we tot die integraliteit in de keten en tot innovatieve oplossingen komen? Wat is er bekend uit wetenschappelijk onderzoek hierover? Op deze vraag wordt hieronder verder ingegaan.

1.4 Succesfactoren voor interorganisationele samenwerking

In lijn met hetgeen eerder aangegeven werd in dit hoofdstuk, blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek het belang van vertrouwen tussen partijen, dat wederzijdse verwachtingen openlijk worden uitgesproken en dat kennis door de keten gedeeld wordt (zie o.a. Anvuur & Kumaraswamy, 2007; Dietrich et al., 2010; Love, Mistry & Davis, 2010; Ngowi & Pienaar, 2005). Deze succesfactoren zullen hieronder kort worden toegelicht (zie ook figuur 1.3).

VERTROUWEN

Verschillende studies hebben aangetoond dat vertrouwen een belangrijke succesfactor is voor interorganisationele samenwerking in de bouw (zie o.a. Black et al., 2000; Fischer, 2004; Ngowi & Pienaar, 2005; Love et al., 2010). Vertrouwen kan worden gedefinieerd als 'jezelf committeren aan een uitwisseling zonder te weten of de andere partij hetzelfde zal doen' (Coleman, 1990). Dit impliceert dat partijen zich kwetsbaar opstellen en erop vertrouwen dat andere partijen zich niet opportunistisch zullen gedragen.

Een belangrijk resultaat van een relatie op basis van vertrouwen is dat partijen elkaar helpen als er problemen zijn of fouten in het proces ontstaan, in plaats van dat ze elkaar de schuld toeschuiven. Het feit dat partijen bereid zijn compromissen te sluiten en de krachten bundelen om er samen uit te komen blijkt een belangrijke succesfactor (Dietrich et al., 2010). Onder druk van 'level playing field' dat het aangaan van langdurige relaties tussen partijen in de bouw bemoeilijkt, zullen partijen vaker met nieuwe partijen om de tafel komen te zitten. Het vertrouwen zal daarom, meer dan voorheen, opgebouwd moeten worden aan het begin van ieder project. Het is belangrijk hier bewust ruimte voor te creëren om tot een goede samenwerking te komen. Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor een goede samenwerking en op haar beurt bevordert een goede samenwerking het vertrouwen tussen partijen. Het kan in die zin zowel

als voorwaarde voor en als uitkomst van een goede samenwerking gezien worden (Anvuur & Kumaraswamy, 2007).

GEZAMENLIJKE BEELDEN EN GEDEELDE VERWACHTINGEN

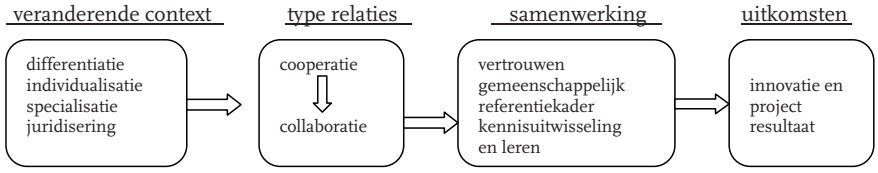
Ten tweede blijkt een belangrijke succesfactor te zijn dat partijen een gezamenlijk beeld en gedeelde verwachtingen hebben van de projectdoelstellingen, de daaruit volgende activiteiten, de afhankelijkheden tussen de activiteiten in de keten en de bijdragen van de verschillende partijen op verschillende momenten in het project (Dietrich et al., 2010; Love et al., 2010). Als verschillende partijen een gezamenlijk beeld hebben en wederzijdse verwachtingen helder zijn gecommuniceerd, is er minder kans op conflicten en afstemmingsproblemen. In de praktijk worden fasen vaak afzonderlijk van elkaar uitgevoerd door specialisten en is er weinig sprake van onderlinge afstemming (Blayse & Manley, 2004). Bovendien raken sommige partijen soms pas laat in de keten betrokken bij het project, waardoor gemakkelijk afstemmingsproblemen kunnen ontstaan. Partijen gaan er te vaak vanuit dat mensen automatisch zullen samenwerken als ze een interorganisationele samenwerking aangaan en besteden te weinig aandacht aan dit aspect (Love et al., 2010). Daarom is het belangrijk dat wederzijdse verwachtingen aan het begin van het project expliciet worden uitgesproken en dat partijen zich committeren aan de projectdoelstellingen en de daaruit voortvloeiende activiteiten (Love et al., 2010). De inzet van managers die de relaties managen of de rol van integrator spelen kan nodig zijn om die wederzijdse verwachtingen ook waar te maken en de verhoudingen goed te houden (Love et al., 2010).

