

INTEGRAAL SAMENWERKEN BIJ HOV IN 'T GOOI

Als in 2012 het voorkeurstracé is bepaald en de planfase van start gaat, zijn de zorgen bij betrokken partijen en stakeholders groot. De impact van het realiseren van HOV in 't Gooi is op dat moment - met name in Hilversum - moeilijk te overzien. Het tracé loopt dwars door stedelijk gebied en raakt bij realisatie meerdere hoofdaders in het onderliggend wegennet. En dan hebben we het nog niet eens over de impact op de natuur, die minstens zo ingrijpend is.

Het liefst sluiten we zo'n complex project af van de omgeving zodat we de werkzaamheden volgens beproefde methoden achter elkaar kunnen uitrollen. Maar er was geen ontkomen aan: dit project had alleen kans van slagen als we verbinding zouden maken met alles en iedereen langs het tracé. Verbinding, precies datgene waar de hele opgave om draait.

Met dit artikel vertellen we het verhaal van anders denken en anders doen: uit je comfortzone stappen en vol passie ergens in duiken. Een aanpak waarbij de opgave centraal staat maar het vooral de mensen zijn die het doen. Bij de opdrachtgever, de opdrachtnemer én in de omgeving. De evaluatie van het project laat zien dat er onderweg enorm veel geleerd is. Op alle niveaus en in alle fasen. Omdat we er faliekant naast zaten bijvoorbeeld, of gewoon fouten maakten. Maar vooral omdat we het hebben aangedurfd om gebaande paden los te laten, met gezond verstand naar de opgave te kijken en de focus te richten op dat waar het écht om gaat. En dat heeft - denken wij - ook een paar 'blijvertjes' opgeleverd.

De methode HOV in 't Gooi is geen blauwdruk voor volgende projecten, ook is er geen model uit voortgekomen. Maar er zijn wezenlijke lessen geleerd die anderen kunnen inspireren of stimuleren bij het realiseren van vergelijkbare projecten. En die lessen delen we graag: omdat verbinding van lieverlee centraal staat in alles wat we doen.

Maarten Mulder en Arend van Dijk
projectmanagers HOV in 't Gooi

Op basis van interviews met de beide projectmanagers, enkele belangrijke stakeholders en een groot aantal (ex) projectmedewerkers, is inzicht verkregen in de specifieke HOV in 't Gooi-aanpak, hoe deze in de praktijk gewerkt heeft en door de betrokkenen ervaren werd. Vooraf vindt u een korte beschrijving van de opgave waar de projectorganisatie voor gesteld stond.





DE OPGAVE

In juli 2012 stelt de provincie Noord-Holland het voorkeustracé vast voor een snelle, betrouwbare en hoogwaardige busverbinding tussen Huizen en Hilversum: HOV in 't Gooi. Huizen, één van de grootste gemeenten zonder NS station, wordt hierdoor beter bereikbaar. Door het bouwen en verbeteren van P+R-terreinen met HOV-haltes sluiten ook Blaricum, Eemnes en Laren beter aan op R-NET, hét netwerk van snelle busverbindingen in de Randstad.

Het project bestaat uit drie deelprojecten: Huizen-Blaricum, Eemnes-Laren en Laren-Hilversum. Elk deelproject heeft specifieke kenmerken en een eigen dynamiek. Samen met de betrokken gemeenten fungeert de provincie als opdrachtgever voor het project. In Hilversum spelen - vanwege de complexe en dichtbebouwde omgeving - partijen als ProRail, het Goois Natuurreservaat en Rijkswaterstaat een cruciale rol bij het ontwerpen en realiseren van het project.

-----> Meer dan een busverbinding

Waar mogelijk wordt ook de verkeersveiligheid verbeterd, krijgt de openbare ruimte een impuls en worden bestaande natuurwaarden versterkt. Veel aandacht gaat uit naar een groene en natuurlijke inpassing. Zo wordt in Hilversum de Weg over Anna's Hoeve verlegd en gebundeld met busbaan, spoor en fietspad. Financiering vanuit het meerjarenprogramma Ontsnippering (MJPO) maakt het mogelijk over de bundel een natuurbrug te bouwen, waardoor het leefgebied voor flora en fauna ruimer wordt en de biodiversiteit in het gebied toeneemt.

-----> **Oplossing op meerdere niveaus**

Meest complex onderdeel van het project is de bouw van een dubbellaagse spooronderdoorgang in de krap bemeten Oosterengweg: de Alexia tunnel. Het autoverkeer gaat de diepte in waardoor daarboven ruimte ontstaat voor een fietspad in twee richtingen. Omdat de werkzaamheden gerelateerd zijn aan het spoor heeft ProRail een grote rol in de voorbereiding en realisatie van dit kunstwerk. De gemeente Hilversum is nauw betrokken en concentreert zich met name op de leefbaarheid, veiligheid en de bereikbaarheid van het gebied tijdens de werkzaamheden.

De onderdoorgang zorgt voor een snelle busverbinding en een veilige spoorkruising waar dagelijks elke 4 minuten een trein passeert. Met het oplossen van dit verkeersknelpunt verbetert de doorstroming op de Oosterengweg aanzienlijk. Dat is winst aangezien deze belangrijke verkeersader in Hilversum maar liefst 20.000 verkeersbewegingen per dag te verwerken heeft. Bovendien maakt de bouw het mogelijk om de openbare ruimte in deze omgeving te verbeteren.

-----> **Huzarenstukje**

De 249 meter tellende Alexia tunnel toont wat er mogelijk is met een minimum aan ruimte en een maximum aan raakvlakken. Naast de enorme impact op de omwonenden en de strikte planning binnen treinvrije periodes, zorgt het ruimtegebrek vooral voor technische uitdagingen. Denk aan de zeer beperkte opstel- en aanvoerruimte voor materieel en materiaal en het risico op trillingen bij het aanbrengen van de tunnelwanden in relatie tot de kwetsbare woningen in de directe omgeving.

-----> **Duurzaam**

Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van elektrisch materieel zoals een elektrische asfaltwals, hoogwerker, heftruck, hijskraan en een elektrische krol (de eerste in Nederland). Wat materiaal betreft is eerst gekeken naar wat er in de directe omgeving voorhanden is. Bij de toegepaste CSM-methode is bijvoorbeeld het in de grond aanwezige zand en grind vermengd met cement bestaat grotendeels uit hoogovenslakken, een flink deel van de onderdoorgang is 'in de natte' ontgraven waarbij het zand - dat met persleidingen naar Anna's Hoeve is gepompt - gebruikt is voor de bouw van de natuurbrug. Wat beton betreft zijn er 9 verschillende soorten mengsels toegepast en het cement bestaat grotendeels uit hoogovenslakken, een restproduct van de productie van staal. Ook het asfalt dat is gebruikt voor de HOV-busbaan bestaat voor 70% uit gerecycled materiaal. Door het asfalt op een lage temperatuur te verwerken was er 30% minder gas nodig. In totaal is door deze duurzame samenstelling van asfaltmengsels 300.000 kg CO² bespaard.

