

Bouwen aan klanttevredenheid

Verbetering in de Nederlandse bouw door communicatie en kwaliteit van samenwerking

J. Blankendaal
Warmenhuizen, februari 2007

Universiteit Twente te Enschede
Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
Opleiding Civiele Technologie en Management

Afstudeercommissie:
ir. K.Th. Veenvliet (afstudeerdocent)
dr.ir. H.L. ter Huerne (tweede begeleider)

Inhoudsopgave eindrapport

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Summary	3
H1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding onderzoek	4
1.2 Doel en vraagstelling	4
1.3 Onderzoeksstrategie	8
1.4 Opbouw van het verslag	9
H2 Definities en vooronderstelling	11
2.1 Definities	11
2.2 Verduidelijking invloedsfactoren	12
2.3 Value Management studie	16
H3 Theoretisch kader	20
3.1 Algemene uitwerking theorieën	20
3.2 Macht	22
3.3 Leiderschap	27
3.4 Belangen	32
3.5 Vertrouwen	35
H4 Casestudies	39
4.1 Projectomschrijving	40
4.2 Uitwerking aandachtspunten	41
4.2.1 Bevindingen casestudies	42
4.2.2 Toetsing bevindingen casestudies aan theoretisch kader	43
H5 Conclusies en aanbevelingen	47
5.1 Conclusies	47
5.2 Aanbevelingen	47
Referenties	49
Bijlagen	52
Bijlage 1, Casestudies: aanwezige functies	52
Bijlage 2, Casestudies: vragenlijst inclusief antwoorden	53



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerrapport dat het resultaat is van een studie die verrassend veel langer heeft geduurd dan verwacht. De reden was echter een goede. Het avontuur in Australië met het Solarteam had ik nooit willen missen. Hierna terug gekomen in Nederland was het lastig om de draad weer op te pakken en mijn studie af te maken, maar het is uiteindelijk dan toch gelukt. Zie hier het resultaat.

Na de Havo, het VWO, de HTS en de Universiteit is het dan toch tijd om aan het werkende leven te beginnen. Had ik daar na de HTS nog niet veel zin in, aan het einde van mijn studie Civiele Techniek en Management op de Universiteit Twente is dat anders: de studietijd zit erop, het is leuk geweest, maar het traineeship bij BAM Wegen Noordwest als eerste baan na de studie bevalt uitstekend.

Om mijn studie tot een goed einde te brengen hebben veel mensen mij gesteund. Mijn ouders, broer, zus en zwager hebben mij altijd de mogelijkheid gegeven om mijn emoties te uiten, zowel via de telefoon als in levende lijve. Tevens hebben mijn huisgenoten mij in Enschede goed gesteund door de diepe gesprekken tijdens het eten die ik in eerste instantie met moeite kon volgen en waarin ik later goed en geamuseerd deel kon nemen. Dit heeft mij zeker voor een deel gevormd. Vrienden in Enschede hebben mij vaak met raad en daad bijgestaan en van mijn vrienden uit Warmenhuizen zal ik het diepste gesprek dat ik ooit heb gehouden óp het dak van een flat in Apeldoorn tússten twaalf en één uur 's nachts na Oud en Nieuw nooit vergeten: mijn hele afstudeeronderwerp werd onder het genot van een sigaar en een fles champagne besproken, eerst tussen het vuurwerk en later in de stilte van de nacht.

Naast al deze mensen wil ik uiteraard ook de heer Veenvliet en de heer ter Huerne bedanken voor alle opbouwende kritieken die mijn rapport deels hebben gemaakt tot wat het nu is. De mensen van ProRail en Movares die mij te woord hebben willen staan en mij zo aan de antwoorden op mijn vragen in mijn casestudies hebben geholpen wil ik ook niet vergeten te bedanken. Het heeft ook deze mensen tijd gekost en soms ook moeite, want de vragen waren niet altijd even makkelijk te beantwoorden.

Jan Blankendaal,
Warmenhuizen, februari 2007

Samenvatting

Dit rapport gaat over klanttevredenheid in de bouwwereld. Deze hangt af van het verschil tussen het verwachte en geleverde product en is van een laag niveau. Deze klanttevredenheid kan worden verbeterd door de waarde die een opdrachtgever met het realiseren van een project genereert te verhogen. Dit kan, zo is de stelling in dit onderzoek, worden bewerkstelligd met een verbetering van de communicatie tussen en de kwaliteit van de samenwerking van de deelnemers in een project. Omdat vroeg in een project de meeste invloed kan worden uitgeoefend op de waardegeneratie wordt deze studie gehouden in de precontractfase van een Design&Construct (D&C) bouwproces en wel in een Value Management (VM) studie.

Om de communicatie en kwaliteit van samenwerking goed te bestuderen wordt eerst tot aandachtspunten gekomen. Tot deze aandachtspunten wordt gekomen door ten eerste vier invloedsfactoren uit bestudeerde bouwliteratuur te filteren die grote invloed hebben op de communicatie en kwaliteit van samenwerking. De volgende vier factoren zijn voor dit onderzoek gekozen:

1. Macht,
2. Belangen,
3. Leiderschap,
4. Vertrouwen.

Naast deze invloedsfactoren zijn drie wetenschappelijke disciplines gevonden die meer duidelijkheid kunnen geven over de invloed van deze factoren op de communicatie en kwaliteit van samenwerking. Hiervoor zijn de volgende drie disciplines gekozen:

1. Organisationsociologie,
2. Communicatiewetenschap,
3. Bestuurlijke informatiekunde.

Uit de toetsing van de invloedsfactoren aan deze disciplines komen de aandachtspunten naar voren. Met deze aandachtspunten wordt de communicatie en kwaliteit van de samenwerking in VM studies in D&C projecten in de precontractfase bestudeerd in praktijkstudies. Hiervoor zijn een drietal VM cases gekozen:

1. OVCP fasering OVT Utrecht,
2. Transferknelpunt Zwolle,
3. Station Tilburg.

Deze studies verschilden op één punt, namelijk de duur van de studie. Er werd verwacht dat deze invloed zou hebben op de communicatie en kwaliteit van samenwerking. Gezocht werd naar twee studies die zogenaamd 'quick and dirty' zijn uitgevoerd en twee die de volledige tijd die voor zo een studie staat besloegen. Uiteindelijk is er slechts een studie gevonden die aan de term 'quick and dirty' voldeed en twee volledige studies. Om de studies vanuit verschillende oogpunten te bekijken is gekozen voor twee interviews per studie: één met de facilitator van de studie en één met een deelnemer.

De resultaten van deze interviews zijn teruggekoppeld naar de opgestelde theorie. Uit deze terugkoppeling zijn conclusies en aanbevelingen voortgekomen. De aanbevelingen zijn zowel in de richting van vervolgonderzoeken als concrete aanbevelingen voor verbeteringen van VM studies voor de facilitator van deze studies.

Summary

Dit rapport gaat over klanttevredenheid in de bouwwereld. Deze hangt af van het verschil tussen het verwachte en geleverde product en is, van een laag niveau. Deze klanttevredenheid kan worden verbeterd door de waarde die een opdrachtgever met het realiseren van een project genereert te verhogen.

This study is about customer satisfaction in the world of building. This satisfaction depends on the difference between the expected and supplied product and is of a low level. This customer satisfaction can be improved by increasing the value an owner generates by realizing a project. The statement of this study is that this can be accomplished by improving the communication between- and the quality of the cooperation between the participants in a project. Because of that early in a project most influence can be exerted on the adding of value to a project, this study is held in the precontractfase of a Design and Construct (D&C) building process. The choice fell on a Value Management (VM) study that is held in the precontractfase to study.

To make a good study on the communication and quality of cooperating points of interest need to be found. These points of interest are found by filtering four influence coefficients out of studied building literature that are of great influence on communication and the quality of cooperation. The next four coefficients of influence are chosen:

1. Power,
2. Interests,
3. Leadership,
4. Trust.

Next to these coefficients of influence there have been found three scientific disciplines which can make us understand the influence that these factors have on communication and the quality of cooperation better. These are the three chosen disciplines:

1. Organization sociology,
2. Communication sciences,
3. Managerial informatics.

By testing the coefficients of influence to these disciplines the points of interest arise. With these points of interest, communication and quality of cooperation in VM studies in D&C projects in the pre-contract phase are studied in practice. For this study, three VM cases are chosen:

1. OVCP fasering OVT Utrecht,
2. Transferknelpunt Zwolle,
3. Station Tilburg.

These studies differ from each other on one point: the length of the study. There was looked for two kinds of studies: two so called 'quick and dirty' studies and two complete studies which cover up the total amount of time that stands for such a study. Finally there has only been found one study that sufficed the term 'quick and dirty' and there were found two complete studies. To be able to look at the studies from two different points of view, there has been chosen for two interviews per study. In one of them, the facilitator of the study has been interviewed, in the other, a participant has been interviewed.

The results of these interviews have been loop backed to the theory. From these loop backs conclusions and recommendations have been drawn. Recommendations have been drawn in two directions: future investigations and concrete recommendations for improvement of VM studies for the facilitator of these studies.

H1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

In de bouwwereld is sinds de bouwfraude-affaire de noodzaak gekomen om te veranderen. Deze verandering dient zich voornamelijk aan op het gebied van concurrentie. De concurrentie op prijs alleen, zoals dat jaren gewoon was, moet veranderen. Hiervoor in de plaats probeert men steeds meer op klanttevredenheid te concurreren. Deze verandering brengt veel problemen met zich mee.

De klanttevredenheid, de mate waarin de klant de door zijn investering gegenereerde meerwaarde waardeert [Drucker, 1954], is van een te laag niveau in de bouwwereld. Deze klanttevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachte en de geleverde kwaliteit. Een oorzaak van dit te lage niveau wordt gevonden in de concurrentieopportunistische manier van samenwerken, waarbij eigen voordeel voorop staat [Tijhuis 1998]. In de bouwwereld wordt dit probleem als onvermijdelijk deel van het spel beschouwd. De achtergrond van het probleem is de matige bereidheid tot samenwerking binnen een project [Haselhoff, 1998].

In de precontractfase van het bouwproces in een Design and Construct, vanaf nu als D&C geschreven, project worden door communicatieproblemen tussen de deelnemende externe partijen, partijen die samenwerken in het bouwproces, fouten gemaakt die lijden tot een verschil tussen de door de opdrachtgever verwachte en werkelijk geleverde kwaliteit van een object. Deze verschillen kunnen worden gereduceerd door de communicatieproblemen en de kwaliteit van de samenwerking tussen deze partijen aan te pakken.

Communicatie kan worden onderverdeeld in drie niveaus, te weten:

- Systeemtechnische-,
- Organisatorische-,
- Sociaal dynamische-.

Communicatie op systeemtechnisch niveau omhelst het gebruik van communicatietechnieken als een telefoon, een fax, het internet enzovoort.

Op organisatorisch niveau gaat communicatie in op de vraag wie met wie communiceert en waarover wordt gecommuniceerd.

Communicatie op sociaal dynamisch niveau omhelst de persoonlijke communicatie waarbij de sociale relatie centraal staat.

Dit onderzoek is gericht op het in kaart brengen van de systeemtechnische- en de organisatorische communicatie problemen. De oplossing voor geconstateerde problemen zal over het algemeen projectgebonden en niet universeel toepasbaar zijn.

1.2 Doel en vraagstelling

Om tot een doel- en vraagstelling te komen dient eerst een uit de aanleiding voor het onderzoek een probleemstelling te worden geformuleerd. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

‘Een opdrachtgever wil maximale waarde genereren met het in een project geïnvesteerde kapitaal. Deze maximalisatie wordt belemmerd wanneer de communicatie en kwaliteit van samenwerken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer(s) niet optimaal zijn.’

Bij een professionele opdrachtgever die zijn contracten in samenwerking met een uitvoerende partij opmaakt binnen een project met een D&C bouwprocesorganisatievorm



wordt deze maximalisatie van de waarde generatie grotendeels bepaald tijdens de pre-contract fase. Een Value Management, vanaf nu als VM geschreven, studie, is een factor die kan zorgdragen voor maximalisatie van deze waarde, omdat hierin het ontwerp van het project wordt gemaakt en er dan dus invulling wordt gegeven aan de door de opdrachtgever vereiste functies.

VM kan worden omschreven als:

'Een proces waarin functionele baten van een proces expliciet worden gemaakt en consequent middels een door de klant bepaald waarde- systeem worden gewaardeerd [Kelly, Male en Graham, 1998].'

Deze definitie wordt verderop in hoofdstuk twee ook nog genoemd onder de definities.

Doelstelling

De bijdrage die het onderzoek zal leveren aan het bouwproces is:

'Een oplossing vinden om de waardegeneratie te vergroten in de precontractfase van een bouwproces.'

Vooronderstelling

De vooronderstelling waar toe wordt gekomen gaat over factoren die van invloed zijn op de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking in een bouwprocesorganisatie. Er is gekozen voor een viertal invloedsfactoren:

- macht,
- belangen,
- vertrouwen,
- leiderschap.

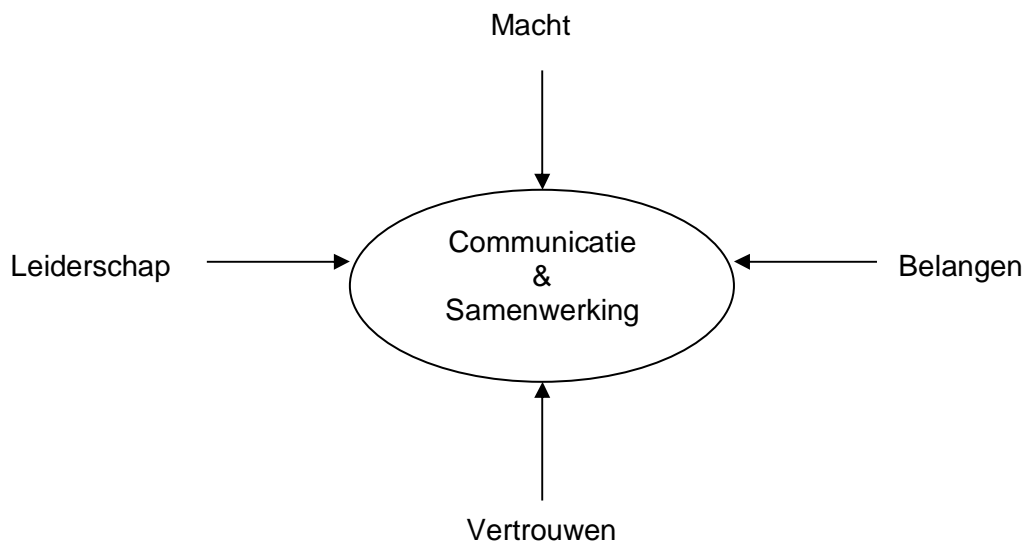
De keuze voor dit viertal is gemaakt op basis van een paper over technieken die kunnen worden gebruikt in een Value Engineering studie, genaamd *'Lets do it First time wrong...but FAST'*. [Hendriksen en van Geffen, 2005].

Deze paper gaat dieper in op een systematische toepassing van creativiteit, idee-ontwikkelingstechnieken in een groepsproces, evaluatie en beslissingstechnieken om toename van waarde te bereiken [Hendriksen en van Geffen, 2005]. Aan de hand van deze paper is de conclusie getrokken dat de bovengenoemde factoren grote invloed hebben op de invulling van de communicatie en samenwerking in dit groepsproces.

Om de studie goed te laten verlopen is leiderschap van essentieel belang: de groep moet goed samenwerken en communiceren volgens het van te voren opgestelde plan om de verschillende fasen van de studie te doorlopen. Dit plan moet daarom goed georganiseerd en gestructureerd zijn [Hendriksen en van Geffen, 2005].

Macht is in verschillende maten en vormen aanwezig bij de stakeholders en moet in goede banen worden geleid om de beste oplossingen te kiezen. Dit wordt ook wel het stimuleren van het collectief gebruiken van de linker hersenhelft genoemd [Hendriksen en van Geffen, 2005].

Het maken van de juiste keuzes hangt tevens van het onderlinge vertrouwen en de belangen af. Het is zelfs in sommige gevallen het overwegen waard om een neutraal team samen te stellen [Hendriksen en van Geffen, 2005].



Figuur 1 Invloedsfactoren op communicatie en samenwerking

Toegepaste theorieën

De waardegeneratie wordt onderzocht door toepassing van de volgende theorieën:

- Organisatiesociologie,
- Communicatiewetenschap,
- Bestuurlijke informatiekunde.

Voor deze theorieën is gekozen omdat ze macht en de kwaliteit van samenwerken goed uit kunnen leggen aan de hand van de vier invloedsfactoren.

Hieronder wordt aan de hand van een nadere definiëring van de theorieën duidelijkheid verschaft over de reden waarom de keuze hierop is gevallen.

Organisatie sociologie

Sociologen proberen te achterhalen waarom mensen op een bepaalde manier denken en doen. Het menselijk denken wordt namelijk voor een aanzienlijk gedeelte bepaald door de sociale context waarin deze mensen verkeren [van der Krogt & Vroom, 1988, p.9]. Dit zorgt ervoor dat mensen die een bepaald doel voor ogen hebben proberen om de sociale context te veranderen naar hun eigen voordeel als zij dat doel niet alleen kunnen bereiken [van der Krogt & Vroom, 1988].

Een organisatie is, dus, een veranderlijke en veranderbare menselijke constructie met vele relaties met de grotere maatschappij, die ontworpen is en onderhouden wordt om doelen te bereiken [Silverman, 1974].

De organisatie sociologie houdt zich bezig met mensen in hun onderlinge relaties en met het achterhalen van de zin en het waarom van tussenmenselijk denken in groepsprocessen.

Belangrijk is het in de organisatie sociologie om te weten hoe mensen omgaan met kennis over organisaties omdat het met inzicht in die kennis vervolgens mogelijk is om de organisatie bewust in wat voor richting dan ook te veranderen met welk doel en in welke richting dan ook.

Communicatiewetenschap

Binnen de communicatiewetenschap worden onder een communicatieproces vier basiselementen onderscheiden: een zender, kanaal, informatie en ontvanger. Een vijfde

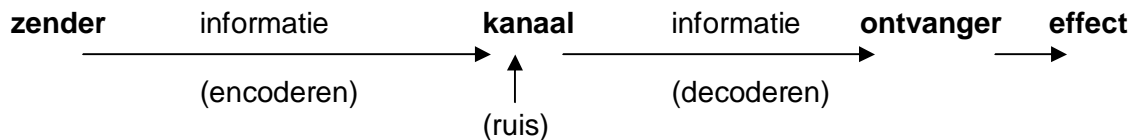
element kan daar aan worden toegevoegd: het effect wat communicatie heeft. Dit effect moet wel bedoeld zijn wil informatieoverdracht als communicatie kunnen worden aangemerkt [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998].

Zo kan communicatie worden gedefinieerd als:

‘Een proces waarin door de zender informatie via een kanaal naar een ontvanger wordt getransporteerd met het doel enigerlei effect bij die ontvanger te bewerkstelligen’ [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998, p.10].

In de communicatie wordt de door de zender verzonden informatie geëncodeerd, ofwel verstaanbaar gemaakt. De ontvanger decodeert, ofwel ontcijfert deze informatie. Door toevoer van ruis, ofwel niet-relevante informatie, wordt de communicatie verstoord.

Gemodelleerd kan het op de volgende manier worden verduidelijkt:



Figuur 2 Elementair informatiemodel inclusief effect

Het is tevens belangrijk om een definitie van informatie te geven omdat dit begrip een centrale rol in de communicatie inneemt.

Informatie is een samenstel van signalen en symbolen. Signalen zijn dragers van informatie. Symbolen hebben een betekenis die op sociale afspraken berust. Signalen worden symbolen op basis van sociale afspraken en conventies [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998, p.12].

Aan informatie wordt een zekere waarde gehecht die niet altijd gelijk is. Deze hangt af van de onzekerheid van de ontvanger vooraf over een bepaalde situatie. Hoe groter deze onzekerheid, hoe groter de informatiewaarde van het bericht die de onzekerheid achteraf opheft [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998, p.14].

Bestuurlijke informatiekunde

Bestuurlijke informatiekunde houdt zich bezig met de verschillende aspecten van automatisering en besluitvorming. De bestuurlijke informatiekunde wordt vanwege het multidisciplinaire karakter dan ook als volgt omschreven [Limperg Instituut, 1987]:

‘...de verzameling van kennis en vaardigheden afkomstig uit verschillende met elkaar samenhangende vakgebieden’.

Deze definitie geeft duidelijk aan waarom deze wetenschap zeer interessant is voor dit onderzoek: een bouwprocesorganisatie is immers een tijdelijke samenwerking tussen bedrijven waarbij ieder bedrijf zijn eigen, specialistische inbreng in het proces heeft. De verzameling van kennis en vaardigheden vergt een goede samenwerking en communicatie in die organisatie die volgens Prakken [1997, p.53] het empirisch object van de bestuurlijke informatiekunde is.

Met betrekking tot de informatie gaat het erom wie, wanneer welke informatie moet hebben en in welke vorm [p.54].

Vraagstelling

De vraagstelling bestaat uit centrale en deelvragen. De deelvragen zijn geformuleerd om tot een antwoord op de centrale vragen te komen. Uiteindelijk komt uit de beantwoording van de centrale vragen het antwoord op de doelstelling van dit onderzoek.

Centrale vraag 1.

Wat zijn de relevante aandachtspunten voor de beoordeling van de communicatie tussen- en de kwaliteit van de samenwerking van de opdrachtgever en de opdrachtnemer?

Deelvraag a. Welke invloedsfactoren op de communicatie en de samenwerking worden in dit onderzoek toegepast?

Deelvraag b. Met welke wetenschappelijke theorieën worden de gekozen invloedsfactoren verder uitgewerkt in dit onderzoek?

Deelvraag c. Welke aandachtspunten kunnen uit de uitgewerkte invloedsfactoren worden verkregen?

Centrale vraag 2.

Wat zijn de eisen waaraan de communicatie en de samenwerking moeten voldoen om tot een verhoging van de waardegeneratie in een project te komen?

Deelvraag a. Hoe verloopt de communicatie en de samenwerking in de cases met betrekking tot de gevonden aandachtspunten?

Deelvraag b. Hoe kunnen de overeenkomsten en verschillen in communicatie tussen deze cases worden verklaard?

Deelvraag c. Aan welke randvoorwaarden moeten de beoogde, theoretische, communicatie en samenwerking voldoen?

Centrale vraag 3.

Welke manier van communiceren en samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer levert in de bestudeerde cases een maximale waardegeneratie op?

Deelvraag a. Welke manieren van communiceren en samenwerken kunnen in de onderzochte cases worden onderscheiden?

Deelvraag b. Welke manier van communiceren en samenwerken past het beste bij de onderzochte projecten?

1.3 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf wordt de strategie besproken die wordt gevolgd om de verschillende centrale vragen worden beantwoord. Er moet gedurende de uitvoering van het onderzoek relevant materiaal verzameld worden, die na verwerking antwoord kan geven op de vragen uit de vraagstelling. De gekozen aanpak hiervoor wordt de onderzoeksstrategie genoemd [Verschuren en Doorewaard, 1998, p.147].

Centrale vraag 1.

Wat zijn de relevante aandachtspunten voor de beoordeling van de communicatie tussen- en de kwaliteit van de samenwerking van de opdrachtgever en de opdrachtnemer?

Bij deze onderzoeksvraag wordt door literatuuronderzoek tot de verschillende aandachtspunten gekomen. Eerst worden keuzes gemaakt, aan de hand van algemene (bouw)literatuur, om tot een lijst van invloedsfactoren te komen. Daarna wordt gebrainstormd over verschillende wetenschappelijke theorieën die relevante aandachtspunten op zouden kunnen leveren om de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking te verbeteren aan de hand van de reeds gekozen invloedsfactoren. Uit deze lijst theorieën worden na verdere



bestudering 3 theorieën gekozen om in het onderzoek toe te passen. Om de juiste literatuur bij deze theorieën te vinden wordt gebruik gemaakt van de zoekmachines van de Universiteitsbibliotheek van de Universiteit Twente samen met enkele zoektermen. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de inhoudsopgaven en verwijzingen in de gevonden artikelen en boeken om tot een verdieping van de gevonden theorie te komen.

Centrale vraag 2.

Wat zijn de eisen waaraan de communicatie en de samenwerking moeten voldoen om tot een verhoging van de waardegeneratie in een project te komen?

Om deze vraag te beantwoorden dient middels een praktijkonderzoek de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking in twee bouwprojecten in kaart te worden gebracht. Omdat dit een kwalitatief onderzoek is waarbij diepgang belangrijk is wordt dit gedaan middels het afnemen van interviews bij betrokken personen. Hierbij wordt de onderzochte werkelijkheid, in zijn natuurlijke context, vanuit verschillende gezichtspunten intensief bestudeerd [Hutjes en Van Buuren, 1996].

In deze gevalstudies wordt geen aselechte maar een strategische steekproef gedaan, waarbij de typen en grootte van de projecten overeen komen, evenals de contractvorm. In het onderzoek wordt immers uitgegaan van de invloed van factoren binnen één contractvorm. De verschillen tussen de projecten worden gevonden in de tijd die voor de Value Management studie vrij is gemaakt.

Er wordt binnen deze studie gebruik gemaakt van de hiërarchische methode waarbij de gevalstudie uit twee fasen bestaat. In de eerste worden de gevallen onafhankelijk van elkaar bestudeerd. In de tweede fase worden de projecten onderling vergeleken, waarbij de onderlinge overeenkomsten en verschillen aan het licht komen [Verschuren en Doorewaard, 1998, p.172].

Waar mogelijk wordt van te voren een verwachting uitgesproken over de uitkomst van de aandachtspunten.

Om meer betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de eindresultaten in de gevalstudies te krijgen wordt brontriangulatie toegepast [Verschuren en Doorewaard, 1998, p.128]

De bronnen die worden geïnterviewd zijn de volgende:

- facilitator,
- Ingenieur,
- Aannemer.

De bevindingen uit de interviews worden teruggekoppeld naar de betrokken personen om zo de kwaliteit van de ontsloten informatie te toetsen [Den Hertog en van Sluis, 1995, p.143]

Hierna worden deze uitkomsten in de praktijk getoetst door middel van terugkoppeling van de resultaten naar de geïnterviewden, waaruit de toepasbaarheid van de resultaten moet blijken.

Centrale vraag 3.

Welke manier van communiceren en samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer levert in de bestudeerde cases een maximale waardegeneratie op?

Aan de hand van alle verkregen informatie uit theorie en praktijk wordt de manier van communiceren en samenwerken geformuleerd die de hoogste waardegeneratie voor de klant oplevert.

1.4 Opbouw van het verslag

Er wordt in hoofdstuk twee gestart met een korte toelichting op de belangrijkste begrippen in dit onderzoek: waardegeneratie, communicatie, kwaliteit van samenwerken, klanttevredenheid, Value Management en D&C. Hierna wordt een vooronderstelling gedaan



waarin de verschillende gekozen invloedsfactoren op de communicatie en kwaliteit van samenwerken aan bod komen. In paragraaf 2.3 wordt de werking van een VM-studie uitgelegd en wat deze inhoudt.

