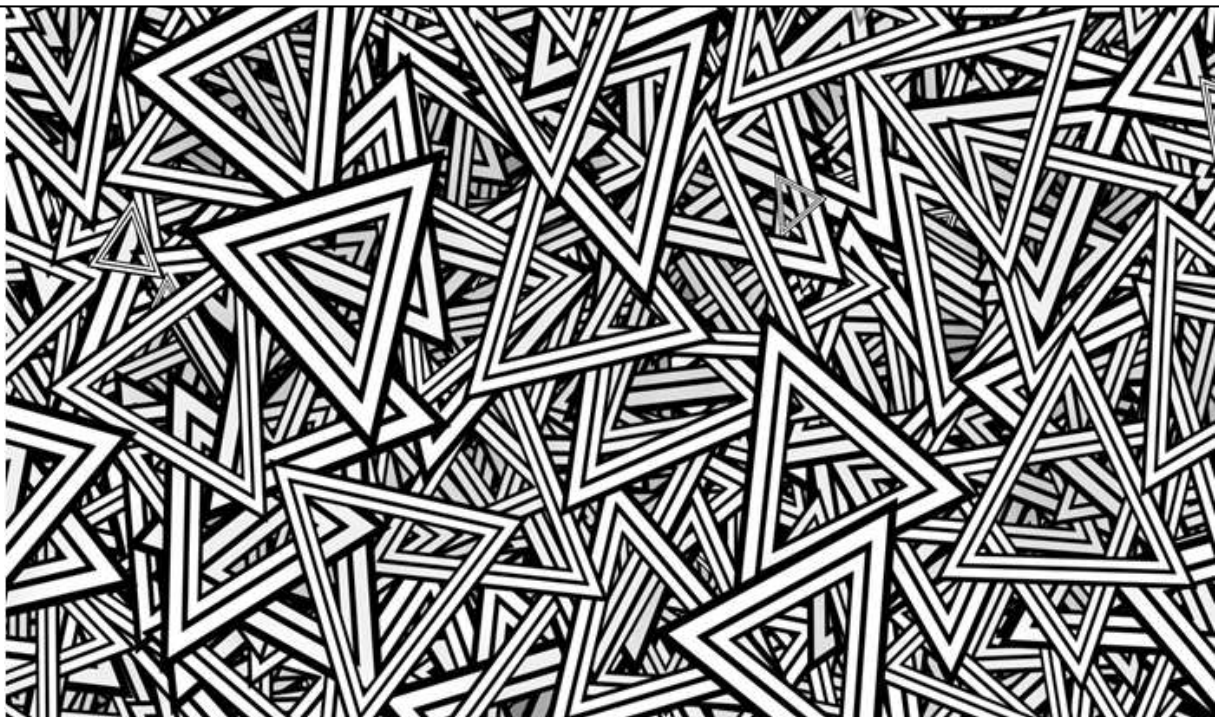


Ontgrendelt het complexiteitperspectief de kracht van stakeholder management?

Een onderzoek naar de problemen met stakeholder management zoals projectmanagers die in de praktijk ervaren en de toepassing van de complexiteitinzichten op de resultaten daarvan.



Door **Paulien van der Lem** (439543)

Master bestuurskunde

Juli 2017

Erasmus Universiteit Rotterdam

Docenten: G.R. Teisman en J. Eshuis

Inhoudsopgave

1 Inleiding	2
1.1 Hoofdvraag, deelvragen en doel van het onderzoek	
1.2 De context van het onderzoek	
1.3 Leeswijzer	
2 Stakeholders en stakeholder management	5
2.1 De stakeholder mindset	
2.2 Stakeholder management	
2.3 Kritiek	
2.4 Problemen bij het toepassen van de stakeholder benadering	
2.5 Conclusie	
3 Complexiteit en complexe systemen	13
3.1 Een introductie: het complexiteitsdenken	
3.2 Complexe systemen	
3.3 Complexiteit georiënteerd projectmanagement	
3.4 Conclusie	
4 De onderzoeksstrategie	23
4.1 De onderzoeksmethode	
4.2 Dataverzameling: interviews	
4.3 Data-analyse: coderen	
5 De onderzoeksresultaten	27
5.1 Aanwijzingen op basis van de theorie	
5.2 Stakeholders volgens respondenten	
5.3 Relevantie van stakeholderrelaties	
5.4 De vier problemen met stakeholder management	
5.5 Uitwerking van de vier problemen	
5.5.1 Het beperkte vermogen om de omgeving begrijpen	
5.5.2 Een effectieve vormgeving van het stakeholder management	
5.5.3 Tijdgebrek	
5.5.4 Het in balans brengen van de belangen	
5.6 Stakeholders en complexiteit	
6 Conclusie	59
6.1 Antwoord op de deelvragen	
6.2 Antwoord op de hoofdvraag	
6.3 Reflectie onderzoeksstrategie	
Nawoord	67
Literatuurlijst	68
Bijlagen	71