KENNISUITWISSELING EN LEERKLIMAAT

Om met meerdere partijen tot innovatieve oplossingen te komen, is een derde belangrijke factor de mate waarin en de manier waarop geleerd wordt binnen het project. Verschillende studies onderschrijven het belang van het bestaan van een leercultuur om tot innovatie in de bouw te komen (zie o.a. Blayse & Manley, 2004; Cheng, Li, Love & Irani, 2004; Love, Irani & Li, 2002). Om tot innovatie te komen moeten de specialisten uit de verschillende disciplines, betrokken in de verschillende fasen in de keten, hun kennis met elkaar delen om (toekomstige) knelpunten op te lossen.

Door de fragmentatie in de keten voelen partijen zich vaak verantwoordelijk voor maar een beperkt deel in de keten, terwijl ze wel in een sequentiële relatie met elkaar opereren. De uitvoerder die op de werkplaats aankomt om betonnen palen te heien en zijn werkzaamheden moet uitstellen omdat de grondwerker nog niet zover is met het bewerken van de grond, loopt het risico op een boete doordat zijn werkzaamheden uitlopen. Hierdoor ontstaan gemakkelijk fricties tussen vakspecialisten in de verschillende fasen. Partijen gaan minder ver in

het voorkomen en achterhalen van fouten, omdat zij zich minder verantwoordelijk voelen voor wat er zich in andere delen van de keten afspeelt. Leerprocessen worden door dergelijke versnipperingen in de keten bemoeilijkt. Dit is in lijn met onderzoek (Crossan & Inkpen, 1995) waaruit blijkt dat er veel single-loop learning plaatsvindt in dergelijke ketensamenwerkingen, waarbij fouten simpelweg gecorrigeerd en opgelost worden, in tegenstelling tot double-loop learning, waarbij precieze oorzaken van fouten worden achterhaald en voorkomen in de toekomst (Argyris & Schön, 1990). Het risico is dat belangrijke kansen voor innovatie gemist worden en de gemaakte fouten in een ander project gemakkelijk opnieuw ontstaan. Om in de terminologie van Boonstra te spreken, door van een ontwerpbenadering naar meer een ontwikkelbenadering te gaan, kan een leerklimaat ontstaan van waar it meer double-loop learning plaats kan vinden.



Figuur 1.4 Schets van ontwikkelingen en gevolgen voor de teamsamenwerking

De specialisten in de verschillende disciplines hebben allen zo hun eigen manieren om de onzekerheid in de onderlinge relaties te verminderen. Technici grijpen snel naar vastgelegde werkprocedures om van de andere disciplines voorspelbaar gedrag af te dwingen. De juristen stoppen de verschillende gewenste samenwerkrelaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in het beschermend kader van het contract. De diverse coördinatieovereenkomsten moeten afwijkingen in verschillende contractvormen afdekken. Kortom: specialisten spreken elkaars taal niet en de confrontatie van de verschillende expertisegebieden levert gemakkelijk conflicten en frustraties op.

De uitdaging van complexe infraprojecten is om samen met andersdenkenden iets gezamenlijks te realiseren. Maar hoe realiseer je dat als er in deze infrawereld oude en nieuwe werkvormen door elkaar heen lopen? Hoe motiveer je alle stakeholders en direct betrokkenen op het juiste moment, op de juiste plaats om de juiste dingen te doen? En als klap op de vuurpijl: hoe realiseer je integraliteit in al deze complexiteiten? In de hierna volgende paragraaf wordt een aantal alternatieve vormen aangedragen die voor meer integraliteit in de keten zorgen.