In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader opgezet. Hierin worden de communicatie en kwaliteit van samenwerking verder uitgewerkt door de invloedsfactoren aan de hand van de bestudeerde theorieën verder te onderzoeken. Hieruit volgt een lijst van aandachtspunten die als basis voor de analyse van de bouwprojecten dient.

De analyse van bouwprojecten komt in hoofdstuk vier aan de orde. Deze vindt plaats door het houden van interviews die zijn opgebouwd aan de hand van de geformuleerde aandachtspunten. Door de bevindingen uit deze interviews onderling en aan het theoretisch kader te toetsen kunnen waar mogelijk verbeterpunten in de communicatie en kwaliteit van samenwerking worden gevonden waardoor de waardegeneratie kan worden vergroot.

In hoofdstuk zes worden conclusies getrokken en aanbevelingen voor een verbeterde communicatie en samenwerking en vervolgstudies gedaan.

Samenvatting

Samenwerking en de kwaliteit van communicatie worden beïnvloed door factoren. De beïnvloeding door de factoren macht belangen, vertrouwen en leiderschap worden onderzocht aan de hand van een drietal theorieën: organisatiesociologie, communicatiewetenschap en bestuurlijke informatiekunde. Deze theorieën kunnen als volgt worden omschreven:

Organisatiesociologie kan een belangrijke toegevoegde waarde voor dit onderzoek hebben omdat deze theorie zich bezig houdt met het tussenmenselijk denken in groepsprocessen. Hierbij komt veel communicatie en samenwerking kijken.

Communicatiewetenschap geeft meer inzicht in het proces van de communicatie tussen stakeholders. De informatiewaarde van de communicatie wordt hier ook in behandeld. Dit is weer belangrijk voor de kwaliteit van de samenwerking.

Bestuurlijke informatiekunde is door dieper in te gaan op de verzameling van kennis en vaardigheden uit verschillende met elkaar samenhangende vakgebieden een grote bron van informatie betreffende communicatie en samenwerking. Het heeft tevens parallellen met een VM-studie omdat deze studie ook wordt gehouden om verschillende vakgebieden en hun expertises samen tot een ultieme oplossing te laten komen.

H2 Definities en vooronderstelling

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste begrippen in de eerste paragraaf aan bod. Hierna worden in paragraaf twee de invloedsfactoren verder uitgewerkt met behulp van artikels om een verduidelijking te krijgen van wat ze precies inhouden. In paragraaf drie wordt een uitleg gegeven over een VM studie.

2.1 Definities

Om maximale duidelijkheid te verschaffen over de verkenning is het belangrijk om de belangrijkste begrippen, te weten waardegeneratie, communicatie en kwaliteit van samenwerken, eenduidig te definiëren. Naast deze begrippen worden ook de begrippen zijn ook klanttevredenheid, value management en design and construct nader toegelicht.

Waardegeneratie

De mate van waardegeneratie hangt af van de mate waarin en tegen welke prijs aan de door de klant vereiste functies wordt voldaan.

Maximalisering van waardegeneratie wordt dan verkregen door aan alle door de klant vereiste functies te voldoen tegen een minimale prijs.

Communicatie

De offerte van boodschappen van opdrachtgever aan opdrachtnemer en andersom met het oogmerk organisatorische en/of individuele doelen te verwezenlijken door beïnvloeding van kennis, houding of gedrag.

Kwaliteit van samenwerken

Van de kwaliteit van samenwerking kan geen eenduidige definitie worden gegeven. Wel kan een opsomming worden gegeven van kenmerken waar de kwaliteit van samenwerking van afhangt

Kenmerkend voor een bouwproject is dat het om een samenwerking in een niet-bestaande organisatie gaat. Daarom zal de realisatie van een bouwproject het best tot zijn recht komen als de deelnemers zich als leden van een team voelen en gedragen. De leden van het team dienen een bereidheid tot samenwerken te hebben, rekening houdend met het feit dat al de betrokkenen op verschillende punten van elkaar afhankelijk zijn bij het uitvoeren van hun taak [Twijjnstra, 1980].

Samenwerking is eerder een emotie dan een verstandelijke aangelegenheid en appelleert in de eerste plaats aan de persoonlijkheid [Burns Morton, 1948].

Bij teamwork, een bestendige vorm van samenwerken, wordt het hoogste nut uit kapitaal, arbeid en organisatie verkregen, tot profijt van allen die bij het productieproces betrokken zijn [Burns Morton, 1948].

De kenmerken van een team zijn het door middel van een consequent beleid streven naar een vastomlijnd, praktisch ideaal wat uit een optimale productie en een maximale service bij een hoogste kwaliteit en geringste kosten bestaat. Tevens vereist een team leiderschap, een doelmatige organisatie waarbij het optimale nut uit mensen, machines en methoden wordt verkregen. Het biedt een maximale beloning bij hechte samenwerking, hoge efficiency en onderlinge harmonie en spoort mensen aan tot voortdurende groeps- en zelfverbetering [Burns Morton, 1948].

Klanttevredenheid

De mate waarin de klant de door zijn investering gegenereerde meerwaarde waardeert. Deze klanttevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachte en de geleverde kwaliteit [Drucker, '54].



Value Management

Een proces waarin de functionele baten van een proces expliciet worden gemaakt en consequent middels een door de klant bepaald waarde- systeem worden gewaardeerd [Kelly, Male en Graham, 1998].

Design & Construct

Een verzameling van bouwproces organisatievormen met het gemeenschappelijke kenmerk dat de ontwerptaken en uitvoeringstaken geïntegreerd worden binnen één organisatie. Het belangrijkste kenmerk van D&C is dat binnen één contract de 'single point responsibility' voor zowel ontwerp als uitvoering wordt geregeld [Dorée, 1996].

2.2 Verduidelijking invloedsfactoren

Bij macht gaat het om de invloed of het vermogen om beslissingen te maken in een project, de richting waarin een project zich ontwikkelt, het proces van wording en de resultaten van een project [Mitchell, Agle and Wood, 1997, p. 859].

Bij belangen gaat het om zaken die door de stakeholders belangrijk worden geacht en tegen de invloed van anderen moeten worden beschermd [van der Krogt en Vroom, 1991, p.80].

Vertrouwen wordt gezien als dat wat gemeenschap kan versterken. Het is een zeer belangrijke factor om de communicatie en samenwerking in een project te laten slagen en essentieel in een (werk) relatie.

Als het over leiderschap gaat, gaat het over een leiderfiguur die effectief de relatie tussen de stakeholders kan managen [Feldman and Khademian, 2002].

Hieronder zijn deze factoren aan de hand van artikels en boeken verder uitgewerkt om een verduidelijking hiervan te krijgen. Deze uitwerking van de begrippen wordt in de uitwerking van het theoretisch kader gebruikt als leidraad om de juiste informatie uit de bestudeerde theorieën te halen.

Macht

In een markt die zich organiseert rondom vraag en aanbod van producten, is macht of zeggenschap over het ontwerp de cruciale factor [van Tongeren 1996].

Een praktische focus op macht kan wanhoop en wantrouwen voortbrengen, wat het vertrouwen ondermijnt [Stein and Harper, 2003, p.125].

De keuze voor een vorm van taalgebruik dient te worden bepaald op basis van de plannen en doelen, niet op basis van wat beter met de realiteit strookt [Stein & Harper, 2003, p. 126]. Met andere woorden: het taalgebruik moet in dienst worden gesteld van het doel. Hierdoor kan de invloed op het project worden vergroot.

Macht is het gebruiken van tactieken, werktuigen en wapens die op dat moment toepasbaar zijn in de conflicten [Foucault, 1989, p.189]. Door gebruik hiervan kan een positie worden verkregen waarin orders worden gegeven die door anderen worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen belangen in een project worden gewaarborgd.

Gedrag van anderen wordt door macht beperkt. Alleen gedrag dat geen invloed heeft op anderen kan zonder invloed van macht geschieden [Foucault, 1985, p.64].

Kennis van zake kan als een vorm van macht worden gebruikt. Als deze op een positieve manier wordt gebruikt kan in een samenwerkingsverband nieuwe kennis worden gecreëerd, nieuwe manieren om te bepalen wat waar en wat niet waar is en er kan een nieuwe taal worden ontwikkeld. De macht is dan positief gebruikt omdat deze de productiviteit en kwaliteit in een project dient. Dit is in een ieders voordeel.

Beslissingen en acties die alleen op macht zijn gebaseerd worden ook wel negatieve uitoefeningen van macht genoemd. Wanneer de beslissingen en acties op meer dan alleen macht zijn gebaseerd wordt dit positieve macht genoemd [Stein & Harper, 2003, p.129]. Tegen de beslissingen die op negatieve macht zijn gebaseerd zou weerstand moeten worden geboden [Foucault, 1985].



Vaak worden redelijke beslissingsprocessen verwrongen doordat de machtsrelaties in stand dienen te worden gehouden. Als een goede beslissing en een daartoe leidend proces worden nagestreefd dient hierop te worden geanticipeerd en dit te worden tegengewerkt [Stein and Harper, 2003, p.130]. Echter, als het beslissingsproces, wat van te voren is bepaald, wordt gevolgd, is de uitkomst ten alle tijden legitiem [Stein and Harper, 2003, p.131].

Beslissingen in een (zakelijke-) relatie zijn onderhevig aan de redenen, normen en standaarden die deze relaties rechtvaardigen [Winch, 1958, Stein, 1973]. Deze kunnen deels dus van te voren worden vastgelegd en zo het beslissingsproces van te voren bepalen. Hierdoor wordt het beslissingsproces in plaats van conservatief, traditioneel en non-kritisch non-traditioneel, kritisch en dynamisch gemaakt. De negatieve macht wordt er hiermee dus uitgefilterd en de macht die dan wordt uitgeoefend wordt dus louter positief, in dienst van de productiviteit en de kwaliteit van een project, non-coërcief en pragmatisch.

Dialoog en een politiek proces, waarbij de stakeholders gelijke democratische waarden delen, elkaar proberen te begrijpen en consensus proberen te verkrijgen, lijden tot een werkbare situatie. De enige echte oplossing voor macht is complete anarchie –linguïstisch, politiek en moreel [Stein & Harper, 2003, p.132].

Als alles door macht wordt bepaald zal de sociale solidariteit verder afnemen, omdat alle beslissingen worden genomen door degene met de meeste macht; er is dan geen basis van consensus.

Beslissingen op basis van macht kunnen worden omgebogen in beslissingen op basis van dialoog door de macht te breken. Een mogelijkheid hiertoe kan worden gevonden in het niet labelen en identificeren met de werkgevers van de individuen die aan een dialoog deelnemen. Hierdoor wordt de politieke lading van de dialoog weggenomen en kan een individu vrijuit spreken en kan de dialoog vrijer plaatsvinden. Hierdoor worden beslissingen ook op basis van macht genomen, maar dan is de macht gebaseerd op kennis van zake, rationaliteit en redelijkheid, waardoor de macht niet voor eigen voordeel wordt gebruikt, maar komt deze de productiviteit en kwaliteit in een project ten goede. Een beslissing is dan meer gebaseerd op idealen en principes van rechtvaardigheid en eerlijkheid [Rawls, 1985].

Met andere woorden: de persoon die de meeste kracht achter een interpretatie van wat de meest rationele beslissing is en wat niet kan plaatsvinden, krijgt gelijk [Flyvbjerg, 2002].

Hierin schuilt het verschil in gebruik van macht: (ir)rationaliteit en (im)moraliteit tegenover (on)redelijkheid [Flyvbjerg, 2002].

Belangen

Bij het oplossen van problemen is het cruciaal om stakeholders hierbij te betrekken [Bryson and Crosby, 1992; Bardach, 1998]. Dit heeft te maken met het feit dat het netwerk van stakeholders even machtig wordt, zoniet machtiger dan de markt en de hiërarchie. Omdat beleidsbepalers falen in het behartigen van de belangen van stakeholders faalt de helft van de besluiten die worden genomen [Nutt, 2002]. Consensus is bij besluitvorming namelijk zeer belangrijk. Niet iedereen hoeft voorstander te zijn van een besluit, maar men moet er wel mee kunnen werken. Om met een besluit te kunnen werken wordt gevraagd aan teamleden of zij voor 70% tevreden zijn met het besluit [Gronstead, 2000, p.4].

Om deze redenen is het belangrijk dat de belangen van stakeholders, in dit geval de partners die participeren in een project, allemaal zo goed mogelijk worden behartigd.

Dit betekent dat voor het welslagen van een project niet alleen naar de belangen van de opdrachtgever: het welslagen van het project [Haselhof, 1988, p.22], dient te worden gekeken, maar ook naar die van de opdrachtnemer die het project uitvoert.

De opdrachtnemer heeft andere belangen in een project dan de opdrachtgever waardoor in het huidige systeem, waarin de samenwerking een concurrentieel-opportunistisch karakter heeft waarbij het eigen voordeel voorop staat, de samenwerking niet optimaal is: er wordt geen win-win situatie nagestreefd [Haselhof, 1988, p.33].



Wanneer bij de gunning van een project teveel de nadruk op competitie komt te leggen blijft er te weinig marge over voor de aannemer, waardoor deze minder bereid is tot coöperatie na gunning [Dorée, 1996, p.36]. De aannemer wil immers een zo goed mogelijk bouwwerk afleveren met een zo hoog mogelijk eigen bedrijfsresultaat.

Leiderschap

In een samenwerkingsverband tussen stakeholders in een bouwproces wordt een projectmanager aangewezen. Deze persoon dient de leiding te hebben over het project. Voor een manager houdt dat in dat deze door het nemen van initiatief handelingen van anderen op gang brengt, richting geeft aan kennis en menselijk kunnen en dit op een dusdanige wijze stuurt dat van te voren gestelde doelen ook daadwerkelijk worden bereikt [Keuning, p.39].

Leiders variëren hun steil van leidinggeven aanzienlijk [Bryman et al, 1988]. Er zijn dan ook meerdere vormen van leiderschap mogelijk. Welke vorm van leiding geven moet worden gebruikt hangt af van de effectiviteit ervan. Om de meest effectieve vorm van leiderschap te vinden moeten we weten wat de definitie van leiderschap is en welke factoren de vereiste steil van leidinggeven bepalen [Bryman et al, 1988]. In het geval van leiderschap op (bouw)projecten is het van belang dat de situationele factoren goed worden ingeschat om een juiste vorm van leidinggeven toe te passen [Bryman et al, 1988].

Leiding geven gebeurt in een proces van wisselwerking tussen de leider en de stakeholders. In dit onderzoek worden in dit proces twee vormen van leiderschap onderscheiden, namelijk het autocratisch en het participatief leiderschap.

- Autocratisch ingestelde leiders geven leiding op een wijze die gepaard gaat met stringente aanwijzingen en opdrachten, uitoefenen van controle en bedreiging met acties. Eigen inbreng zal niet gauw gevraagd worden. Dit type leider is redelijk taak- en instrumenteel gericht [Keuning, p.139, 140].
- Een participatief ingestelde, of democratische, leider gaat ervan uit dat de doelstelling van de stakeholders en de organisatie niet tegengesteld zijn, maar wel degelijk met elkaar in overeenstemming zijn te brengen. Deze leider geeft steun aan de projectgroep, heeft vertrouwen in de integriteit en bekwaamheid, heeft hoge verwachtingen van hun prestatieniveau en helpt degenen die beneden de norm presteren. Deze leider streeft naar medezeggenschap en ziet niet alleen geld, maar ook zelfverwezenlijking en creativiteit als prikkels tot werken. Teamgeest is belangrijk en de leider is relatie- en mensgericht [Keuning, p.140].

Binnen een bouwproject in de precontractfase dient een projectleider voornamelijk een participatief leider te zijn. Voldoende eigen inbreng van de stakeholders zal belangrijk zijn voor het welslagen van een project. De stakeholders waaruit een projectgroep bestaat dienen creatief, verstandig, betrouwbaar, geïnteresseerd, behulpzaam en goedwillend te zijn. De steil van leiding geven dient echter ten alle tijden situatieafhankelijk en persoonsgebonden te worden bekeken [Keuning, p. 145]. Situatiefafhankelijkheid komt in de bouw tot uiting in de tijd die voor een project vrij is gemaakt: bij een krappe planning wordt de vorm van leiding geven autocratischer dan bij een ruimere planning [Bryman et al, 1988].

Deze vorm waarin het situationeel leiderschap wordt gegoten heeft te maken met de bekwaamheid en bereidheid van de stakeholders en heeft vier vormen van volwassenheid die van een lage tot een hoge taakvolwassenheid gaan.

Stakeholders kunnen door sturing en ondersteuning tot prestaties worden gebracht. Afhankelijk van de mate van sturing en ondersteuning kunnen de leiderschapsvormen 'instruerend' (specifieke instructies en streng toezicht op de geleverde prestaties), 'overtuigend' (besluiten toelichten en gelegenheid geven tot vragen stellen), 'overlegend' (denkbeelden opperen en simuleren van nemen besluiten) en 'delegerend' (verantwoordelijkheid dragen voor beslissingen en uitvoering daarvan) worden onderscheiden [Keuning, p.146, 147].



Een leider moet in een project kunnen motiveren omdat de belangen van de stakeholders vaak niet volledig gelijk zijn. Om dat te doen moet de leider in kunnen spelen op de behoeften van anderen teneinde zich te verzekeren van de bereidheid die nodig is om de gestelde doelen te bereiken.

Een mens heeft vijf psychologische behoeften die, bij een juiste invulling door de projectleider kunnen motiveren [Maslow, 1954]:

- Sociale acceptatie, door erkenning en acceptatie binnen een projectgroep te verkrijgen en laten behouden,
- Waardering, door belangrijkheid van werk,
- Zelfrealisatie, door het kunnen leveren van creatieve prestaties en het dragen van verantwoordelijkheid,
- Fysiologische aard, de lichamelijke behoeften,
- Veiligheid.

Behoeften van fysiologische aard en aan veiligheid kunnen niet worden ingevuld door een projectleider.

Wat zeer belangrijk is bij deze motivationele principes is dat er overeenstemming is over wat een goede of slechte prestatie is. Om tijdig bij te kunnen sturen is het ook noodzakelijk dat de stakeholders en de manager regelmatig, formeel en informeel, de voortgang van de taakvulling doornemen [Keuning, p.144].

Uit interviews is gebleken dat een projectleider op een bouwplaats zich als een kameleon continu moet aanpassen aan de verschillende mensen en omstandigheden. [Bryman et al, p.19].

Vertrouwen

Een goede definitie van vertrouwen in de context van dit onderzoek is dat vertrouwen is dat *'we geloven dat, gegeven de mogelijkheden, de ander zich niet dusdanig zal gedragen dat dat voor ons schadelijk is'* [Gambetta, 1988].

Van de drie safeguards die worden onderkend [Williamson, 1985] die de kans op opportunistisch gedrag verkleinen, zorgdraagt de derde, 'handelspatronen' die continuïteitsintenties signaleren en ondersteunen, voor het omzetten van opportunisme in wederzijds vertrouwen. Deze safeguard treedt in werking wanneer de blik van de contractanten op de lange termijn wordt gericht, over de grens van de afzonderlijke transacties heen.

Bij wederzijds vertrouwen wordt de nadruk meer op coöperatie dan op competitie gelegd. Dit wederzijdse vertrouwen is het tegenovergestelde van opportunisme, wantrouwen en eigenbelang. Dat het verkrijgen van vertrouwen belangrijk is om de samenwerking niet door de duur van een project te laten begrenzen wordt ook wel het OPH-mechanisme genoemd, wat zoveel betekent als 'Over het Project Heen'. Door meer continuïteit in de relatie te brengen (vanuit de opdrachtgevers kant) zal de opdrachtnemer zich minder opportunistisch willen gaan gedragen om de relatie niet op het spel te zetten. Wederzijds vertrouwen reduceert tevens de behoefte aan hiërarchische controlemechanismen [Voordijk, 1944, p.51].

De mate van vertrouwen blijkt ondermeer uit de mogelijkheden die de opdrachtgever ziet om de aannemer een opdracht te verlenen op basis van globaal bestek [Dorée, 1996, p.44]. Dit is ook een voorbeeld van een hiërarchisch controlemechanisme. Immers is het contracteren het vooraf regelen van wederzijdse verplichtingen met effectieve sancties bij contractbreuk [Gambetta, 1988]. Dit is niet meer nodig bij voldoende wederzijds vertrouwen. Overigens moet zelfs bij het aangaan van een contract vertrouwen aanwezig zijn. Ditmaal is het echter vertrouwen in de effectiviteit van de sancties bij contractbreuk [Dorée, 1996].



Een opdrachtnemer kan het vertrouwen van een opdrachtgever winnen door mee te denken met de opdrachtgever en het belang van deze daarmee te dienen. De opdrachtnemer heeft vaak meer kennis van zake omdat deze een dergelijk project waarschijnlijk vaker doet.

Vertrouwen is tweerichtingsverkeer. Uitgaan van wantrouwen jegens een ander is een 'self fulfilling prophecy'. De afstand tussen beleid en praktijk wordt daardoor groter. Informatie-uitwisseling en communicatie worden moeilijker en de situatie wordt minder transparant.

De mate van vertrouwen in vertrouwen is opmerkelijk [Dorée, 1996]. Daarmee is de samenwerking in de eerste plaats het domein van personen: personen die zich loyaal gedragen jegens andere personen (meer open, met durf zich kwetsbaar op te stellen). Het lijkt erop dat een netwerk van samenwerkende organisaties gedragen moet worden door een netwerk van personen. De organisaties worden meer anoniem, schuiven meer naar de achtergrond [Dorée, 1996, p.58]. Omdat het vertrouwen vaak tweerichtingsverkeer is tussen personen en niet tussen organisaties moet voor aanvang van een project goed worden gekeken naar welke personen op een project worden gezet vanuit opdrachtnemers kant.

Een vertrouwensrelatie dient, ondanks het onderlinge vertrouwen, zakelijk en open te zijn. Beide partijen dienen elkaar met respect te behandelen en elkaar op eventuele fouten te wijzen. Vertrouwen kan je niet afdwingen, maar moet je verdienen. Dit kan bijvoorbeeld door openheid voor, tijdens en na de uitvoering van een project [Dorée, 1996]. Vanuit de opdrachtgeverkant kan aan een vertrouwensbasis worden gewerkt door een contra expertise op een door de opdrachtgever ingeleverde begroting achterwege te laten. Consistentie van prijsaanbiedingen van opdrachtnemers kan het achterwege laten van zo een contra expertise in de hand werken.

Vertrouwen kan ook zeker geld besparend werken. Vertrouwen reduceert de complexiteit van de werkelijkheid veel sneller en efficiënter dan voorspellingen, zeggenschap en onderhandelingen [Dorée, 1996, p.180]. Doordat alles sneller en efficiënter kan geschieden kan er dus ook veel geld worden bespaard, immers is tijd gelijk aan geld.

Wanneer er geen vertrouwen is zal alles in contracten vast moeten worden gelegd. Echter is het door de begrensde rationaliteit van de mens vrijwel uitgesloten dat in deze contracten de risico's dusdanig goed kunnen worden beheerst dat het kan concurreren met vertrouwen

Reputatie kan ook vertrouwen geven. Reputatie is de cumulatie van tweedehandse vertrouwenservaringen en is daarmee belangrijk. Echter kan het geen substituuat voor eigen ervaring zijn [Lorenz, 1982, p.206].

2.3 Value Management studie

VM is in paragraaf 2.1 reeds gedefinieerd als:

'Een proces waarin de functionele baten van een proces expliciet worden gemaakt en consequent middels een door de klant bepaald waarde- systeem worden gewaardeerd' [Kelly, Male en Graham, 1998, p.1].

Om een duidelijk beeld te krijgen van wat een VM studie inhoudt komen in deze paragraaf puntsgewijs de algemene kenmerken, soorten studies, fasen en mogelijk toe te passen technieken aan bod.



Algemene kenmerken van een VM studie [Veenvliet, 2002, p.6].

- Functionele benadering: door te analyseren welke ‘taak’ het product geacht wordt te vervullen ten opzichte van haar omgeving en/of gebruiker ontstaat het fundament om tot een optimale keuze uit alternatieven te komen. Een belangrijk voordeel hiervan is dat beperkingen als gevolg van te vroege ontwerpkeuzes worden ondervangen.
- Hoge kostenbeïnvloeding: het overgrote deel van VM methoden wordt toegepast in de project- of productontwikkelingsfasen waar potentiële beïnvloeding van kosten nog erg groot is: vroeg in het project.
- Integrale benadering: gekeken wordt niet alleen naar ontwerp of productie, maar naar de gehele keten ‘ontwerp-productie-gebruik-recycling’. Alleen die oplossingen komen in aanmerking, die voor de keten als geheel het beste resultaat geven.
- Multidisciplinair karakter: alle betrokken disciplines (zowel in ontwerp-, productie-, gebruiks- als recycle-fase) worden tegelijkertijd in het proces betrokken.

Tevens bevat VM, ongeacht de manier waarop het wordt toegepast, de volgende ingrediënten [Kelly, Male en Graham, 1998, p.31]: de studie is team georiënteerd, proactief en creatief.

Meest toegepaste VM methoden

VM kan naar toepassing in het ontwikkelingstraject en de resultaten bij toepassing worden onderverdeeld in verschillende methoden [Veenvliet, 2002]. De meest toegepaste methoden zijn opgesomd in de onderstaande tabel:

VM-methode	Toepassing in ontwikkelingstraject	Resultaten bij toepassing
Quality Function Deployment (QDF)	Beginfase (idee) t/m haalbaarheidsstudie	<ul style="list-style-type: none"> • Marktwensen zijn vertaald in producteisen c.q. productspecificaties • Inzicht in sterke/zwakke kanten van het product • Inzicht in en/of verbeteren van concurrentiepositie
Value Engineering (VE)	Gehele ontwerpfase	<ul style="list-style-type: none"> • Realisering dat product aansluit op de marktwensen • Product is ontdaan van onnodige franje • Optimale prijs/prestatie-verhouding • Trade-off van ontwerpopties
Design for Manufacturing & Assembly (DfMA)	Begin ontwerpfase (concept gereed)	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalisering montagetijden • Vereenvoudiging van montage en logistiek • Efficiënter produceren van onderdelen
Failure Mode & Effect Analysis (FMEA)	Conceptkeuze tot eind ontwerpfase	<ul style="list-style-type: none"> • Hogere bedrijfszekerheid en veiligheid • Vermindering storingsproblemen tijdens productie • Minder product- en proces-wijzigingen
Value Analysis (VA)	Gebruiksfasen product	<ul style="list-style-type: none"> • Verlenging van economische levensduur • Analyse ‘lessons learned’ voor toekomstige producten
Methodisch Ontwerpen (MO)	Gehele ontwerpfase	<ul style="list-style-type: none"> • Productfuncties zijn opgesteld vanuit probleemstelling • Ontwerpopties zijn vanuit productfuncties en randvoorwaarden gestructureerd gegenereerd
Marktgericht Methodisch Innoveren (MMI)	Gehele ontwerpfase	<ul style="list-style-type: none"> • Als bij MO, waarbij marketing en ondernemingsdoelstellingen meer expliciet zijn meegenomen

Tabel 1 Overzicht meest toegepaste VM methoden



Omdat de VM studie in deze studie in de precontractfase wordt bestudeerd zodat de waardegeneratie nog het meest kan worden beïnvloedt, wordt gekozen voor een VM-methode in de voorontwerpfase.

