

De waarde van een dwarse blik

Verlag door Bart Teulings en Fike van der Burght

Wie heeft wel eens meegemaakt dat een bestuurder moest opstappen wegens een uit de hand gelopen project of programma? De vraag wordt bevestigend beantwoord door het merendeel van de vijftig project- en programmamanagers die deelnamen aan het mini-symposium Dwarskijken 12 april in Utrecht. Meer dan de helft van de aanwezigen heeft ervaring met Dwarskijken als methode om risico's te beperken.

Opdrachtgevers stellen proces en cultuur centraal

Drie lijnmanagers vertellen over hun ervaringen met kritische reflectie als instrument om de kwaliteit van projecten en programma's te bewaken. 'Na de crisis', zo vertelt Adrien Maas, initiator van de pilot Dwarskijken bij de provincie Zuid-Holland, 'merkten we dat we vastgeroest zaten in een gekrompen organisatie en een hiërarchisch organisatiemodel waarbij onvoldoende gewerkt werd vanuit de opgave'.



'We hebben toen extra inspanningen gepleegd om te komen tot een omslag: meer werken vanuit de inhoudelijke vraagstukken en de bedoeling, aandacht voor de menselijke maat en het organiseren van tegenspraak. Die tegenspraak wordt niet van bovenaf opgelegd maar door het projectteam zelf aangevraagd.

Inmiddels hebben we vijf Dwarskijk-sessies achter de rug. Een tussenevaluatie wijst uit dat de meerwaarde vooral zit in beter onderbouwde besluiten, de samenwerking en ruimte maken voor het stellen van alternatieve vragen'.

Taco Vergeer, Tjeerd Roozendaal en Adrien Maas

'Een Dwarskijksessie draagt bij aan het lerend vermogen van een team. De provincie verkiest daarbij de blik van externe in plaats van interne gesprekspartners omdat collega's zich sneller voegen naar de mores van de eigen organisatie. De snelheid van de methodiek, in één dag klaar, wordt ook zéér gewaardeerd'.

Tjeerd Roozendaal (sinds een half jaar directeur Projecten, Programma's en Onderhoud bij Rijkswaterstaat) ziet bij RWS veel deskundigheid, een uitgebreid leerprogramma en ook veel reflectie op de eigen projecten. Toch kan er in zijn ogen bij de RWS-projecten nog wel wat verbeterd worden. Tjeerd: 'We zoeken naar hoe we kunnen leren op het vlak van de meer zachte cultuuraspecten. Er is een grote gerichtheid op leren op systeemniveau. Nog in ontwikkeling is het leren op gedragsniveau'. Hij signaleert bij RWS weerstand om mensen van buiten naar binnen te laten kijken. Het is een trotse organisatie, waarbij de blik van buiten niet per definitie goed werkt. Verder waarschuwt Tjeerd voor hette snel willen oplossen van dilemma's in een project of programma. 'Dan krijg je de neiging één

perspectief weg te drukken, dat kom je later in het proces vast weer tegen. Je moet niet te snel naar conclusies willen springen, houd dilemma's liever enige tijd in de lucht. Denk eerder in paradoxen, waarbij je beide perspectieven recht doet.'

Taco Vergeer, directeur Projecten bij Boskalis, meldt dat ook private partijen oog hebben voor kwaliteitsborging van complexe projecten, al was het maar vanuit de focus op de business. Was kwaliteitsborging tot voor kort vooral productgebonden, het laatste jaar treedt een verschuiving op naar meer procesgebonden aspecten. Hij signaleert een toename van het aantal actoren dat betrokken is bij complexe projecten en daarmee een toename van het krachtenveld en uiteenlopende belangen. Taco: 'Ik gun iedereen Dwarskijken op samenwerkingsrelaties en de fricties die kunnen ontstaan. Met een externe blik kan dat vrijer en makkelijker. Het is nodig om aandacht te besteden aan samenwerking, dezelfde taal spreken en vragen als: kennen we elkaar eigenlijk wel, wat zijn onze drijfveren? '.

