

Eva Boudewijn, organisatiesocioloog en partner bij Motion Consult

## Een goed team leidt tot een beter project

Door Anne Luijten

*Een groot aantal partijen met een flinke spanning tussen de belangen én een gezamenlijke opgave: iedere samenwerking in gebiedsontwikkelingsprojecten wordt er door getekend. Organisatiesocioloog Eva Boudewijn begeleidt teams in het optimaliseren van hun samenwerking. 'Er is in processen veel te winnen in termen van tijd, geld en kwaliteit als je van het begin af aan een goed functionerend team hebt.'*

Eva Boudewijn heeft ruime ervaring in het begeleiden van teams die min of meer tot samenwerking zijn veroordeeld. Met name in de vastgoed-, bouw- en infra-sector en in alle fasen van het proces. De rode draad bij al die teams is een groot aantal stakeholders en belangen, waarbij alle partijen elkaar nodig hebben om iets voor elkaar te krijgen maar er ook altijd een spanning is tussen de verschillende belangen. Boudewijn begeleidt de teams met als doel een zodanige setting te creëren dat de samenwerking zo goed mogelijk op gang komt. Ook werkt Boudewijn als mediator, in situaties waar het mis is gegaan en er conflicten of patstellingen zijn ontstaan en partijen er via een onafhankelijke derde uit willen komen.

De projecten zijn vaak zo complex, dat ze heel veel vergen van de samenwerkende partners, zegt Boudewijn. 'Er staat in de meeste projecten grote druk op de samenwerking. Bijvoorbeeld door de politieke context, of de beperkte tijdspanne of de grootschaligheid van de opgave. Een goed team ontstaat als je bereid bent om daar aan de voorkant met elkaar aan te werken.' Al in de aftast-fase kan er veel mis gaan waardoor de samenwerking niet goed of niet optimaal op gang komt. Bij de start is het vaak eerst de kat uit de boom kijken: wat is mijn plek in het geheel, welke invloed heb ik, hoe komen besluiten tot stand?' Dit is de fase waarin veel mensen sociaal wenselijk gedrag vertonen; ze willen immers geaccepteerd worden. Boudewijn: 'Vanuit dat sociaal wenselijke gedrag zijn mensen terughoudend en voorzichtig in hun uitspraken. Dit leidt vaak tot vaagheid en interpretaties; een potentiële bron van teleurstellingen en onenigheid.' Het doel van de begeleiding van Boudewijn is dan ook om voorbij het sociaal wenselijk gedrag

te komen en een zodanige veilige setting te creëren, dat mensen vanuit die sfeer van vrijheid kunnen zeggen hoe ze écht tegen een situatie of probleem aan kijken. Zonder angst om er 'uit te liggen'.

## **Openheid**

Boudewijn beoogt een evenwicht te creëren tussen enerzijds comfort en anderzijds het gegeven dat partners verschillende, vaak tegenstrijdige belangen hebben. 'Door elkaar beter te leren kennen ontstaat er meer openheid. Als je iemand beter kent ontstaat er eerder een klimaat van begrip voor elkaar en de bereidheid om elkaar tegemoet te komen. Je oordeelt minder snel.' Tegelijkertijd moeten mensen zich bewust zijn van hun achterban, en hun belangen expliciet kunnen maken. Boudewijn: 'Door het creëren van openheid ontstaat een sfeer waarin mensen worden uitgenodigd om de echte dingen te zeggen, voorbij de sociale wenselijkheid. In de 'aftastfase' zijn mensen nu eenmaal meer op zichzelf dan op de ander gericht. Ze stellen dan minder vragen. Dan vervullen wij vaak de rol van vragensteller, wat zit er achter? Wij stellen die vragen wél, die onderling niet op tafel komen. Door uitwisseling ontstaat inzicht en komt op tafel wat wezenlijk van belang is. Belangrijk is ook dat daarbij de verwachtingen over en weer worden uitgesproken. Als die niet aan de voorkant expliciet worden gemaakt kweek je je eigen teleurstelling met alle gevolgen van dien.'