Fasen

De VM studie kan worden opgedeeld in drie fases, te weten de oriëntatie (pre workshop) fase, de workshop fase en de implementatie (post workshop) fase. In iedere fase worden een aantal stappen ondernomen en voor iedere stap zijn technieken beschikbaar [Kelly, Male en Graham, 1998]:

- Pre workshop fase,

In de pre workshop fase wordt informatie verzameld en samengevat en wordt een agenda gemaakt voor de workshop fase [Kelly, Male en Graham, 1998].

- Workshop fase

De workshop fase wordt eerst gebruikt om informatie te vergaren en wordt gestart met teambuilding. De stakeholders van de verschillende bedrijven komen samen en leren elkaar kennen. Hierna delen de stakeholders in elkaars kennis en wordt de informatie die hieruit naar voren komt verzameld en samengevat. Het informeren wordt opgedeeld in drie niveaus: het taak-, ruimte- en elementen/componentenniveau. Na het vergaren van informatie wordt gebrainstormd om een lijst potentiële oplossingen te verkrijgen. Deze potentiële oplossingen worden beoordeeld om tot een selectie te komen. De geselecteerde oplossingen worden verder uitgewerkt en gepresenteerd aan de opdrachtgever [Kelly, Male en Graham, 1998].

- Post workshop fase

In deze fase worden de uitkomsten van de workshop fase uitgevoerd [Kelly, Male en Graham, 1998].

Tools en technieken

Een VM studie bestaat uit tools en technieken die worden toegepast. Omdat iedere studie anders is, verschilt de samenstelling hiervan per studie.

De keuze tussen de tools en technieken hangt af van het soort opdrachtgever, het type project, de fase van het ontwerpproces, de samenstelling van het VM team en de praktische limiteringen op de studie zelf [Kelly, Male en Graham, 1998, p.45].

In al deze fasen worden verschillende technieken gebruikt om tot een goed resultaat te komen. In de pre workshop fase wordt gebruik gemaakt van vragenlijsten, presentaties, interviews, analyse van documenten, stakeholder analyse, PoE verslagen en het doorlopen van de faciliteiten. In de workshopfase worden checklisten en vragenlijsten opgesteld, de stockholder geanalyseerd, de REDReSS en FAST techniek toegepast, waarbij de laatste met openende en sluitende technieken samengaat. Het beoordelen wordt met (gewogen) stemming of selectie door de facilitator gedaan. Hierbij kunnen criteria die mee worden genomen in de beoordeling van te voren worden gewogen en worden gekeken naar de technische en economische haalbaarheid van de opties, evenals de mate waarin de verschillende opties acceptabel zijn voor de opdrachtgever. Bij het verder ontwikkelen van alternatieven kan worden gekeken naar de life-cycle kosten en kan een tijd, kosten en kwaliteitsanalyse worden gemaakt. In de post workshop fase wordt rapport opgemaakt van de workshop en de uitvoering gedetailleerd [Kelly, Male en Graham, 1998].

De belangrijkste techniek binnen een VM studie is de FAST techniek. FAST staat voor Function Analysis System Technique en wordt gebruikt om het project zo goed mogelijk aan de eisen van de klant te laten voldoen, om op deze manier de efficiëntie zo groot mogelijk te laten zijn [Kelly, Male en Graham, 1998]. Het toepassen van deze techniek is een tijdrovende klus, maar is een belangrijke manier om de waardegeneratie in een project te optimaliseren.



De REDReSS techniek zorgt voor een laatste analyse van de informatie die uit de FAST techniek naar voren komt om ervoor te zorgen dat deze het project exact representeert. REDReSS staat voor Reorganisatie, Expansie, beschikbaarheid (Disposal), Renoveren en onderhouden, veiligheid (Safety) en beveiliging (Security) [Kelly, Male en Graham, 1998].

Samenvattend

In de eerste paragraaf zijn de belangrijkste definities gegeven. In de tweede paragraaf is de invloed van de factoren macht, belangen, vertrouwen en leiderschap op de communicatie en samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer in een bouwproces onder de loep genomen.

- Macht bepaalt wie zijn gelijk krijgt en wie welke beslissingen kan nemen en onder welke voorwaarden. Het zorgt ervoor dat je orders kan geven die door anderen worden uitgevoerd en kan op een positieve en een negatieve manier worden geuit. In het maken van beslissingen is macht de tegenovergestelde van dialoog.
- De belangen en de mate van consensus tussen de stakeholders die hieraan gekoppeld is geven aan hoe makkelijk beslissingen kunnen worden genomen. Hoe beter de belangen van alle stakeholders worden behartigd hoe meer consensus en hoe beter wordt de onderlinge samenwerking en communicatie.
- Een leider dient initiatief te nemen en richting aan kennis en menselijk kunnen te geven. Dit gebeurt in een proces van wisselwerking tussen de leider en de overige stakeholders. De gekozen vorm van leiderschap en de manier waarop deze wordt toegepast bepaald wie er met wie communiceert en hoe in de verschillende soorten behoeften van de stakeholders wordt voorzien. De te hanteren steil is situatie afhankelijk en persoonsgebonden. Er moet door de leider worden gemotiveerd en op behoeften in worden gespeeld.
- Het vertrouwen bepaald de mate van formaliteit van de samenwerking tussen partijen en wordt voornamelijk door individuen bepaald. Hoe groter het vertrouwen hoe informeler kan worden gecommuniceerd en samengewerkt. Dit kan alleen wanneer we geloven dat de ander zich niet zo zal gedragen dat dat schadelijk is voor de focale persoon. Het tegenovergestelde van vertrouwen is opportunisme, wantrouwen en eigenbelang. Vertrouwen dient tweerichtingsverkeer te zijn. Vertrouwen dient ten alle tijden zakelijk en open te worden benaderd en kan zo geldbesparend werken.

In paragraaf drie zijn de kenmerken van de VM studie, de meest toegepaste methoden van deze studie en de fasen die de studie doorloopt besproken. De tools en technieken die het belangrijkste zijn om de studie tot een goed einde te brengen en de soorten studies die in dit onderzoek zullen worden bestudeerd worden tot slot nader beschreven.

H3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de invloedsfactoren verder worden uitgewerkt met behulp van de theorieën. Gedurende deze uitwerking wordt tot aandachtspunten gekomen die in het onderzoeken van de gevalsstudies worden gebruikt. Deze aandachtspunten komen tot stand doordat, tijdens het uitwerken van de invloedsfactoren met behulp van de theorieën, de vraag wordt gesteld hoe deze theorie in de nog te bestuderen cases tot uiting komt. De cases worden aan de hand van de invloedsfactoren bestudeerd, verder uitgewerkt en getoetst aan de hand van de reeds genoemde disciplines, te weten:

- Organisatie sociologie,
- Communicatiewetenschap,
- Bestuurlijke informatiekunde.

3.1 Algemene uitwerking theorieën

Hier wordt een korte algemene uitwerking van de gebruikte theorieën gegeven om het beeld van de theorieën te verduidelijken:

- Organisatie sociologie

Sociologen proberen te achterhalen waarom mensen op een bepaalde manier denken en doen. Het menselijk denken wordt namelijk voor een aanzienlijk gedeelte bepaald door de sociale context waarin deze mensen verkeren [van der Krogt & Vroom, 1988, p.9]. Dit zorgt ervoor dat mensen die een bepaald doel voor ogen hebben proberen om deze sociale context te veranderen naar hun eigen voordeel als zij dat doel niet alleen kunnen bereiken [van der Krogt & Vroom, 1988].

Een organisatie is, dus, een veranderlijke en veranderbare menselijke constructie met vele relaties met de grotere maatschappij, die ontworpen is en onderhouden wordt om doelen te bereiken [Silverman, 1974].

De organisatie sociologie houdt zich bezig met mensen in hun onderlinge relaties en met het achterhalen van de zin en het waarom van tussenmenselijk denken in groepsprocessen.

De organisatie sociologie geeft inzicht in alle in het onderzoek meegenomen invloedsfactoren (macht, leiderschap, belangen en vertrouwen).

Aandachtspunten op deze vlakken zullen worden geformuleerd aan de hand van bestudering van de organisatie sociologie-theorie.

Belangrijk is het in de organisatie sociologie om te weten hoe mensen omgaan met kennis over organisaties omdat het met inzicht in die kennis vervolgens mogelijk is om de organisatie bewust in wat voor richting dan ook te veranderen met welk doel en in welke richting dan ook.

Een kunst van het organiseren is het zorgen dat de juiste informatie op de juiste plaats komt. Hiernaast bestaat in een organisatie ook nog informele communicatie, welke door gemeenschappelijke belangen wordt gevoed. Deze vorm van communicatie heeft in een organisatie als doel om het (samen)werken soepeler te laten lopen.

Er kan dus worden gesteld dat communicatie in een netwerk middels twee systemen geschiedt. Van der Krogt en Vroom spreken van knooppunten en kanalen in communicatie waarbij sommigen wel en sommigen niet zijn geformaliseerd.

Welke informatie wordt overgebracht hangt dus niet alleen af van de geformaliseerde communicatie, maar wordt ook deels van de informele communicatie afhankelijk gemaakt.

Omdat informele communicatie niet volgens geschreven regels geschiedt komt de invloedsfactor hier duidelijk boven drijven.

Belangrijk in communicatie is de fysieke nabijheid van communicatiepartners. In een organisatie wordt beter gecommuniceerd wanneer de fysieke nabijheid wordt bevorderd. Hieruit kan een aandachtspunt worden geformuleerd:

aandachtspunt I. In hoeverre wordt de nadruk gelegd op fysieke nabijheid van opdrachtgever en opdrachtnemer in communicatie in een organisatie?

- Communicatiewetenschap,

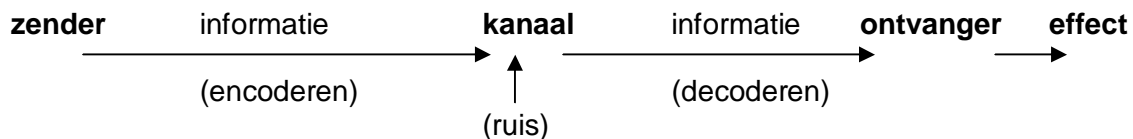
Binnen de communicatiewetenschap worden onder een communicatieproces vier basiselementen onderscheiden: een zender, kanaal, informatie en ontvanger. Een vijfde element kan daar aan worden toegevoegd: het effect wat communicatie heeft. Dit effect moet wel bedoeld zijn wil informatieoverdracht als communicatie kunnen worden aangemerkt [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998].

Zo kan communicatie worden gedefinieerd als:

'Een proces waarin door de zender informatie via een kanaal naar een ontvanger wordt getransporteerd met het doel enigerlei effect bij die ontvanger te bewerkstelligen' [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998, p.10].

In de communicatie wordt de door de zender verzonden informatie geëncodeerd, ofwel verstaanbaar gemaakt. De ontvanger decodeert, ofwel ontcijfert deze informatie. Door toevoer van ruis, ofwel niet-relevante informatie, wordt de communicatie verstoord.

Gemodelleerd kan het op de volgende manier worden verduidelijkt:



Figuur 3 Elementair informatiemodel inclusief effect

Het is tevens belangrijk om een definitie van informatie te geven omdat dit begrip een centrale rol in de communicatie inneemt.

Informatie is een samenstel van signalen en symbolen. Signalen zijn dragers van informatie. Symbolen hebben een betekenis die op sociale afspraken berust. Signalen worden symbolen op basis van sociale afspraken en conventies [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998, p.12].

Aan informatie wordt een zekere waarde gehecht die niet altijd gelijk is. Deze hangt af van de onzekerheid van de ontvanger vooraf over een bepaalde situatie. Hoe groter deze onzekerheid, hoe groter de informatiewaarde van het bericht die de onzekerheid achteraf opheft [van Cuilenborg, Scholten en Noomen, 1998, p.14].

- Bestuurlijke informatiekunde.

Bestuurlijke informatiekunde houdt zich bezig met de verschillende aspecten van automatisering en besluitvorming. De bestuurlijke informatiekunde wordt vanwege het multidisciplinaire karakter dan ook als volgt omschreven [Limperg Instituut, 1987]:

'...de verzameling van kennis en vaardigheden afkomstig uit verschillende met elkaar samenhangende vakgebieden'.

De definitie geeft duidelijk aan waarom deze theorie zeer interessant is voor dit onderzoek: een bouwprocesorganisatie is immers een tijdelijke samenwerking tussen bedrijven waarbij ieder bedrijf zijn eigen, specialistische inbreng in het proces heeft. De verzameling van kennis en vaardigheden vergt een goede samenwerking en communicatie in die organisatie die het empirisch object van de bestuurlijke informatiekunde is [Prakken 1997, p.53].

Met betrekking tot de informatie gaat het erom wie, wanneer welke informatie moet hebben en in welke vorm [Prakken 1997, p.54].

3.2 Macht

Een organisatie wordt als een stelsel van afspraken over spelregels, structuren, processen en cultuur gezien [van der Krogt en Vroom, 1988]. Hierin zorgt relatieve macht voor de mate waarin door de organisatie beperkingen aan leden stelt. Wanneer een of meerdere individuen menen de sancties te kunnen dragen, omdat zij inschatten dat de kosten lager zijn dan de opbrengsten, zullen zij doorzetten [van der Krogt en Vroom, 1988]. Als de macht van enkele personen te klein is kan er samen worden gewerkt om sterker te staan. Dit valt uiteraard op dezelfde manier op bedrijven onderling toe te passen.

aandachtspunt II. Beïnvloed een relatief tekort aan macht bij een van beide partijen de manier van samenwerken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer?

Macht wordt organisatie sociologisch op twee manieren ingedeeld: Macht kan intern en extern zijn invloed uiten. In dit geval is de externe macht, de macht van een organisatie als geheel of individuen die zeggen namens een organisatie te spreken [van der Krogt en Vroom, 1988], de voor het onderzoek interessante vorm.

De in een organisatie deelnemende externe partijen willen allen hun belangen beschermen. Dit proberen zij door de organisatie te beheersen. Er vanuit gaande dat de belangen niet op alle punten gelijk zijn in deze organisatie is objectiviteit bij het meten van de juistheid en adequaatheid van een organisatie slechts in afgeleide zin aan de orde, want deze wordt door de betrokkenen heel verschillend ervaren [van der Krogt en Vroom, 1988, p.157]. Om deze reden zullen samenwerkende externe partijen bij een gevoel van onjuistheid en/of inadequaatheid van een organisatie hun macht willen laten gelden om zo de organisatie in hun voordeel te laten veranderen. Als louter macht wordt gebruikt, dat wil zeggen: de dialoog met de andere deelnemende partijen wordt geschuwd, zal dit aversie oproepen en dientengevolge negatieve gevolgen hebben voor de communicatie en samenwerking.

aandachtspunt III. Wordt in besluitvormingsprocessen de dialoog toegepast?

Meningsverschillen staan aan de basis van conflicten, die op hun beurt weer aan de basis van machtsuitoefening staan [Pfeffer, 1981]. Meningsverschillen ontstaan over zaken die schaars zijn. Een voorbeeld is bijvoorbeeld geld. Echter, er ontstaat niet direct een conflict bij schaarste. Er moet eerst een drempelwaarde worden overschreden. Het probleem moet voldoende belangrijk zijn om de investeringen en risico's van machtsuitoefening aan te gaan. Verder moet de kans op succes voldoende hoog in worden geschat [Pfeffer, 1981].

In een samenwerkingsverband tussen meerdere partijen, die in een organisatie bestaat, gaan de partijen immers de samenwerking aan om er hun voordeel mee te doen. Met andere woorden: ze hebben allemaal in eerste instantie profijt van de samenwerking en hebben dus iets te verliezen. Daarom wordt het aanwenden van macht, wat ook wel een beheerspoging wordt genoemd, altijd als laatste redmiddel beschouwd.

Beheerspogingen kunnen achterwegen worden gelaten door [van der Krogt en Vroom, 1988, p.161]:

- Beschikbaarstelling van additionele middelen,
- Bijlegging van meningsverschillen,
- Vermindering van de belangrijkheid van beslissingen door opdeling in kleinere beslissingen.

aandachtspunt IV. Hoe worden beheerspogingen in de organisatie voorkomen?

Wat zeer belangrijk is, is dat macht ontstaat in een relatie met anderen door afhankelijkheid van elkaar, wat een kenmerk van een organisatie is [Pfeffer, 1981]. Deze afhankelijkheid zorgt ervoor dat er organisaties nodig zijn. Het gaat dus niet zozeer over afzonderlijk gedrag van individuen, maar meer over 'op-elkaar-betrokken-gedrag', wat ook wel 'interlocked behaviour' wordt genoemd [Weick, 1979, p.89].

aandachtspunt V. Op welke manier zijn de partijen afhankelijk van elkaar en wordt deze afhankelijkheid voor alle partijen onderling als gelijk ervaren?

Soorten machtsbronnen

Er bestaan veel verschillende soorten machtsbronnen. De soorten machtsbronnen die in een bouwprocesorganisatie belangrijk zijn, zijn de volgende:

- Hulpbronnen,

Deze bestaan uit materiële en immateriële hulpbronnen en kunnen wel al dan niet worden verstrekt. De materiële hulpbron bestaat veelal uit geld en is dus in het bezit van de opdrachtgever, de immateriële hulpbron is zowel in het bezit van de opdrachtnemer als de opdrachtgever en bestaat uit informatie. Informatie is het door de zender verzonden deel van de communicatie, wat in een boodschap wordt verpakt. Het wel verstrekken van informatie wordt ook wel positieve sanctiemacht genoemd; het niet verstrekken negatieve sanctiemacht [van der Krogt en Vroom, 1988, p.162].

- Kennis en vaardigheden,

Deze zijn een vorm van macht die zich uit in onderlinge afhankelijkheid (zie ook: Weick, 1979). Deze macht is afhankelijk van schaarste, onvervangbaarheid en de mate waarin deze essentieel zijn voor een organisatie.

- Legitieme macht binnen en buiten een organisatie [van der Krogt en Vroom, 1988],

Deze vorm van macht hangt af van afspraken die worden gemaakt in een organisatie. Deze afspraken kunnen afhangen van verworven kennis en vaardigheden of op basis van de controle over of het bezit van belangrijke hulpbronnen; in een bouwprocesorganisatie betekent dat dus dat de keuze op basis van geld of specifieke kennis van zake wordt gemaakt. In het eerste geval ligt de macht bij de opdrachtgever; in het tweede geval is de opdrachtnemer degene die de macht heeft. Vaak zal de macht, al dan niet evenredig, verdeeld zijn over deze twee.

- Invloed en imago.

Deze kunnen een zeker beeld van stabiliteit, zekerheid en kennis opbouwen [van der Krogt en Vroom, p.166]. Het beeld kan op eerdere ervaringen gebaseerd zijn en zeer belangrijk zijn bij het verkrijgen van een opdracht in de bouwwereld wanneer er een pre selectie vooraf aan een inschrijving wordt gedaan.

Machtsstrategieën [van der Krogt en Vroom, 1988]

Eerder in deze paragraaf is al uitgelegd dat macht en dus ook machtsbronnen niet altijd hoeven te worden gebruikt. Omdat het gebruik van macht altijd als uiterste redmiddel wordt gebruikt dienen de gevolgen beperkt te blijven tot de actor waarop de macht wordt



toegepast. Een kettingreactie dient te worden voorkomen. Als wordt besloten om deze wel te gebruiken moet een strategie toe worden gepast om de macht op de juiste manier te gebruiken. Er moet op een berekenende manier actie te worden ondernomen.

Er zijn twee machtsstrategieën:

- Machtsopbouwstrategie,

Bij de machtsopbouwstrategie wordt de uitgangspositie verbeterd. De relatieve macht wordt dus groter. Deze strategie kan worden uitgevoerd door de afhankelijkheid van de andere partij te vergroten, een machtsbron om te zetten in een positie in de projectleiding of steun te verwerven bij andere projectleden. Deze strategie verandert de onderlinge machtsverhoudingen. Waar deze machtsverhoudingen veranderen verandert tevens de samenwerking. Als de machtsverhouding hierdoor meer in evenwicht komt zal de samenwerking verbeteren en andersom. Voor de communicatie zal het zeker ook gevolgen hebben: de posities van actoren veranderen en dus veranderen ook de gegevens stromen.

- Machtsuitoefeningstrategie.

Bij de tweede machtsstrategie, de machtsuitoefeningstrategie, wordt de potentiële macht daadwerkelijk ingezet. Voor de communicatie en samenwerking is vooral de manipulatie van informatie van belang: in de samenwerking is het van belang dat er vertrouwen is. Wanneer dat vertrouwen er niet is of wordt misbruikt kunnen beslissingen worden beïnvloed. Het is immers voor het behalen van het hoogste profijt uit de samenwerking van het grootste belang dat de informatie-uitwisseling, de communicatie, goed verloopt.

Informatie behoeften

Bij het inspelen op informatie behoeften wordt onderscheid gemaakt tussen een vraag en een aanbodkant. Er kan hierbij onderscheid worden gemaakt tussen twee invalshoeken [Prakken, 1997, p.55]:

- Tegemoet komen aan de vraag naar informatie langs de lijn van het ontwikkelen van het daartoe geëigende aanbod,

In de eerste invalshoek, de zogenaamde aanbodkant benadering, ligt de macht bij de aanbieders van informatie. Deze heeft kennis met informatieve waarde voor de informatie vrager en kan deze kennis als vorm van macht gebruiken.

- Verminderen van de behoefte aan informatie door de daaruit resulterende vraag als zodanig ter discussie te stellen.

De tweede invalshoek is een ontwijkende strategie van de informatie- vragende partij. Het ontwijken kan gebeuren door als het ware uit te zoomen op het probleem [Winograd en Flores, 1986]. Het gevolg is dan dat er andere categorieën oplossingen dan de aanvankelijke binnen het gezichtsveld komen [Prakken, 1997, p.56].

Duidelijk is in ieder geval dat informatie macht is. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen twee benaderingen van macht [French en Raven, 1959]:

- De statische benadering,

Hierbij worden de vragen als wat is macht, wie heeft macht en welke machtsbronnen er kunnen worden onderscheiden gesteld.

- De dynamische benadering.

Hierbij staat het omgaan met macht centraal.

Wat interessant is, is op welke manier de macht over participanten in de organisatie verspreid is en hoe deze spreiding verandert onder invloed van het tegemoetkomen aan informatiebehoeften: de statische benadering.



Een informatie of kennis voorsprong scheidt een bepaalde mate van overwicht in het geval van het voorkomen van een meningsverschil ten opzichte van de andere stakeholders omdat daarmee kan worden geargumenteed zonder dat de tegenpartij zich heeft kunnen voorbereiden op de nodige tegenwerpingen [Prakken, 1997, p.133].

Hiernaast is een vorm van macht de invloed die sommige medewerkers kunnen uitoefenen op de informatie die de leiding van een organisatie wordt geboden en zo indirect de invloed op beslissingen die de leiding van deze organisatie maakt. Deze vorm van macht geldt voornamelijk voor adviesfuncties in een organisatie en medewerkers die veel contact hebben met de betrokken omgeving [Prakken, 1997, p.133].

aandachtspunt VI. Wordt informatie en de overdracht daarvan naar andere stakeholders gebruikt als vorm van macht?

Meerwaarde

Zoals al eerder in dit onderzoek gezegd vormt de meerwaarde van mensen in een organisatie een bron van macht. Deze meerwaarde wordt meer en meer ontleend aan de kennis die de persoon in kwestie heeft in tegenstelling tot de formele plaats binnen de organisatie. Door de triade kennis, meerwaarde, macht bestaat dan dus ook een nauwe relatie tussen de machts- en de informatiestructuur binnen organisaties [Prakken, 1997].

Informatie moet aan twee eisen voldoen wil deze als machtsbron kunnen worden gebruikt [Hickson e.a., 1971]:

- Schaarste,

Hieronder wordt informatie of kennis verstaan die niet makkelijk via andere wegen kan worden verkregen.

- Belangrijkheid.

Dit heeft te maken met de duidelijkheid van de waarde en de afhankelijkheid van anderen.

aandachtspunt VII. Hebben stakeholders beschikking over schaarse en/of belangrijke informatie?

Herschikking informatiestromen

Als binnen een organisatie de informatiestromen worden herschikt zal dit ook leiden tot een aanpassing van de machtsstructuur. Als informatieherschikking tot conflictsituaties leidt zal dit een mogelijke bron van conflicten zijn [Prakken, 1997, p.134].

aandachtspunt VIII. Wordt eventuele schade door het geven van informatie in een samenwerking tussen stakeholders gecompenseerd?

Machtsverschuivingen en conflicten

Machtsverschuivingen kunnen worden onderscheiden in vermeende en reële verschuivingen [Prakken, p.137]:

- Vermeende machtsverschuivingen,

Vermeende machtsverschuivingen zijn verwachte verschuivingen in de macht die ontstaan bij een verandering in het informatiesysteem, terwijl dat in werkelijkheid niet het geval is. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer gedurende een project het aantal deelnemers groeit waardoor de informatie overdracht formeler wordt. Als er van tevoren een verkeerde inschatting wordt gemaakt van deze machtsverschuiving is deze dus vermeend.

- Reële machtsverschuiving.

Als de machtsverschuiving daadwerkelijk gebeurt is deze reël. Dit kan tot conflicten leiden als bij twee individuen, een individu en een groep of twee groepen minstens een van beide partijen vindt dat de ander dwarsboomt [Van de Vliert, 1988].

Als het machtsverschil te duidelijk aanwezig is tussen twee partijen zal er geen conflict uitbreken omdat de zwakke partij zich dan op voorhand bij de gewijzigde situatie zal neerleggen [Koopman en Pool, 1992].

Ontvangersperspectief

De macht van communicatie is niet eenvoudig toe te kennen: het is niet zo dat alles wat een zender zegt ook direct als waarheid wordt opgenomen door de ontvanger.

Echter leidt dit wel tot een zoektocht naar een antwoord op de vraag onder welke condities bepaalde effecten dan wél optreden. Dit wordt een ontvangersperspectief genoemd. Hierbij is de cruciale vraag wat de belemmerende en bevorderende factoren zijn waardoor effecten bij bepaalde doelgroepen worden bevorderd of beperkt [van Es, 2004, p.63]. Als deze factoren bekend zijn dan valt er te sturen en is er sprake van macht.

In deze zin is macht iets wat door de ontvanger aan de zender wordt gegeven, omdat deze bepaald welk soort effect communicatie heeft. De reactie ofwel het effect van de ontvanger is echter niet helemaal toevallig. Daarom is het belangrijk om te weten welke variabelen invloed hebben op deze reactie. Deze variabelen kunnen onder worden verdeeld tussen de zender, de boodschap, de ontvanger en het medium [van Es, 2004, p.63].

aandachtspunt IX. Heeft een zender van informatie soms de intentie om macht te verkrijgen door het verzenden van informatie aan andere stakeholders?