-----> **In de prijzen**

Vanwege de gestructureerde aanpak en aandacht voor duurzaamheid wordt HOV in 't Gooi in 2020 uitgeroepen tot 'parelproject' in het kader van de Greendeal Duurzaam GWW. De slimme uitvoeringstechnieken leveren in Hilversum in totaal een besparing op van ruim 850.000 kg CO². Begin 2020 wint BAM Infra voor haar aanpak de Bewuste Bouwers Trofee: met een juryscore van 9,5 scoorde HOV in 't Gooi beter dan 425 andere deelnemende bouwplaatsen. Ook recente audits laten zien dat het BAM Infra lukt om ondanks de enorme impact de omgevingstevredenheid op een gemiddelde van 92% te houden.

-----> **In gebruik**

Ondanks de vele uitdagingen - zo vindt de start bouw op dezelfde dag plaats als de eerste lockdown vanwege COVID19 - wordt de onderdoorgang op 6 augustus 2022 met enkele maanden vertraging geopend. De hoogwaardige busverbinding wordt op 11 december 2022 in gebruik genomen.

EN TOEN GINGEN WE VLIEGEN...

Integraal samenwerken bij de projectorganisatie HOV in 't Gooi

IJs en weder dienende rijdt op 11 december 2022 de eerste hoogwaardige snelbus in 21 minuten van Huizen naar Hilversum. Daar ging een projectperiode van meer dan tien jaar aan vooraf. Kenmerkend is de integrale samenwerking tussen de meest betrokken partijen: provincie Noord-Holland, ProRail en de gemeente Hilversum. Rollen versus organisaties, belangen in plaats van standpunten en werken vanuit trots en plezier. Wat kunnen we ervan leren?

De mannen van het eerste uur zijn nog altijd betrokken: Arend van Dijk, projectmanager HOV in 't Gooi en Maarten Mulder, projectmanager van het deeltracé Laren-Hilversum. De eerste werkt bij adviesbureau APPM en wordt sinds 2012 ingehuurd door de provincie Noord-Holland en de tweede is in dienst bij ProRail. Dat maakt het mogelijk een nauwgezette reconstructie te maken: hoe is de samenwerking begonnen en met welk idee is de organisatie ingericht, wat is er gedaan om de mensen mee te krijgen, waar ging het mis en welke lessen zijn te leren?

Getting ready for take off..

Arend en Maarten ontmoetten elkaar in 2013. Arend van Dijk was op dat moment bezig met het opstellen van een bestuursovereenkomst voor de uitwerking en aanleg van het door Provinciale Staten vastgestelde voorkeurstracé. Ter voorbereiding moest er een inpassingsontwerp komen en duidelijkheid over ruimtebeslag en een inschatting van kosten en risico's. In die periode nam Maarten Mulder het project over van zijn voorganger. In deze fase was ProRail een belangrijke partij om mee af te stemmen: past het inpassingsontwerp en is het maakbaar? Met de betrokken partijen (provincie, ProRail en vijf gemeentes) werden werkateliers georganiseerd om de lijnen uit te zetten. Veel tijd was er niet: de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2014 vormden een dwingend kader.

'Op sommige plekken stond de bouwschutting zo'n 80 cm van de gevel van aanliggende woningen. Niet voor even, dat was ruim twee jaar lang de situatie. En dan toch die uitzonderlijke hoge tevredenheidscijfers, iedereen happy. Dan doe je iets heel goed als het gaat om houding, communicatie en omgevingsmanagement.'

Harro Homan, regiodirecteur ProRail

'HOV in 't Gooi trok tijdens het bestuurlijke traject van plan- en besluitvorming veel aandacht. We hadden te maken met kritische raadsleden en mondige burgers. Zo bleek het frame van de 100 miljoen voor 2 minuten tijdwinst heel effectief terwijl we de enorme kansen voor de gemeente Hilversum niet goed uitgelegd kregen. Dat ging veel beter toen we echt iets konden laten zien.'

Floris Voorink, wethouder gemeente Hilversum

Nadat de bestuursovereenkomst was voorzien van de noodzakelijke handtekeningen, intensiverde de samenwerking tussen de partijen. Er werd toegewerkt naar een contracteringsplan. Normaliter bereidt de provincie alles voor en vraagt ProRail de spoorgerelateerde onderdelen te bouwen.

Maarten Mulder: 'Dat is hoe het meestal gaat: we bouwen in opdracht en we bellen als het klaar is. We wisten direct dat in dit complexe project de normale gang van zaken niet zou gaan werken.'

Take your positions

Bij het opstellen van het contracteringsplan voor het deeltracé Laren-Hilversum deed Maarten een dappere poging werk en verantwoordelijkheden te ontwarren: wat is nou echt belangrijk in deze opdracht, welke risico's liggen op de loer, wie is waarvan en ook: wie kán en wie wíl ervan zijn?

Maarten Mulder: 'De opgave bleek zo complex dat we elkaar de aanpak niet goed uitgelegd kregen als we het op de traditionele manier zouden doen.'

En ja, dan wordt het ook wel erg lastig om bewoners uit te leggen waarom er drie verschillende partijen in hun achtertuin aan het werk zijn. Dat was dus een no go.'

'Ons natuurgebied was nodig om de busbaan mogelijk te maken. We zaten dan ook vanaf het begin aan tafel. Bij de besluitvorming rondom het provinciaal inpassingsplan hebben we meer dan 100 verbeterpunten aangekaart. Dat heeft destijds wel spanning gegeven. In overleg hebben we goede afspraken kunnen maken over de compensatie van de gronden. Toen er een integraal plan op tafel lag met de gewenste natuurverbinding, zijn wij ook gaan meebewegen op het gebied van infra. Er was ruimte ontstaan voor een win-situatie.'

*Karin Kos, directeur-rentmeester Goois
Natuurreservaat*

'Ook bij ProRail zijn we in een fase terechtgekomen waarbij de gebaande paden niet langer werken: het móet meer integraal, duurzamer, creatiever. Een flink deel van het management realiseert zich dat maar nog niet alle medewerkers zijn overtuigd. Maarten Mulder heeft met de invulling van zijn opdracht laten zien wat er kan als je je niet primair laat leiden door doelen en deadlines. Het binnenslepen van de duurzaamheidsprijs, de opening van de natuurbrug. ProRail verbindt, verbetert en verduurzaamt luidt onze slogan. HOV in 't Gooi is voor mij het bewijs, een project dat ik heel graag als voorbeeld aanhaal.'