1.5 Naar een andere manier van werken

INNOVATIEF AANBESTEDEN

Veel publieke aanbestedingen verlopen volgens de procedures uit de Aanbestedings Richtlijn Werken 2005 (ARW 2005). Hierbinnen kan gekozen worden voor de procedure van de Concurrentiegerichte Dialoog (ARW-2005), waarbij geselecteerd wordt op de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). Wat economisch het meest voordelig is voor de opdrachtgever bestaat vaak uit een afweging tussen een zo laag mogelijk tarief gesteld door de opdrachtnemer en het behalen van bepaalde kwaliteitscriteria, zoals het verlagen van de overlast voor omwonenden of verhogen van de veiligheid voor betrokkenen. Bij het maken van een selectie wordt meestal geen rekening gehouden met de menselijke kant van de samenwerking. Contracten worden veelal juridisch dichtgetimmerd om op die manier aan beide zijden af te kunnen dwingen dat partijen zich aan de afspraken houden.

Een innovatievere manier van aanbesteden is om bij de selectie van aannemers al rekening te houden met de relationele kant en te onderzoeken wat het samenwerkingspotentieel is. Een goed voorbeeld hiervan is het project 'A2 Hooggelegen', waarbij 'samenwerken' een belangrijk kwaliteitscriterium was dat voor 25% meetelde in de overweging (Bloemendaal & Van der Geest, 2011). Om dit criterium te kunnen beoordelen maakte Rijkswaterstaat gebruik van een assessment ontwikkeld en uitgevoerd door een onafhankelijk adviesbureau (Twijnstra en Gudde), waarin zowel medewerkers vanuit de kant van de opdrachtgever als van de potentiële opdrachtnemers participeerden. Door middel van praktijkopdrachten en rollenspelen werd het samenwerkingspotentieel van de verschillende mogelijke aannemerscombinaties bepaald. Hierdoor kon de opdrachtgever niet alleen een beter gefundeerde keuze maken voor een partij waarmee een goede klik was, maar de focus op samenwerking kwam hierdoor bij alle partijen direct vanaf het begin al hoog op de agenda te staan (Bloemendaal & Van der Geest, 2011). Ook hadden partijen hierdoor gelegenheid om alvast aan elkaar te kunnen ruiken, waardoor ze van tevoren al wisten waar de sterke kanten en mogelijke belemmeringen zouden liggen. Rijkswaterstaat heeft tot deze procedure besloten, ondanks de enorme tijdsdruk op dit project. De tijds- en kosteninvestering van het assessment heeft zich ruimschoots uitbetaald in de vorm van een succesvolle samenwerking. Dit voorbeeld laat zien dat aandacht voor de menskant bij de aanbesteding op de lange termijn veel oplevert.

VAN ONDERGESCHIKTHEID NAAR GELIJKWAARDIGHEID

De manier waarop de verhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer georganiseerd worden, kan ook een belangrijke rol spelen in het succes van de samenwerking. Traditioneel spelen infraprojecten zich af in een context waarin de opdrachtnemer ondergeschikt is aan de opdrachtgever. Het feit dat partijen meer dan voorheen concurreren voor een aanbesteding en vaker een relatie met elkaar aangaan voor de duur van een project, versterkt deze hiërarchische verhouding. Vanuit een dergelijke underdogpositie kan de opdrachtnemer zijn expertise niet altijd optimaal inzetten. Dit traditionele rollenpatroon kan worden doorbroken door ervoor te zorgen dat opdrachtgever en opdrachtnemer schouder aan schouder alle projectfases doorlopen waardoor zij op de juiste momenten hun kennis en expertise kunnen inbrengen. Om een zo optimaal mogelijke voedingsbodem te scheppen voor het tot stand brengen van een dergelijke gelijkwaardige relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, dient gezocht te worden naar alternatieve vormen van samenwerking die passen binnen de kaders van de huidige aanbestedingswet. Binnen de infraprojecten is hiermee al ervaring opgedaan met onder andere projectallianties. De alliantie A2 Hooggelegen is hier wederom een goed voorbeeld van, waarin men afgestapt is van de traditionele verticale machtsstructuur, om ruimte te maken voor een innovatieve horizontale dialoogstructuur. Opdrachtgever en opdrachtnemer sloten geen alliantie in juridische zin, maar een 'samenwerking in alliantieachtig verband' (SAV), die wel gebaseerd was op de principes van een alliantie: het bereiken van gemeenschappelijk voordeel door samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. Het principe van gelijkwaardigheid werd doorgevoerd in de organisatiestructuur, die bestond uit een alliantie van raad van bestuur en projectbureau, beide bemenst door de opdrachtgever en opdrachtnemer. Binnen deze organen zetten partijen hun pet af en zetten ze de pet van projectteam op, die de beste beslissingen neemt voor het project, op basis van unanimiteit, openheid en gedeelde winsten en verliezen. Het ambitieuze projectdoel om het project binnen drie jaar te realiseren in plaats van vijf jaar werd met deze samenwerkingsvorm behaald. Ook Prorail werkt op een dergelijke manier, met dat verschil dat zij het voorstel van de opdrachtnemer voor de manier van inrichting van de alliantie onderdeel hebben gemaakt van de voornoemde EMVI-score.