Openheid en veiligheid zijn met andere woorden onmisbare ingrediënten in een samenwerking. 'Partners moeten in staat zijn met elkaar in gesprek te gaan over dat wat er wezenlijk toe doet voor jou en je organisatie', aldus Boudewijn. 'Natuurlijk is openheid spannend: wat gaat de ander doen met die informatie? Maar het is van wezenlijk belang voor het gemeenschappelijke resultaat dat je dat risico durft te nemen. Mijn ervaring is dat ieder mens de goede intenties heeft. Maar de angst voor misbruik is vaak groter.' In gesprek zijn met elkaar betekent dat zorgen over de opgave, de weerstand vanuit de achterban, de irritaties over de ander allemaal bespreekbaar moeten zijn. Ego speelt in deze processen altijd een rol, als het goed is een heel functionele: ego stelt mensen in staat om zich te manifesteren, om zich te laten zien en dingen voor elkaar te krijgen. De andere kant is dat ego ook processen kan belemmeren, bijvoorbeeld doordat kwetsbaarheid niet getoond kan worden. Boudewijn: 'In een veilige setting merken we doorgaans dat de behoefte om in contact te zijn groter is dan het ego.'

## **Konijnen uit de hoed**

Uiteraard is ook vertrouwen een cruciaal ingrediënt van een succesvolle samenwerking. Vertrouwen is een resultante van open contact, zegt Boudewijn. Het is iets dat je op moet bouwen met elkaar. 'Vertrouwen ontstaat als er aan de andere kant een consistent gedrag wordt vertoond. Dat er een continue overeenstemming is tussen handelen en wat mensen zeggen.' Verborgen agenda's gooien roet in het eten bij het opbouwen aan vertrouwen. Dingen die niet uitgesproken worden maar er toch zijn geven de ander een ongemakkelijk en onzeker gevoel. 'Mensen denken dan: ik hoor ja maar ik zie nee. Wat dan effectief werkt, is om ook deze waarneming

bespreekbaar te maken. “Ik zie niet de volle overtuiging achter je ja, wat houdt je daarin bezig?”

Niet alleen in de opstartfase maar ook in latere fasen van het proces kan begeleiding van de samenwerking een belangrijke rol spelen. Voor mensen in de processen zelf is het vaak moeilijk om de juiste, neutrale vragen te stellen. Ze hebben vaak al een oordeel over mensen of gebeurtenissen. Nu de aftastfase voorbij is en de mensen voorbij het sociaal wenselijke gedrag zijn, komen vaak de nodige konijnen uit de hoge hoed. Tegelijkertijd dendert de trein keihard door, wat veel druk geeft. Boudewijn: ‘In deze fase is het belangrijk om te leren omgaan met verschillende belangen. Ook in een semi-conflictsituatie moet je in staat zijn om het gesprek te blijven voeren en op zoek te gaan naar wat er achter het gedrag van de ander zit. Iedereen heeft zijn drijfveren en belangen, maar er is ook altijd een gezamenlijk belang. Dit ontdek je alleen door een onderzoekende houding. Het team moet in gezamenlijkheid op zoek naar de transparantie. Het ontbreken van transparantie leidt tot minder bereidheid om mee te denken en op zoek te gaan naar wat wél kan. Vaak ook zijn dat onbewuste processen, waarom je de ene wel iets gunt en de ander niet.’

## **Dilemma**

Maar zeker als het om grote belangen gaat, zoals veel geld, of politieke belangen is het moeilijk om daar boven uit te stijgen en te reflecteren op wat er in het team gebeurt. Als er eenmaal een conflict ontstaat is het grootste gevaar dat het contact verbroken wordt, zegt Boudewijn. ‘Soms moeten mensen echt een stap verder worden geholpen. Ze blijven dan als het ware dezelfde grammofoon afdraaien en komen niet verder. In mediation is het eerste doel om het verbroken contact te herstellen. Dat kan door mensen ervaringen te laten vertellen en terug te kijken op de periode van conflict. Hoe hebben mensen dat beleefd? Pas als mensen zich gehoord voelen, als er begrip ontstaat, dan herstelt het contact zich weer en ontstaat er ruimte voor oplossingen.’