*Harro Homan,
regiodirecteur ProRail*

'Tijdens zo'n ruimtelijk planproces poppen er lokaal altijd ontwikkelingen op, kansen die mogelijk geïntegreerd kunnen worden in de plannen. Als je de omgeving centraal zet, ga je vanzelf verbreden. De provincie zou zich bij die processen veel meer op moeten stellen als een partner van het lokale bestuur. Niet voorschrijven maar meebewegen.'

Jeroen Olthof, gedeputeerde provincie Noord-Holland

Arend van Dijk: 'Integraal samenwerken was ineens geen vraag meer maar een noodzaak. Alleen door te combineren konden we slimme oplossingen bedenken voor lastige vraagstukken. Zo werd het bijvoorbeeld mogelijk om de ruwbouw van de busbaan te gebruiken als bouwweg voor de onderdoorgang. Dat soort oplossingen, daar moesten we het echt van hebben.'

Zowel Maarten als Arend hebben in eerdere werkervaringen de nadelen van het opknippen van taken en verantwoordelijkheden ervaren. Arend van Dijk: 'Geen fijne situatie: je hebt geen overzicht en geen grip meer. Je kunt de risico's niet beheersen en daar word je als projectmanager erg onrustig van.'

Door de taart groter te maken, de verschillende belangen op tafel te leggen en de opgave integraal te benaderen wordt er snel meer mogelijk. En dat geeft energie.

Integraal samenwerken gaat echter niet vanzelf. Maarten Mulder: 'Samenwerken begint met een fundamentele verandering in houding en gedrag. Je zult de deur actief open moeten zetten, dat ik bij jou mag kijken en jij bij mij. Dat is echt wel even wennen hoor. Vooral ook voor de achterban, de organisatie die achter je staat en dat helemaal niet gewend is.'

Uitkomst van deze manier van samenwerken was dat Maarten Mulder begin 2014 bij de Tenderboard (ProRail) kwam met een contracteringsplan voor alles wat er tussen Laren en Hilversum gebouwd moest worden om de HOV-bus te kunnen laten rijden. Maarten Mulder: 'Dus niet alleen de complexe dubbellaagse spoorwegonderdoorgang maar ook de busbaan zelf inclusief fly-over, natuurbrug en de inrichting van de openbare ruimte eromheen. Dat zorgde wel even voor opgetrokken wenkbrauwen.' Juist het verhaal over risico's en het beheersen ervan heeft de Tenderboard destijds overtuigd: het roer ging om en de integrale samenwerking was een feit. Besloten werd ook dat de provincie opdrachtgever werd en ProRail de aanbestedende dienst.

'Het voltooien van de Groene Schakel had wat mij betreft vanaf het begin geïntegreerd moeten worden. Ook voor de omgeving is dat duidelijker. We hebben veel tijd en energie gestopt in het uitleggen van afhankelijkheden.'

Maarten Broos, projectmanager
Voltooiing Groene Schakel

'We liepen er wel tegenaan dat de provincie enerzijds aan de lat staat voor goede infrastructuur en anderzijds de natuur wil beschermen. In plaats van die twee taken in hetzelfde project onder te brengen, werd een aparte projectorganisatie opgezet voor het voltooien van De Groene Schakel. Voor ons als stakeholder en eindgebruiker werd het daardoor wel ingewikkeld om alle raakvlakken te ontwarren en uit te vogelen wie we konden aanspreken op losse eindjes.'

Karin Kos, directeur-rentmeester Goois Natuurreservaat

Fasten your seatbelts

Het aansturen van zo'n integrale projectorganisatie was op zichzelf ook weer een ontdekkingsreis. Arend van Dijk: 'Ik wilde de zaak zoveel mogelijk in één hand houden, met zo min mogelijk kapiteins op het schip. Daar begon ik op te duwen.' Zo duwde hij de wens van de gemeente Hilversum om de Weg over Anna's Hoeve op te pakken en te verleggen naar ProRail toe maar stuitte daarbij op een grens. Maarten Mulder: 'Ik had intern de handen op elkaar gekregen voor de bouw van een functionele busverbinding. Zonder die wegverlegging rijdt de bus ook. Daar stopte het dus voor mij.' Na een aantal goede gesprekken over de wederzijdse belangen, ontstond het idee om de wegverlegging onder regie te brengen van de gemeente Hilversum. Die daarmee dus ook onderdeel werd van de integrale projectorganisatie.

De organisatie groeide hard. Er ontstonden teams met medewerkers en er kwamen ingenieursbureaus aan boord en dat moest allemaal aangestuurd. Maarten Mulder: 'Bij het beoordelen van de aanbiedingen zaten provincie en ProRail ineens aan dezelfde kant van de tafel. Voor het eerst gingen de rollen

door elkaar lopen: wie is nu verantwoordelijk voor wat? Zolang je het eens bent, loopt het wel los. Bij discussie en onenigheid, komt de vraag naar boven: wie hakt de knoop door? Gaandeweg ontstond er een logische verdeling: Arend als projectmanager voor het geheel en Maarten als projectmanager voor het deeltracé Laren-Hilversum.'

Dat klinkt mooi en organisch maar in werkelijkheid was en bleef er veel onduidelijk. Arend van Dijk: 'We werkten weliswaar integraal maar we werkten nog niet samen. Dat is echt wat anders.' Maarten Mulder: 'En juist in de praktische sfeer gaf dat problemen.'

Zo trok - bij het uitblijven van het huren van een gezamenlijke ruimte - het ontwerpteam Laren-Hilversum bij Sweco in (De Bilt) en werkte het provinciale team HOV in 't Gooi vanuit Haarlem. Heel concreet: in De Bilt werd gewerkt aan een ontwerp en in Haarlem aan een provinciaal inpassingsplan (PIP). Maarten Mulder: 'En die twee plannen sloten niet goed op elkaar aan. De onderzoeksresultaten voor de een waren niet bruikbaar voor de ander. Dat kost onnodig veel tijd, geld en energie.'

Ondertussen lag de focus in Haarlem op bestuurlijke zaken. Huizen en Blaricum wilden af van een vrije busbaan met alle gevolgen van dien. Het opstellen van het provinciaal inpassingsplan liep vertraging op waardoor ook ProRail moest temporiseren. Discussies over en weer leidden er uiteindelijk toe dat het project in 2015 werd opgeknipt in drie deeltracés (Huizen-Blaricum, Eemnes-Laren en Laren-Hilversum).

'Goed samenwerken hoeft niet altijd extra geld te kosten. Het is belangrijk om vanuit vertrouwen te werken. Opdrachtnemers willen ook het liefst samen mooie projecten draaien. Contracten en procedures kunnen het echt goed samenwerken soms behoorlijk in de weg zitten. Maar zelfs in contracten kun je samenwerking een centrale plek geven. Door geen boeteclausules op te nemen maar te sturen op overleg, bijvoorbeeld. Daar wil ik graag voor pleiten en dan gebruik ik dit project als voorbeeld: zó kan het ook.'