Met dergelijke alternatieve samenwerkingsvormen kan een beweging gemaakt worden van een samenwerking gebaseerd op de principes van collaboratie naar die van coöperatie. Een van de voorwaarden hiervoor is dat partijen in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar worden gezet opdat de alliantie wordt gezien als gereedschap voor het verdelen van risico's en partijen zoveel mogelijk geld uit de alliantie proberen te halen. De intentie moet zijn om gezamenlijk in volledige openheid en transparantie integraal het project succesvol te realiseren.

VAN KOUDE START NAAR INTENSIEVE PROJECT START-UPS

Zoals reeds eerder beschreven zijn vertrouwen, gemeenschappelijke beelden en verwachtingen en het uitwisselen van kennis van groot belang voor het succesvol realiseren van infraprojecten. Daarvoor is het van belang dat partijen zo vroeg mogelijk in de keten bij het project betrokken raken. Op deze manier kunnen zij in elkaar geïnteresseerd raken, vertrouwen opbouwen en respect opbrengen voor ieders rollen binnen het project, hetgeen een belangrijke succesfactor voor de samenwerking is (Hardjono, Van Brakel & Kroon, 2010). Hoe later partijen in de keten bij het project betrokken raken, hoe lastiger het is om de sociale aspecten zoals respect, interesse en vertrouwen te ontwikkelen.

Een goed middel om dit te voorkomen en de cohesie tussen opdrachtnemer, opdrachtgever en belanghebbenden te verstevigen is het houden van een intensieve meerdaagse Project Start-up (Van der Honert & Broersma, 2006). Gedurende gemiddeld drie dagen worden partijen samengebracht. De eerste dag dient om sociale relaties met elkaar op te bouwen, de tweede dag om de verschillende belangen en knelpunten van de bij het project betrokken partijen in kaart te brengen en de derde dag om vanuit ieders rol binnen het project te ervaren hoe de interfaces tussen belangen en knelpunten de teamrollen beïnvloeden. Een dergelijke aanpak zorgt ervoor dat er een gezonde voedingsbodem ontstaat voor het opbouwen van vertrouwen op basis waarvan partijen elkaars taal beter begrijpen. Individuen hebben elkaar leren kennen in hun teamrol en ook 'privé'. Als mensen elkaar op een ander vlak leren kennen dan het werk, kan dit tot verbindingen leiden waardoor mensen elkaar in het werk ook veel gemakkelijker opzoeken (Jehn & Rupert, 2007). Doordat mensen drie dagen geïsoleerd met elkaar werken leert men respect op te bouwen voor eenieders rol binnen het project en kan een basis worden gelegd voor vertrouwen. Doordat elkaars afhankelijkheden zichtbaar worden gemaakt, is men zich bewust van de gezamenlijke doelen en kan men zich beter identificeren met het project. Hierdoor kunnen gezamenlijke betekenissen worden gevormd met betrekking tot het project en ieders rol hierin. Doordat specialisten kennis met elkaar uitwisselen kunnen de eerste knelpunten vooraf al worden geïnventariseerd en wordt waar mogelijk gekeken of er efficiëntieslagen te maken zijn.