1 Inleiding

Voor wie wil investeren, innoveren of implementeren blijkt de context van handelingen belangrijk. Kleine incidenten en onverwachte ontmoetingen kunnen significant effect op resultaat en impact van veranderingen hebben (Gerrits, 2012: 70). Daarmee hangt succes van projecten deels af van de attitudes en acties van anderen. Gelukkig zijn veel managers zich bewust van de verwevenheid met externe actoren. Handelingspatronen die invloed hebben op partners, klanten en de maatschappij worden vaak vormgegeven in samenwerking met die omgeving.

Het managen van belangen en verwachtingen blijkt een opgave. Regelmatig vallen projectresultaten tegen door weerstand bij en tegenwerking van stakeholders. Hoewel het stakeholder management model bekend is en relevant wordt geacht, lukt het niet altijd stakeholderrelaties optimaal te benutten.

Dit onderzoek gaat in op problemen bij het managen van stakeholderrelaties en probeert ze met inzichten uit de complexiteitwetenschap te beschrijven en te verklaren. Het complexiteitperspectief erkent verschillende vormen van verandering en dat maakt het bruikbaar in het bestuderen van het stakeholder management van projectmanagers uit de praktijk. Het toepassen van de inzichten zal de problemen in een ander licht zetten en daarmee de potentie van het stakeholder management ontgrendelen.

1.1 Hoofdvraag, deelvragen en doel van het onderzoek

Gemotiveerd door de ongrijpbare dynamiek in de praktijk en een onbedwingbare nieuwsgierigheid naar het perspectief van projectmanagers op hun stakeholder management in die complexe context, gaat deze scriptie in op de vraag:

(Hoe) kunnen inzichten uit de complexiteitwetenschap bijdragen aan het oplossen van problemen met het stakeholder management zoals projectmanagers die in de praktijk ervaren?

Om dit onderzoek gestructureerd en verantwoord op te pakken, zijn twee deelvragen geformuleerd:

Wat zijn de kenmerken van een stakeholder managementstrategie en welke problemen ervaren projectmanagers in het volgen van zo'n strategie?

Welke inzichten biedt de complexiteitwetenschap op het gebied van projectmanagement en zijn die inzichten te verbinden aan het stakeholder management van projectmanagers?

Deze scriptie is geschreven voor projectmanagers die zich bewust zijn van het belang van stakeholderrelaties, maar hun weg nog niet helemaal gevonden hebben of nog problemen ondervinden in het managen van deze relaties. Het doel is die onzekerheden weg te nemen, door kennis over het onderwerp op te frissen, nieuwe inzichten te bieden, de problemen te beschrijven en hopelijk alternatieve handelingsopties te bieden.

De scriptie biedt projectmanagers een ander perspectief en nieuwe inzichten. Door het helder identificeren van problemen kan begonnen worden met het overkomen van de obstakels. Diepgaande informatie van meerdere collega's over de heikele punten van het stakeholder management zal leiden tot meer aandacht voor en discussies over dit onderwerp op de werkvloer. Samen met het inzicht in de dynamiek en complexiteit in van de projectenomgeving, kunnen stakeholderrelaties en veranderingen daarin daardoor beter begrepen worden. Omdat het vermoeden bestaat dat projectmanagers nog niet uitgebreid kennis hebben gemaakt met de complexiteitwetenschap, of dat nog niet op hun stakeholder management toe hebben gepast, biedt de scriptie voor de praktijk een nieuw perspectief.

“Embracing complexity: if you take on board what it means to say the world is complex, this will change the way you think, feel and act. And we think this will be a change for the better”

(Boulton, Allen & Bowman, 2015: 1)

De waarde van de scriptie voor de wetenschap is niet te miskennen. Een samenvloeiing van de twee theoretische kaders in een kwalitatief onderzoek maakt ruimte voor vergelijkingen tussen perspectieven en tussen ideeën en praktijk. Door inzichten uit de wetenschap naast ervaringen uit de praktijk te leggen, blijkt waar kennis toereikend is en waar deze verschilt met het perspectief van projectmanagers. De koppeling van het stakeholder management aan de complexiteitwetenschap is bovendien niet vanzelfsprekend. Door met andere termen observaties te duiden, wordt de kracht van beide benaderingen blootgelegd.