Carla Molenaar, regiodirecteur Movares

'HOV in 't Gooi was voor de gemeente Hilversum een van de grootste bouwprojecten ooit. In die zin waren we goedwillende amateurs met een behoorlijke verantwoordelijkheid. We kregen te maken met een soort stoomwals van technuten en professionals. En zo'n wals dendert door, want er moeten mijlpalen gehaald. Af en toe hebben we de wals stilgezet, om het écht ergens over te kunnen hebben. Zodat we goed voorbereid en met logische informatie onze raadsleden en bewoners konden informeren.'

Floris Voorink, wethouder gemeente Hilversum

Had dit alles anders gekund, sneller misschien? Maarten Mulder: 'Ongetwijfeld, er zijn verschillende varianten mogelijk. Wij wilden in beweging komen en daarom liep het zo. We zijn er 'spelenderwijs' achter gekomen hoe we de zaak moesten opdelen en inrichten waardoor we bij aanvang veel minder efficiënt waren.' Arend van Dijk: 'Die knip in deeltracés heeft bij mij als projectmanager altijd spanning gegeven, juist omdat de inrichting van de organisatie daar niet ondersteunend in was. Dan is het lastig balanceren. Als ik ging rennen in Hilversum, schoot ik tekort in Huizen of Blaricum. En vice versa. Daar heb ik wel last van gehad.'

Learning by doing was tot dan toe het credo maar dat werkte op een gegeven moment niet meer. Bij het opstellen van de projectovereenkomst kwamen alle issues naar boven en moesten er keuzes worden gemaakt. Naast

provincie en ProRail was ook de gemeente Hilversum op zoek naar zijn rol binnen de organisatie. Arend van Dijk: 'De gemeente bleef in eerste instantie - conform de klassieke rollen en taken trouwens - in communicatie en beleid vasthouden aan het gemeentelijk belang. Er werden schotten geplaatst, van integreren was nog geen sprake. Het duurde best even voor de gemeentelijke projectmedewerkers ruimte voelden én het aandurfden om het projectbelang centraal te stellen.' Dat lukte eigenlijk pas toen de onderwerpen omgeving en bereikbaarheid nadrukkelijk op de agenda kwamen: hoe houden we Hilversum tijdens de verbouwing leefbaar en bereikbaar voor bewoners én voor de nood- en hulddiensten? Maarten Mulder: 'Dat hielp zeker, al kwam ook daarmee het échte integrale werken nog niet van de grond. Sweco heeft moeite gedaan om inhoudelijk de boel bij elkaar te brengen, maar delfde het onderspit. Er was meer nodig.'

'Vanuit de overheid zijn we gewend ons te laten leiden vanuit systemen. Bij HOV in 't Gooi is het gelukt de leefwereld van bewoners centraal te zetten, te starten met de zoektocht naar het gezamenlijk belang. Waar is deze omgeving mee geholpen, welke kansen kunnen we verzilveren en hoe doen we dat respectvol? Die leefwereld is hier echt geïntegreerd in het project. En die open houding is tijdens de uitvoering doorgezet.'

Jeroen Olthof, gedeputeerde provincie Noord-Holland

'De echte integraliteit kwam pas later. In het begin bleef het verhaal wat beperkt tot het laten rijden van een snelle bus en de technische aanpak daarvan. Dat stuitte hier en daar op verzet en onbegrip. Met de komst van de omgevingspecialisten zijn de luiken echt opengegaan. Ook de toon werd lichter: we waren eerlijk over successen maar ook over zaken die minder goed liepen. Die taal verdraagt men buiten veel beter.'

Floris Voorink, wethouder gemeente Hilversum

All together now

Aan het Stationsplein in Hilversum werd een gezamenlijk projectbureau ingericht. Er werd een grote vleugel betrokken waar alle betrokken projectmedewerkers gebruik van konden maken. Ook de ingenieursbureaus vestigden zich daar. Het bleek een gouden greep. Maarten Mulder: 'Het was ook avontuur, een beetje pionieren, samen lunchen en zeuren over het gebrek aan faciliteiten. Dan maak je verbinding. Dat 'honk' had echt aantrekkingskracht: er hebben zich mensen gemeld die vanwege die aparte constructie aan het project HOV in 't Gooi wilden werken.'

Eind 2016 werd organisatieadviseur Edo van der Kuur betrokken. Hem werd gevraagd te helpen de samenwerking zodanig te verstevigen en in te richten dat er respect, vertrouwen, trots en plezier kon ontstaan. Maarten Mulder: 'Die focus op plezier komt van mij. Ik dacht: ik ga - samen met een aantal anderen - zo'n 8 jaar van mijn leven spenderen aan het project HOV in 't Gooi. Hoe zorg ik er in vredesnaam voor dat het leuk blijft? En precies die vraag heb ik Edo voorgelegd.' Arend van Dijk: 'Natuurlijk keken we destijds met een schuin oog naar de toen actuele Marktvisie, het voornemen van grote opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat en ProRail om na een duistere periode (bouwfraude) de samenwerking centraal te zetten en te verbeteren. De leuze 'trots en plezier' komt indirect bij hen vandaan.'

Het eerste half jaar van 2017 begeleidde Edo het kernteam HOV in 't Gooi, dat naast Maarten en Arend bestond uit Eppo van Bezeij (contractmanager

conditionering) en omgevingsmanager Gerrit-Jan Meppelink. Vier managers met vier verschillende maar nauw gerelateerde opgaven en met een eigen team om aan te sturen. Van der Kuur organiseerde vier sessies op een aparte plek in een werfkelder in Utrecht. Hij ontdekte dat deze vier heren elkaar alleen vakinhoudelijk kenden, eigenlijk niets van elkaar wisten, ook niet of en wat ze gemeen hadden. Aan simpele vragen als: wie ben jij en wat drijft jou was men in al die tijd niet toe gekomen. Arend van Dijk: 'Die eerste sessie werd er niet over werk gesproken. Het ging puur over de personen aan tafel en via het persoonlijke ontstond de verbinding. Een openbaring was het en na afloop voelden ons meer verbonden dan ooit, waren we ineens een team.'