	Zender	Boodschap	Ontvanger	Medium
Variabele	Geloofwaardigheid	Aantrekkingskracht	Eigenschappen	Aard medium
Precisering	Deskundigheid	Begrijpelijkheid	Sociodemografisch	Soort
	Betrouwbaarheid	Goede toon/steil	Efficacy	Gepastheid
	Aantrekkelijkheid	Structuur/conclusies	Peer group	Narrow casting
	Machtig	Repeterend	Interesse	Interactie

Tabel 1. Variabelen die het effect van de communicatie beïnvloeden

In de bovenstaande tabel staan de variabelen die het effect van de communicatie beïnvloeden. De mate waarin aan de variabelen wordt voldaan wordt door de factoren die onder precisering worden genoemd bepaald.

Communicatiebeleid

Communicatie kan ook worden gebruikt om factoren die onder precisering zijn genoemd te beïnvloeden. Bedrijven kunnen dit via een communicatiebeleid doen. Er kunnen daarin vier vormen van communicatiebeleid worden onderscheiden [Ruler, 2003]:

- Het dienstbaarheidsmodel,

Hierin staat transparantie centraal; door openheid en betrouwbaarheid.

- Het uitvoerdersmodel,

Hierin wordt zo weinig mogelijk gecommuniceerd. Er wordt zo weinig mogelijk risico gelopen betreffende potentiële misstappen in de communicatie. Dit is dodelijk als de aandacht op het bedrijf gericht is.

- Het instrumentele model.

Dit houdt in dat er hele plannen zijn geschreven over hoe om te gaan met communicatie. Dit heeft tot doel om het image van het bedrijf te verbeteren en kan met overdrijving en verdraaiing van feiten gepaard gaan.

- Het reflectieve model.

Hierbij wordt de communicatie gebruikt om voor het naar buiten brengen van een standpunt te luisteren, monitoren, naar hoe de omgeving tegenover het plan staat.

Deze vormen van communicatie zijn niet alleen op bedrijven toe te passen maar ook op de stakeholders die in een samenwerking voorkomen.

Het reflectieve model wint door zijn maatschappelijk, politiek en economisch juiste uiting steeds meer terrein. Hierdoor krijgt de stakeholder een betrouwbare uitstraling wat hem als zender bij communicatie geloofwaardiger maakt. Hierdoor wordt de macht die met communicatie wordt bereikt groter.

Transparantie wordt vaak gericht toegepast: wat past bij de belangen van de stakeholder en de situatie wordt naar buiten gebracht. Dus transparantie wordt feitelijk in een mengvorm met het uitvoerdersmodel toegepast.

Monitoren is erg simpel door gewoon goed te luisteren naar wat andere stakeholders te vertellen hebben.

aandachtspunt X. Welke vorm van communicatiebeleid voert de boventoon in het bouwprocesmanagement?

aandachtspunt XI. Wat doen stakeholders om als zender geloofwaardiger te worden?

3.3 Leiderschap

Een leider is zeer belangrijk: hoe de leider en de organisatie samenwerken, hoe de prestatie van de organisatie wordt beïnvloed door de verandering in de persoonlijkheid van de projectleider of ervaring in de loop van het project.

De belangrijkste taak van een leider is het zorgdragen voor de prestatieverbetering van een organisatie [Pugh 1990]. Er bestaat geen specifieke vorm van gedrag die de prestatie van leiderschap optimaliseert. Leiderschap vereist het op de juiste manier inspringen op de situatie.

De prestatie van een leider hangt af van de persoonlijkheid en het gedrag van de leider en van situationele factoren die ook wel contingenties worden genoemd [Pugh 1990]. Belangrijk is het bij de situationele factoren dat er zo weinig mogelijk onzekerheden voor de leider in voorkomen. Onzekerheid ondermijnt de prestaties van de leider.

aandachtspunt XII. Hoe voorkomt een leider dat prestaties leiden onder onzekerheden?

Persoonlijkheid leiders

Leiders kunnen qua persoonlijkheid, zoals al eerder in de algemene uitwerking van het begrip leiderschap naar voren gekomen, autocratisch of participatief ingesteld zijn.

Participatief ingestelde leiders halen hun motivatie uit de relatie met andere stakeholders en willen het project tot een goed einde brengen door deze relatie met deze stakeholders zo goed mogelijk te houden. Dat houdt in dat deze leiders de steun van de stakeholders zoeken. Kwaliteit van samenwerken is dus zeer belangrijk voor deze soort leider. Hier wordt de controle van de situatie op gebaseerd.

Autocratisch ingestelde leiders zijn meer taak gemotiveerd en halen hun motivatie meer uit de bewijzen van hun competenties, het geleverde werk. Dit heet ook wel 'business before pleasure' [Pugh 1990, p.420].

Communicatie met de overige teamleden zal dus formeler zijn bij een autocratisch ingestelde leider dan bij een participatief ingestelde leider. De invulling van de eerder genoemde behoeften zal per leider verschillen; dus zal ook de mate waarin een team prettig samenwerkt verschillen per leider. Er is echter een duidelijke wisselwerking tussen de leider en het team merkbaar: bij personen met verschillende typen persoonlijkheden kan wrijving ontstaan doordat ze andere behoeften belangrijker vinden.

aandachtspunt XIII. Wat is in een samenwerking belangrijker om tot een goed product te komen: de relatie met de overige teamleden of de bewijzen van de persoonlijke competenties?

Situationele controle

Drie subschalen geven aan hoe goed een leider de situatie onder controle heeft, namelijk de mate waarin wordt voldaan aan [Pugh, 1990, p.441]:

- Acceptatie en support door de teamleden,
- Duidelijkheid, structuur, procedures, doelstelling en voortgang van de taak,
- De mogelijkheid meegaandheid te verkrijgen.

Het is duidelijk dat de mate waarin aan de subschalen wordt voldaan ook een duidelijke indicatie geeft over hoe goed er wordt samengewerkt. Als de acceptatie hoog is geeft dat een duidelijke indicatie over hoe goed de belangen van de verschillende stakeholders worden behartigd en hoe goed de persoonlijkheden van de stakeholders matchen. De tweede subschaal geeft een goede indicatie ten opzichte van de moeilijkheidsgraad van het proces van een project en de derde subschaal geeft duidelijk aan hoeveel legitieme macht de projectleider heeft om het project te sturen.

Het is ook duidelijk dat de twee soorten leiders beide verschillende problemen tegenkomen in de mate van controle: de participatief ingestelde leider zal meer problemen hebben om de meegaandheid middels legitieme macht te verkrijgen (indien nodig), de autocratisch ingestelde leider zal meer moeite hebben met de acceptatie door de teamleden omdat hij daar relatief minder oog voor heeft.

aandachtspunt XIV. Hoe goed is de situationele controle, gemeten naar de drie subschalen?

Bij dit aandachtspunt moet onderscheid worden gemaakt tussen de twee soorten leiders. Het maakt voor de autocratisch ingestelde leiders geen verschil of de situatie onder controle is of niet voor hun prestaties [Pugh 1990]. Een participatief ingestelde leider daarentegen presteert het best bij een goed gecontroleerde situatie. Deze leider kan zich dan storten op het verbeteren van de relaties tussen de teamleden en zal de kwaliteit van de samenwerking naar een hoger niveau proberen te brengen, waar een autocratisch ingestelde leider zich bij formele communicatie houdt en niet verder kijkt dan dat. De effectiviteit van het leiderschap hangt dus af van de overeenstemming tussen de leiderschapssteil en de situatie.

De situationele controle kan voor een leider door de tijd veranderen. Er zijn hiervoor drie factoren aan te wijzen [Pugh, p. 424 t/m 428]:

- Ervaring,

De tijd dat iemand als leider op een project werkzaam is om de voor het project specifieke problematiek te leren begrijpen. Hierdoor leert deze leider routinematiger te werken, stakeholders, superieuren, standaarden en verwachtingen te kennen. Gedurende een project

veranderd dus de ervaring en daarmee de controle. Hierdoor wordt meer participatie van de leider gevraagd.

- Training,

Training wordt als ongeveer gelijk aan ervaring gezien. Het enige verschil is dat de training wel gericht op de situatie moet zijn; anders heeft deze helemaal geen nut.

- Verandering in de organisatiestructuur.

Hierbij moet de leider feitelijk weer ervaring opdoen met de nieuwe structuur en boet dus aan controle in.

Onzekerheidsreductie

Leiderschap laat zich in de bestuurlijke informatiekunde gelden op het vlak van onzekerheid en de reductie daarvan. Onzekerheid is gebaseerd op het gelijktijdig optreden van reactiesnelheid en complexiteit [Prakken, 1997, p.57].

- Reactiesnelheid,

Snelheid waarmee verschijnselen op elkaar reageren kan vrijwel niet worden beïnvloed door organisaties.

- Complexiteit.

De pogingen tot reductie van onzekerheid zullen middels een reductie van complexiteit moeten verlopen. Deze complexiteit wordt veelal bepaald door de omvangrijkheid van informatiestromen binnen organisaties.

Complexiteitsreductie kan in het kader van de informatievoorziening op twee manieren worden nagestreefd [Prakken, 1997, p.57]:

- Vermindering van het aantal informatierelaties,
- Hanteren van een adequaat omgevingsmodel zodat individuen en organisaties weten waaraan ze al dan niet aandacht moeten besteden.

aandachtspunt XV. Is er binnen de bouwprocesorganisatie complexiteit in verband met informatiestromen geweest en hoe is daarmee omgegaan?

De vermindering van het aantal informatierelaties kan op drie verschillende manieren worden nagestreefd [Prakken, 1997]:

- Door speling,

Dit houdt overcapaciteit in. De overcapaciteit kan worden gevormd door intern, binnen het projectteam extra mensen in dienst te nemen, maar het kan ook door de verschillende bedrijven die participeren in het projectteam zelf binnen de afzonderlijke bedrijven voor het ondervangen van mogelijk optredende onderbezetting te zorgen. Hierdoor wordt een mogelijke bron van onzekerheid, capaciteitsproblemen, ondervangen.

- Door het toestaan van laterale relaties [Galbraith, 1977],

Dit betekent dat toe wordt gestaan dat informatie rechtstreeks wordt uitgewisseld tussen teamleden in plaats van via de hiërarchische lijnen. Dit kan de informatie-uitwisseling versnellen en foutieve doorgave van informatie voorkomen waardoor onzekerheden kunnen worden voorkomen. De leiding moet evengoed van alle beslissingen op de hoogte worden gebracht, maar dit kan door periodieke verslaggeving of controles.

- Door het formeren van autonome taakgroepen.

Door taakgroepen in het leven te roepen kunnen medewerkers een hogere graad van zelfstandigheid krijgen waardoor ze gemotiveerder zijn. Hierdoor wordt de efficiëntie in het werk verhoogd. In een autonome groep kunnen medewerkers een uitbreiding van hun

takenpakket krijgen, taakverruiming genoemd. Ook dit werkt stimulerend en dus efficiëntie verhogend.

De onder autonome taakgroepen genoemde zelfstandigheid van personeel uit zich ook in het regelvermogen van medewerkers. Hoe omvangrijker de onzekerheid waarmee ze bij hun taakuitoefening te maken hebben hoe groter de behoefte aan autonomie in hun werk [Ashby, 1969; Jenkins, 1974]. Echter leidt een teveel aan bevoegdheden en verantwoordelijkheden ook tot spanningen bij de medewerkers en hiermee gepaard gaande verminderde productiviteit. Hiermee dient een leider zeker rekening te houden omdat die degene is die uiteindelijk de mate van autonomie van personeel bepaald.

Welke keuzes er dienen te worden gemaakt zal doormiddel van een kosten-baten analyse kunnen worden uitgemaakt door de leiding van een project. Aan de hierboven voorgestelde organisatiestructuren kleeft dan wel een groot nadeel. De door velen als een groot goed geziene specialisatie hiermee wordt ondermijnd [Prakken, 1997].

aandachtspunt XVI. Wordt er door de leiding van een bouwprocesorganisatie rekening gehouden met het minimaliseren van informatierelaties?

De mate van autonomie die een leider toelaat binnen een project heeft ook te maken met de mate waarin een leider autocratisch dan wel democratisch is ingesteld (zie organisatie sociologie) [Prakken, 1997].

Een democratisch ingestelde leider zal middels informatietechnologie meer decentraal te werk proberen te gaan en een autocratisch ingestelde leider zal informatietechnologie toepassen om de touwtjes nog steviger in handen te krijgen. Duidelijk is in ieder geval wel dat hoe de instelling van een leider ook is, er veranderingen in de machtsverhoudingen teweeg worden gebracht.

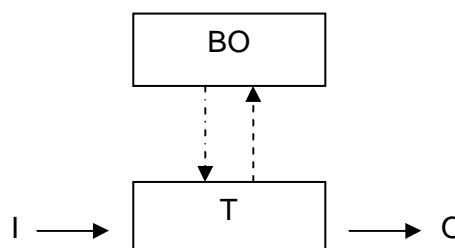
aandachtspunt XVII. Zijn er in de loop van het project veranderingen in de machtsverhoudingen waarneembaar geweest en zo ja: hoe is daarmee omgegaan door de verschillende stakeholders?

Besturend orgaan

De leidinggevend en in een bouwprocesorganisatie hebben als functie om het bewerkingsproces, dat is gericht op het voortbrengen van een bouwwerk, te besturen. In deze functie wordt de leiding ook wel het besturende orgaan van het bouwproces genoemd. In dit proces is de communicatie evident: enerzijds ontvangt het besturende orgaan informatie van de stakeholders, anderzijds dient deze correctieve acties toe aan de stakeholders [Prakken, 1997]. Dit kan als volgt worden geschematiseerd [Prakken, 1997, p.14, 15]:

BO = besturend orgaan
T = transformatie van het proces
I = input
O = output

----- informatiestroom
- - - - - correctieve handeling
————— product



Figuur 4 Schematische voorstelling van een systeem



Communicatie en feedback

Voor het goed leidinggeven is het belangrijk dat er een goede informatieoverdracht is van de stakeholders zonder leidinggevende macht naar die die dat wel hebben en andersom. Dit wordt ook wel verticale communicatie genoemd. Feedback en kennis van de resultaten zijn immers essentieel voor een succesvolle uitvoering van taken [Tourish & Hargie, 2005]. Feedback krijgt een leider wanneer deze degenen waarvan hij dit wil hebben waardeert, en niet zozeer door het dagelijkse gebruik maken van de informele communicatie kanalen [Atwater et al., 1995].

Falen feedback

Echter, de feedback van de teamleden naar de leider faalt regelmatig. Dit zorgt voor een slechter functionerende organisatie. Redenen voor falende feedback naar de leiding zijn [Tourish & Hargie, 2005]:

- Angst voor feedback,

Feedback kan kritisch zijn. Er kan angst ontstaan voor de persoonlijke schok die deze teweeg brengt en de implicaties voor het imago die de feedback kan hebben. Tevens moet iemand die feedback krijgt moeite doen om met behulp van deze feedback zijn of haar prestaties hiermee te verbeteren.

- Groepsdenken,

Wanneer iemand te veel afgezonderd van kritische feedback werkt krijgt deze stakeholder of groep de illusie van ontastbaarheid: alles wat wordt gedaan is goed. Hierdoor wordt de neiging verkregen om feedback verder ook af te weren. Hier leidt de besluitvorming onder.

- Integratieproblemen,

Stakeholders met een lagere status hebben de neiging om het snel eens te zijn met stakeholders met een hogere status waardoor ze invloed proberen te verkrijgen [Jones, 1990]. Hierdoor zullen deze stakeholders niet snel geneigd zijn om kritische feedback die de status aan kan tasten te geven.

Een juiste houding van teamleden naar de leiding toe zou kunnen worden omschreven als: Effectief functioneren van een organisatie houdt in dat mensen een gezond tekort aan respect voor hun baas hebben, zich vrij voelen om hun emoties te tonen en mening te geven en gemakkelijk een uitdaging aangaan en kunnen geven en nemen [de Vries, 2001, p.94]. Anders kan er totaal misleidende informatie worden gegeven.

Managers denken vaak dat ze op kritieke punten beter zijn dan dat ze in werkelijkheid zijn [Hill et al., 1989; Myers, 1996]. Derhalve zien leiders de gebrekkige en onkritische feedback van de teamleden als accuraat, gemeend en oprecht [Rosenfeld et al., 1995]

- Singel loop versus dubbel loop denken,

Singel loop denken houdt in dat de teamleden doen wat ze moeten doen, waardoor een goed product wordt gemaakt. Dubbel loop denken houdt in dat er meer over de achterliggende redenen voor een ontwerp wordt nagedacht. Dit vereist extra communicatie en delen van informatie. Teamleden vinden echter vaak dat de communicatie beter kan, maar dat er niet nog meer van ze mag worden geëist dan reeds het geval is bij de single loop. Hierdoor wordt de feedback die bij een dubbele loop wordt vereist niet verkregen [Tourish & Hargie, 2005].

- Groepsidentiteit,

Het team kan een groepsidentiteit creëren waarin iedereen zichzelf dusdanig goed vindt dat de teamleden alle geconstateerde problemen zelf op denken te kunnen lossen. Hierdoor wordt over problemen geen feedback meer gegeven naar de leiding van de groep [Tourish & Hargie, 2005]

- Te kritische of negatieve feedback.

Mensen zijn gevoeliger voor negatieve feedback dan voor positieve feedback. Dit wordt ook wel het 'automatic vigilance effect' genoemd [Pratto and John, 1991]. Dit beïnvloedt de openheid waarin wordt gecommuniceerd en samengewerkt.

aandachtspunt XVIII. Wat voor invloed had falende feedback in de case projecten?

Communicatienetwerk tussen stakeholders

Door de samenwerking van stakeholders met elkaar zijn communicatienetwerken belangrijk geworden. In een team waarin verschillende stakeholders samenwerken is een communicatienetwerk van evident belang. Er moet worden gelet op dat het aantal potentiële links tussen de stakeholders kwadratisch toeneemt [Tourish & Hargie, 2005, p.197]. De wet van nabijheid herkent tevens dat de mogelijkheid dat twee mensen met elkaar communiceren omgekeerd gelijk aan de afstand tussen hen [Krackhardt, 1994, p.213].

Hierin kan een leider een rol spelen door stakeholders regelmatig bij elkaar te brengen om de afstand te minimaliseren en zo de communicatie zo soepel mogelijk te laten verlopen, waardoor de informatieoverdracht zo min mogelijk wordt belemmerd.

aandachtspunt XIX. Wordt er in VM studies rekening gehouden met kwadratisch toenemende potentiële communicatie links en de wet van nabijheid?

3.4 Belangen

Belangen van samenwerkende partijen lopen niet zondermeer parallel. Dat leidt ertoe dat men op meerdere manieren kan oordelen over de onderlinge verhoudingen. De projectleider heeft vanuit organisatiesociologisch oogpunt de functie om een werkbaar evenwicht te handhaven tussen de eisen van de initiatiefnemende partij en die van de uitvoerende partijen [van der Krogt en Vroom, 1988]. Er moet een gemeenschappelijke noemer in de visies van de organisaties worden gevonden om de onderlinge samenwerking tot op zekere hoogte te regelen. Deze visies komen tot uiting in de belangen van de organisaties.

Belangengroep

Het is belangrijk dat de belangen van de samenwerkende partijen niet worden geschaad bij de samenwerking. Dit kan worden verwezenlijkt door sociaal gedrag te vertonen. Sociaal gedrag is dat gedrag wat naar vorm en inhoud op anderen betrokken is [Weber, 1977].

Als belangen dreigen te worden geschaad doordat een partij meer macht heeft dan de anderen kunnen deze, minder machtige, partijen gaan samenwerken in een belangengroep. Dit kan te maken hebben met een machtsbron waar ze tezamen over beschikken en waar de organisatie van afhankelijk is.

Ongelijke belangen

Als de verstandhouding goed is zullen beheersen en besturen niet alleen op de eigen belangen zijn gericht. Dit heeft grote voordelen voor de communicatie en samenwerking die dan ook soepeler lopen. Hierdoor wordt de mogelijkheid tot waardegeneratie voor de klant optimaal benut. Het is dus in ieders voordeel wanneer er goed wordt omgegaan met elkaars belangen.

Bij ongelijke belangen bestaat geen 'beste' oplossing: alle partijen meten de juistheid of adequaatheid van de oplossing af aan hun eigen criteria [van der Krogt en Vroom, p.157]. Een beslissing wordt dan bij een goede verstandhouding vanuit een van tevoren bepaald beslissingskader genomen. Zo kunnen gevoelige beslissingen op een zo correct mogelijke manier worden genomen. Echter, zoals al onder de invloedsfactor macht besproken, worden beslissingen toch nog vaak op basis van macht genomen. Dat dit niet altijd het geval is heeft met verschillende factoren te maken: het spelkarakter van organisaties, waardoor de



machtigste partij er belang bij heeft dat de minder machtige partijen enige voordelen hebben zodat zij het spel niet verlaten. Een tweede reden is het bestaan van regels binnen een organisatie die het gebruiken van macht op een bepaalde manier illegitiem maken in een besluitvormingsproces. [van der Krogt en Vroom, p.203]

aandachtspunt XX. Heeft de manier waarop de andere stakeholders uit het samenwerkingsverband met de belangen van een derde stakeholder omgaan gevolgen voor de samenwerking?

Veranderingen

Bij veranderingen in een organisatie, welke zich voortdurend voordoen, doen zich in de perceptie van de leden van de organisatie voor- en nadelige veranderingen voor. Dit zal ze niet onberoerd laten. Hierbij kunnen een of meer leden het gevoel krijgen dat ze in hun belangen worden geschaad. Dat komt de samenwerking zeker niet ten goede. Er zal weerstand tegen optreden waardoor de waardegeneratie niet meer optimaal is. Echter wordt bij het tegenhouden van een verandering ook een partij geschaad in zijn belangen. Er wordt dan een spel van strategieën en contrastrategieën gespeeld om de verandering wel alsdan niet doorgevoerd te krijgen. Meestal wordt de verandering die wordt doorgevoerd er dan een van een compromis en krijgt geen van de partijen dus volledig zijn zin. Echter, zoals al eerder is genoemd: als een partij voor circa 70% zijn zin krijgt, is dit meestal voldoende om de verandering er door te krijgen.

Er moet niet naar worden gestreefd om belangen altijd volledig gelijk te proberen te krijgen, maar het probleem van tegengestelde belangen moet als een gegeven worden gezien. Met dit gegeven dient te worden gewerkt door het stimuleren van informeel leiderschap, het vergroten van autonomie en handelsvrijheid die via impliciete onderhandelingen worden toegekend. Hierdoor ontstaan samenwerkingen waarin alle betrokken partijen de beperkingen en handelsalternatieven ontwikkelen [van der Krogt en Vroom, p.232]. In de bouw komt dit naar voren in D&C contractvormen.

Fysieke en psychische belangen participanten

Bij het gebruik van informatiesystemen binnen een organisatie wordt het gedrag en het handelen van participanten veelal transparanter gemaakt. Hierdoor is de leiding van de organisatie in staat zich sneller en vollediger te laten informeren over het functioneren van de medewerkers. Dit is gunstig voor de effectiviteit van de organisatie, maar waar niet naar wordt gekeken zijn de belangen van de stakeholders en de organisatie op de lange termijn. De stakeholder wordt door deze vorm van continue supervisie voor zijn gevoel in zijn vrijheid en privacy aangetast. Veelal wordt in organisaties ook wel door de toenemende invloed van technologie deze supervisie meer en meer onzichtbaar, wat bij individuen kan leiden tot een gevoel van machteloosheid en verhoogde spanning. De psychische druk en de daarbij horende klachten kunnen toenemen. Vaak zal deze psychische druk zich in een later stadium ook kunnen gaan uiten in fysieke klachten [Markus, 1984].

Dit schaadt dus duidelijk de belangen van de stakeholders, maar indirect ook het project waar deze stakeholder voor werkt, omdat de opbrengst van deze stakeholder verminderd of zelfs tot nul wordt gereduceerd. In het ergste geval moet er voor vervanging worden gezorgd.

Belangen en conflicten

Belangen kunnen in conflicten alleen worden verdedigd als de partijen minimaal in enige mate aan elkaar gelijk zijn. Anders zal de overheersende partij zijn zin doordrukken.

Feitelijk kunnen conflicten op twee manieren worden beheerst [Prakken, 1997]:

- Het latent houden van conflicten,

Bij het latent houden van conflicten wordt ervoor gezorgd dat het conflict niet uitbreekt.

Maatregelen om conflicten te voorkomen zijn:

- Lokale rationaliteit,
- Beslissingsregels die betrekking hebben op acceptabele niveaus,
- Continue aandacht voor doeleinden,
- Gebruik van speelruimte.

Deze vorm van conflictbeheersing werkt niet mee in het realiseren van een maximale waardegeneratie voor de opdrachtgever. Het latent houden van conflicten is een politieke oplossing waarbij alle partijen zoveel mogelijk tevreden worden gehouden, waardoor halve oplossingen worden gecreëerd. De situatie blijft echter wel werkbaar. Er wordt gepoogd de kwaliteit van de samenwerking en de communicatie tussen de verschillende stakeholders gekeken naar de situatie optimaal te houden.

- Het bestrijden van manifeste conflicten.

Als een conflict manifest wordt breekt deze in alle hevigheid los. Als het een belangenconflict omhelst, wat in de bestuurlijk informatiekundige sfeer altijd het geval is, kan van de volgende methoden voor conflicthantering gebruik worden gemaakt [Koopman en Pool, 1992]:

- Doordrukken,

Hierbij heeft een van de partijen alle touwtjes in handen. Er wordt geen rekening gehouden met de belangen van de andere partij. Hierdoor wordt de samenwerking en de communicatie volledig tegengewerkt, wat deze methode ongeschikt maakt voor het halen van een optimale waardegeneratie in een project. Feitelijk wordt het conflict alleen maar groter. De benadeelde partij zal blijven zoeken naar een manier om de opgelopen schade te verhalen.

- Overredenen,

De benadeelde groepering zal zich hierbij op grond van redelijke argumenten bij het uiteindelijke resultaat neerleggen zonder zich over te geven aan subversieve acties [Prakken, 1997, p.141]. Hier wordt dus duidelijk het belang van de opdrachtgever; een optimale waardegeneratie op een juiste manier behandeld.

- Uitstel,

Bij uitstel wordt er geen beslissing genomen en is er tijd om de gemoederen tot rust te laten komen. Dit komt de samenwerking en de communicatie ten goede, maar uiteindelijk zal er wel een beslissing moeten worden genomen.

- Compromis.

In het geval van een compromis wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders in het conflict. Het compromis kan op vier manieren worden bereikt [Mulder, 1978]: door overkoepelende belangen te creëren, door te onderhandelen, door het openbare karakter van het conflict te verminderen of door arbitrage.

Echter blijft een compromis een halfslachtige oplossing waarmee rekening wordt gehouden met alle belangen en dus het belang van de opdrachtgever niet voor de volle honderd procent wordt behartigd.

aandachtspunt XXI. Hoe worden conflicten beheerst?



3.5 Vertrouwen

Er zijn twee soorten vertrouwen: het inter-persoonlijke vertrouwen waarbij een 'face-to-face commitment' wordt aangegaan en een 'faceless commitment' tegenover sociale objecten [Sztompka, 1999, p.41]. Het laatste is onderwerp in de sociologie en zal hier dus verder worden uitgediept. Echter, het verschil tussen deze twee vormen van vertrouwen is niet zo duidelijk als het lijkt, want: achter iedere organisatie zitten personen die je, misschien indirect, moet vertrouwen [Sztompka, 1999].