VAN TECHNISCH PROJECTLEIDERSCHAP NAAR GEDEELD LEIDERSCHAP

Om het geformeerde geïntegreerde team sturing te geven wordt de roep om krachtige regievoering in de infrabranche steeds luider (Schruijer & Vansina, 2007). Aan infrastructuurprojecten wordt dikwijls tegelijk op verschillende plaatsen gewerkt. De directe werkomgeving wordt al gauw de dagelijkse identiteit.

Goed inzicht in elkaars afhankelijkheden in het gezamenlijke werk wordt hier niet meer dagelijks getoetst. Het gezamenlijke project ontbeert al gauw cohesievraagstukken met alle risico's voor suboptimalisatie. Voor dergelijke projecten vraagt men letterlijk 'een schaap met meer dan vijf poten als projectdirecteur.

In complexere technische projecten nemen veelal technici de leiding. De klantspecificatie wordt dan leidend voor het realiseren van het project. Op deze manier geven zij richting aan de ontwikkeling, realisatie en beheer van het project waar scholing en ontwikkeling van het (ruimtelijk) voorstellingsvermogen een plaats krijgen. Een projectleider moet de talen kunnen spreken van de verschillen specialisten en relaties kunnen bouwen tussen vakspecialisten waarin vertrouwen, transparantie en eerlijkheid centraal staan. Bovendien dient de projectleider te sturen op de belangen, knelpunten en teamsamenwerking zoals deze op de Project Start-up zijn geformuleerd. Een projectleider moet daarom afstand kunnen nemen van de inhoud en sturen op processen (Schruijer, 2011). Daarnaast zal gegeven het type samenwerkingsrelaties, waarbij meerdere partijen in horizontaal verband aan tafel zitten, het leiderschap steeds meer aan tafel plaatsvinden. Leiderschap is een collectieve inspanning geworden, die verdergaat dan de optelsom van de vertegenwoordigers van de betrokken belangenorganisaties (Ospina & Saz-Carranza, 2010; Schruijer, 2011). Uit onderzoek blijkt dat een belangrijke succesfactor voor dergelijk gedeeld leiderschap is het productief kunnen maken van diversiteit in belangen, doelen en perspectieven van betrokken partijen door de dialoog aan te gaan, te durven confronteren en tegelijkertijd de gemeenschappelijkheid te behouden, zowel intern tussen de betrokken organisaties, als extern richting actoren in de omgeving (Ospina & Saz-Carranza, 2010).

1.6 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we het krachtenveld geschetst waarin opdrachtgevers en opdrachtnemers bij aanbesteding en realisatie van grote infrastructurele werken zich bevinden. Binnen deze samenwerking bestaat een spanningsveld tussen de verschillende belangen van betrokken partijen. Zoals geschetst is mede onder druk van Europese wetgeving de totale projectketen steeds meer versnipperd en zijn omgangsvormen strenger juridisch ingekaderd. Als gevolg van deze ontwikkeling ontstaat wantrouwen tussen de betrokken partijen. Om tot innovatieve oplossingen voor infrastructurele projecten te komen, is een vorm van samenwerking op basis van transparantie, eerlijkheid en vertrouwen tussen betrokken partijen onontbeerlijk.

Als de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verandert van een ondergeschiktheidsrelatie naar een gelijkwaardige relatie, worden kansen gecreëerd om expertise optimaal te benutten en gezamenlijke keuzes te maken om risico's binnen het project te inventariseren, te alloceren en te beheersen. Bovendien krijgen technici de (beslis-)vrijheid om het project te realiseren binnen de gegeven grenzen en benutten zij hun creativiteit weer. Bovendien wordt hierdoor de integraliteit vanuit het oogpunt van de multidisciplinaire belangen weer herwonnen: maar dan op basis van het inzicht bottom-up.

Door partijen in een zo vroeg mogelijk stadium bij het project te betrekken, wordt het gevoel van gelijkwaardigheid versterkt en kan visie ontstaan met betrekking tot een integrale oplossing. Tenslotte kweek je vertrouwen door kennis te delen, je kwetsbaar op te stellen en eigen ontwikkeldoelen in te brengen. Met name het toepassen van meerdaagse Project Start-ups kan daarbij het juiste klimaat scheppen om sociale en zakelijke aspecten samen te brengen en de basis te leggen voor een productieve samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen. De projectleider heeft als procesbegeleider een belangrijke rol in het onderhouden van deze vertrouwensrelatie en leiderschap zal steeds meer collectief vormgegeven worden.