In de volgende sessies werden persoonlijke normen en waarden gedeeld en besproken en werd uitgezocht wat nodig is om goed samen te werken, een goed team te zijn *in good times and in bad*. Het leverde een manifest op met voornemens en uitgangspunten op het gebied van samenwerking: zó werken wij. De enorme complexiteit van het project werd teruggebracht tot een richtinggevend document met kernwaarden voor samenwerken. Een ding dat je vast kunt houden en ophangen in de vergaderkamers en in de kantine, waar je naar kunt wijzen als het overleg vastloopt. Het gaf een enorme boost aan de samenwerking. Op 1 juli 2017 werd een teamdag georganiseerd voor alle projectbetrokkenen waarbij de presentatie van dit manifest centraal stond. Zo'n 30 projectmedewerkers van alle betrokken organisaties meldden zich 's ochtend bij Fort aan de Klop. Gedurende de dag werd in kleine groepjes gesproken over kernwaarden: herken je het, wat betekent dit voor jou? Arend van Dijk: 'Dat was onze manier om het gedachtengoed uit het hoofd op het bord te krijgen. En het werkte. Het manifest werd herkend en omarmd. Aan het eind van de dag stond er een team dat er zin in had.' En toen? Maarten Mulder: 'En toen, ja toen gingen we vliegen!'

'Het opstellen van een manifest op basis van kernwaarden, dat aan de muur hangen en ernaar leven. Een gezamenlijk projectbureau is dan wel noodzakelijk, je moet de mogelijkheid hebben om elkaar erop aan te spreken in een open en betrekkelijk veilige setting. Aanwezigheid kun je niet afdwingen, niet iedereen wil dat. Die openheid vraagt ook durf en lef.'

Carla Molenaar, regiodirecteur Movares

'Bij complexe projecten is het inzetten van goede mensen met afstand de beste beheersmaatregel. Personeelwisselingen hebben altijd effect op aanpak en ook op de effectiviteit. Bij langlopende trajecten moet je dat effect ook managen.'

Maarten Broos, projectmanager
Voltooiing Groene Schakel

Flying high

De sfeer op het projectbureau ging vanaf dat moment met sprongen vooruit. Er werd hard gewerkt en de stemming was opperbest. Er was saamhorigheid: tijdens de gezamenlijke lunches werden problemen gedeeld en besproken. Het manifest met daarin termen als respect, transparantie en eerlijkheid, fungeerde tijdens die gesprekken vaak als richtsnoer of wegwijzer. Arend van Dijk: 'We hadden te maken met hardnekkig wantrouwen van buitenaf, diverse rechtszaken, moeizaam overleg met stakeholders, negatieve publiciteit en de telkens terugkerende vraag naar nut en noodzaak van de hele operatie. Dat moet je als team wel kunnen dragen. Dat lukt alleen als je je met elkaar verbonden voelt, ook al kom je uit een ander nest.'

Dare to differ

Kenmerkend voor de sfeer waarin plannen en aanpak tot stand kwamen was de stelling 'dingen anders doen', met afstand het meest aangehaalde streven uit het manifest. Maarten Mulder: 'En dat is geen wassen neus gebleken. We gaven de medewerkers ook echt de ruimte om dingen anders te doen, we nodigden ze actief uit, gaven een kader mee en wensten ze veel geluk.' En daar werd gretig gebruik van gemaakt.

'Je verbinden met je omgeving terwijl je het doel voor ogen houdt, dat is echt goed gedaan hier. De mensen achter de schermen waren bereid om buiten de eigen koker te kijken en het gezamenlijke doel centraal te stellen. Dat betekent dat je ego opzij moet, naar de achtergrond. Als anderen voelen dat je belangen zuiver zijn, krijg je ze mee. Die houding zag ik terug bij Arend van Dijk, mijn vaste aanspreekpunt. Ik merkte ook dat hij daarin gesteund werd door zijn opdrachtgever. Dat zijn in zulke organisaties bepalende lijnen.'

Annette Wolthers, wethouder gemeente Hilversum

'Er kwam subsidie beschikbaar voor initiatieven die de emissie omlaag zouden kunnen brengen. Mede met dat geld hebben wij een elektrische krol gebouwd die we binnenkort voor de vijfde keer gaan inzetten. Dat is echt winst. Zo'n potje komt er niet vanzelf, daar is gericht voorrang aan gegeven.'

Johan van de Weijnenburg,
projectmanager BAM Rail

Zo zijn er jonge bomen verplaatst die anders gekapt hadden moeten worden, werd de sociaal zwakke buurt bij de opening van het infocentrum getraakteerd op erwtensoepe, bepaalden omwonenden de illustraties op de bouwschutting, werden er vanwege COVID-19 digitale rondleidingen gemaakt en werd er kaphout gebruikt voor het maken van kerstversieringen en broodplankjes.

Ook intern week men af van het gangbare: risicosessies in de vorm van een speurtocht, kennissessies om te leren van ervaringen elders, een voor de uitvoeringsfase omgevormd eisenbeheersysteem, in plaats van het traditionele smoelenboek werd in de kantine een wand ingericht met portretfoto's van alle betrokkenen en mails werden ondertekend met HOV in 't Gooi als afzender. Arend van Dijk: 'Meest indrukwekkend vond ik de teammiddag waarbij we met elkaar 'over de streep' speelden. Dat kan alleen als de setting veilig is want zoiets maakt kwetsbaar. Het woord dat bij mij boven komt is respect. Die middag maakte voor mij de cirkel rond.'

Maarten Mulder: 'Zo'n manifest gaat leven als je gedrag laat zien dat daarbij hoort. Mijn beste voorbeeld van 'dingen anders doen' is de manier waarop we als team de aanbesteding hebben aangepakt. In alle stukken die we naar de markt brachten vind je het gedachtengoed van het manifest terug en zetten we de speerpunten samenwerking, veiligheid en omgeving centraal.' Maar ook de afwijkende inrichting van de kick-off, de marktconsultatie en de dialoogrondes werkte hier en daar ontregelend en daardoor verfrissend. 'We trapten af met een film, gooiden de stoelen aan de kant en vroegen iedereen te blijven staan, we werkten met stellingen en presentaties en nodigden de marktpartijen echt uit om zich te laten zien.' Arend van Dijk: 'Ook bij de rechtszaak tussen ProRail en BAM rondom de gunning van het hoofdcontract trokken we samen op, als één partij. We hebben samen met de juristen onze strategie bepaald en alles voorbereid. Dat voelde heel goed en maakte ons heel sterk.'

'Knap hoe dit langlopende project met de nodige ups-and-downs en natuurlijk personeelsverloop al die tijd stabiel is gebleven. De chemie was goed: tussen opgave en oplossing, tussen project en omgeving, tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en zeker ook tussen management en medewerkers. Ik zag allerlei initiatieven voorbijkomen: kennissessies, columns, gezamenlijke lunch, elk kwartaal een veiligheidsprijs. Kleine moeite, groot effect. Zo houd je het moreel hoog. Arend en Maarten gingen er vol in, zij voelden zich tot het eind toe verantwoordelijkheid voor het geheel.'

Harro Homan, regiodirecteur ProRail

'Juist op momenten dat het spannend wordt, grijp je als overheid vaak terug naar het denken en handelen vanuit systemen. Dat was hier niet anders. Wel is het de projecttrekkers gelukt om daarna die systeemwereld weer los te laten en opnieuw de vraag centraal te stellen: waarom doen we dit en voor wie? Dat vraagt lef en organisatiekracht.'