In een organisatie hebben mensen, net als in het 'gewone leven' vertrouwen op basis van de sociale rol die iemand uitoefent. Als je last hebt van een gaatje in je kies ga je naar de tandarts, waarin je het vertrouwen hebt dat die je kan helpen. Zo ga je met een organisatorisch probleem naar de projectleider omdat deze je hiermee kan helpen. Is het vertrouwen dat je in deze persoon hebt geschaad, dan zal de samenwerking niet meer zo geolied lopen als het zou moeten. Ook de communicatie loopt niet goed meer omdat zo iemand deze persoon niet meer van alles op de hoogte zal brengen: het vertrouwen in het oplossend vermogen van deze persoon is immers weg [Sztompka, 1999].

aandachtspunt XXII. Is er een samenhang tussen de mate van vertrouwen en de openheid in communicatie en samenwerking?

Zoals hierboven onder het kopje belangen reeds is opgenoemd moet bij het maken van beslissingen in een organisatie een beslissingskader worden gebruikt om de belangen van de samenwerkende partijen zo goed en eerlijk mogelijk te behartigen. Zo ook worden beslissingskaders gebruikt om een zo goed mogelijke beslissing met een zo goed mogelijk resultaat te nemen in overige beslissingen in een project. Het procedurele vertrouwen heeft dan betrekking op het vertrouwen in het beslissingskader ofwel de procedure om tot een goede beslissing te komen. Wanneer iemand die meebeslist in het maken van de procedures een te grote macht heeft wordt deze al snel gewantrouwd vanwege het feit dat deze zijn macht wel 'zal misbruiken' [Sztompka, 1999].

Uiteindelijk vertrouwt men, direct of indirect, in de mensen die achter acties, en de daaraan verbonden effecten of producten staan [Sztompka, 1999].

Secundaire doelen

Dit zijn de afgeleide doelen van vertrouwen. Het verkrijgen van vertrouwen hangt vaak af van secundaire aanwijzingen, zoals referenties, getuigen, betrouwbare bronnen, enzovoort. Er moet dus ook vertrouwen zijn in de secundaire aanwijzingen [Sztompka, 1999].

In een samenwerking geldt precies hetzelfde: vaak wordt met een bedrijf de samenwerking aangegaan omdat iemand in het bedrijf reeds een project met dat bedrijf tot een goed einde heeft gebracht, of omdat een andere betrouwbare bron heeft aangegeven dat het bedrijf een betrouwbare partner is.

Positioneel, persoonlijk, en institutioneel vertrouwen

- Positioneel vertrouwen,

Vertrouwen wordt ook geschonken door 'agencies of accountability', die ervoor zorgen dat bedrijven of personen zich móeten binden aan bepaalde afspraken [Sztompka, 1999]. Deze agencies zijn bijvoorbeeld de rechtbank, politie, controleurs of standaarden waaraan een bedrijf zich dient te houden.

Het vertrouwen wat deze agencies schenken is te danken aan de macht die ze geven om sancties op te leggen bij het niet naleven van regels. Op deze manier kan de terugkoppeling worden gemaakt naar de invloedsfactor macht. Hier stapelt echter het vertrouwen op het vertrouwen, aangezien er ook weer vertrouwen in deze 'agencies of accountability' moet zijn [Dasgupta, 1988].

- Persoonlijk vertrouwen,

Naast het vertrouwen in de positie die iemand bekleedt, is er ook het persoonlijke vertrouwen. Dit vertrouwen wordt grotendeels bepaald door het charisma van de persoon. Deze vorm van vertrouwen kan er zelfs voor zorgen dat iemand die een lage(re) functie heeft een grote invloed weet te verkrijgen op de organisatie.

- Institutioneel vertrouwen.

Naast het persoonlijke en positionele vertrouwen kan nog een derde vorm van vertrouwen worden genoemd, namelijk het institutionele vertrouwen [Sztompka, 1999, p.49].

Deze vormen van vertrouwen hangen sterk met elkaar samen: als een hooggeplaatst persoon een fout maakt waardoor anderen het vertrouwen in hem verliezen kan dat grote gevolgen hebben voor het vertrouwen in de organisatie waarvoor hij werkt.

Hoe hoger iemands rang is in een organisatie, hoe groter zijn sociale verantwoordelijkheid dus ook is: men heeft een voorbeeldfunctie.

aandachtspunt XXIII. Wat is de reden van uw vertrouwen in het samenwerkingsverband?

Vertrouwen als een relatie

Vertrouwen is een kwaliteit van een relatie [Sztompka, 1999, p. 60]. Vertrouwen wordt altijd direct of indirect uitgewisseld.

Vertrouwen in een relatie heeft als cruciaal probleem dat er te weinig informatie aanwezig is om alle relevante aspecten van de situatie te dekken: de mogelijkheid om te winnen of verliezen hangt aan de betrouwbaarheid van de partner. Wat het nog moeilijker maakt is dat de te verwachten winsten of verliezen vaak moeilijk te schatten zijn en of het vertrouwen door de tijd die het project duurt niet uiteindelijk tóch wordt geschaad als gevolg van veranderingen in de relatie. Dit zorgt ervoor dat er informatie in moet worden gewonnen om de risico's te dekken [Sztompka, 1999].

Deze vorm van vertrouwen is cruciaal. Hij moet aanwezig zijn, omdat anders niet samen kan worden gewerkt. Tevens is het funest voor de communicatie als men van elkaar denkt dat de informatie die uit wordt gewisseld tegen elkaar zal worden gebruikt.

aandachtspunt XXIV. Krijgt u voldoende informatie van uw beoogde partner om met vertrouwen een samenwerkingsrelatie aan te gaan?

Informatie uitwisseling

Voor informele uitwisseling van informatie dient een organisatie niet te groot te zijn. De leden van de organisatie kunnen elkaar dan beter leren kennen en een meer informele relatie opbouwen, waarbij vertrouwen een grote rol speelt.

Wanneer de organisatie groter wordt krijgt formele informatie-uitwisseling een steeds belangrijkere plaats binnen deze organisatie. Deze formele informatie uitwisseling kan, zoals ook onder de invloedsfactor leiderschap naar voren komt, worden geminimaliseerd door autonome taakgroepen in het leven te roepen. De groepen worden dan weer dusdanig klein dat er in deze groepen informele uitwisseling van informatie plaats kan vinden. De informatie uitwisseling is dan alleen tussen de groepen formeel.

Onderling vertrouwen in een projectgroep heeft namelijk twee voordelen [Prakken, 1997, p.64]:

- De groep en daarmee de organisatie zijn flexibel,
- Schaarste van middelen is in mindere mate aanwezig dan in een door formele informatie uitwisseling gekenmerkte groep.

Vertrouwen is ook nodig tussen stakeholders die niet direct informatie uitwisselen. Omdat er wel in eenzelfde team wordt gewerkt is de kans reëel dat er in de nabije toekomst wel



informatie uitwisseling plaats vindt doordat er bijvoorbeeld raakvlakken ontstaan tussen de verschillende tot dan toe gescheiden werkgebieden. Dit is een potentiële relatie: stakeholders kunnen, indien gewenst, met elkaar tot een uitwisseling komen [Prakken, 1997, p.16].

Behoud informaliteit

Omdat een projectorganisatie door de tijd heen continu veranderd moet er rekening worden gehouden met projectgroepen die gaande het project te groot worden om informele samenwerking te blijven garanderen. Dan kunnen er twee dingen worden gedaan [Prakken, 1997, p.65]:

- Splitsing van de taak over meer dan een taakgroep,

Dit heeft formele informatie-uitwisseling tussen de betrokken taakgroepen tot gevolg.

- De taakgroep uitbreiden.

Hierdoor worden de onderlinge contacten deels uit de informele sfeer getrokken en de informatiestromen zullen deels worden geformaliseerd.

aandachtspunt XXV. Is het steeds formeler worden van een projectorganisatie negatief met betrekking tot het verkrijgen van informatie?

Informatiesysteem: implementatie van een verandering

Vertrouwen is niet alleen een kwestie tussen de projectleden onderling. In de bestuurlijke informatiekunde gaat het zoals eerder gezegd om de verzameling van kennis en vaardigheden afkomstig uit verschillende met elkaar samenhangende vakgebieden. Dit wordt gedaan met informatiesystemen die feitelijk continu veranderen. Bij de implementatie van een verandering in een gebruikt systeem komen vaak kinderziekten voor: gebreken die zich pas tijdens de ingebruikname manifesteren [Prakken, 1997]. Wanneer de gebruikers van dit systeem niet het vertrouwen in het vernieuwde systeem heeft is dit funest voor de communicatie en kwaliteit van de samenwerking.

Bij implementatie van een verandering in het informatiesysteem is het dus van het grootste belang dat deze soepel verloopt: het is zeer moeilijk om verloren vertrouwen terug te winnen.

Black box en sequentiële benadering

- Black box benadering,

De leiding van een bouwprocesorganisatie zorgt dat stakeholders een input van gegevens krijgen waarmee zij aan het werk gaan om een zekere output te genereren. De leiding ziet vervolgens pas bij de uitkomst, de output, wat het product is geworden. Wat zich afspeelt binnen het proces is onttrokken aan het gezicht van de leiding. Dit wordt ook wel de black box benadering genoemd [Prakken, 1997]. Hierbij moet de leiding een groot vertrouwen hebben in de kundigheid van het personeel om met de input om te gaan.

- Sequentiële benadering.

Omdat bij de transformatie van de input naar output vele deelprocessen worden doorlopen kunnen zich allerlei verstoringen voordoen die het proces op deze manier onbestuurbaar maken. Daarom is het vaak zinnig om de black box open te breken zodat per deelproces of combinatie van deelprocessen de specifieke relatie tussen input en output kan worden gevonden om de besturing te verfijnen. Dit wordt ook wel een sequentiële benadering genoemd [Prakken, 1997].

Tussen deze twee benaderingen zit een groot verschil met betrekking tot het vertrouwen in de kundigheid van de teamleden. Dit zorgt ervoor dat de manier van samenwerken ook wordt beïnvloed. Niet ieder individu zal het even prettig vinden om continu te worden gecontroleerd (zie ook onder invloedsfactor leiderschap).



aandachtspunt XXVI. Is de benadering van de bouwprocesorganisatie door de leiding meer als black box of sequentieel ingericht?

Belangrijkheid informatie

Vertrouwen is belangrijk in het verkrijgen en geven van informatie. Wanneer stakeholders geen vertrouwen in elkaar hebben zullen zij niet snel ongunstige informatie geven, zelfs wanneer ze weten dat deze informatie belangrijk is bij het maken van de juiste beslissing [O'Reilly et al., 1987, p.612].

Tevens zal de zender van informatie (zie tabel 1) niet serieus worden genomen wanneer vertrouwen ontbreekt.

Samenvatting

Relatieve macht zorgt voor een beperking aan leden van een organisatie. Macht kan intern en extern zijn invloed uiten. Een organisatie probeert zich tegen deze invloed te beschermen. Het gebruik van macht kan worden ingeperkt door de dialoog aan te gaan. Zo kan machtsgebruik uit de weg worden gegaan. Macht ontstaat wanneer partijen 'op-elkaar-betrokken-gedrag' vertonen. Macht ligt dus bijna nooit volledig bij een persoon of instantie. Het hebben van macht heeft een oorzaak. Deze wordt een 'machtsbron' genoemd. Bij het aanwenden van een machtsbron wordt een machtsstrategie toegepast om de macht op een berekenende manier toe te passen.

Informatie en de meerwaarde daarvan is een vorm van macht. Hoe deze wordt gedeeld en hoe met de daarmee gepaard gaande machtsverschuiving om wordt gegaan is in een samenwerking zeer belangrijk. Geloofwaardigheid hangt sterk samen met macht. Hoe geloofwaardiger een persoon of instantie is hoe serieuzer er met deze persoon wordt omgegaan bij communicatie. De belangrijkste taak van een leider is het zorgdragen voor de prestatieverbetering van een organisatie. De persoonlijkheid van een leider kan autocratisch of democratisch zijn. Hiermee hangt de formaliteit van de samenwerking samen. Situationele controle is een andere belangrijke taak van een leider. Dit hangt samen met de effectiviteit van het leiderschap. Een leider gedijt het best bij zo min mogelijk onzekerheid en complexiteit van informatiestromen. Informatiestromen nemen kwadratisch toe met het aantal deelnemers aan een studie. In een bouwprocesorganisatie dient de leiding het voortbrengen van een bouwwerk te besturen. Hiervoor is feedback evident. Bij falende feedback functioneert de organisatie minder goed. Belangen van samenwerkende partijen lopen niet zondermeer parallel. De projectleider dient een evenwicht in deze belangen te handhaven. Bij een goede verstandhouding zullen de deelnemers niet alleen aan de eigen belangen denken. Zo kunnen gevoelige beslissingen op een correcte manier worden genomen. Belangen zijn niet altijd gelijk en er moet niet worden gepoogd deze gelijk te maken. Er kan beter op andere manieren naar een oplossing voor deze ongelijke belangen worden gezocht. Ongelijke belangen kunnen echter alleen worden verdedigd bij enige mate van gelijkheid tussen de partijen. Bij duidelijke ongelijkheid drukt de bovenliggende partij zijn zin door.

Er zijn twee soorten vertrouwen: het inter-persoonlijke vertrouwen en vertrouwen tegenover sociale objecten. Bij een vertrouwensbeschadiging wordt de samenwerking ook beschadigd. Het inter-persoonlijke vertrouwen kan uit de weg worden gegaan door beslissingskaders in te stellen. Vertrouwen hangt vaak af van secundaire aanwijzingen als referenties, getuigen, betrouwbare bronnen, enzovoort. Tevens kan het vertrouwen rusten op een positie of een situatie. Het is ten alle tijden zo dat vertrouwen een vorm van een uitwisseling is. In dit geval is het uitwisselen van informatie zeer belangrijk daarin. Deze uitwisseling kan op een formele of een informele manier geschieden. Een informele sfeer zorgt voor betere uitwisseling van informatie. Voor de uitwisseling van informatie is het systeem en het vertrouwen hierin ook zeer belangrijk. Het systeem kan in benadering black box en sequentieel zijn.

H4 Casestudies

Inleiding

In dit onderzoek zullen drie cases worden bestudeerd. Deze cases bestaan uit één 'quick and dirty', vanaf nu te schrijven als q&d, uitgevoerde studie die één studiedag beslaat en twee uitgebreidere VM studies waarvan er één twee studiedagen en één twee en een halve studiedag omhelst. Deze studies worden ook wel volledige VM studies genoemd. Bij deze studies moet een kanttekening worden geplaatst: officieel is een volledige studie, ook wel een Amerikaanse Studie genoemd, een studie met een duur van vijf dagen. In deze vorm wordt in Nederland de studie echter niet uitgevoerd. Delen van de studie die in de Amerikaanse studie in de studie worden meegenomen worden hier buiten de studie om gedaan. Dit vindt zowel in de voorbereiding als de uitwerking na afloop van de studie plaats.

De drie casestudies zijn de volgende:

1. De OVCP fasering Centraal Station Utrecht (twee en een halve dag),
2. Het transferknelpunt station Zwolle (één dag),
3. Het station Tilburg (twee dagen).

Om diepgang in de resultaten te krijgen en kwalitatief onderzoek te houden is gekozen voor casestudie. Hierbij wordt namelijk diepgaand inzicht verkregen in de processen van de bestudeerde cases.

De keuze voor het bestuderen van twee in duur verschillende soorten studies (q&d en volledig) is gebaseerd op dat er in het onderzoek naar de samenwerking en communicatie in VM studies wordt gekeken naar de mogelijkheid dat er verschillen kunnen worden waargenomen in de communicatie en samenwerking die door de duur van de studies kunnen worden verklaard. Verwacht wordt dat, doordat de q&d studie zeer kort is, de studie wordt 'afgeraffeld' wat ten koste gaat van de communicatie en kwaliteit van samenwerking in deze studie.

Om de kwaliteit van de resultaten van de casestudies te verhogen is getracht om van beide vormen van de studie twee cases te vinden. Daar er geen mogelijkheid is gevonden om een geschikte tweede q&d uitgevoerde studie te vinden is uit nood slechts één studie gebruikt in dit onderzoek.

Binnen de drie bestudeerde cases worden per case twee personen geïnterviewd: de facilitator die de studie begeleidt en een deelnemer. Het interviewen van deze twee personen heeft tot doel om eventuele verschillen in beleving van de studie aan het licht te brengen tussen de leidinggevenden en de deelnemers.

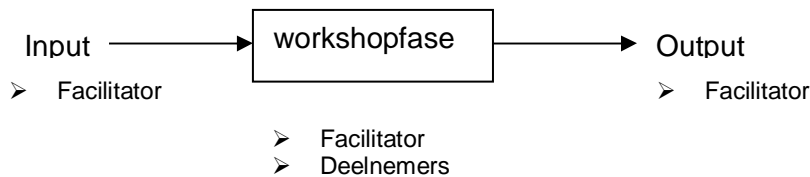
De VM studies zijn allen van de VE methode (zie tabel 1). Dat betekent dat de volgende resultaten in de studie worden nagestreefd:

- Realisering dat product aansluit op de marktwensen,
- Product is ontdaan van onnodige franje,
- Optimale prijs/prestatieverhouding,
- Trade-off van ontwerpopties.

De VM studies zijn in de voorontwerpfase gehouden. Dit is een vereiste voor deze studie omdat in deze fase de grootste invloed bestaat op de waardegeneratie in een project, zoals eerder in het rapport gesteld.

Het bestuderen van deze cases heeft doormiddel van interviews plaatsgevonden. Van iedere case zijn twee personen geïnterviewd: de facilitator als begeleider van de studie en één deelnemer aan de studie. De keuze voor deze twee in taak in de VM studie verschillende personen is gemaakt om zo de samenwerking en de communicatie in de studie vanuit verschillende oogpunten te kunnen bestuderen. Er kan immers wat betreft de functie binnen

de studie een verschil worden gemaakt tussen de deelnemers aan de studie en de leider van de studie, welke de studie voor een opdrachtgever uitvoert.



Figuur 5 Schematische voorstelling VE studie

In Bijlage 1 zijn de deelnemende functies per studie te vinden en in Bijlage 2 zijn de interviews met de antwoorden te vinden. In dit hoofdstuk worden deze vragen en antwoorden gegroepeerd naar invloedsfactor uitgewerkt door een de aandachtspunten te beantwoorden. Hiervoor wordt een korte omschrijving van de projecten gegeven.

4.1 Projectomschrijving

Het VM studie team bestaat in alle cases uit mensen van binnen én van buiten het project. Dit heeft tot gevolg dat niet ieder teamlid beïnvloed wordt door het project en dus niet iedereen als stakeholder kan worden gekenmerkt. Daarom wordt in de cases gesproken over deelnemers aan de studie in plaats van stakeholders.

De opdrachtgever van de studie is in alle drie de cases de projectmanager van ProRail. De leiding over de studie is in handen van de facilitator van de studie die intern door de opdrachtgever binnen ProRail is ingehuurd.

Case 1, De OVCP fasering Centraal Station Utrecht

Deze case bestaat uit de invoer in fasen van de OV- chipknip wat samengaat met de verbouwing van de openbaar vervoer (vanaf nu afgekort als OV) terminal Utrecht Centraal. Het idee achter deze chipknip is dat het erg moeilijk wordt gemaakt om zwart te rijden omdat je een pasje nodig hebt om door een poortje te komen om zo gebruik te kunnen maken van het OV. Hierdoor wordt het bedrijfsresultaat van de NS verhoogd en de agressie, die voornamelijk te wijten is aan zwartrijders, verlaagd, zowel op de stations als in de treinen. De bouw van de OV terminal houdt een aanpassing van de traverse en de aanleg van OV faciliteiten naast Utrecht CS in.

Het samenvallen van deze werkzaamheden maakt de invoer van de OV- chipknip lastiger. Vanwege de belangrijke functie van Utrecht CS binnen het Nederlandse spoorwegennet is de invoering van deze poortjes op dit station echter zeer belangrijk, waardoor deze gelijktijdig met de bouw van de OV terminal móet worden gedaan.

De OV poortjes, die de toegang tot de perrons moeten vormen, moeten in de gefaseerde invoering verschillende malen worden verplaatst. Een bijkomend probleem is dat de commercie in de stationshallen van de NS moet worden verplaatst. Onder de commercie worden de winkels die in de traverse zijn gesitueerd verstaan. Dit brengt hoge kosten met zich mee in verband met de verwachte inkomstenderving van deze commercie die door de opdrachtgever van de verbouwing, ProRail, moet worden betaald aan deze commercie. Tevens moet de functie van de traverse als interwijkverbinding worden gewaarborgd. Een interwijkverbinding is een verbinding van twee wijken met elkaar. In dit geval vervult de traverse deze functie.

De bouwfaserings moet zo kostenefficiënt mogelijk worden uitgevoerd. De fasering van de aanleg van de poortjes is hierin grotendeels de sturende factor. Er worden ongeveer twaalf fasen doorlopen voordat de eindsituatie wordt verkregen.

Case 2, Station Tilburg

ProRail heeft in dit project een capaciteitsprobleem met een tunnel. Er is besloten om dit op te lossen door een nieuwe tunnel aan te leggen. De gemeente wil een ontsluiting van het station naar zowel de zuidzijde als de noordzijde van het station om zo een interwijkverbinding te verkrijgen. Ten noorden van het station is een NedTrain terrein wat zal verdwijnen. Er zijn vanuit de gemeente plannen om hiervoor in de plaats een busstation te laten komen, waar de gemeente de tunnel, die de interwijkverbinding vormt onder het station door, onderdoor wil doortrekken.

In Tilburg heeft ProRail, net als in Utrecht te maken met commercie die in de tunnel aanwezig is. Deze zal ook hier tijdelijk moeten worden verplaatst om de verbouwing van de tunnel mogelijk te maken, wat inkomstendering bij de eigenaars van de winkels met zich meebrengt. Deze inkomstendering zal wederom door de opdrachtgever van de verbouwing, ProRail, moeten worden betaald.

In de studie werd ook meegenomen vanaf welke kant van het station zou worden begonnen met de bouw van de tunnel: aan de ene kant van de tunnel is commercie gesitueerd wat resulteert in nog meer kosten voor de opdrachtgever vanwege de vergoeding van de inkomstendering aan de commercie. Aan de andere kant is het NedTrain terrein gesitueerd. Dit terrein wordt door de gemeente overgenomen waardoor ProRail met de gemeente afspraken moet maken omtrent het gebruik van dat terrein wanneer aan die kant van het station wordt begonnen met de werkzaamheden.

Het verschil met de studie van Utrecht is dat in deze studie ook de gemeente als stakeholder heeft deelgenomen aan de VM studie. Hiermee is er één stakeholder meer aanwezig. Tevens waren er van meerdere functies in de studie twee deelnemers aanwezig: één van de gemeente en één van ProRail of een extern ingenieursbureau.

Case 3, Transferknelpunt Zwolle

Er zijn capaciteitsproblemen signaleerd op dit station. De grootte van het probleem is bekend door een reeds gedane studie. Deze informatie is de input van de studie, die ook weer als kosten-baten analyse kan worden omschreven. De baten worden niet zozeer in winst maar meer in de vorm van comfort, stiptheid en veiligheid gemeten.

Het probleem is dat er tijdens de piekuren een aantal (capaciteits) niveaus overschreden worden. Deze niveaus hebben vooral te maken met het aantal passagiers dat moet worden aan- en afgevoerd. Voor een verbeterde aan- en afvoer van passagiers is een referentie variant opgesteld waarmee de studie is begonnen. De MKBA, de maatschappelijke kosten-batenanalyse, van deze variant was 0,6. Voor de optimale variant wordt gestreefd naar een MKBA van 1,5. Er zijn oplossingen met en zonder infrastructurele aanpassingen bekeken. Bij de eerste kosten-batenanalyse waren de investeringskosten al verkeerd ingeschat, waardoor de MKBA van 1,5 makkelijker te halen bleek. De investeringskosten mochten al met 1/3 worden vermindert, zo bleek na een korte studie van een kosten analyticus.

Deze studie is in een zeer vroeg stadium van het project gehouden. Daarom is deze ook zonder stakeholders gedaan: alle deelnemers zijn ProRail medewerkers op twee na: één is er afkomstig van de NS en een van een onafhankelijk ingenieursbureau.

4.2 Uitwerking aandachtspunten

In deze paragraaf worden de bevindingen uit de drie casestudies, gegroepeerd naar de vier verschillende invloedsfactoren, gepresenteerd en getoetst aan de theorie die in het theoretisch kader is opgesteld om eventuele onvolkomenheden met betrekking tot de communicatie en samenwerking in de bestudeerde VM studies boven te laten komen drijven. Deze punten waarop één of meerdere van de bestudeerde studies onvolkomenheden vertonen vormen de inleiding tot de conclusies en aanbevelingen vormen.

4.2.1 Bevindingen casestudies

Macht

Bij deze invloedsfactor wordt het algemene aandachtspunt meegenomen, omdat deze buiten alle aandachtspunten valt.

Om deel te nemen aan de studies moesten de deelnemers fysiek aanwezig zijn. Zo kunnen ze aan tafel met andere deelnemers discussiëren. Op deze manier werd de dialoog versterkt en werden oplossingen gegenereerd op basis van deze dialoog waarbij iedereen reageerde vanuit zijn of haar expertise, niet op basis van een verschil in macht tussen de deelnemers. Een verschil dat er soms wel was, maar wat niet werd gebruikt. De kennis die men in de dialoog inbracht was over het algemeen schaars te noemen. Daar waar dat minder het geval was (Zwolle) werd de discussie ook meteen van een lager niveau. De communicatie verliep niet via een te voren bepaald beleid. De communicatie was wel transparant. Dit kwam tot uiting doordat iedereen open kon discussiëren en dat ook deed. De enige partij die soms minder meedeed in de discussies was de NS. Tevens bleken er verborgen agendapunten om twee stakeholders (gemeente Tilburg en ProRail) op een lijn te krijgen. In het verdedigen van belangen, wat door stakeholders wel werd gedaan in de cases, is niemand benadeeld. Zo ook niet door het 'prijsgeven' van informatie.

Er was weinig afhankelijkheid van elkaar tussen de deelnemers. Dit resulteerde in open discussies. Waar de afhankelijkheid wel aanwezig was: tussen de NS en ProRail en tussen ProRail en de gemeente Tilburg, werd met elkaar meegedacht omdat er een situatie moest worden gecreëerd waar beiden het mee eens zijn.

Doordat de deelnemers zich tot hun eigen expertise beperkt hielden kwamen ze betrouwbaar over bij de overige deelnemers. Dit was in alle cases gelijk. Ook de NS, die zich veelal afzijdig hield in de discussies, kwam, toch, geloofwaardig over doordat zij bij inmenging in de discussies ook expertise meebrachten. Door deze opstelling werd de teamprestatie in alle gevallen beter.