Literatuur

- Anvuur, A.M. & Kumaraswamy, M. (2007). Conceptual model of partnering and alliancing. *Journal of Construction Engineering and Management, 133,* p. 225-234.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Black, C., Akintoye, A., & Fitzgerald, E. (2000). Analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management, 18*(6), p. 423-434.
- Blayse, A.M. & Manley, K. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction Innovation, 4,* p. 143-154.
- Bloemendaal, E. & Geest, R. van der (2011). Het experiment A2 Hooggelegen: een geslaagde nieuwe weg. Den Haag: Uitgeverij Veerkracht.
- Boonstra, J.J. (1993). *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen.* Utrecht: Lemma.
- Boonstra, J.J. & Vlist, R. van der (1996). Begeleiden van veranderingsprocessen. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma, M.I. Demenint (red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Utrecht: De Tijdstroom.

- Cheng, E.W.L., Li, H., Love, P. & Irani, Z. (2004). A learning culture for strategic partnering in construction. *Construction Innovation, 4,* p. 53-65.
- Coleman, J.S. (1990). *The foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Crossan, M. & Inkpen, A. (1995). The subtle art of learning through alliances. *Business Quarterly, 60,* p. 68-78.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D. & Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal, 41,* 59-78.
- Fisher, R.B. (2004). Partnering construction contracts: A conflict avoidance process. *AACE International Transactions,* CDR 17.1-17.9.
- Pries, F. & Kuhlman, M. (2010). Hoe fragmentatie onze grootste vijand is geworden. *Building business*, juni/juli, p. 24-26.
- Gil, N. (2009). Developing cooperative project-supplier relationships: How much to expect from relational contracts? *California Management Review, 51,* p. 144-159.
- Hardjono, T.W., Brakel, R.H. van & Kroon, J.J.C. (2010). *Ketensamenwerking: Duurzaam werken in ketens en netwerken*. Leerdam: C3Group.
- Hargie, O. (2010). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory & Practice*. New York: Taylor & Francis.
- Honert, van den A. & Broersma, H. (2006). *Complex Projects*. Rotterdam: Veenman.
- Jehn, K.A. & Rupert, J. (2007). Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives. In: V. Sessa & M. London (eds.), *Work group learning: understanding, improving and assessing how groups learn in organizations* (p. 121-149). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, G.R. & George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review, 23* (3), p. 531-546.
- Ngowi, A.B. & Pienaar, E. (2005). Trust factor in construction alliances. *Building Research and Information, 33,* p. 267-278.
- Kalay, Y.E. (2001). Enhancing multi-disciplinary collaboration through semantically rich representation. *Automatic Construction, 10,* p. 741-755.
- Love, P.E.D., Irani, Z., Cheng, E. & Li, H. (2002). A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain. *Engineering, Construction and Architectural Management, 9,* p. 2-15.
- Love, P.E.D., Mistry, D. & Davis, P.R. (2010). Price competitive alliance projects: Identification of success factors for public clients. *Journal of Construction Engineering and Management, 136,* p. 947-956.
- Morrison, M. & Mezentseff, M. (1997). Learning alliances: a new dimension of strategic alliances. *Management Decision, 35,* p. 351-357.

- Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation: A coopetition strategy. *Database Marketing & Customer Strategy Management, 17,* p. 201-221.
- Ospina, S. & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society,* 42, p. 404-440.
- Schruijer, S. (2011). Leiderschap in interorganisationele contexten. In: J. Boonstra, J. van Muijen. & H. Tours (red.), *Leiderschap in organisaties: Crisis in leiderschap – op zoek naar nieuwe wegen*. Deventer: Kluwer.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Werken over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie,* p. p. 203-218.
- Wesselink, M. & Paul, R. (2010). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Xue, X, Shen, Q. & Ren, Z. (2010). Critical review of collaborative working in construction projects: Business environment and human behaviors. *Journal of Management in Engineering, 26,* p. 196-208.