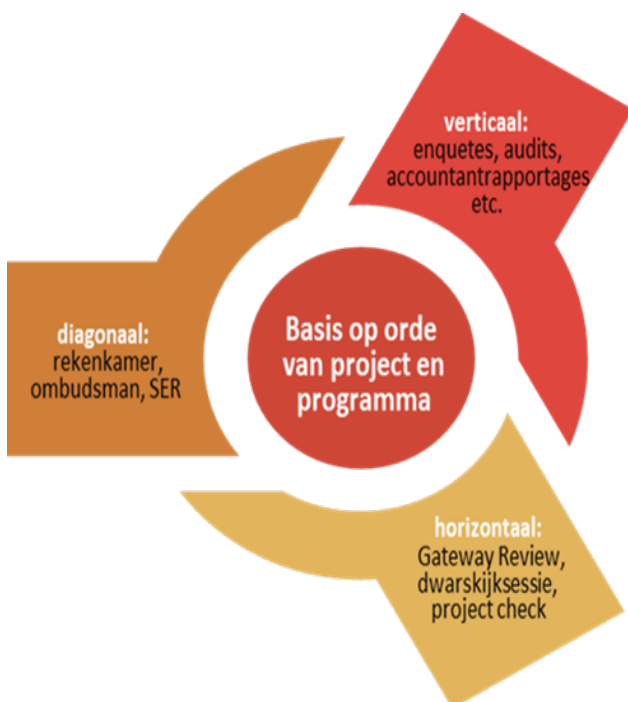
Kwaliteitsborging door Dwarskijken

Fike van der Burght gaat in op de ervaringen met de methode van Dwarskijken die zij met Jan Lagerweij en een groep professionals heeft ontwikkeld (zie ook Dwarskijken.nl). De centrale vraag is hoe de vlag erbij hangt in een project of programma en of alles klaarstaat voor de volgende projectfase. Dwarskijkers reflecteren daarbij op de koers die de projectorganisatie heeft uitgezet. Dwarskijken is gericht op het tijdig corrigeren van eventuele missers of blinde vlekken en is daarmee toekomstgericht en ondersteunend aan een team. Het is een vorm van horizontale feedback en

daarmee anders dan verticale feedback met hiërarchisch opgelegde onderzoeken als audits, evaluaties en enquêtes en diagonale feedback, waarbij een onafhankelijk instituut als een rekenkamer of ombudsman een onderzoek uitvoert. Deze onderzoeken 'overkomen' een projectteam, zijn gericht op het verleden en kennen vaak een afreken-element.

De aanpak van Dwarskijken bestaat uit een aantal stappen:

- a) de formulering van een gerichte vraag in het intakegesprek,
- b) het formeren van het Dwarsteam,
- c) het Dwarskijken zelf één dag op locatie met als hoofdprogramma de Socratische dialoog met de projectteamleden,
- d) een mondeling advies aan het eind van de dag
- e) en een rapportage.



In het gesprek met de projectteamleden wordt gewerkt langs vier invalshoeken: inhoud, afspraken, relaties en cultuur. De ervaring leert dat de spannende vragen bijna altijd zitten in het deel relaties en cultuur: mogen er kritische noten gekraakt worden? Weten de teamleden elkaar makkelijk te vinden? Is kennis macht of wordt het makkelijk gedeeld? Spreekt men dezelfde taal?

Waardering voor Dwarskijken

De reacties op Dwarskijksessies zijn positief: de blik van buiten prikkelt, geeft snelle verdieping, de aandacht voor de menselijke kant is belangrijk en deelnemers ervaren het als prettig om aan het eind van de dag direct feedback te krijgen.

Dwarskijken kan ook iets zeggen over de mate van openheid en veiligheid van het werkklimaat. Zijn we als organisatie volwassen genoeg om Dwarskijken door externen te introduceren? Een manager meldde dat collega's zijn moed prezen om externen in zijn project-keuken te laten kijken. Fike memoreert dat er niet altijd een vervolg komt op een enthousiast oriënterend gesprek met directieleden. De betrokken projectleiders vonden dat hun projectdocumentatie nog niet op orde was of berichtten dat hun team te onrustig werd van het idee van externe reflectie.