Leiderschap

Verborgene agendapunten, twijfel over de nut en noodzaak van delen van de studie en een tekort aan deskundigheid bij de deelnemers zorgde voor onzekerheid bij de facilitator. De facilitator heeft geprobeerd om de achtergronden van deze onzekerheid creërende factoren te begrijpen om zo de onzekerheid uit te bannen. De steil van leidinggeven was tijdens de studies democratisch. Het proces, waar de facilitator verantwoordelijk voor was, werd autocratisch geleid. De facilitator is als leider van de studie altijd geaccepteerd. De controle die hij over de studie had was soms iets minder doordat deelnemers niet begrepen wat de bedoeling van delen van de studie was door een tekort aan kennis bij de deelnemers of onduidelijkheid over de nut en de noodzaak van delen van de studie. De facilitator hield de informatiestromen zo klein mogelijk door de antwoorden van deelnemers op vragen in discussies zo kort en bondig mogelijk te houden en het aantal deelnemers niet boven de twaalf uit te laten komen; iets wat hij als een bovengrens zag voor één facilitator. Doordat de facilitator als leider van de VM studie continu aanwezig was is nooit van een falende feedback sprake geweest: alles wat werd besproken kreeg hij direct mee. De autonomie van de deelnemers in de studie: de mate waarin ze vrij zijn om zelf beslissingen te nemen, is altijd gelijk gebleven tijdens de studie. Alle deelnemers bleven op eenzelfde manier werken aan de studie.

Belangen

Conflicten vanwege conflicterende belangen zijn in geen geval voorgekomen. Bij geconstateerde conflicterende belangen is de beslissing op basis van overleg en een beslissingskader genomen.



Vertrouwen

Onderling vertrouwen is in alle cases aanwezig geweest bij alle deelnemers en de facilitator. Het vertrouwen was voornamelijk positioneel van aard, maar werd ook als persoonlijk omschreven in verband met het gevoel wat men bij een ander moest hebben. Met de deelnemers/stakeholders van de NPC werd in de case CS Utrecht in iets mindere mate van vertrouwen gecommuniceerd. Hierdoor werd de communicatie met deze partij als formeler ervaren dan met de overige deelnemers waarmee de communicatie volledig informeel verliep. Echter kon niet worden gesteld dat de NPC minder informatie toegespeeld kreeg dan de overige deelnemers aan de studie: iedereen kreeg alle informatie die voor handen was. Dit gold in alle studies. De VM studie werd sequentieel benaderd. Dat houdt in dat de facilitator continue controle uitvoert over de voortgang van het proces wat wordt doorlopen om tot de output van de studie te komen.

4.2.2 Toetsing bevindingen casestudies aan theoretisch kader

De toetsing van de bevindingen uit de casestudies aan het theoretisch kader wordt gedaan met één tussenstap: de bevindingen worden eerst gekoppeld aan de aandachtspunten. Hierna kunnen deze bevindingen gericht worden gekoppeld aan het theoretisch kader.

Nummer	Aandachtspunt	Bevinding cases
I.	In hoeverre wordt de nadruk gelegd op fysieke nabijheid van opdrachtgever en opdrachtnemer in communicatie in een organisatie?	Door de studie op locatie te houden is iedereen gedurende de studie fysiek aanwezig.
II.	Beïnvloed een relatief tekort aan macht bij een van beide partijen de manier van samenwerken tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer?	Door doormiddel van dialoog tot oplossingen te komen wordt een de invloed van een machtsverschil geminimaliseerd.
III.	Wordt in besluitvormingsprocessen de dialoog toegepast?	Alle besluiten worden middels dialoog gemaakt.
IV.	Hoe worden beheerspogingen in de organisatie voorkomen?	Beheerspogingen kwamen nergens voor door de openheid van discussies.
V.	Op welke manier zijn de partijen afhankelijk van elkaar en wordt deze afhankelijkheid voor alle partijen onderling als gelijk ervaren?	Er was slecht sprake van afhankelijkheid tussen de stakeholders: NS versus ProRail en ProRail versus gemeente Tilburg. Deze afhankelijkheid kwam voort uit de noodzaak tot samenwerking en werd in beide gevallen voor beide gelijk ervaren.
VI.	Wordt informatie en de overdracht daarvan naar andere stakeholders gebruikt als vorm van macht?	Nee. Informatie werd niet als vorm van macht gebruikt.
VII.	Hebben stakeholders beschikking over schaarse en/of belangrijke informatie?	Ja. De specialisten die aanwezig waren brachten zeer schaarse informatie met zich mee. Dit had voornamelijk met projectgebonden informatie te maken. Niet projectgebonden informatie is algemener goed en dus minder schaars.
VIII.	Wordt eventuele schade door het geven van informatie in een samenwerking tussen stakeholders gecompenseerd?	Doordat de studie niet in essentie een machtsspel bleek, is er geen schade geleden door het geven van informatie.
IX.	Heeft een zender van informatie soms de intentie om macht te verkrijgen door het verzenden van informatie aan andere stakeholders?	Nee. Zie 'bevinding case' bij aandachtspunt VII.
X.	Welke vorm van communicatiebeleid voert de boventoon in het bouwprocesmanagement?	Er bestaat geen communicatiebeleid in de cases. Wel kan de communicatie als transparant worden omschreven.
XI.	Wat doen stakeholders om als zender geloofwaardiger te worden?	Deelnemers beperken hun inbreng tot hun eigen expertise.
XII.	Hoe voorkomt een leider dat prestaties leiden onder onzekerheden?	Door de achtergrond van de onzekerheden te begrijpen en uit te bannen zijn onzekerheden gereduceerd.



Nummer	Aandachtspunt	Bevinding cases
XIII.	Wat is in een samenwerking belangrijker om tot een goed product te komen: de relatie met de overige teamleden of de bewijzen van de persoonlijke competenties?	Bewijzen van competenties zijn belangrijk als input van de studie. Een goede onderlinge relatie is belangrijk voor de samenwerking.
XIV.	Hoe goed is de situationele controle, gemeten naar de drie subschalen?	De situationele controle van de facilitator was over het algemeen goed. Echter, er was soms slecht meegaandheid te verkrijgen doordat deelnemers het nut en de noodzaak van delen van de studie niet snapten. Soms ook was er te kort kennis als input voor delen van de studie.
XV.	Is er binnen de bouwprocesorganisatie complexiteit in verband met informatiestromen geweest en hoe is daarmee omgegaan?	Door de antwoorden op de vragen in de discussies zo kort en bondig mogelijk te houden werden de informatiestromen zo minimaal mogelijk gehouden.
XVI.	Wordt er door de leiding van een bouwprocesorganisatie rekening gehouden met het minimaliseren van informatierelaties?	De informatierelaties worden zo laag als mogelijk gehouden door zo weinig mogelijk personen bij de studies te betrekken. Twaalf deelnemers werd als maximum genoemd voor één facilitator.
XVII.	Zijn er in de loop van het project veranderingen in de machtsverhoudingen waarneembaar geweest en zo ja: hoe is daarmee omgegaan door de verschillende stakeholders?	Iedereen is even autonoom gebleven tijdens de studie en daarmee is er geen verschuiving van machtsverhoudingen opgetreden.
XVIII.	Wat voor invloed had falende feedback in de case projecten?	De feedback faalde op geen enkel moment door de continue aanwezigheid van de facilitator en de open manier van communiceren.
XIX.	Wordt er in VM studies rekening gehouden met kwadratisch toenemende potentiële communicatie links en de wet van nabijheid?	Ja. De deelnemers zaten continu bij elkaar en het aantal deelnemers aan de studie is zo laag mogelijk gehouden.
XX.	Heeft de manier waarop de andere stakeholders uit het samenwerkingsverband met de belangen van een derde stakeholder omgaan gevolgen voor de samenwerking?	Door de open manier van communiceren, het grotendeels ontbreken van belangen en daar waar deze er wel waren het open karakter van de discussie om tot een oplossing te komen werd de samenwerking plezierig.
XXI.	Hoe worden conflicten beheerst?	Conflicten zijn er niet geweest. Waar ze er dreigden te komen zijn ze in discussie opgelost, wat neerkomt op overreding van een deelnemer door een andere deelnemer.
XXII.	Is er een samenhang tussen de mate van vertrouwen en de openheid in communicatie en samenwerking?	Door een groot vertrouwen wordt de communicatie informeel en de samenwerking beter.
XXIII.	Wat is de reden van uw vertrouwen in het samenwerkingsverband?	De reden voor het vertrouwen was met name positioneel te noemen, maar werd ook wel persoonlijk gevonden.
XXIV.	Krijgt u voldoende informatie van uw beoogde partner om met vertrouwen een samenwerkingsrelatie aan te gaan?	Er is onderling voldoende vertrouwen om samen te werken. De mate van vertrouwen verschilt tussen de deelnemers onderling, maar is altijd voldoende.
XXV.	Is het steeds formeler worden van een projectorganisatie negatief met betrekking tot het verkrijgen van informatie?	Ja. Met de deelnemer van NPC werd formeler gecommuniceerd dan met de overige deelnemers. Hier werd tevens bij vermeld dat deze vorm van communiceren wel minder soepel verliep.
XXVI.	Is de benadering van de bouwprocesorganisatie door de leiding meer als black box of sequentieel ingericht?	Alle projecten zijn sequentieel benaderd: de facilitator had continue controle over de processen van de studies doordat hij steeds aanwezig was.

Tabel 2. Koppeling bevindingen aan aandachtspunten

Uit de bovenstaande tabel kan worden opgemaakt hoe de deelnemers en de facilitators van de verschillende studies de studie waaraan ze deelnamen beleefden. Dit is, zoals reeds gezegd gedaan, aan de hand van de koppeling van de bevindingen aan de in het theoretisch kader opgestelde aandachtspunten. Als deze bevindingen aan het theoretisch kader worden getoetst kunnen de punten van onvolkomenheid worden aangewezen in de communicatie en kwaliteit van samenwerking in de cases. Dit zijn dan de resultaten die de inleiding tot de conclusies en aanbevelingen vormen.

Punten van onvolkomenheid

Uit de toetsing van de bevindingen (zie tabel 2) aan de theorie die in hoofdstuk drie aan bod is gekomen, komen onvolledigheden naar voren. De toetsing van de bevindingen en de onvolledigheden die daarbij naar voren komen worden hier opgesomd per aandachtspunt waar deze bij horen:

- Aandachtspunten vijf en zes:

‘Een informatie of kennis voorsprong scheidt een bepaalde mate van overwicht in het geval van het voorkomen van een meningsverschil ten opzichte van de andere stakeholders (of deelnemers) omdat daarmee kan worden geargumenteed zonder dat de tegenpartij zich heeft kunnen prepareren op de nodige tegenwerpingen’ [p. 26]. Dit betekent dat bij een tekort aan informatie of kennis bij deelnemers aan een VM studie er geen goede inhoudelijke discussie kan worden aangegaan met deelnemers die wel voldoende informatie of kennis hebben en daardoor de kwaliteit van de samenwerking, die deels wordt bepaald door de doelmatigheid van de organisatie (zie definitie kwaliteit van samenwerking, p. 12), niet optimaal is.

- Aandachtspunt tien:

Er wordt voornamelijk volgens het dienstbaarheidsmodel gecommuniceerd volgens de geïnterviewde deelnemers en facilitators. Echter, het reflectieve model, waarbij wordt geluisterd naar hoe de omgeving, in dit geval de overige deelnemers en de facilitator, zou meer aandacht moeten krijgen in de VM studies: ‘door de politiek en economisch juiste uiting in dit model krijgt de deelnemer een betrouwbaardere uitstraling wat hem als zender geloofwaardiger maakt’ [p.28]. Door deze hogere geloofwaardigheid komt de boodschap die een deelnemer offreert aan de overige deelnemers beter over. Het offeren van een boodschap is communicatie (zie definitie communicatie). Dus door meer volgens het dienstbaarheidsmodel te communiceren wordt de communicatie verbeterd.

- Aandachtspunt dertien:

In de voorbereiding van de VM studie is tekort naar de competenties van de deelnemers aan de VM studie is gekeken. Volgens de geïnterviewde facilitators zijn de bewijzen van competenties van de deelnemers aan de VM studie belangrijk voor de input in deze studie. Echter, in één van de studies bleek het door de opdrachtgever gewenste resultaat niet uit de studie te komen doordat een aantal deelnemers niet de gewenste inbreng kon leveren aan de invulling van het proces van de VM studie. Dit geeft duidelijk aan dat aandacht moet worden besteed aan de selectie van de deelnemers op het in voldoende mate in huis hebben van de juiste competenties zodat de bewijsbare competenties die de deelnemers nodig hebben om de studie tot een goed einde te brengen in voldoende mate aanwezig zijn, zodat het nut dat uit de organisatie wordt verkregen, wat de kwaliteit van samenwerken mede bepaald, verhoogd kan worden.

- Aandachtspunt veertien:

De situationele controle van de facilitator in de VM studie was niet altijd volledig wat betreft de voortgang van de taak die in deze studie moest worden vervuld. Doordat deelnemers het nut en de noodzaak van de studie niet altijd begrepen stagneerde de voortgang in de studie. Bij teamwork wordt het hoogste nut uit kapitaal, arbeid en organisatie verkregen (zie definitie kwaliteit van samenwerken). Omdat de voortgang van de studie hier stagneerde, wordt dus niet het hoogste nut uit kapitaal, arbeid en organisatie verkregen en is de kwaliteit van samenwerken dus niet optimaal.

- Aandachtspunt vijftieng:

Twee deelnemers met dezelfde functie, maar van verschillende bedrijven die deelnamen aan de VM studie, hadden voldoende wederzijds vertrouwen om met elkaar samen te werken maar dit vertrouwen in elkaar was niet optimaal. Wanneer de leden van een organisatie



elkaar beter leren kennen zal de onderlinge relatie meer informeel worden. Hierbij speelt wederzijds vertrouwen een grote rol [p.38]. Wanneer deelnemers aan een VM studie in deze studie zeer nauw met elkaar moeten samenwerken, zoals twee deelnemers met dezelfde functie, is het dus belangrijk dat deze elkaar voor de aanvang van de studie leren kennen. Hierdoor wordt het wederzijdse vertrouwen vergroot. Bij wederzijds vertrouwen wordt de nadruk meer op coöperatie dan op competitie gelegd. Dit wederzijdse vertrouwen is het tegenovergestelde van opportunisme, wantrouwen en eigenbelang [p.16]. Coöperatie is één van de punten die zorgdragen voor een maximalisering van de kwaliteit van samenwerken, zoals in de definitie van de kwaliteit van samenwerken staat beschreven [p.12].

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de bestudeerde cases omschreven. Hierin is uitgelegd wat deze cases inhielden om een idee te krijgen van de achtergrond van de casestudies. In de hierop volgende paragraaf zijn de bevindingen uit de drie casestudies, gegroepeerd naar de vier verschillende invloedsfactoren, gepresenteerd en getoetst aan de theorie die in het theoretisch kader is opgesteld om eventuele problemen met betrekking tot de communicatie en kwaliteit van samenwerking in de VM studies boven te laten komen drijven. Hieruit zijn resultaten gevolgd die de inleiding tot de conclusies en aanbevelingen vormen die in het hierop volgende hoofdstuk worden gepresenteerd.

H5 Conclusies en aanbevelingen

Conclusies worden getrokken aan de hand van de punten waarop één of meerdere casestudies onvolkomenheden vertonen. De aanbevelingen die uit deze conclusies volgen zijn voor een deel bedoeld om de toekomstige VM studies aan te passen, waardoor, zoals de doelstelling van dit onderzoek luidt, 'een oplossing wordt gevonden om de waardegeneratie te vergroten in de precontractfase van een bouwproces' [p.7]. in dit geval wordt de oplossing dus gevonden in het dusdanig aanpassen van de VM studie dat deze voor een grotere waardegeneratie zorgt.

Aanbevelingen worden tevens gemaakt in de richting van vervolgonderzoek. Er zijn door het houden van dit onderzoek, zoals bij ongeveer ieder onderzoek gebruikelijk is, meer vragen gecreëerd dan dat er zijn beantwoord. Om de vragen die zijn gecreëerd te beantwoorden is vervolgonderzoek nodig, waar aanbevelingen voor worden gedaan.

5.1 Conclusies

Conclusies worden getrokken op twee gebieden: de kwaliteit van samenwerking (1) en de communicatie (2) tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemers. Op deze twee gebieden worden verbeteringen gezocht waardoor de waardegeneratie in de bestudeerde cases kan worden gemaximaliseerd, zoals waar in de derde en laatste centrale onderzoeksvraag naar gevraagd wordt.

De opdrachtgever is in de bestudeerde cases de projectmanager van ProRail, die de leiding van de studie in handen van een facilitator heeft gegeven die intern door de opdrachtgever binnen ProRail is ingehuurd. Dat betekent dat de facilitator de verpersoonlijking van de opdrachtgever is in de studies. De opdrachtnemers zijn de deelnemers aan de studies die bestaan uit 'belangeloze' deelnemers en stakeholders.

Algemeen kan worden gesteld dat de vraag die in dit onderzoek is gesteld of de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking afhangen van de lengte van een onderzoek (q&d uitgevoerde VM studie ten opzichte van een volledig uitgevoerde VM studie) of de fase waarin een VM studie zich bevindt met 'nee' kan worden beantwoord: er is geen duidelijke aanwijzing hiervoor gevonden in de casestudies.

Kwaliteit van samenwerking

De doelmatigheid van de organisatie in een VM studie wordt ondermijnd bij een tekort aan informatie of kennis van zaken bij deelnemers. Het nut dat uit de (tijdelijke) organisatie wordt verkregen wordt ondermijnd door:

- Een tekort aan competenties bij deelnemers,
- Een gebrek aan situationele controle.

Tevens kan worden geconcludeerd dat de kwaliteit van de samenwerking kan worden verbeterd op het punt van wederzijds vertrouwen: dit is niet altijd optimaal tussen deelnemers waardoor er geen sprake kan zijn van optimale onderlinge coöperatie.

Communicatie

Door in de onderlinge communicatie in een VM team goed te letten op het luisteren naar elkaar wordt de betrouwbaarheid van de deelnemers vergroot waardoor de geoffreerde boodschappen beter over komen.

5.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen die worden gedaan worden onderverdeeld in aanbevelingen om de huidige VM studies te verbeteren en aanbevelingen om vervolgonderzoek te plegen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de in de vorige paragraaf getrokken conclusies.



Aanbevelingen verbetering VM studies

Om een tekort aan informatie of kennis bij de deelnemers aan een VM studie aan te pakken kan alleen worden gekeken naar de deelnemers die geen belangen in de studie hebben: de stakeholders worden uitgenodigd op basis van belangen die zij in het project waar de VM studie naar wordt gehouden hebben. Deze deelnemers worden dus niet geselecteerd door de facilitator van de VM studie. Echter, de deelnemers die geen belangen hebben worden op basis van toegevoegde waarde aan de VM studie uitgenodigd en niet op basis van belangen. Dat betekent dat hiervoor een selectie kan worden gehouden. In deze selectie moet worden gelet op de mate waarin kennis en informatie voor handen zijn bij de kandidaten en de competenties.

Omdat het wederzijds vertrouwen en het begrip van nut en noodzaak van de studie belangrijke punten zijn waarop de kwaliteit van de samenwerking kan worden verbeterd en deze twee punten moeten 'groeien', wordt aanbevolen om met een vaste groep, belangeloze en dus door de facilitator te kiezen, deelnemers te werken. Hierdoor leren deze elkaar kennen, waardoor een vertrouwensband ontstaat. Tevens hoeft aan deze deelnemers niet bij iedere studie de nut en noodzaak van de VM studie uit te worden gelegd. Er wordt door deze maatregel een soort 'vaste kern' van deelnemers gerealiseerd die per project iets zal verschillen in verband met de voor het specifieke project vereiste expertise.

Tevens kan een forum op het internet worden geplaatst bij meerdaagse studies. Op dit forum kunnen de vorderingen in het 'huiswerk' wat de deelnemers mee krijgen worden geplaatst. Deze vorderingen zijn dan voor alle deelnemers aan de studie zichtbaar en kunnen van commentaar worden voorzien. Hierdoor kunnen online discussies ontstaan waardoor deelnemers beter van elkaars werk op de hoogte zijn en leert men elkaar iets beter kennen, ondanks de fysieke afwezigheid van de 'gesprekspartner'. Zo groeit het onderlinge vertrouwen en wordt de kwaliteit van de samenwerking verbeterd.

Om de onderlinge communicatie te verbeteren moet in de voorbereiding van een VM studie een communicatieplan worden geschreven. Hierin moet goed omschreven worden hoe de deelnemers onderling communiceren. Dit wordt gedaan aan de hand van de verschillende voor handen zijnde communicatiemodellen. Per VM studie, die allemaal verschillend zijn, moet dan een juiste mengvorm van deze modellen worden uitgeschreven.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In een vervolgstudie zouden alle deelnemers aan de bestudeerde case moeten worden geïnterviewd voor een betere kwaliteit van de onderzoeksresultaten.

Tevens moet worden onderzocht hoe een communicatieplan voor een VM studie het best kan worden opgesteld.



Referenties

- **Ashby, W.R.**, 1969, 'Self-regulation and requisite variety', in Emery, F.E. (ed), 'Systems thinking',
- **Atwater, L., Roush, P. and Fischtal, A.**, 1995, 'The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership'. *Personnel Psychology*: 48: 35-9
- **Bardach, E.**, 1998, 'Getting Agencies to Work Together', Washington, DC: Brooking Institutions Press,
- **Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A. and Keil, T.**, 'Qualitative research and the study of leadership', *Human Relations*, volume 41, number 1, 1988, p. 13-30, Loughborough University of Technology,
- **Bryson, J. and Crosby, B.**, 1992, 'Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared Power World', San Fransisco, CA: Jossey-Bass,
- **Cuilenborg, J.J. van, Scholten, O. en Noomen, G.W.** , 1996, 'Communicatiewetenschap', 4^e druk, Bussum,
- **Dasgupta, P.**, 'Trust as a commodity', in: D. Gambetta (ed.), 'Trust: making and breaking cooperative relations', Oxford, Basil Blackwell, pp. 49-71,
- **Dorée, A.**, 'Gemeentelijk aanbesteden', Hengelo, 1996
- **Eden and Ackermann**, 1998, 'Making Strategy: The Journey of Strategic Management', London: Sage Publications,
- **Es, R. van**, 2004, 'Communicatie en ethiek', Amsterdam,
- **Feldman, M. and Khademian, A.**, 2002, 'To manage is to govern', *Public Administration Review*, 62:5 pp 541-554,
- **Flyvbjerg, B.**, 2002, 'Bringing Power to Planning Research', *One Researcher's Praxis Story, Journal of Planning Education and Research*, 21:pp 253-356,
- **Foucault**, 1985, 'The ethic of care for the self as the practice of freedom.' In *The final Foucault*, edited by J. Bernauer and D. Rasmussen. Cambridge, MA: MIT Press,
- **Foucault**, 1989, 'Foucault live (interviews 1966-84).', New York: Semiotexte
- **French, J.R.P. and Raven, B.**, 1959, 'Then basis of social power', in Cartwright, D. (ed), 'Studies in power', Ann Arbor, p. 150-167,
- **Galbraith, J.R.** , 1977, 'Organization Design',
- **Gambetta, D.** 1988, 'Trust: making ans breaking cooperative relations', Basill Blackwell Ltd, Oxford,
- **Gronstedt, A.**, 2000, 'The Customer Century', Boeksamenvatting door &Samhoud, De Boer, T.,
- **Haselhoff, F., Rijlaarsdam, E.**, 1988, 'Het kan best anders in de bouw', Stichting Bouw Research, rapport nr.166, Rotterdam,
- **Hendriksen, T.R., Geffen, L.C.M.M., van**, 2005, 'Let's do it First time wrong...but FAST', ECCL, Poland,
- **Hertog, F. den, Sluis, E. van**, 1995, 'Onderzoek in organisaties; Een methodologische reisgids', Assen: Van Gorcum,
- **Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, A.C.Schneck, R.E. and Pennings, J.M.**, 1971, 'A Strategic Contingency Theory of Intra-Organizational Power', *Administrative Science Quaterly*, volume 16, pp. 216-229,
- **Hill, T., Smith, N. and Lewicky, P.**, 1989, 'The development of self-image bias: A real-world demonstration', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15:205-11,
- **Hutjes, J., Buuren, H. van**, 1996, 'De gevalsstudie: Strategie van kwalitatief onderzoek', Meppel: Boom,
- **Jenkins, D.** , 1974, 'Job power: blue and white colour democracy', London,
- **Jones, E.**, 1990, 'Interpersonal perception', Freeman, New York,



- **Keuning, D.**, 'Organiseren en leiding geven', 4^e, herziene druk 1996,
- **Koopman, P.L. en Pool, J.**, 1992, 'Management en besluitvorming in organisaties', Assen/Maastricht,
- **Krackhardt, D.**, 1994, 'Constraints on the interactive organisation as an ideal type', in C. Heckshcer and A. Donnellon (eds), 'The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change', Thousand Oaks, CA, Sage,
- **Krogt, van der, Th.W.P.M., Vroom, C.W.**, 1991, 'Organisatie is beweging', Utrecht: Lemma,
- **Limperg Instituut**, 1987, 'Rapport Terminus', Amsterdam,
- **Lorenz, E.H.**, 1989, 'Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry', in Gambetta 1989, p. 194-210,
- **Markus, M.L.**, 1984, 'Systems in organizations', Cambridge, Massachusetts,
- **Maslow, A.H.**, 'Motivation and Personality', New York, Harper and Row, 1954,
- **Mitchell, Agle and Wood**, 1997, 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts',
- **Morton, F.J. Burns**, 1948, 'Teamwork in industry', Londen, Chapman & Hall,
- **Mulder, M.**, 1978, 'Conflicthantering', Leiden,
- **Myers, D.G.**, 1996, 'Social Psychology', 5th edition, New York, McGraw-Hill,
- **Nutt, P.**, 2002, 'Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles', San Fransisco, CA: Berrett-Koehler Publishers,
- **O'Reilly, C., Chatman, J. and Anderson, J.**, 1987, 'Message flow and decision making', in 'Handbook of Organizational communication', Newbury Park, CA: Sage,
- **Pfeffer, J.**, 1981, 'Power in organizations', Marshfield, Massachusetts, Pitman Public Inc.,
- **Prakken, B.**, 1997, 'Informatie en de besturing van organisaties', Nijmegen, uitgegeven door Van Gorcum & Comp. B.V. te Assen,
- **Pratto, F. and John, O.**, 1991, 'Automatic vigilance: the attention grabbing power of negative social information'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 380-91,
- **Pugh, D.S.**, 1990, 'Organization Theory, selected readings', England, 3th edition,
- **Rawls, J.** 1985. 'Justice as fairness: Political not metaphysical', *Philosophy and Public Affairs* 14 (3): 223-51,
- **Rosenfeld, P.**, 1995, Giacalone, R. and Riordan, C., 'Impression management in organizations', London, Routledge,
- **Ruler, B. van**, 2003, 'Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit', oratie Universiteit Twente,
- **Silverman, D.**, 1974, 'Organisatietheorie', oorspronkelijke titel: 'The theory of organisations', oorspronkelijke titel: 'The theory of organisations', uitgegeven door Heinemann, London,
- **Stein, S.M.** 1973. 'The ontological status of social institutions', Ph.D. thesis, University of Calgary,
- **Stein, S.M.**, & Harper, T.L., 2003, 'Power, Trust, and Planning', *Journal of Planning Education and Research* 23: pp 125-139,
- **Sztompka, P.**, 1999, 'Trust, a sociological theory', Cambridge, University Press,
- **Tongerren, H. van**, 1996, "hart noodzakelijk", inaugurele rede, Universiteit Twente, Enschede,
- **Tourish, D. and Hargie, O.**, 2004, 'Key issues in organizational communication', London,
- **Twijnstra, A. en Duijs, A.**, 1980, 'De organisatie van het bouwproces', Samson, Alphen aan den Rijn,
- **Van der Krogt en Vroom**, 1988, 'Organisatie is beweging',



- **Veenvliet, K.Th.**, 2002, 'Reader B8, Ontwerpprocessen', 'Value Management, Introductiemodule', Enschede,
- **Verschuren, P., Doorewaard, H.**, 1998, 'Het ontwerpen van onderzoek', Utrecht: Lemma,
- **Vliert, E. van de**, 1988, 'Conflict en conflicthantering', in Drent, P.D.J., Thierry, H. en Wolff, C. de (red), Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie, Deventer,
- **Voordijk J.T.**, 'Naar integrale logistiek in bedrijfsketens: ontwikkelingen in de bouw', proefschrift Rijksuniversiteit Limburg, d.d. 24 juni 1994, Maastricht,
- **Vries, M. de**, 2001, 'The leadership mystique', Financial times/Prentice-Hall, London,
- **Weber, M.**, 1977, 'Wissenschaft als beruf, politik als beruf (7^e dr.)', Berlin, Duncker und Humblot,
- **Weick, K.E.**, 1979, 'The social psychology of organizing', New York, Random House,
- **Williamson, O.E.**, 'The economic institutions of capitalism (firms, markets, relational contracting)', 1985, The Free Press, New York,
- **Winch, P.**, 1958, 'The idea of a social science.', New York: Humanities Press,
- **Winograd, T. and Flores, F.**, 1986, 'Understanding Computers and Cognitions', Norwood, N.J.