Jeroen Olthof, gedeputeerde provincie Noord-Holland

'In het begin werd er bij ons wat lacherig gedaan over het manifest: het is geen heilige graal maar een hulpmiddel. Maar Maarten en Arend hielden echt vast aan hun aanpak en cultuur, ook als het lastig werd. Alle partijen aan tafel en breng het maar bij elkaar. Dat heeft ons als BAM ook verleid om kleur te bekennen en niet defensief te gaan zitten doen. Want als wij onze kaarten voor de borst houden, dan zij ook. Maar dat gebeurde niet, het was echt open en duidelijk wie welk belang had. En ja, dat zorgt voor betere oplossingen.'

Pieter Kersten, directeur BAM Infra

Toen aannemer BAM eenmaal aan boord kwam veranderde er wel iets. Ondanks dat het manifest een grote rol had gespeeld bij de aanbesteding, bleek het voor het team van BAM lastig om zich aan te sluiten bij het gedachtengoed. Maarten Mulder: 'Het was niet van hen, het werd hen min of meer opgelegd.' Dit werd direct duidelijk bij de Project Startup (PSU) waar ondanks alle inspanningen opdrachtgever en opdrachtnemer toch min of meer tegenover elkaar kwamen te staan. Maarten Mulder: 'Een aantal medewerkers van BAM kwam juist van een project af waarbij de conflicten zeer hoog op waren gelopen. Ja, dan kun je niet verwachten dat ze zich direct open en transparant opstellen. Dan is het herstellen van vertrouwen meer op zijn plaats.' Arend van Dijk: 'Een goede les voor ons. Elke keer als er een nieuwe club binnen de poort komt, moet je dus terug het hok in. Opnieuw uitvinden wat de gedeelde waarden en normen zijn en puzzelen op formuleringen die passen bij de gezamenlijke ervaringen en beleving.'

Intussen zijn we bijna drie jaar verder. In de eerste periode groeide het vertrouwen enorm. De gezamenlijke bouwkeet aan de Oosterengweg - bovenop het bouwterrein - werd het thuishonk voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer, men liep makkelijk bij elkaar binnen en er werd samen geluncht. Een van de gezamenlijke hoogtepunten was de informatiemarkt bij de start van het werk in januari 2019 met bijna 500 bezoekers en een opvallend energieke sfeer. Maarten Mulder: 'Het leek alsof we vleugels hadden. Tot en met het inrijden van het spoordek verliep het project eigenlijk op rolletjes, zowel binnen als buiten. We deden het echt samen, tegenspoed pakten we op als een gezamenlijk probleem en we kwamen elkaar tegemoet waar het kon. Ook de relatie met de omgeving veranderde in positieve zin: van weerstand was nauwelijks nog sprake. Integendeel, veel mensen waren trots!'

'Vanaf het begin was er openheid, alles kwam op tafel. Hadden we een zakelijk geschil, dan lukte het om dat zakelijk te houden. Maar het werd nooit persoonlijk. Ik vond dat fascinerend. Je kon best hard zijn op de inhoud, want Maarten en Arend kunnen wel tegen een stootje. Andersom konden zij ons ook terecht wijzen hoor, maar altijd op een prettige manier.'

Pieter Kersten, directeur BAM Infra

'Mijlpalen en regels waren niet per definitie leidend, er werd gekeken naar de bedoeling achter de regel. Daar is bij de wat kleinere reguliere contracten niet altijd ruimte voor. Zo konden we gedurende de uitvoering wijzigingen doorvoeren, omdat we dachten dat het beter kon. Het out of the box denken werd gefaciliteerd door de juiste mensen aan tafel te zetten en tijd te maken. Men zei: we gaan kijken wat er mogelijk is want we snappen het belang.'

Johan van de Weijnenburg, projectmanager BAM Rail

'Bij HOV in 't Gooi heeft het begrip samenwerking voor mij echt inhoud heeft gekregen. Vaak blijft het bij mooie woorden, en grijpen opdrachtgever en opdrachtnemer bij de eerste onweersbui terug op oude patronen. Hier is actief gezocht en gestuurd op gezamenlijkheid, ook bij tegenslag. Dan kwamen de verschillende belangen op tafel en werd het opgelost. Geen gezwaai met contracten. Houding en gedrag bleven congruent met de basisafspraken, dat zie je lang niet overal.'

Carla Molenaar, regiodirecteur Movares

Severe turbulence

Toen er vertraging optrad in de bouw, veranderde de relatie. In eerste instantie werd er open gediscussieerd over mogelijke oorzaken en eventuele gevolgen. Toen dit op papier uitgewerkt moest worden, werd de toon anders en kwamen er verwijten op tafel. De verantwoordelijkheden moesten worden weggeschreven naar de ander waarbij ook werd gegrepen naar 'de spelregels van vroeger': mijn en dijn.

Maarten Mulder: 'We hebben de ellende zo snel mogelijk uit de operatie gehaald en zijn op een ander niveau de gesprekken gestart. Het manifest namen we onder de arm mee. Aanvankelijk gingen we er open en welwillend in, op zoek naar gedeelde belangen, naar zaken waar we wel overeenstemming over konden vinden. Maar de afspraken die werden gemaakt, bleken onvoldoende smart geformuleerd en beperkt houdbaar.'

In een normale setting zou je verwachten dat in zo'n stressvolle periode ook de provincie en ProRail rollebollend over straat zouden. Daar was nu geen sprake van, in de geest van het manifest lukte het toch om ook in zwaar weer bij elkaar te blijven. Arend van Dijk: 'Net als bij de rechtszaak in de aanbesteding trokken we opnieuw samen op. We lieten ons niet tegen elkaar uitspelen en waren onderling open en eerlijk. Ik durf wel te beweren dat dit de opbrengst is van 5 jaar werken met een manifest waarin de menselijke maat de boventoon voert.'

Pas maanden later werd overeenstemming bereikt over de afwikkeling van de vertraging en lukte het om de samenwerking weer soepel te laten draaien. Maarten Mulder: 'Op de werkvloer verdween het gedoe naar de achtergrond,

daar voerde de trots voor het bouwen de boventoon.' Frustratie werd omgezet in daadkracht en dat heeft gewerkt: op het moment van schrijven is de busbaan zo goed als klaar, functioneel en technisch van hoogstaand niveau. Arend van Dijk: 'Bij de dag van de bouw (18 juni 2022) hebben we de onderdoorgang opengesteld voor publiek. Daar kwamen maar liefst 4.000 belangstellenden op af en het enthousiasme was overweldigend. Ons motto 'trots en plezier' is overgeslagen op de omgeving.'