Staat onze organisatie open voor feedback?

In het gesprek met de zaal komt deze observatie uitgebreid terug. Voor een project- of programma-manager is het de kunst om te sturen op resultaat en dus te trechteren. Maar om tegelijkertijd wel open te blijven staan voor tegenspraak.

Sjoerd Lubbers, projectleider bij de provincie Zuid-Holland, merkt op dat tegenspraak een vriendendienst zou moeten zijn. Organisaties moeten leren dat feedback waardevol is en niet bedreigend. De beste garantie voor veiligheid kan in zijn beleving worden geboden als een projectteam zelf de opdrachtgever van een Dwarskijk-sessie is.

Ook naar de mening van Frank van Doorn, directeur van ZVH, is een opgelegde Dwarskijk-sessie een contradictio. Het team moet het willen. Dan kunnen de bevindingen van Dwarskijkers goed landen en voorkom je dat het een instrument wordt in handen van leidinggevenden.



Dwars zitten om dwars te kijken

Maar, zo merkt Fleur Elderhorst van APPM en Dwarskijker op, met een team dat geen Dwarskijksessie wil, is wel iets aan de hand. 'Als opdrachtgever zou ik absoluut willen weten waarom een team niet openstaat voor de frisse blik van buiten'. Ligt dat aan de verhoudingen binnen het projectteam zelf, de relatie met de opdrachtgever of aan een onveilig werkklimaat in de organisatie? De paradox is dat juist bij projectorganisaties met een gesloten onveilige cultuur en een laag lerend vermogen, het risico op ongelukken in een project of programma groot is. Als management heb je dus belang bij het creëren van een cultuur waarin Dwarskijken draagvlak kent. Anders loop je het risico dat er onbewuste risico's optreden en audit en evaluaties opgelegd worden omdat te laat onderkend is dat het project is misgegaan.

Marten Klein, directielid Ingenieursbureau Amsterdam en Dwarskijker, waarschuwt dat het werken aan een lerende cultuur niet moet beginnen op het moment waarop het in een project al spannend aan het worden is. Leren vraagt om continue aandacht en moet vanaf de start worden ingebouwd.

Wanneer gaan we Dwarskijken?

Bij Dwarskijken is timing belangrijk. 'Stoor een turner niet met Dwarskijken tijdens zijn aanloop, maar evalueer na de sprong en voor de volgende sprong', zo meldt een van de aanwezigen. Kortom, bouw Dwarskijken in bij faseovergangen en voor majeure beslismomenten.

Opgemerkt wordt dat bij sommige organisaties er een enorme druk is ontstaan van audits, spiegels, Gateway Reviews, etc. Dan kan er een te veel aan reflectie ontstaan en wordt de toegevoegde waarde van Dwarskijken beperkt. Sonja Pol, programmamanager van de Wibautgroep Amsterdam en Dwarskijker, herkent dat: bij de gemeente Amsterdam is Dwarskijken zo'n vast onderdeel geworden dat het een vinkje op een besluitvormingsdocument dreigt te worden. Dat kan ook de bedoeling niet zijn.

Hoe veilig is Dwarskijken?

De terugkoppeling van het advies vindt plaats aan de opdrachtgever(s) van een Dwarskijksessie. Deze bepaalt zelf met wie hij/zij de informatie wil delen. Het dilemma is dat je veiligheid niet kunt garanderen. In elke organisatie - en zeker in politiek gestuurde organisaties - is er een dynamiek met belangen die kan maken dat het advies van een Dwarskijkteam wordt misbruikt voor andere doeleinden. Maar de toegevoegde waarde van Dwarskijken ligt net zoveel in het Socratische gesprek met de projectteamleden als in het eindadvies. Door met de Dwarskijkers het goede gesprek te voeren, hun invalshoek en verwonderpunten te vernemen, ervaren de teamleden een andere manier van kijken en benadering van eventuele knelpunten. Als je het hebt ervaren, kun je het niet meer negeren.



*Vertel het me en ik zal het vergeten
Laat het me zien en ik zal het onthouden
Laat het me ervaren en ik zal het me eigen maken*

Confucius