

Interview

Crosscultureel samenwerken in Complexe projecten

Leiderschap in projecten bekeken vanuit een antropologisch perspectief.

Door: Roel Riepma

Inleiding

Professor Alfons van Marrewijk is opgeleid aan de HTS te Rijswijk als Telecommunicatie ingenieur. Daarna studeerde hij culturele antropologie. Het belangrijkste motief om voor deze bijzondere weg te kiezen, was zijn deelname aan een complex en ook belangrijk Telecommunicatieproject voor de politie. Voor hem destijds een boeiende, technische puzzel. Als projectteam moesten ze een nieuw radionetwerk en meldkamer ontwerpen, bouwen en goed laten werken. Nadat het systeem getest was, luidde het unaniem oordeel: perfect! Alles werkte en werd dan ook geïmplementeerd. Echter wat bleek in de praktijk: er waren veel klachten over kapotte mobilfoons en portofoons! Hoe kan dat? Dat wilde Van Marrewijk weten.

Meerijden

Van Marrewijk besloot mee te gaan rijden met agenten en ontdekte tijdens die ritten dat de beleving van en betekenis die de agenten aan het systeem gaven een geheel andere was als het projectteam. De leden van het team hadden geredeneerd vanuit waardewoorden als “gecoördineerde veiligheid”, “versterken onderling contact” en “regie van de ondersteuning die op straat nodig is”. De agenten echter, waren “vrijheid” gewend en het “zelfstandig beoordelen van situaties” en het “geloofwaardig afleggen van verantwoording over gemaakte beslissingen”. Het nieuwe radionetwerk werd ervaren als een soort ‘Big Brother’ die over de schouder controlerend meekijkt of het werk wel goed wordt gedaan. Het netwerk werd ervaren als een aantasting van hun vrijheid en als daad van wantrouwen aangaande hun professionele geloofwaardigheid. De boosheid hierover was zo sterk, dat portofoons en mobilfoons bewust vernield werden. Tijdens de autoritten beseftte Van Marrewijk hoe belangrijk het is om in de huid van de ander te kruipen en vanuit de betekenis te werken die de uiteindelijke gebruiker van een systeem aan het systeem geeft. Dat het belangrijk is de betekenis die de ander geeft aan zogenaamde vernieuwingen c.q. verbeteringen serieus te nemen. Er was één wetenschap die hier uitermate goed bij aansloot: culturele antropologie. Deze wetenschap leert projectleiders om het gedrag van mensen scherp waar te nemen en in de huid van andere belanghebbenden te kruipen, ook wel emic perspectief genoemd, zodat zichtbaar wordt waaraan werkelijk betekenis wordt gehecht.

Toen de werkelijke betekenisgeving en weerstand tegen het systeem eenmaal was begrepen, koos Van Marrewijk ervoor ervaren agenten, die de betekenis van het systeem goed doorzagen, in te zetten voor trainingen en uitleg. De betekenis van het nieuwe systeem en daarin verankerde waarden werd zodoende door eigen, ervaren mensen verteld. Daardoor vloeide de weerstand tegen het systeem weg. Dat is leiderschap. Weten wie je inzet, zodat waardevolle betekenissen niet verloren gaan. Mensen die in staat zijn een brug te slaan tussen culturele waarheden. Mensen die een verhaal vertellen dat aanslaat en die inspelen op de waarden die de ander belangrijk vindt.

Leiderschap: geloven in de kracht van het verhaal

Er zijn volgens Van Marrewijk nog te veel projectmanagers die een te grote waarde hechten aan instrumenten. Zij stellen niet een betekenisvol verhaal, maar een gedetailleerde fasering en beheersing van de oplevering centraal. Door die focus op het instrumentarium, gaat het