Begeleiding van de samenwerking is iets wat je altijd zou moeten overwegen, vindt Boudewijn. Overall waar grote en tegengestelde belangen zijn en een gezamenlijke opdracht ligt is er risico op kramp in het proces. Er valt immers veel te verliezen en vaak weerhoudt angst mensen ervan om het gesprek aan te gaan. Niet wachten dus totdat er conflicten komen, want dan heb je meestal al een of meerdere grote problemen. Als het persoonlijke en het functionele door elkaar gaan lopen kan een mediator helpen om de zaak door middel van een reality check weer naar het functionele vlak te trekken. Boudewijn: ‘Mensen maken vaak dingen persoonlijk die in essentie niet persoonlijk zijn. Als de bereidheid tot samenwerken er is, dan kun je er meestal wel weer uit komen. Maar dan moet je wel in actie komen. Het te lang laten liggen van conflicten maakt het heel moeilijk om tot een oplossing te komen. Maar ook dan kun je soms ineens tot doorbraken komen. Ieder proces, iedere samenwerking is weer anders. Maar algemeen geldt dat het belangrijkste is om in contact te blijven, om begrip te hebben voor elkaar. Aha, dus dat is jouw dilemma!’

## **Leiderschap**

We hebben allemaal een bepaalde persoonlijkheid die is gevormd door eigenschappen, opvoeding en ervaring. Mensen die in staat zijn om boven zichzelf uit te stijgen en zaken aan kunnen kaarten zijn belangrijk in samenwerkingsprocessen. Het zijn vaardigheden die voorkomen dat de zaak te lang doormoddert en verwordt tot eenzelfde rituele dans waardoor je niet verder komt in de besluitvorming. Ook leiderschap kan een groot verschil maken in processen. Mensen op hoge posities moeten geloven in de dialoog, in het gesprek, en hun mensen aan tafel zodoende rugdekking geven in het proces. Ook zie je dat er zowel formele als informele leiders zijn in processen. De informele leider is iemand met een zekere autoriteit en invloed. Als een leider zelf openheid geeft en boven de issues uit kan stijgen helpt dat enorm in de voortgang van het proces, aldus Boudewijn.

De onbewuste lagen of spoken waar Sandra Schruijer in een eerder interview (zie <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/opinie/interview/multi-party-samenwerking-koester-de-verschillen/>) over sprak zijn er altijd wel, beaamt Boudewijn. We komen immers allemaal met een zekere bagage in een proces. Als bijvoorbeeld iemand altijd enorm heeft moeten knokken in het leven voor zijn plek, en bang is dat zijn mening er niet toe doet, dan is hij al snel geneigd om dingen te interpreteren als 'zie je wel, ik word niet serieus genomen'. Dan maakt iemand het snel persoonlijk. Maar het zijn lagen waar Boudewijn niet snel zal verdiepen. 'Meestal gaat dat te diep voor de zakelijke context waarin wij ons bewegen. De vraag is hoe functioneel die lagen zijn voor het gesprek: hoe draagt het inzoomen op deze lagen bij aan het behalen van het teamdoel? Een functionele aanpak van dit soort situaties is een check tijdens het proces. "Jij onderbreekt mij, dat geeft mij de indruk dat je mij niet serieus neemt. Klopt dat?" Zo kun je diepere lagen een plek geven, door je eigen oordeel in het hier en nu te verifiëren en zonodig bij te stellen.'

## **Kwaliteit**

Teameffectiviteit is kortom een ontwikkelingsproces, dan ook om continue aandacht vraagt. Het liefst blijven Boudewijn en haar collega's dan ook gedurende het hele proces aangehaakt, in meerdere of mindere mate van intensiteit. In de tien jaar dat Boudewijn dit werk doet ziet ze dat de aandacht ervoor stijgt, het wordt steeds 'normaler' dat er aandacht is voor de samenwerkingsprocessen zelf. Eva Boudewijn: 'In plaats van maar gewoon te beginnen en te zien waar het schip strandt. Er is in processen veel te winnen in termen van tijd, geld en kwaliteit als je van het begin af aan een goed functionerend team hebt. Steeds meer partijen zien het verschil dat begeleiding kan maken. Helaas zijn er natuurlijk ook nog genoeg partijen die het nog vroeg genoeg vinden als er een conflict is ontstaan. Dat is jammer, want teameffectiviteit draagt werkelijk bij aan haalbare en betere projecten.'