1.2 De context van het onderzoek.

De scriptie is geschreven in de context van een afstudeerstage bij Tata Steel IJmuiden. Onder het credo van *'unlocking the potential of steel'* produceert het internationaal georiënteerde bedrijf jaarlijks meer dan 7 miljoen ton staal voor verschillende veeleisende markten, waaronder de automobielenindustrie. Zoals de frase al verradt, zet Tata Steel in op product vernieuwing en verbetering. De staalproducent werkt intern aan uiteenlopende projecten om de kwaliteit en beschikbaarheid van materiaal gedurende het hele productieproces te waarborgen. De stageaanstelling heeft het mogelijk gemaakt de projectmanagers van het interne ingenieursbureau, de afdeling Projects & Technical Consultancy, hun werkzaamheden en hun werkomgeving, van dichtbij te leren kennen. Deze ervaring heeft de basis gevormd voor de scriptie.

Het uitgestrekte terrein van Tata Steel IJmuiden ligt verdeeld over de gemeenten Velsen, Beverwijk en Heemskerk, aan de Noordzee, verbonden met spoorwegen en naast de snelweg. De geschiedenis begint op deze plek in 1918 onder de naam Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staalfabrieken NV. Een goed bereikbare locatie, die destijds werd gekozen ten gunste van de Rotterdamse Waalhaven (Nijman, 1994:25). Na verschillende uitbereidingen heeft het bedrijf hier nu 750 hectare

tot zijn beschikking, met meer dan genoeg ruimte voor de verschillende fabrieken en installaties, een netwerk van (spoor)wegen en een haven waar schepen in alle weersomstandigheden overdekt kunnen laden en lossen.

Het hele proces van ruwe grondstoffen tot rollen bekleed staal wordt hier doorlopen. Tata Steel IJmuiden heeft een goede reputatie opgebouwd door het vervaardigen van hoogwaardig staal voor verschillende toepassingen. De rollen gaan onder andere naar de verpakkingindustrie en autofabrikanten. Zo wordt het materiaal gebruikt voor batterijen, buizen, industriële voertuigen en witgoed, zoals koelkasten en fornuizen.

Sinds 2007 is het geheel deel geworden van Tata Steel Europe, dat behoort tot het wereldwijd gerespecteerde netwerk van Tata Steel Group. De naam komt van de Indiase familie Tata, de drijvende kracht achter verschillende succesvolle ondernemingen in en rond Bombay sinds het eind van de negentiende, begin twintigste eeuw. In 1907 besluiten zij tot het oprichten en uitgeven van aandelen van de Tata Iron & Steel Company. Die eerste vestiging, in Jamshedpur, en ook de familie Tata, zijn nog steeds aan het bedrijf verbonden. Uitgestrekt over vijftig landen werken er nu ruim 80.000 mensen mee aan de jaarlijkse productie van 28 miljoen ton staal en de bijkomende services die deze groep tot een groot succes maken.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 verheldert het denken in termen van stakeholders en de specifieke kenmerken van een stakeholder managementstrategie. Door de basisprincipes nog eens door te nemen, komt weggezakte kennis weer boven en dat zal mogelijke nieuwe inzichten uit het derde hoofdstuk een beter fundament geven. Ook komen een aantal kritiekpunten en eerder geïdentificeerde problemen aan de orde.

Hoofdstuk 3 verheldert de complexiteittheorie en de specifieke kenmerken van complexe systemen. Door de basisprincipes en processen te verduidelijken, komt er ruimte voor een nieuw perspectief op dynamiek van projecten, wat mogelijk kan helpen om het stakeholder management van projectmanagers te optimaliseren.

Hoofdstuk 4 verantwoordt de keuze voor de onderzoeksstrategie. Zodat helder is hoe het empirische onderzoek vorm heeft gekregen.

Hoofdstuk 5 geeft weer welke inzichten de kwalitatieve analyse van het onderzoeksmateriaal heeft opgeleverd. De resultaten bestaan uit 46 codes, die gezamenlijk 4 problemen aan het licht hebben gebracht, welke in dit hoofdstuk uitgebreid worden toegelicht. Ten slotte worden de twee theoretische kaders met elkaar vergeleken.