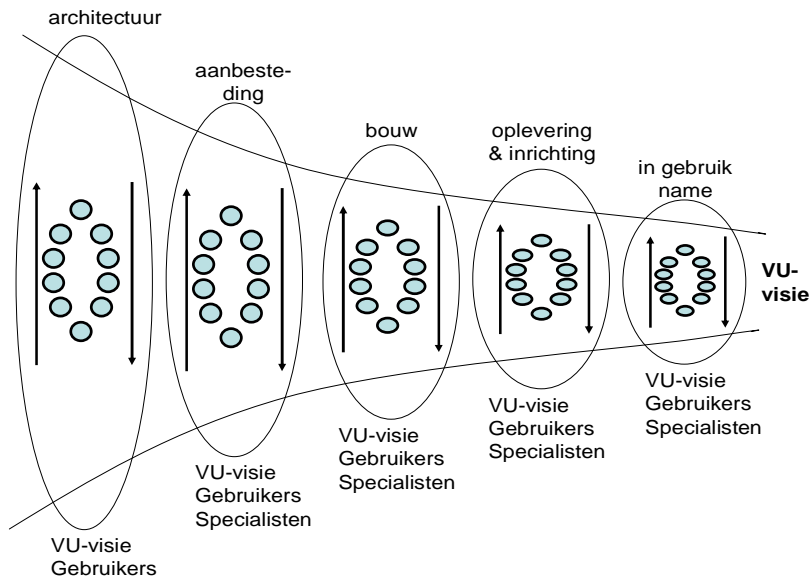
“narratief” ofwel het onderliggende, betekenisvolle verhaal verloren. Het gevolg kan zijn dat belanghebbenden de waarde van het project niet meer doorzien en aanvoelen. De kunst van Leiderschap in Projecten is het bij herhaling vertellen van een betekenisvol verhaal dat dient als rode draad in het project. Zodra dat verhaal verloren gaat, gaat de betekenis van het project verloren. Er ontstaat dan volop ruimte om, net zoals de agenten deden, een eigen verhaal te vertellen. Als voorbeeld noemt Van Marrewijk de naamgeving van de Betuwelijn: “De naam alleen al, Roel, roept toch allerlei weerstanden op? Je legt toch geen spoorlijn door onze prachtige Betuwe. Maak er “Parallelspoorlijn A15” van en er ontstaat direct een ander beeld, andere betekenissen en dus andere invloeden op het gedrag.” Uiteindelijk gaat het, volgens Van Marrewijk, in veel projecten om een helder en herhaalbaar narratief, waaruit steeds weer gehoord wordt waarom het project gedaan wordt en wat de inhoudelijke of kwalitatieve betekenis van het project is voor zowel de organisatie als de maatschappij. Hiertoe moet een projectleider leren een bevlogen verteller te worden. Hij moet leren zijn geloof in het verhaal dat schuilgaat achter de concrete projectresultaten, die hij met anderen realiseert, uit te dragen. Door dit verhaal herhalend te vertellen wordt de Olympische Droom gehoord en ontstaan projectkampioenen. Zonder de complexiteit van de omgeving te bagatelliseren: van goed onderbouwde en vertelde verhalen worden mensen warm!

Opvangen van wrijvingsenergie

Natuurlijk hebben ook projectleiders, die de betekenis van projecten steeds opnieuw pakkend en bevlogen vertellen, te maken met weerbaarheid in de omgeving. Het opvangen van de wrijvingsenergie die tussen project en omgeving ontstaat, blijft een buitengewoon moeilijk aspect van projectleiderschap. Het vraagt om begeleidingskwaliteiten van de eerste orde en het bijeenbrengen van de juiste kring van mensen uit de organisatie die het projectresultaat gaat gebruiken en uit de projectgroep die het projectresultaat gaan maken. Projectleiders denken zorgvuldig na over het betrekken van de juiste mensen en het creëren van overleggen, waarin de betekenis van het onderliggende verhaal goed verteld kan worden. Te vaak en te gemakkelijk zeggen organisaties: “We stellen een stuurgroep samen en één uit ons midden wordt de opdrachtgever van de projectleider, die gewoon even het resultaat gaat maken”. Echter: steeds opnieuw moet nagedacht worden wie door het verhaal geraakt wordt en dus betrokken moet worden, zodat de betekenis achter de wrijvingsenergie gevoeld en begrepen kan worden en meegenomen kan worden in de aanpak. De belangrijkste activiteiten van de projectleider daarin zijn:

- Het vertellen van het verbindende verhaal, de betekenis van het project;
- Het afstemmen van het verhaal op diverse belangengroepen, begrijpen welke betekenis het project voor hen kan hebben;
- Het vroegtijdig betrekken van belanghebbenden bij het projectresultaat. Implementeren van het projectresultaat begint bij de start van het project en niet pas bij de oplevering.