Bijlagen

Bijlage 1, Casestudies: aanwezige functies

Station Tilburg

- Projectmanager ProRail,
- Cost Engineer ProRail,
- 2 Stedenbouwkundigen gemeente Tilburg,
- Gebiedsmanager binnenstad Tilburg,
- Stedenbouwkundige IB,
- Projectleider IB,
- 2x ontwerpers IB,
- Vertegenwoordiger NS stations.

Transferknooppunt Zwolle

- Projectmanager Prorail,
- Deskundige verkeer en vervoer ProRail,
- Projectsecretaris Prorail,
- Projectanalist ProRail,
- Cost Engineer ProRail,
- Railverkeersdeskundige ProRail,
- Constructeur IB,
- Vertegenwoordiger NS stations.

OVCP fasering OVT Utrecht

- Projectmanager IB,
- Stationsmanager Utrecht CS,
- Programmabureau OVCP,
- Projectleider andere OVCP projecten NPC (ander IB),
- Cost Engineer ProRail,
- Contractmanager ProRail andere OVCP projecten.

Bijlage 2, Casestudies: vragenlijst inclusief antwoorden

In deze bijlage zijn de twee interviews per case samengevoegd. Voor de antwoorden staat een 'D' voor het antwoord van de geïnterviewde deelnemer en de 'F' voor het antwoord van de geïnterviewde facilitator.

Case 1, OVCP fasering OVT Utrecht

Algemeen

1. Fysieke nabijheid

Belangrijk voor de communicatie tussen de stakeholders is de fysieke nabijheid. Meer fysieke nabijheid stimuleert de formele en informele communicatie.

- Is er sprake geweest van fysieke nabijheid van de teamleden?

D: Ja. Het team zat rond een tafel tijdens de studie. Tevens werden er stickers geplakt, waardoor een andere fysieke nabijheid werd gecreëerd. Zitten is formeler en staan en rondlopen is informeler.

- (zo ja) Is dat gebonden aan fases?

D: Het rondlopen is gebonden aan de fase waarin functies worden gewaardeerd.

- (zo ja) wordt dit bevorderd?

D: Nee.

- (zo ja) hoe wordt dit bevorderd?

D: -

- (zo ja) heeft de fysieke nabijheid van de teamleden invloed op het procesverloop?

D: Hoe meer fysieke nabijheid hoe ongedwongener en meer een op een het contact.

Macht

1. Relatieve macht

Relatieve macht is het verschil in macht tussen de stakeholders.

- Is er sprake van een verschil in macht?

D: Er is wel verschil in macht, maar het wordt niet gebruikt. NPC heeft deelgenomen om, in grote maten, de eigen belangen te verdedigen. In die hoedanigheid is er enigszins sturend opgetreden in een proces dat niet gestuurd hoort te worden.

- (zo ja) in welke delen van de studie uit zich dit?

D: Het creatieve deel van de studie.

- (zo ja) heeft dit invloed op de samenwerking?

D: Ja. De samenwerking met NPC is onder druk gezet door het sturende optreden.

2. Dialoog

Schaarse kennis is kennis die niet makkelijk via andere wegen kan worden verkregen. Belangrijkheid van kennis is duidelijkheid van de waarde en de afhankelijkheid van anderen.

- Worden oplossingen voor problemen in de studie door onderling overleg tussen de verschillende stakeholders bereikt?

F: Het is de kern van de studie dat er door onderling overleg over de eigen vakdisciplines heen wordt gestapt en wordt gekeken naar anderen. Doordat niet alle deelnemers stakeholders zijn kunnen deze kritischer op de ideeën ingaan.

D: Ja.



- (zo ja), is hierbij sprake van verschil in inbreng van verschillende stakeholders?

F: De inbreng is altijd zo goed als gelijk gebleken. Iedereen kon zijn zegje doen en deed dat ook. Soms is iemand een van de dagen niet aanwezig, maar dat zat hem dan in persoonlijke omstandigheden, capaciteitsproblemen of het nut niet van inziende.

D: Iedereen reageert op zijn expertise. Bij het genereren van ideeën worden degenen die niet direct betrokken is bij het proces. Maar in kwaliteit en kwantiteit uitte zich dat niet.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

D: -

- (zo ja) is deze kennis dan schaars en/of belangrijk te noemen?

F:

- De denkwijze van de ontwerper van NSP was schaars te noemen. Hoe het eruit gaat zien, hoe de fasering is en waarom dit zo is. Vooral dit laatste is niet goed uit boeken te halen. Deze achtergrondkennis zorgt voor snelheid in de studie: niet iedereen hoeft zich in te lezen.
- De stationsmanager weet wat er gaande is in het station en hoe de commerciële partijen in het station betrokken zijn.
- De OVZP programmamanager weet alles van de te plaatsen poortjes waarmee ook deze schaarse, belangrijke informatie inbrengt.

Deze mensen hebben allemaal kennis van de inputvariabelen.

D: Ja. Van de NS commercie, de 'stations mensen': waar dreigen bepaalde problemen te ontstaan op specifiek dat station. Jos Castenmiller zelf had specifieke kennis van de loopstromen en de financiële consequenties van de oplossingen. Iedereen was redelijk complementair. Dit leverde een goed plaatje op.

- (zo ja) wordt de kennis om deze problemen op te lossen gebruikt om invloed op het proces te hebben?

F: Ja. Maar deze invloed is positief gebruikt.

D: Nee. Niet op het proces.

- (zo ja) wordt de kennis om deze problemen op te lossen gebruikt om indirect de invloed op beslissingen die de leiding van deze organisatie maakt?

F: De groep beslist ten alle tijden over de uitkomsten. De leiding beslist over het proces.

D: Wel op de oplossing; de uitkomst. Dit is inherent aan VE.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: In het gehele proces.

D: Ten alle tijden.

3. Communicatiebeleid

Hoe wordt gecommuniceerd heeft invloed op de macht van een stakeholder. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen het dienstbaarheids- (transparantie staat centraal), het uitvoerders- (zo weinig mogelijk communicatie), het instrumentele- (communicatie via vtv geschreven plannen), en het reflectieve model (monitoring van de reactie).

- Is er een communicatiebeleid?

F: Beleid is er niet, er is wel een structuur in de communicatie. Dit volgt uit de begeleiding van het proces door de facilitator. Er worden groepen gevormd in fasen van de studie op basis van achtergrond /manier van reageren van personen. Hierdoor wordt de vorm en het proces van de communicatie gestroomlijnd.

D: Nee. Er is geen communicatiebeleid van te voren uitgezet.

- (zo ja) is dit over de hele VM-studie gelijk?

F: Ja.

D: -

- Welke beleidsvorm(en) word(t)(en) er toegepast?

F: Transparantie centraal.

D: Er is transparant gecommuniceerd ('zo open en eerlijk mogelijk creatief doen'). Alleen wanneer een deel van een discussie buiten de scope van de studie valt volgens de facilitator werd de discussie afgekapt, wat onder het uitvoerders model kan worden geschaard.



- Welke gevolgen voor de samenwerking met de stakeholders heeft dit?

F: Eventueel kunnen groepen anders worden ingedeeld. Dit hangt van de situatie af. Er kan worden gestimuleerd. Dit alles wordt door de facilitator gedaan.

D: Geen.

4. Herschikking informatie

Herschikken van informatie kan leiden tot conflictsituaties door herschikking van macht.

- Wordt door het delen van informatie de informant soms benadeeld?

F: Ja, maar in dit project niet. Wanneer men geen objectief oordeel kon worden geveld waren de deelnemers vrij om hun oordeel in te kaderen.

D: Nee. Omdat bijna iedereen belangeloos was in de studie. De beheerders van het station zouden het hebben kunnen doen, maar het is niet duidelijk aan de orde geweest.

- (zo ja) wordt deze hier dan voor gecompenseerd?

F: -

D: -

- (zo ja) hoe?

F: -

D: -

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

D: -

5. Beheerspogingen

Een beheerspoging is het aanwenden van macht om belangen te verdedigen. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen invloed en imago, kennis en vaardigheden, legitieme macht en hulpbronnen.

- Worden belangen verdedigd?

F: Ja. Door je kader waarin je werkt aan te geven. Maar doordat er geen opdrachtgever en projectmanagement bij zat waren er weinig belangen te verdedigen. Alleen NS stations was als belanghebbende partij aanwezig.

D: Ja. Beperkt. In verband met potentiële, persoonlijke, problemen wanneer bepaalde keuzes zoden worden gemaakt.

- (zo ja) wordt dit door het aanwenden van macht gedaan?

F: Als een van de teamleden in zijn belangen dreigt te worden geschaad, kan deze niet goed werken en wordt de studie niet optimaal gediend.

D: Ja.

- (zo ja) welke soort macht wordt hiervoor gebruikt?

F: NS stations gebruikt hierin zijn invloed om 'nee' te zeggen tegen alternatieven wanneer belangen (evt van derden) worden geschaad.

D: Kennis werd hierin aangewend.

- (zo ja) wat zijn de condities waaronder dit wordt gedaan?

F: Bij het schaden van belangen die zij moeten verdedigen (eigen, maar ook commercie).

D: Geen specifieke condities.

6. Afhankelijkheid

Macht bestaat bij de gratie van afhankelijkheid van elkaar [op elkaar betrokken gedrag].

- Is er afhankelijkheid tussen stakeholders?

F: Heel weinig. De NS en ProRail hebben belangen, maar deze belangen hebben te maken met de onderlinge relatie, niet met het project: de NS en ProRail zijn partners. De partners hebben andere belangen bij het project, kijken op een andere manier naar het project.

D: Nee. Binnen de studie niet. Buiten de studie om wel. De opdrachtgever vonden achteraf dat de opmerkingen van de NS te ver gingen (te duur).

- (zo ja) waar uit deze zich?

F: Hierdoor wordt heel openlijk naar de mogelijkheden gekeken. Er wordt niet onderhandeld over de mogelijkheden. Hier is de studie ook niet voor bedoeld.

D: Vrije discussies tijdens de studie en achteraf opmerkingen onder betreffende stakeholders.

7. Betrouwbaarheid

Geloofwaardigheid is belangrijk om betrouwbaar over te komen.

- Wat wordt er gedaan om geloofwaardig over te komen?

F: Door inbreng in de studie van kennis. Waarom je iets wil, waarom iets zo is als jij denkt.

D: Van een van de deelnemers van NPC uit werd er gesteld dat hij alles van iets wist. Dan kwam hij niet geloofwaardig over. Er werd wel geloofwaardig overgekomen door inhoudelijk dingen aan te tonen; door vanuit expertise dingen te zeggen. Dus niet door uit een machtspositie te spreken.

Er werd niet bewust omgegaan met het geloofwaardig over komen op elkaar.

- Wordt er rekening gehouden met de belangrijkheid van informatie die een stakeholder mogelijk bezit bij het geven van vertrouwen?

F: Ja. Wanneer iemand veel belangrijke kennis heeft en inbrengt krijgt deze meer vertrouwen.

D: Nee.

- (zo ja) is dit vertrouwen afhankelijk van de fase van de studie?

F: Altijd gelijk.

D: -

- (zo ja) beïnvloed dit de communicatie en samenwerking?

F: Ja. De communicatie verbetert bij het geven van meer informatie en bij betere onderbouwing van de gegeven informatie.

In het geval van de facilitator geeft deze vertrouwen door goed aan te geven wat het doel van de studie is.

D: -

Leiderschap

1. Onzekerheid

De belangrijkste taak van een leider is het zorgdragen voor de prestatie verbetering van een organisatie [Pugh 1990]. Onzekerheden zijn hierin een belangrijke ondermijnende factor.

- Is er sprake van onzekerheid tijdens de VM-studie?

F: Er zijn veel onzekerheden: bij het eerste beraad van teamleden komt pas naar voren of er verborgen agendapunten en/of belangen spelen. In het project van het CS Utrecht zijn deze niet gevonden.

Nut en noodzaak van oa de value analyse worden door de deelnemers in twijfel getrokken.

De deelnemers vinden het niveau te academisch.

- (zo ja) waar uit deze onzekerheid zich?

F: De deelnemers zijn moeilijk te motiveren om verder te gaan met de studie bij twijfel aan nut en noodzaak.

- (zo ja) kunnen de prestaties van de VM-studie daaronder leiden?

F: Dat zou kunnen.

- (zo ja) hoe wordt dit voorkomen?

F: Door zoveel mogelijk van te voren in de schoenen van de deelnemers te gaan staan in de voorbereiding van de studie. Waarom de teamleden er zijn en wat hun inbreng is.

Koppelen met de teamleden, het waarom van de studie. Goed de tijd ervoor nemen, goed uitleg te geven.

2. leidinggevende steil

Autocratische leiding is taakgericht en democratische leiding is relatiegericht.

- Is de leiding taak- of relatiegericht ingesteld?

F: Autocratisch qua proces, democratisch qua uitkomst. Het proces is slechts een middel. De teamleden denken ook mee en mogen daarin ook hun ideeën aandragen. Op het hoogste niveau moet echter wel een bepaalde systematiek worden doorlopen. De relaties tussen de deelnemers moeten optimaal worden gehouden door de leiding.

D: De facilitator is de leider in het proces. Deze was autocratisch ingesteld op het behalen van een resultaat(proces). Democratisch doordat iedereen de mogelijkheid kreeg om creatief te zijn in zijn of haar expertise.

- Is de leidinggevende steil in alle fases van de studie gelijk?

F: Ja.

D: Bij het genereren van de oplossingen werd de facilitator autocratischer.

- Heeft de steil van leidinggeven invloed op de communicatie en samenwerking van de leiding met de stakeholders?

F: Dat kan wel, maar was in Utrecht niet van toepassing.

D: Ja. Het was functioneel; niet hinderlijk. Hierdoor werd het proces duidelijk neergezet en zakte de invulling van het proces niet in.

3. Situationele controle

Drie subschalen geven aan hoe goed een leider de situatie onder controle heeft, namelijk de mate waarin wordt voldaan aan:

- Acceptatie en support door de teamleden,
- Duidelijkheid, structuur, procedures, doelstelling en voortgang van de taak,
- De mogelijkheid meegaandheid te verkrijgen.

- Is er controle over de VM-studie, gemeten naar de 3 bovenstaande subschalen?

F: Acceptatie en support was er altijd, maar sommige deelnemers deden niet actief mee, wilden alleen kijken hoe de studie ging en of de studie goed ging. Eventueel wilden deze deelnemers hun zegje kunnen doen.

- (zo ja) is die altijd gelijk?

F: De functie analyse ging moeilijk. Was moeilijk om deze in de gedachte van de teamleden te krijgen, waardoor de controle minder werd. Dit uitte zich in de houding en frustratie bij de deelnemers. Te wetenschappelijk, te diep en te ver: de zin van de studie is onduidelijk bij de deelnemers. Het proces om de FAST te maken was niet duidelijk en de functie ervan was niet duidelijk.

Belangrijk: wat is de nut en noodzaak? Deze is dus duidelijk uitgelegd en van te voren uitleggen dat het een onderdeel van het proces is wat frustrerend maar noodzakelijk is. Na afloop is er ook terugkoppeling van de resultaten.

4. Complexiteitsreductie

Complexiteit van informatiestromen komt door omvangrijkheid van informatiestromen en zorgt voor onzekerheid. Tevens moet er worden gelet op dat het aantal potentiële links tussen de stakeholders kwadratisch toeneemt met het aantal stakeholders.

- Zijn de informatiestromen omvangrijk?

F: Niet extreem. Er wordt ingehaakt op wat anderen zeggen. Vrij kort en bondig.

- (zo ja) zijn deze debet aan onzekerheid?

F: De complexiteit komt niet altijd door de (grote) hoeveelheid, maar ook door de diepte waarop in de materie in wordt gegaan. Het leidde echter niet tot onzekerheid omdat er goed doorheen werd gekeken.



- (zo ja) worden er maatregelen genomen om deze te beperken?

F: Er werd goed door de diepte van de materie heen gekeken doordat er met een tweede facilitator werd gewerkt die de eerste aanvulde. Er wordt soms onderbroken door de facilitator wanneer er teveel informatie wordt verstrekt (niet-relevante informatie)(zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: Voornamelijk in de informatiefase in de beginfase. Hierin hoort iedereen veel van elkaar en worden veel vragen gesteld.

5. Feedback

Falende feedback zorgt voor een slechter functionerende organisatie en moet dus worden voorkomen.

- Is er sprake van falende feedback?

F: Nee.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

- (zo ja) wat had het falen voor invloed op de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking?

F: -

- (zo ja) wat wordt er gedaan om dit te voorkomen?

F: -

6. Verandering in machtsrelaties

Verandering in autonomie van stakeholders zorgt voor vernieuwde machtsrelaties.

- Is er sprake van verandering in de mate van autonomie van stakeholders?

D: Ja. Men leerde op een andere manier over dingen te denken waardoor de autonomie afnam en men meer van elkaar afhankelijk werd. Dit kwam doordat de groep zeer complementair was.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

D: Gedurende de studie werd de autonomie minder.

- (zo ja) heeft dit invloed op de communicatie en samenwerking?

D: Het respect onderling wordt vergroot. Hiermee wordt de communicatie en de samenwerking vergroot.

Belangen

1. Conflictbeheersing

Conflicten zijn nadelig voor een of meerdere stakeholders en moeten daarom zoveel mogelijk worden beheerst.

- Komen conflicten voor?

F: Niet in deze studie. Omdat er weinig belanghebbenden in deze studie waren. Hierdoor worden de conflicten tot nul gereduceerd.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

- (zo ja), hoe worden deze beheerst?

F: -

2. Ongelijke belangen

Bij ongelijke belangen wordt tot een oplossing gekomen door een van te voren bepaald beslissingskader te volgen óf op basis van macht.

- Zijn er gedurende een project ongelijke belangen tussen stakeholders?

D: De projectleider had het belang dat het project goedkoper werd uitgevoerd. NPC had een commercieel belang. Movares heeft als belang dat het makkelijk uitvoerbaar zou worden. Anderen hadden geen belang, want die deden mee als onafhankelijk expert.



- (zo ja) in welke fase komt deze belangen ongelijkheid voor?
- D: Niet fase gebonden.
- (zo ja) worden deze dan op basis van een beslissingskader of macht genomen?
- D: Op basis van een beslissingskader: de belangen werden gewogen.

Vertrouwen

1. Onderling vertrouwen

- Is er onderling vertrouwen tussen de stakeholders?
- D: Ja. Maar wel verschil in vertrouwen (creëren). NPC liet de eigen belangen zwaar wegen, maar hierdoor werd niet het hele proces verward.
- (zo ja) wat is de basis van het vertrouwen? (positioneel, institutioneel of persoonlijk)?
- D: Positioneel.
- (zo ja) is dit vertrouwen gelijk tussen alle stakeholders?
- D: Nee.
- (Zo nee) is er een parallel tussen vertrouwen en communicatie en kwaliteit van samenwerking?
- D: Ja. Kwaliteit wordt op basis van communicatie en vertrouwen geleverd. Met NPC werd anders gecommuniceerd en samengewerkt door de minder open manier van discussiëren van de NPC (gedrag). Wanneer een hele groep zo werkt is dit funest. Als er een enkeling, zoals in dit geval, tussen zit heeft dit geen invloed op de uitkomst van de studie.

2. Relatieve vertrouwen

- Wordt er informatie uitgewisseld tussen stakeholders om het werk te kunnen doen?
- F: Ja. Daar wordt de hele studie op gebaseerd.
- D: Ja.
- (zo ja) bevordert dit het onderling vertrouwen?
- F: Inzicht in het hoe, wat en waarom van informatie bevordert het vertrouwen.
- D: Ja.
- (zo ja) bevordert dit de kwaliteit van de samenwerking?
- F: Ja.
- D: Ja.

3. Formaliteit informatie-uitwisseling

Bij informele informatie-uitwisseling wordt schaarse informatie makkelijker gedeeld.

- Is de uitwisseling van informatie formeel of informeel?
- F: Informeel.
- D: Informeel.
- Is dit over de hele studie gelijk?
- F: Ja.
- D: Ja.
- Is dit tussen alle stakeholders gelijk?
- F: Deelnemers liggen elkaar niet allemaal evengoed. In verband met karakters. Maar het blijft dan wel bij dat gevoel. Het beïnvloedt de informatie-uitwisseling niet.
- D: Ja.
- (zo nee) is er een inhoudelijk verschil in de verkregen informatie?
- F: -
- D: -

4. Benadering VM-studie

Black box is de benadering wanneer door de leiding van de studie alleen naar de input en output wordt gekeken. Sequentieel is deze bij tussentijdse 'controles'.

○ Is de benadering van de VM-studie black box of sequentieel?
F: Sequentieel door de tussentijdse controles door de systematiek die erin zit. Hierdoor wordt de output gegarandeerd.

○ Is dit over de hele studie gelijk?
F: Ja. Hierdoor kan onverwachte output worden geëvalueerd.

○ (zo nee) bestaat er verschil in de kwaliteit van de samenwerking en communicatie tussen de verschillende benaderingen?
F: -

Case 2, Station Tilburg

Algemeen

1. Fysieke nabijheid

Belangrijk voor de communicatie tussen de stakeholders is de fysieke nabijheid. Meer fysieke nabijheid stimuleert de formele en informele communicatie.

○ Is er sprake geweest van fysieke nabijheid van de teamleden?
D: Ja.

○ (zo ja) Is dat gebonden aan fases?
D: Nee.

○ (zo ja) wordt dit bevorderd?
Ja.

○ (zo ja) hoe wordt dit bevorderd?
D: Door informele, sociale dingen als samen eten en drinken.

○ (zo ja) heeft de fysieke nabijheid van de teamleden invloed op het procesverloop?

D: Ja. Er worden afspraken gemaakt naast de studie. Bijvoorbeeld een rondrit van een projectlid met een ander projectlid langs stations om te kijken naar veiligheid, vriendelijk, sociaal aanvaardbaar en commerciële mogelijkheden. Dit geeft aan dat er beter in wordt geleefd in elkaars belevingswereld vanuit elkaars werkzaamheden.

Macht

1. Relatieve macht

Relatieve macht is het verschil in macht tussen de stakeholders.

○ Is er sprake van een verschil in macht?
D: Nee. Er was gelijkwaardigheid ten opzichte van iedereen.

○ (zo ja) in welke delen van de studie uit zich dit?
D: -

○ (zo ja) heeft dit invloed op de samenwerking?
D: Iedereen was blij verrast dat ieder zo frank en vrij zijn functie formuleerde. Bouwtijd ruimtebeslag en prijs werden hierdoor goed meegenomen in de afwegingen.

2. Dialoog

Schaarse kennis is kennis die niet makkelijk via andere wegen kan worden verkregen. Belangrijkheid van kennis is duidelijkheid van de waarde en de afhankelijkheid van anderen.

- Worden oplossingen voor problemen in de studie door onderling overleg tussen de verschillende stakeholders bereikt?

F: Ja.

D: Ja. Iedereen heeft zijn eigen (specifieke) kennis aangewend om met elkaar in een dialoog tot een oplossing te komen.

- (zo ja), is hierbij sprake van verschil in inbreng van verschillende stakeholders?

F: Nee. Er waren voldoende deskundigen op de verschillende gebieden van een gelijk niveau.

D: Iedereen heeft zijn eigen inbreng door zijn of haar eigen expertise.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

D: Ten alle tijden.

- (zo ja) is deze kennis dan schaars en/of belangrijk te noemen?

F: -

D: Ja.

- (zo ja) wordt de kennis om deze problemen op te lossen gebruikt om invloed op het proces te hebben?

F: De invloed op het proces was er doordat er op vrijwel alle posities zg. 'sparringpartners' waren, waardoor deze elkaar aanvulden.

D: Nee.

- (zo ja) wordt de kennis om deze problemen op te lossen gebruikt om indirect de invloed op beslissingen die de leiding van deze organisatie maakt?

F: Nee. De kennis van de verschillende partners wordt onderling gebruikt om breder te kijken dan de eigen oplossingen.

D: -

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: In alle delen.

D: -

3. Communicatiebeleid

Hoe wordt gecommuniceerd heeft invloed op de macht van een stakeholder. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen het dienstbaarheids- (transparantie staat centraal), het uitvoerders- (zo weinig mogelijk communicatie), het instrumentele- (communicatie via vtv geschreven plannen), en het reflectieve model (monitoring van de reactie).

- Is er een communicatiebeleid?

F: Nee. Er is geen plan van te voren opgezet. Er moet wel open worden gecommuniceerd om een maximaal resultaat uit de studie te halen.

D: Nee. Er is geen van te voren aangeduid communicatiebeleid. Wel is er van te voren input geleverd door verschillende deelnemers in de vorm van presentaties om een 'vliegende start' te kunnen maken.

- (zo ja) is dit over de hele VM-studie gelijk?

F: Het beleid is wel gelijk, maar er bleken wel verborgen agendapunten te bestaan. De projectmanager wilde de gemeente weer op een lijn krijgen met ProRail, iets wat de facilitator niet wist. Om deze partijen op een lijn te krijgen is deze transparantie zeer belangrijk.

D: Ja.

- Welke beleidsvorm(en) word(t)(en) er toegepast?

F: Transparantie.

D: Transparantie.

- Welke gevolgen voor de samenwerking met de stakeholders heeft dit?

F: Goed op een lijn komen.

D: Er werd zeer begrijpend naar elkaar geluisterd. Iedereen werd serieus genomen. Het overleg werd er door versterkt.

4. Herschikking informatie

Herschikken van informatie kan leiden tot conflictsituaties door herschikking van macht.