'Begin juli werd de Alexia-tunnel geopend en ik heb geen overtogen woord gehoord. Louter lof, een groot compliment. Daar had ik 8 jaar geleden mijn geld niet op ingezet. Ik kan het moment niet precies aanwijzen, maar ergens onderweg is er openheid ontstaan en een collectieve houding. Het informatiecentrum, de omgevingsmanagers, het betrekken van de buurt bij opleveringen en mijlpalen, de hele aanpak heeft ertoe geleid dat bewoners het project omarmd hebben. En stevig ook.'

Floris Voorink, wethouder gemeente Hilversum

'Bij juridische stellingen kom je normaliter snel tegenover elkaar te staan. En hoewel juristen erg goed zijn in het beperken van risico's en je daarmee bescherming bieden, zijn ze niet toegerust om met echte goeie oplossingen te komen. Door mijn ervaring bij HOV in 't Gooi haal ik toch eerder de vuist van tafel. Je kunt het proces ook wat tijd geven en wat meer vertrouwen op een uitkomst.'

Pieter Kersten, directeur BAM Infra

It better be good

Wat heb je terugkijkend geleerd in dit proces, wat neem je mee? Maarten Mulder: 'Het gedachtengoed van het manifest zit in personen, niet in de organisaties. Samen werken is samen delen. De gezamenlijke ambitie, de gedeelde ervaringen en het gezamenlijk avontuur zorgen voor de echte verbinding. De opgave is enkel de context waarin die band kan ontstaan.' Arend van Dijk: 'Het kost tijd om daar te komen en je zult elke nieuwe fase de relatie moeten herijken en bestendigen. Ook omdat er steeds nieuwe mensen in en uit lopen en die moeten ook allemaal weer mee. Maar die hele exercitie is absoluut de moeite waard. Het gaat vaak om jarenlange relaties, én om jaren van je leven: *it better be good.*' (juli 2022)

'Het is dus mogelijk om complexe bouwprojecten uit te voeren in druk stedelijk gebied terwijl de waardering vanuit de omgeving groeit en leidt tot tevredenheid en zelfs trots. Het kan, het gebeurt al. En het begint bij mensen. Als mensen de omgeving echt belangrijk vinden en centraal stellen, als ze vanuit hun achterban de ruimte krijgen om keuzes te maken in die richting én het momentum meehebben, dan ontstaat er iets moois. Ik ga HOV in 't Gooi zeker gebruiken als voorbeeld.'

Jeroen Olthof, gedeputeerde provincie Noord-Holland



LESSONS LEARNED 12 IN EEN DOZIJN

1 Maak expliciet waar het werkelijk om gaat

Partijen stappen doorgaans met elkaar in een proces vanuit de overtuiging dat je samen verder komt. Het vertrouwen in die meerwaarde is er natuurlijk niet direct, dat moet groeien. Als je in gesprek gaat met elkaar, krijgt vertrouwen een kans. Waar gaat het nou echt over? Welke manier van samenwerken past daarbij?

Neem de tijd om kenmerkende aspecten van de opgave uit te tekenen en neem daarbij ook de context mee. Verken waarom je deze opgave samen wilt aangaan en wat de opbrengst van die samenwerking zou moeten zijn. Creëer een open setting, wees nieuwsgierig, vraag door, denk out-of-the-box en verwonder je. Dit open gesprek zorgt voor verbinding. Vanuit helderheid over individuele belangen ontstaat er zicht op gezamenlijke belangen: samen kom je verder. Die 'uitgesproken' duiding geeft richting aan de samenwerking, het vormt het bindmiddel in rustige én in woelige tijden.

2 Bouw bewust aan identiteit

Je bouwt met elkaar een nieuwe, tijdelijke organisatie waarin medewerkers vanuit verschillende partijen samen werken aan de gestelde doelen en ambities. De gezamenlijke inhoudelijke opgave is de basis voor de samenwerking, vormt het bestaansrecht van de tijdelijke organisatie.

Op de inhoud vinden de nieuwe partners elkaar meestal wel, het is bekend terrein. Een goede opdracht geeft duidelijke kaders mee in termen van tijd, kwaliteit of geld. Realiseer je dat je een lange periode met elkaar gaat werken: je verbindt je niet alleen aan het project maar ook aan je collega's. Verdiep je in elkaars gebruiksaanwijzing zodat goed functionerende omgangsvormen een kans krijgen. Zo bouw je mee aan de identiteit van je organisatie.

Door hier samen aan te blijven werken, verbind je je aan elkaar 'over de opdracht heen'. Het expliciet maken van je identiteit en de manier van omgang met elkaar, werkt als een katalysator voor de samenwerking.

3 Passie boven papieren

Vaak wordt gesteld dat een goede visie de basis vormt voor een succesvol project. Dat gaat maar ten dele op, want: uiteindelijk maken de mensen het project! Een succesvolle samenwerking vraagt om mensen met de juiste competenties en vaardigheden. En dat gaat verder dan het hebben van de juiste papieren.

Zorg dat je medewerkers werft en aan je bindt die zich herkennen in de identiteit, in de ambities én in de werkwijze van het project. Selecteer niet alleen op kennis en ervaring maar ook op persoonlijkheid, drive (bezieling) en de eigen kijk op het project. Vertel over de cultuur, het tempo en de mate van zelfredzaamheid van het projectteam zodat eventuele nieuwkomers weten waar ze instappen en wat ze mogelijk nog te ontwikkelen hebben. En zorg voor een zachte landing in het team.

4

Kruip snel bij elkaar

Het kost tijd, focus en organisatiekracht om de samenwerking door te ontwikkelen en je werkelijk met elkaar te verbinden. De bekende PSU en PFU-momenten vormen weliswaar een kapstok voor de samenwerking in de praktijk van alledag maar bieden onvoldoende houvast om de werkelijke verbinding te voeden en te borgen.

Ga zo snel mogelijk bij elkaar zitten in een eigen kantoor, keet of werkhonk. Daar ervaar je - werkenderwijs - hoe de ander werkelijk is: als expert, als collega en als mens. Fysiek samenwerken verkort de lijntjes en zorgt voor begrip en herkenning. Het avontuur van het selecteren, inrichten en de (huishoudelijke) zorg voor een eigen werkplek zorgt op zichzelf al voor gedeelde ervaringen en een gevoel van saamhorigheid.

Het gezamenlijke projectkantoor moet wat inrichting betreft, recht doen aan het project en de verschillende organisaties die er samen werken inclusief de eigen identiteit. Houd permanent oog voor dynamiek, flow en werkplezier. Zorg voor faciliteiten die optimaal werken en presteren bevorderen.

5

Draai er niet omheen

Het project verstoort - hoe dan ook - de omgeving en dat geeft spanning. Dat is bij de planvorming aan de orde en tijdens de uitvoering nog eens extra. De omgeving is echter niet je vijand, sterker nog: zij neemt een belangrijke plek in bij het realiseren van je projectdoelen en ambities. Niets creëert zoveel waarde als een tevreden omgeving.