Als voorbeeld van het zorgvuldig opvangen van wrijvingsenergie noemt Van Marrewijk de mogelijke ontwikkeling van een nieuwe VU-campus (zie figuur 1).

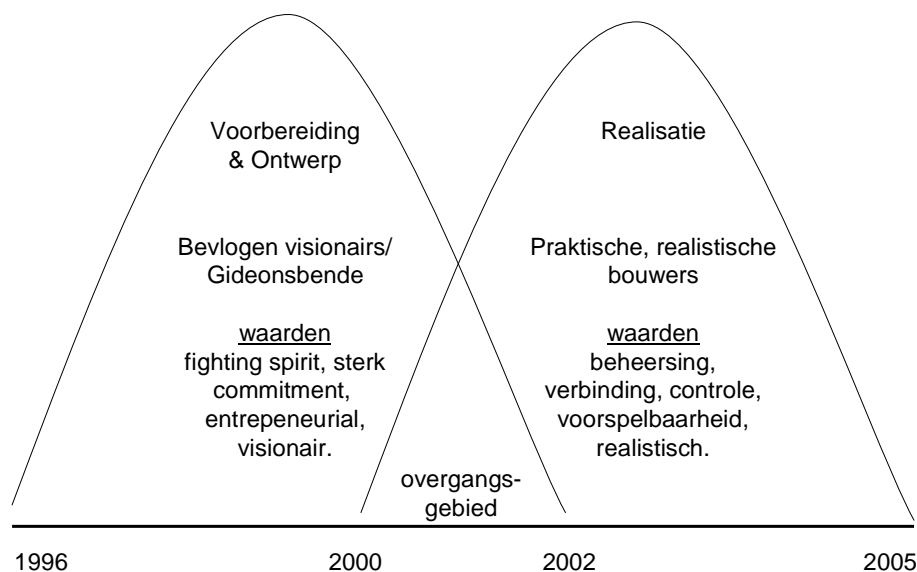


Figuur 1: Voortdurend betrekken van belanghebbenden, Visie als leidend verhaal

In zijn ideale proces komen in iedere fase van dit project diverse belanghebbenden uit de staande organisatie samen met specialisten om de ins en outs van het op te leveren projectresultaat te bespreken. Steeds opnieuw bespreekt een wisselende projectgroep met een goede afspiegeling uit de organisatie per fase meerdere keren over de betekenis van de VU-visie voor het ontwerp en de realisatie van het gebouw. Op die manier voelen gebruikers zich gehoord en zien gebruikers dat hun ideeën en cultuurwaarden worden meegenomen in ontwerpen en inrichtingsbesluiten. De visie gaat door die gesprekken leven bij zowel de realiserende partijen als de gebruikers van de campus. Voordat het gebouw er staat, is het in gedachten al tientallen keren bewoond. Van Marrewijk geeft aan dat faseovergangen in dergelijke processen heel belangrijk zijn en regelmatig ook om wisseling van projectleider vragen.

Ambigue overgangen

In veel leerboeken over projectmanagement wordt keurig netjes gesproken over afsluiten van fasen en weer opstarten van nieuwe fase. Het is te mooi om waar te zijn. In grote complexe projecten zijn faseovergangen altijd ambigu en is het overdragen een lastig proces. Van Marrewijk noemt het project HSL lijn waar hij als kennismanager bij betrokken is geweest. De eerste projectleider van dit project was een visionaire leider met een sterke drive, innovatief, vernieuwend en bevolgen. Hij wist iedereen in z'n omgeving ervan te overtuigen dat er iets moois gemaakt ging worden en nam de projectmedewerkers daarin vol verve mee. Er ontstonden prachtige ontwerpen en variaties daarop en er kwam goedkeuring vanuit de politiek. Tegelijkertijd brak met die goedkeuring een nieuwe fase aan, waarin de bevolgen tot stand gekomen geconcretiseerde visie overgedragen moest worden aan de bouwers (zie figuur 2).