Hoofdstuk 6 geeft het antwoord op de hoofdvraag. Kan bevestigd worden dat de inzichten van de complexiteittheorie een projectmanager kunnen helpen om problemen met zijn stakeholder managementstrategie te overkomen? En hoe dan?

2 Stakeholders en stakeholder management

Dit hoofdstuk verheldert het denken in termen van stakeholders en de specifieke kenmerken van een stakeholder managementstrategie. In de eerste twee paragrafen worden de basisprincipes nog eens doorgenomen, waardoor weggezakte kennis weer boven komt en dat zal de nieuwe inzichten uit het volgende hoofdstuk een beter fundament geven. De derde paragraaf gaat in op de kritiek op deze strategie. Vervolgens worden een aantal problemen in de toepassing van deze benadering, zoals geïdentificeerd door eerder onderzoek, besproken. Een korte conclusie rond het geheel af.

2.1 De stakeholder mindset

Het boek *Strategic Management: A Stakeholder Approach* van R. Edward Freeman uit 1984 wordt beschouwd als meest invloedrijke werk over het concept 'stakeholders'. Het biedt een raamwerk voor managers die systematisch, maar proactief met hun context willen leren omgaan (Freeman, 1984: 4). De meest bekende definitie van de term stakeholder komt uit zijn werk;

"A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (Freeman, 1984: 46)

De stakeholder benadering van Freeman is een managementstrategie die de invloed van - en op - andere actoren erkent en daarop inspeelt. Een strategie is "het vaststellen van lange termijn doelstellingen inclusief de handelingspatronen en allocatie van middelen die noodzakelijk zijn om die doelen te kunnen bereiken" (Chandler, 1962: 16).

Het is een strategie die breekt met dominante theorieën uit de bedrijfseconomie. Lang domineerde het neoklassieke perspectief op de onderneming naar het idee van Adam Smith, gebaseerd op enkel de relatie tussen eigenaren, producenten en consumenten. In zijn voorstelling zijn keuzes altijd rationeel en gericht op welvaartsmaximalisatie. Dus, volgens Smith, handelen managers altijd en alleen in het belang van de aandeelhouders of financiers van een organisatie (Key, 1999: 317-318). Met die voorstelling rekt de stakeholder managementstrategie af. De organisatie wordt niet gezien als een eigendom, welke voornamelijk wordt ingezet in het belang de eigenaar – de aandeelhouder – en slechts beperkte invloed heeft op andere actoren. De reden hiervoor is de ongeschiktheid van dit model in de complexe realiteit van de moderne wereld (Freeman *et al.*, 2010: 3-4).

In plaats daarvan worden de organisatie beschreven in termen van de relaties die het heeft met zijn verschillende stakeholders. Stakeholderrelaties worden gezien als het levensbloed van de organisatie. Net als andere levende entiteiten bestaan in een symbiotische relatie met hun omgeving, geldt dat voor organisaties. Stakeholderrelaties bieden de energie, de informatie en de bronnen die nodig zijn voor overleving (Svendsen, 1998: 43). De representatie van alle relaties die een organisatie heeft met de actoren die zijn geïdentificeerd als stakeholders, wordt beschouwd als de juiste weergave van de organisatie. Daarmee maakt stakeholder theorie de voorstelling niet simpeler, maar wel realistischer.

De strategie is beïnvloed door het utilitarianisme, een politiek-filosofische stroming uit de 19e eeuw, sterk gerelateerd aan klassiek liberaal gedachtegoed. Deze stelt dat het gedrag van individuen

(bijvoorbeeld consumeren) gericht zal zijn op het maximaliseren van hun geluk of zogenoemd het 'plezier' dat zij daarvan hebben (Marsh & Stoker, 2010: 160). Het waardeoordeel wordt verbonden aan de consequentie van het handelen. Vanuit dit gedachtegoed zou het normatief goed zijn om op het collectieve niveau te streven naar het hoogst mogelijke algemeen welzijnsniveau, zodat zoveel mogelijk mensen zoveel mogelijk geluk of utiliteit kunnen ervaren (Marsh & Stoker, 2010: 160).

In het geval van de stakeholder managementstrategie betekent dit het creëren van zoveel mogelijk waarde voor de stakeholders, zonder toe te moeten geven aan onevenwichtigheid. De essentie van de strategie is het vinden van congruentie tussen de doelen van de organisatie en die van de stakeholders en daarmee het creëren van win-win situaties (Freeman, 1984: 83, Key, 1999: 320). Het is de verantwoordelijkheid van de manager zoveel mogelijk waarde te creëren voor de stakeholders, en waar nodig de disharmonie aan te pakken.