○ Wordt door het delen van informatie de informant soms benadeeld?
F: Hier zit de NS er bij voor het verdedigen van de belangen, zonder er veel geld aan uit te geven. Maar door het delen van informatie wordt geen van de partijen benadeeld.

D: Nee.

○ (zo ja) wordt deze hier dan voor gecompenseerd?

F: -

D: -

○ (zo ja) hoe?

F: -

D: -

○ (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

D: -

5. Beheerspogingen

Een beheerspoging is het aanwenden van macht om belangen te verdedigen. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen invloed en imago, kennis en vaardigheden, legitieme macht en hulpbronnen.

○ Worden belangen verdedigd?
F: Hier worden wel belangen verdedigd, maar de sessie is meer positief ingesteld 'hoe kunnen we er samen uitkomen?' er zou eventueel macht aan kunnen worden gewend door lastig te doen bij het vergeven van vergunningen en sancties, maar dit gebeurt niet door de insteek van de open discussie in deze studie(vorm).

D: De belangen botsen hier regelmatig door de aanwezigheid van verschillende stakeholders. Echter worden de belangen niet verdedigd.

○ (zo ja) wordt dit door het aanwenden van macht gedaan?

F: -

D: -

○ (zo ja) welke soort macht wordt hiervoor gebruikt?

F: -

D: -

○ (zo ja) wat zijn de condities waaronder dit wordt gedaan?

F: -

D: -

6. Afhankelijkheid

Macht bestaat bij de gratie van afhankelijkheid van elkaar [op elkaar betrokken gedrag].

○ Is er afhankelijkheid tussen stakeholders?
F: Ja. Hier is de gemeente Tilburg zeker partner: 'je bouwt in elkaars achtertuin', en dus wil je elkaar tevreden houden. Prorail is de enige die aan het spoor mag bouwen, dus heeft de gemeente ook belang bij een goede verhouding met ProRail. Er is dus sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

D: Ja.

○ (zo ja) waar uit deze zich?

F: Een open houding. Meedenken met elkaar. Men kan ook onafhankelijk van elkaar gaan denken, maar dat werkt contraproductief. Een situatie creëren waar ze beide ja tegen zeggen.

D: Omdat de partijen iets voor elkaar kunnen betekenen: de gemeente kon bijvoorbeeld grond vrijgeven om op een gunstige manier te starten met de bouw van de tunnel: aan de zijde van het cs van de stad was de bouw vele malen duurder ivm commerciële activiteiten waardoor het voor ProRail zeer interessant was om aan de andere kant van het cs te starten met de bouw van de tunnel. ProRail kon de tunnel geschikt maken voor de gemeente om deze te gebruiken als interwijk verbinding, waardoor de gemeente baat bij de samenwerking kreeg. Door de aanleg van de interwijkverbinding wordt het ook makkelijk gemaakt voor de mensen uit de nieuw geplande wijk om het ov te nemen, waardoor het indirect ook wordt gestimuleerd om het ov te nemen.

7. Betrouwbaarheid

Geloofwaardigheid is belangrijk om betrouwbaar over te komen.

- Wat wordt er gedaan om geloofwaardig over te komen?

F: Openheid van zaken geven; je kosten blootgeven. Inzicht in de opbouw van de kosten. Tevens een flexibele opstelling tegenover elkaar.

D: Jezelf zijn. Opmerkingen in de studie moet je doen uit je expertise. Daarbuiten moet je een mening durven vormen als 'argeloos gebruiker'.

- Wordt er rekening gehouden met de belangrijkheid van informatie die een stakeholder mogelijk bezit bij het geven van vertrouwen?

F: Ja. Bij sociale veiligheid komt de NS betrouwbaar over. De NS heeft hierin specifieke kennis, echter niet over de locatie, maar over veiligheid op stations.

D: Nee.

- (zo ja) is dit vertrouwen afhankelijk van de fase van de studie?

F: Altijd gelijk.

D: -

- (zo ja) beïnvloed dit de communicatie en samenwerking?

F: Ja. Men maakt elkaar beter. De inhoud in het team wordt beter.

D: -

Leiderschap

1. Onzekerheid

De belangrijkste taak van een leider is het zorgdragen voor de prestatieverbetering van een organisatie [Pugh 1990]. Onzekerheden zijn hierin een belangrijke ondermijnende factor.

- Is er sprake van onzekerheid tijdens de VM-studie?

F: Nee. Het team had voldoende inhoud. De gemeente heeft zijn hakken ook niet in het zand gezet. Dit heeft ook te maken met dat de studie helemaal in het begin van het project is gehouden. Vroeg ontwerpstadium.

- (zo ja) waar uit deze onzekerheid zich?

F: -

- (zo ja) kunnen de prestaties van de VM-studie daaronder leiden?

F: -

- (zo ja) hoe wordt dit voorkomen?

F: -

2. leidinggevende steil

Autocratische leiding is taakgericht en democratische leiding is relatiegericht.

- Is de leiding taak- of relatiegericht ingesteld?

F: Autocratisch qua proces, democratisch qua invulling van het proces.

D: Democratisch. Hij is een leider die 'de smeerolie op de goeie plek brengt'.

Het proces werd meer autocratisch gestuurd.

- Is de leidinggevende steil in alle fases van de studie gelijk?

F: Ja.

D: Ja.

- Heeft de steil van leidinggeven invloed op de communicatie en samenwerking van de leiding met de stakeholders?

F: Nee.

D: Nee.

3. Situationele controle

Drie subschalen geven aan hoe goed een leider de situatie onder controle heeft, namelijk de mate waarin wordt voldaan aan:

- Acceptatie en support door de teamleden,
- Duidelijkheid, structuur, procedures, doelstelling en voortgang van de taak,
- De mogelijkheid meegaandheid te verkrijgen.
 - Is er controle over de VM-studie, gemeten naar de 3 bovenstaande subschalen?

F: Acceptatie is er altijd geweest. Deze wordt wel altijd bedreigd door een mogelijk onbegrip over het hoe en waarom van een deel van de studie. Meegaand wordt iedereen door duidelijkheid te geven over het hoe en waarom van de (deel) studie.

- (zo ja) is die altijd gelijk?

F: Ja.

4. Complexiteitsreductie

Complexiteit van informatiestromen komt door omvangrijkheid van informatiestromen en zorgt voor onzekerheid. Tevens moet er worden gelet op dat het aantal potentiële links tussen de stakeholders kwadratisch toeneemt met het aantal stakeholders.

- Zijn de informatiestromen omvangrijk?

F: Nee.

- (zo ja) zijn deze debet aan onzekerheid?

F: -

- (zo ja) worden er maatregelen genomen om deze te beperken?

F: -

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

5. Feedback

Falende feedback zorgt voor een slechter functionerende organisatie en moet dus worden voorkomen.

- Is er sprake van falende feedback?

F: Nee.

D: Nee.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -

D: -

- (zo ja) wat had het falen voor invloed op de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking?

F: -

D: -

- (zo ja) wat wordt er gedaan om dit te voorkomen?

F: -

D: -

6. Verandering in machtsrelaties

Verandering in autonomie van stakeholders zorgt voor vernieuwde machtsrelaties.

- D: Is er sprake van verandering in de mate van autonomie van stakeholders?
D: Nee.
- D: (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?
D: -
- D: (zo ja) heeft dit invloed op de communicatie en samenwerking?
D: -

Belangen

1. Conflictbeheersing

Conflicten zijn nadelig voor een of meerdere stakeholders en moeten daarom zoveel mogelijk worden beheerst.

- F: Komen conflicten voor?
F: Nee. Wel een machtsverhaal waarbij NS stations winkels in de tunnel wilde. Hierbij werd door de projectmanager ingegrepen.
- F: (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?
F: In het begin.
- F: (zo ja), hoe worden deze beheerst?
F: Er wordt duidelijk gemaakt waar iedereen voor staat. In die zin is het moeilijk om het een echt conflict te noemen. Er zijn wel botsende belangen hierin.

2. Ongelijke belangen

Bij ongelijke belangen wordt tot een oplossing gekomen door een van te voren bepaald beslissingskader te volgen óf op basis van macht.

- D: Zijn er gedurende een project ongelijke belangen tussen stakeholders?
D: Ja. Het verschil in belangen heeft te maken met de pet die men op heeft.
- D: (zo ja) in welke fase komt deze belangen ongelijkheid voor?
D: -
- D: (zo ja) worden deze dan op basis van een beslissingskader of macht genomen?
D: De oplossingsrichting wordt via een beslissingskader genomen.

Vertrouwen

1. Onderling vertrouwen

- D: Is er onderling vertrouwen tussen de stakeholders?
D: Ja.
- D: (zo ja) wat is de basis van het vertrouwen? (positioneel, institutioneel of persoonlijk)?
D: Alle drie.
- D: (zo ja) is dit vertrouwen gelijk tussen alle stakeholders?
D: Werd niet duidelijk uit het antwoord: de geïnterviewde wilde alleen voor zichzelf praten.
- D: (Zo nee) is er een parallel tussen vertrouwen en communicatie en kwaliteit van samenwerking?
D: Vertrouwen komt voort uit hoe iets wordt gezegd: zeg waarom je iets zegt, roep het goede beeld erbij en blijf jezelf en geef beperkingen in oplossingen zo duidelijk mogelijk weer. Dus ja, er is zeker een parallel tussen die drie.

2. Relatieve vertrouwen

- Wordt er informatie uitgewisseld tussen stakeholders om het werk te kunnen doen?

F: Ja.

D: Ja.

- (zo ja) bevordert dit het onderling vertrouwen?

F: Geen invloed.

D: Ja. Er was onderlinge acceptatie van elkaars (verbeter)plannen.

- (zo ja) bevordert dit de kwaliteit van de samenwerking?

F: -

D: Ja.

3. Formaliteit informatie-uitwisseling

Bij informele informatie-uitwisseling wordt schaarse informatie makkelijker gedeeld.

- Is de uitwisseling van informatie formeel of informeel?

F: Informeel.

D: Informeel. De bedoeling op de achtergrond was wel formeel: het informele overleg resulteerde in een formele uitkomst: een rapport.

- Is dit over de hele studie gelijk?

F: Ja.

D: Ja.

- Is dit tussen alle stakeholders gelijk?

F: Ja.

D: Ja.

- (zo nee) is er een inhoudelijk verschil in de verkregen informatie?

F: -

D: -

4. Benadering VM-studie

Black box is de benadering wanneer door de leiding van de studie alleen naar de input en output wordt gekeken. Sequentieel is deze bij tussentijdse 'controles'.

- Is de benadering van de VM-studie black box of sequentieel?

F: Sequentieel.

- Is dit over de hele studie gelijk?

F: -

- (zo nee) bestaat er verschil in de kwaliteit van de samenwerking en communicatie tussen de verschillende benaderingen?

F: -

Case 3, Transferknelpunt Zwolle

Algemeen

1. Fysieke nabijheid

Belangrijk voor de communicatie tussen de stakeholders is de fysieke nabijheid. Meer fysieke nabijheid stimuleert de formele en informele communicatie.

- Is er sprake geweest van fysieke nabijheid van de teamleden?

D: Ja.

- (zo ja) Is dat gebonden aan fases?
- D: Nee.
- (zo ja) wordt dit bevorderd?
- D: Ja.
- (zo ja) hoe wordt dit bevorderd?
- D: Door informele, sociale dingen als samen eten en drinken.
- (zo ja) heeft de fysieke nabijheid van de teamleden invloed op het procesverloop?
- D: Het gezelschap was hier klein. In Zwolle is ook al een 'voorstudie' gedaan door direct te kijken naar de situatie met de opdrachtgever. Dit zorgt voor een betere werksfeer omdat men elkaar alvast kent en er beter in kan worden geleefd in de situatie: er wordt beter ingeleefd in hoe een andere deelnemer aan de studie tegen problemen aankijkt.

Macht

1. Relatieve macht

Relatieve macht is het verschil in macht tussen de stakeholders.

- Is er sprake van een verschil in macht?
- D: Nee.
- (zo ja) in welke delen van de studie uit zich dit?
- D: -
- (zo ja) heeft dit invloed op de samenwerking?
- D: -

2. Dialoog

Schaarse kennis is kennis die niet makkelijk via andere wegen kan worden verkregen. Belangrijkheid van kennis is duidelijkheid van de waarde en de afhankelijkheid van anderen.

- Worden oplossingen voor problemen in de studie door onderling overleg tussen de verschillende stakeholders bereikt?
- F: Ja. Dit is de kern van de studie.
- D: Ja.
- (zo ja), is hierbij sprake van verschil in inbreng van verschillende stakeholders?
- F: Ja. De technische kennis is te weinig aanwezig. Er waren slechts 3 deelnemers die deze kennis hadden. De personen van de NS zitten er voornamelijk bij om de belangen van de NS te waarborgen en denken niet pro-actief mee.
- D: Ja.
- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?
- F: In alle fases. Er is te weinig discussie.
- D: Ten alle tijden.
- (zo ja) is deze kennis dan schaars en/of belangrijk te noemen?
- F: Hier was de aanwezigheid van schaarse kennis te laag. Dit werkt tegen. Er werd een stukje constructieve kennis gemist. De groep was hierin uit balans.
- D: Ja. Veel deelnemers hadden schaarse kennis.
- (zo ja) wordt de kennis om deze problemen op te lossen gebruikt om invloed op het proces te hebben?
- F: Nee.
- D: Nee. Sommige mensen hadden wel veel invloed op de oplossingsrichting, maar dat had voornamelijk te maken met het feit dat het dan om grote kostenposten ging; niet zozeer om de schaarste/belangrijkheid van de kennis.
- (zo ja) wordt de kennis om deze problemen op te lossen gebruikt om indirect de invloed op beslissingen die de leiding van deze organisatie maakt?
- F: Nee.
- D: Nee.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -
D: -

3. Communicatiebeleid

Hoe wordt gecommuniceerd heeft invloed op de macht van een stakeholder. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen het dienstbaarheids- (transparantie staat centraal), het uitvoerders- (zo weinig mogelijk communicatie), het instrumentele- (communicatie via vtv geschreven plannen), en het reflectieve model (monitoring van de reactie).

- Is er een communicatiebeleid?

F: Er is geen sprake van een communicatiebeleid. Wel wordt er transparant gecommuniceerd.
D: Nee. Er is geen van te voren aangeduid communicatiebeleid. Er is minder voorgesproken omdat er duidelijk een probleem was. Het was daarmee een makkelijkere insteek dan Tilburg. De gemeente zat er niet bij, waardoor de studie alleen om het probleem zelf ging, niet om de omliggende, mogelijke, problemen. Er was geen hiërarchie.

- (zo ja) is dit over de hele VM-studie gelijk?

F: Ja.
D: Ja.

- Welke beleidsvorm(en) word(t)(en) er toegepast?

F: Transparantie.
D: Transparantie staat centraal.

- Welke gevolgen voor de samenwerking met de stakeholders heeft dit?

F: -
D: Er werd zeer begrijpend naar elkaar geluisterd. Iedereen werd serieus genomen. Het overleg werd er door versterkt.

4. Herschikking informatie

Herschikken van informatie kan leiden tot conflictsituaties door herschikking van macht.

- Wordt door het delen van informatie de informant soms benadeeld?

F: De NS zat erbij om te profiteren, om te zorgen dat er commercie in de tunnels komt waar de NS aan kan verdienen. Deze winkels nemen ruimte in en deze ruimte gaat ten koste van je transferruimte. De NS beargumenteerd dit door aan te geven dat het veiliger wordt en levendiger. Hier is feitelijk geen geld voor vanuit ProRail. Hier moet de NS dan in investeren, niet ProRail.

D: Nee.

- (zo ja) wordt deze hier dan voor gecompenseerd?

F: -
D: -

- (zo ja) hoe?

F: -
D: -

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: -
D: -

5. Beheerspogingen

Een beheerspoging is het aanwenden van macht om belangen te verdedigen. In het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen invloed en imago, kennis en vaardigheden, legitieme macht en hulpbronnen.

o Worden belangen verdedigd?

F: Er zitten hier geen stakeholders bij (behalve de NS) dus is er geen belang dat moet worden verdedigd tegen andere stakeholders.

D: Belangen worden naar voren gebracht. Hierna wordt er een wegingsfactor aan gehangen. Dit is een groepsproces. Dus het directe verdedigen van belangen wordt hier niet gedaan.

o (zo ja) wordt dit door het aanwenden van macht gedaan?

F: -

D: De belangen waren veelal een lijn met elkaar. Hierdoor hoefden de belangen niet onderling tussen de deelnemers te worden verdedigd, dus hoefde er ook geen macht aan te worden gewend.

o (zo ja) welke soort macht wordt hiervoor gebruikt?

F: -

D: -

o (zo ja) wat zijn de condities waaronder dit wordt gedaan?

F: -

D: -

6. Afhankelijkheid

Macht bestaat bij de gratie van afhankelijkheid van elkaar [op elkaar betrokken gedrag].

o Is er afhankelijkheid tussen stakeholders?

F: De afhankelijkheid is dat de deelnemers in hetzelfde project zitten. Het is een oph-afhankelijkheid.

D: Nee. Het was hier een beperkte groep van NS- betrokkenen. ProRail wordt hierin dan ook als NS betrokkene gezien doordat het een taak- organisatie is. Hierdoor is er geen sprake van afhankelijkheid van elkaar of het moet afhankelijkheid binnen een organisatie zijn.

o (zo ja) waar uit deze zich?

F: Veel deelnemers missen de specifieke kennis, de diepgang, om van meerwaarde te zijn. De afhankelijkheid uit zich meer in dat de mensen aanwezig zijn om kennis te krijgen over wat ProRail wil hebben.

D: Het ontbreken van deze afhankelijkheid uit zich in een samenwerking zonder machtsspellen.

7. Betrouwbaarheid

Geloofwaardigheid is belangrijk om betrouwbaar over te komen.

o Wat wordt er gedaan om geloofwaardig over te komen?

F: Te weinig inhoudelijke technische kennis waardoor geloofwaardigheid in het gedrag is gekomen. Deze mensen hadden veelal pas in de ontwikkelingsfase erbij moeten komen

D: Jezelf zijn. Opmerkingen in de studie moet je doen uit je expertise. Daarbuiten moet je een mening durven vormen als 'argeloos gebruiker'.

o Wordt er rekening gehouden met de belangrijkheid van informatie die een stakeholder mogelijk bezit bij het geven van vertrouwen?

F: Ja. Bij sociale veiligheid komt de NS betrouwbaar over. De NS heeft hierin specifieke kennis, echter niet over de locatie, maar over veiligheid op stations.

D: Nee.

o (zo ja) is dit vertrouwen afhankelijk van de fase van de studie?

F: Nee.

D: -

o (zo ja) beïnvloed dit de communicatie en samenwerking?

F: Ja. De studie wordt moeilijk draaiende gehouden door een tekort aan feedback.

D: -

Leiderschap

1. Onzekerheid

De belangrijkste taak van een leider is het zorgdragen voor de prestatie verbetering van een organisatie [Pugh 1990]. Onzekerheden zijn hierin een belangrijke ondermijnende factor.

○ Is er sprake van onzekerheid tijdens de VM-studie?
F: Ja. Er komt weinig uit het team zelf, dus moeten de resultaten meer uit het team worden getrokken. Er is onzekerheid over een tekort aan deskundigheid.

○ (zo ja) waar uit deze onzekerheid zich?
F: Te weinig kennis en kunde.

○ (zo ja) kunnen de prestaties van de VM-studie daaronder leiden?
F: Ja. De prestaties leiden eronder door een tekort aan deskundigheid.

○ (zo ja) hoe wordt dit voorkomen?
F: Door meer deskundigheid erbij te betrekken. Dit kan echter pas in een volgende studie. Voor deze studie moet er aan de potentiële informatie worden getrokken.

2. leidinggevende steil

Autocratische leiding is taakgericht en democratische leiding is relatiegericht.

○ Is de leiding taak- of relatiegericht ingesteld?
F: Autocratisch qua proces, democratisch qua invulling van het proces. Echter zorgde het stagneren in het genereren van uitkomsten wel voor een meer autocratische vorm van leidinggeven in de invulling van het proces
D: Democratisch. Hij is een leider die 'de smerolie op de goeie plek brengt'. Het proces werd meer autocratisch gestuurd.

○ Is de leidinggevende steil in alle fases van de studie gelijk?
F: Ja.
D: Ja.

○ Heeft de steil van leidinggeven invloed op de communicatie en samenwerking van de leiding met de stakeholders?
F: Nee.
D: Nee.

3. Situationele controle

Drie subschalen geven aan hoe goed een leider de situatie onder controle heeft, namelijk de mate waarin wordt voldaan aan:

- Acceptatie en support door de teamleden,
- Duidelijkheid, structuur, procedures, doelstelling en voortgang van de taak,
- De mogelijkheid meegaandheid te verkrijgen.

○ Is er controle over de VM-studie, gemeten naar de 3 bovenstaande subschalen?
F: Acceptatie is er altijd geweest. Deze wordt wel altijd bedreigd door een mogelijk onbegrip over het hoe en waarom van een deel van de studie. Meegaand wordt iedereen door duidelijkheid te geven over het hoe en waarom van de (deel) studie.

○ (zo ja) is die altijd gelijk?
F: Tijdens de functie-analyse was de controle iets minder door onduidelijkheid richting het team van een facilitator.
Meegaandheid was soms minder, maar dan niet door de verlies aan controle, maar door een tekort aan kennis bij deelnemers.

4. Complexiteitsreductie

Complexiteit van informatiestromen komt door omvangrijkheid van informatiestromen en zorgt voor onzekerheid. Tevens moet er worden gelet op dat het aantal potentiële links tussen de stakeholders kwadratisch toeneemt met het aantal stakeholders.

- Zijn de informatiestromen omvangrijk?

F: Soms. Doordat een deelnemer dacht te weten hoe de eindoplossing eruit moest zien is er een keer een omvangrijke informatiestroom op gang gebracht.

- (zo ja) zijn deze debet aan onzekerheid?

F: Nee. De juiste informatie werd er goed uitgefilterd.

- (zo ja) worden er maatregelen genomen om deze te beperken?

F: Tijdens de studie geen. De volgende studie zal de gelegenheid niet meer worden gegeven om een dergelijke uitwijding te geven. Er moet immers naar een oplossing toe worden gewerkt, er moet niet in het begin meteen een oplossing worden gegeven.

Potentiële links worden zo laag mogelijk gehouden door onder de 12 mensen te proberen te blijven. Mensen met kennis van schaarse informatie worden gevraagd. Anders moet er met meerdere facilitators worden gewerkt. In Tilburg versterkte veel mensen elkaar wel.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: In het begin.

5. Feedback

Falende feedback zorgt voor een slechter functionerende organisatie en moet dus worden voorkomen.

- Is er sprake van falende feedback?

F: In de functie analyse in Zwolle werd wel feedback gegeven maar de nut en noodzaak is niet duidelijk geworden.

D: Nee. De feedback is altijd goed geweest. Zowel tussen de deelnemers onderling als naar de leiding van de studie toe.

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

F: In de functie analyse.

D: -

- (zo ja) wat had het falen voor invloed op de communicatie en de kwaliteit van de samenwerking?

F: Alle informatie moest uit de deelnemers worden getrokken.

D: -

- (zo ja) wat wordt er gedaan om dit te voorkomen?

F: Stimuleren om de studie af te maken

D: -

6. Verandering in machtsrelaties

Verandering in autonomie van stakeholders zorgt voor vernieuwde machtsrelaties.

- Is er sprake van verandering in de mate van autonomie van stakeholders?

D: Nee

- (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?

D: -

- (zo ja) heeft dit invloed op de communicatie en samenwerking?

D: -

Belangen

1. Conflictbeheersing

Conflicten zijn nadelig voor een of meerdere stakeholders en moeten daarom zoveel mogelijk worden beheerst.

- F: Nee. Komen conflicten voor?
- F: - (zo ja), in welke delen van de studie uit zich dit?
- F: - (zo ja), hoe worden deze beheerst?

2. Ongelijke belangen

Bij ongelijke belangen wordt tot een oplossing gekomen door een van te voren bepaald beslissingskader te volgen óf op basis van macht.

- D: Nee. Dit heeft te maken met de gelijke richting waarin wordt gedacht door de stakeholders. Zijn er gedurende een project ongelijke belangen tussen stakeholders?
- D: - (zo ja) in welke fase komt deze belangen ongelijkheid voor?
- D: - (zo ja) worden deze dan op basis van een beslissingskader of macht genomen?
- D: Beslissingen worden altijd op basis van een beslissingskader genomen, maar in dit geval worden de beslissingen niet genomen vanwege ongelijke belangen.

Vertrouwen

1. Onderling vertrouwen

- D: Ja. Is er onderling vertrouwen tussen de stakeholders?
- D: - (zo ja) wat is de basis van het vertrouwen? (positioneel, institutioneel of persoonlijk)?
- D: Positioneel/institutioneel. Maar de basis van het vertrouwen is ook een gevoel. Dus persoonlijk. (zo ja) is dit vertrouwen gelijk tussen alle stakeholders?
- D: Werd niet duidelijk uit het antwoord: de geïnterviewde wilde alleen voor zichzelf praten. (Zo nee) is er een parallel tussen vertrouwen en communicatie en kwaliteit van samenwerking?
- D: Vertrouwen komt voort uit hoe iets wordt gezegd: zeg waarom je iets zegt, roep het goede beeld erbij en blijf jezelf en geef beperkingen in oplossingen zo duidelijk mogelijk weer. Dus ja, er is zeker een parallel tussen die drie.

2. Relationeel vertrouwen

- F: Ja, maar een paar mensen trokken de kar. Veel mensen luisterden alleen maar op de achtergrond. NS stations was aan het sturen op bepaalde oplossingen met de informatie-uitwisseling. Wordt er informatie uitgewisseld tussen stakeholders om het werk te kunnen doen?
- D: Ja. (zo ja) bevordert dit het onderling vertrouwen?
- F: Het vertrouwen speelt er geen rol in.
- D: Ja. (zo ja) bevordert dit de kwaliteit van de samenwerking?
- F: De groep wordt minder effectief. Inhoudelijk heeft het team te weinig gebracht. In het geval van de NS wordt de kwaliteit niet aangetast: de aangevoerde ideeën worden uitgewerkt.
- D: Ja.

3. Formaliteit informatie-uitwisseling

Bij informele informatie-uitwisseling wordt schaarse informatie makkelijker gedeeld.

- Is de uitwisseling van informatie formeel of informeel?
F: Informeel.
D: Informeel. De bedoeling op de achtergrond was wel formeel: het informele overleg resulteerde in een formele uitkomst: een rapport.
- Is dit over de hele studie gelijk?
F: Ja.
D: Ja.
- Is dit tussen alle stakeholders gelijk?
F: Ja.
D: Ja.
- (zo nee) is er een inhoudelijk verschil in de verkregen informatie?
F: -
D: -

4. Benadering VM-studie

Black box is de benadering wanneer door de leiding van de studie alleen naar de input en output wordt gekeken. Sequentieel is deze bij tussentijdse 'controles'.

- Is de benadering van de VM-studie black box of sequentieel?
F: Sequentieel.
- Is dit over de hele studie gelijk?
F: Ja.
- (zo nee) bestaat er verschil in de kwaliteit van de samenwerking en communicatie tussen de verschillende benaderingen?
F: -