Figuur 2: Overdracht van Gideonsbende naar Praktisch bouwers

Halverwege deze overgangsfase bleek de stijl waarin de bevlogen projectleider zo succesvol was, niet paste in/bij de wereld van de bouwers en aannemers. De culturele waarden die hij uitdroeg als visionaire veranderaar pasten niet bij de culturele waarden van de praktische en meer behoudende bouwers. Van Marrewijk leidt hier voor projectleiders een belangrijk inzicht uit af: “Weet heel goed van jezelf wat je kunt en welke waarden je uitdraagt. Voor je eraan denkt zit je in een situatie, waarin jouw competenties niet meer passen in de fase van het project en word je vernalen in het veranderde krachtenveld. Zorg er als projectleider *zelf* voor dat je het stokje tijdig overdraagt. Alleen een schaap met vijf poten kan effectief leidinggeven in de verschillende fasen van een project, maar die zijn er niet zoveel”. De complexiteit van situaties, waarin veel projectleiders terecht gekomen, kan niet worden opgelost door het gebruik van instrumenten. Leiderschap in complexe Projecten vraagt andere vaardigheden en dus aanvullende vormen van professionaliseren!

Complexiteit vraagt om andere vormen van professionaliseren

De vaardigheden die geleerd moeten worden, zijn volgens Van Marrewijk de volgende:

- Reflecteren op eigen handelen. Het is belangrijk dat projectleiders zich zelf steeds opnieuw bewust maken van hun eigen denken en handelen in concrete situaties en het effect dat dit handelen heeft op betrokken projectpartners en belangengroepen.
- Omgevingsgevoelig leren handelen. Effectieve projectleiders stemmen zich af op de omgeving. Bewegen mee met de waarden die in die omgeving leven en spreken vanuit die omgevingsgevoeligheid over de taak die zij te doen hebben: ervoor zorgen dat het betekenisvolle projectresultaat er komt. Niet omgekeerd, want dat wordt ervaren als opleggedrag en leidt onherroepelijk tot weerstand.
- Leren omgaan met culturele diversiteit. Diepgaand leren beseffen dat groepen belanghebbenden eigen waardeperspectieven hebben en dus van daaruit betekenis geven. Het miskennen van waardeperspectieven roept weerstand op en verzet.

Tot slot

In dit interview met Alfons van Marrewijk zijn diverse voorbeelden van omgaan met cultuurverschillen besproken en consequenties voor de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden aangegeven. Zichtbaar is gemaakt hoe belangrijk het is om bewust te zijn van de cultuurverschillen in iedere fase van het project. Juist op die verschillen moet het leiderschap worden afgestemd. Vooral nu de complexiteit van projecten toeneemt, wordt het managen van culturele diversiteit belangrijker. Als je dit aspect van leiderschap wilt verdiepen en projecten succesvoller wilt leren managen, dan is de hieronder aangegeven literatuur van harte aan te bevelen.

Literatuur

- Van Marrewijk, A.H. (2009). *Gezamenlijke cultuurverschillen De bedrijfsantropologie van crossculturele samenwerking in complexe projecten*. Oratie Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. ISBN 978-90-9024315-3. pp. 1-51.
- Marrewijk A.H. van, S. Clegg, T. Pitsis, M. Veenswijk (2008). Managing Public-Private Megaprojects: Paradoxes, Complexity and Project Design. *International Journal of Project Management* 26 (6) August, pp. 591-600.
- Marrewijk, A.H. van (2007). Managing Project Culture: the Case of Environ Mega-project. In: *International Journal of Project Management*. April 25(3) 290-299.

Alfons van Marrewijk (1960) is bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam.

E-mail: a.van.marrewijk@fsw.vu.nl