Ontrafel de omgeving en treed belanghebbenden tegemoet met maatwerk en een open vizier. Luister goed naar wensen en zorgen, wees open en eerlijk in je communicatie: beloof geen dingen die je niet kunt waarmaken. Stel je op als partner, juist in het persoonlijke gesprek kunnen belangen aan het licht komen waarmee je direct aan de slag kunt. Een basishouding die ook intern van grote waarde is.

6

Ga er vol in

Als de projectdoelen duidelijk zijn, als er overeenstemming is over de werkwijze en de ambities voor samenwerking zijn vastgesteld: ga er dan volledig voor! Maak je ambitie en passie voelbaar tot in de haarvaten van de organisatie. Het consequent toepassen en naleven van afspraken, maken je een voorspelbare en daarmee betrouwbare samenwerkingspartner.

Wees je bewust van het omgekeerde: inconsistentie is funest voor het onderling vertrouwen, het ondermijnt de samenwerking.

Draag samen je waarden en ambities uit, mobiliseer je partners en motiveer je medewerkers. Stimuleer creativiteit, moedig aan om zo nu en dan buiten de lijntjes te lopen, laat je kwetsbaarheid zien maar blijf staan, ook als het lastig wordt.

7**Denk groot, durf te doen**

De grens van wat er (nog meer) mogelijk is ligt vaak buiten de scope van het project. Kijk dus naar de context in de meest brede zin: daar liggen vaak de kansen om extra waarde toe te voegen aan de opgave. Maak gebruik van deze brede context en beweeg je buiten de gebaande paden die je dikwijls in de weg zitten bij samenwerkingsvraagstukken. In combinatie met gedreven medewerkers binnen de projectorganisatie, kan hier het verschil worden gemaakt.

Creëer een cultuur van kansen verkennen en grijpen, moedig aan om dingen 'anders te doen'. Samen kun je meer voor elkaar krijgen dan in je eentje: dus denk groot en durf te doen. Verleg de aandacht van belemmeringen naar mogelijkheden: dat geeft energie en werkplezier. Draag succes uit, zowel binnen als buiten je team, en zorg dat je leert van tegenslagen.

8**Waar ben je van?**

In een samenwerkingsorganisatie hoeft het niet uit te maken van welke organisatie je bent. Wel is het belangrijk te weten wat je van elkaar mag verwachten: waar ben je van?

Het professioneel organiseren van de samenwerking is noodzakelijk: het vraagt om heldere rollen, taken en spelregels in combinatie met voldoende vrije ruimte. Eigenaarschap kan niet zonder verantwoordelijkheid en mandaat. Dit organiseren, goed neerzetten en hier vervolgens ook zorgvuldig over communiceren zorgt voor een voorspelbare omgeving waarin medewerkers aan de verwachtingen kunnen voldoen en de weg vrij is om succesvol bij te dragen.

9**Voeg samen ambities toe**

'De complexiteit van het project zit 'm niet in de techniek' hoor je vaak zeggen. En toch is techniek meestal het onderwerp van gesprek, daar vindt men elkaar gemakkelijk. Echte verbinding ontstaat vaak op een heel ander vlak en vraagt ook om een ander soort aandacht.

Verken waar de energie van mensen zit en formuleer daar projectversterkende ambities omheen. Denk bijvoorbeeld aan de meest veilige bouwplaats, maximaal duurzaam bouwen of het neerzetten van het beste omgevingsmanagement.

Prikkelende uitdagingen geven energie, versterken de verbinding en verhogen de kwaliteit van het projectresultaat. Zoek daarbij naar het juiste spanningsveld. Ambities geven het project extra smoel en vormen voor medewerkers vaak een extra reden om met trots en plezier aan het project te werken.

10**Wees zuinig op je team**

Complexe projecten kennen vaak een lange looptijd. Zonder sturing is het een komen en gaan van medewerkers, soms zelfs van organisaties. Als je lopende het project investeert in zowel de organisatie als de medewerkers, levert dat op diverse manieren winst op. Medewerkers kleuren je identiteit. Continuïteit in je team levert rust op, niet alleen intern maar ook naar buiten.

Een hechte club goed op elkaar ingespeelde mensen zorgt ook dat nieuwkomers zich - via gedegen onboarding - snel thuis voelen en gemotiveerd zijn om optimaal te presteren. En goede mensen zijn schaars.

Wees je ervan bewust dat je (ex)medewerkers je belangrijkste ambassadeurs zijn. Door zuinig te zijn op je mensen en je team, draag je zorg voor het project.

11**Haal herrie uit de tent**

Complexe projecten leveren vroeg of laat ook gedoe op. De vraag is wie wordt toegelaten op het strijdtoneel en hoe er met conflicten wordt omgegaan. Als het tegenzit ontwikkelt het gedoe zich tot een test, een krachtmeting tussen de partners: hoe groot is het vertrouwen, hoe lang houdt de verbinding stand als er druk op staat?

De kunst is om dicht bij elkaar te blijven: loop niet weg voor conflicten en voorkom terugtrekkende bewegingen. Juist als het spannend wordt geven je onderlinge waarden houvast. Houd die dan ook vast. Maak telkens weer onderscheid tussen inhoud, proces en relatie. Op de inhoud mag het er stevig aan toe gaan, maar blijf zacht op de relatie.

Om te zorgen dat het ontstane conflict de voortgang en samenwerking niet frustrleert, is het raadzaam zorgvuldig te kiezen op welk niveau er onderhandeld wordt en wie daarbij betrokken zijn. Zo isoleer je de discussie en voorkom je dat het zorgvuldig opgebouwde team uit elkaar wordt gespeeld.

12**Kijk regelmatig in de spiegel**

Samen werken is onderhevig aan allerlei veranderingen waar je maar ten dele invloed op hebt. Het vraagt dan ook doorlopend om aandacht en onderhoud. Samen werk je aan de structuur (overleggen, mandaten en besluitvorming), aan de cultuur (ambities, waarden en normen) en aan de opgave zelf. Wees niet bang om bij te sturen als de samenwerking daarom vraagt, maar doe dat wel op tijd.

Zorg dat je je permanent bewust bent van veranderingen in de context en van de dynamiek van het project. Neem kleine signalen serieus, het zijn vaak aanwijzingen dat er iets niet stroomt. Evalueer en reflecteer periodiek met elkaar. Neem gemaakte afspraken onder de loep en bespreek wat nodig is om de samenwerking te optimaliseren.

Tot zover onze geleerde lessen. Mocht u vragen hebben of meer informatie willen, laat het ons weten! Wij vinden het erg leuk hierover door te praten. Graag tot ziens.

Maarten Mulder (maarten.mulder@prorail.nl) en Arend van Dijk (dijka@noord-holland.nl)