Net als het utilitarianisme veronderstelt ook de stakeholder benadering het samenvloeien van ethische en strategische overwegingen. De aanname is dat geen enkele stakeholder alleen staat in het proces van waarde-creatie; de belangen zijn meerzijdig en inherent met elkaar verbonden. Daardoor is elk strategisch besluit over handelingspatronen en allocatie van middelen, impliciet ook een normatief besluit. Met andere woorden, ethiek en bedrijfseconomie zijn niet apart.

De populariteit van dit perspectief is te danken aan de praktische adviezen en aanknopingspunten die het biedt voor de realiteit. *Stakeholder management* refereert naar de noodzaak om tot concrete acties te komen ten behoeve van de relaties met stakeholders(groepen) (Freeman, 1984: 53). In de volgende paragraaf komt dit proces aan de orde.

Het stakeholder model ontvouwt zich zo op verschillende dimensies. Ten eerste heeft het descriptieve waarde, omdat het (op realistischere wijze) een organisatie modelleert, in termen van stakeholders en symbiotische relaties. Ten tweede heeft het normatieve inhoud, omdat het voorschrijft hoe met de verschillende belangen om te gaan. Ten derde is het ook in instrumentele zin waardevol omdat de strategie het bereiken van bepaalde prestatiedoelstellingen verbindt aan het uitoefenen van stakeholder management. Het geeft raad over bepaalde structuren en praktijken die bijdragen aan het uitvoeren van goed stakeholder management (Donaldson & Preston, 1995: 66-67).

Projectmanagement kan worden gezien als het managen van een tijdelijke coalitie van stakeholders die samen iets moeten creëren. Er zijn altijd bijdragen van anderen nodig om een project succesvol uit te voeren en het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om die bijdragen te verzekeren. Door het volgen van deze strategie kunnen win-win situaties worden gecreëerd, welke kunnen leiden tot een verbondenheid tussen de betrokken partijen die duurzaam en winstgevend voor allen is (Jepsen & Eskerod, 2009: 335).

2.2 Stakeholder management

Stakeholder management betreft de instrumentele dimensie, het proces dat antwoord geeft op de vraag hoe het denken over stakeholderrelaties in de praktijk toe te passen.

Een manier om dit proces concreter weer te geven, is zoals Freeman in zijn invloedrijke boek uit 1984 heeft gedaan. Deze uitleg is veelal bekend. Er zijn in de omschrijving drie delen te onderscheiden,

welke ook wel benoemd zijn als het *rationele* niveau, het *proces* niveau en het *transactionele* niveau (Freeman, 1984: 53). De eerste betreft het in kaart brengen van de stakeholders en het analyseren van de belangen die zij ten aanzien van de organisatie hebben. Het tweede niveau betreft het integreren van die belangen door het in werk stellen van processen die het mogelijk maken om de belangen van de stakeholders regelmatig te raadplegen. Het derde niveau betreft het in balans brengen van de belangen, het vinden van congruentie tussen de doelen van de organisatie en die van de stakeholders (Freeman, 1984: 53).

Managers die in staat zijn om deze drie te begrijpen en in de praktijk met elkaar weten te combineren, volgen het stakeholder model zoals het bedoeld is. Succesvol stakeholder management beschrijft Freeman als:

“An organization which understands its stakeholder map and the stakes of each group, which has organizational processes to take these groups and their stakes into account routinely as part of the standard operating procedures and which implements a set of transactions or bargains to balance the interest of these stakeholders to achieve the organization’s purpose.” (Freeman, 1984: 53)

In een recenter (2001) stuk heeft Freeman in samenwerking met J. F. McVea het stakeholder management uitgelegd als het voortdurend beïnvloeden en integreren van relaties om de continuïteit van de organisatie te garanderen. Zij hebben dat uitgewerkt aan de hand van zes kenmerken. Dit is een weergave van het proces die niet alom bekend is in het managementveld en juist daarom de kennis over dit onderwerp kan opfrissen.

1. Het is één flexibel raamwerk

Kenmerkend voor de stakeholder benadering is als eerste de flexibiliteit, de mogelijkheid om het model te blijven gebruiken bij veranderende omstandigheden. Ofwel, de stakeholder mindset blijft relevant na verschuivingen in de context, het is niet nodig om een nieuw ‘paradigma’ of gedachtepatroon te adopteren (Freeman & McVea, 2001).

2. Het combineert beschrijvende en voorschrijvende elementen

Een tweede kenmerk is het voorschrijvende karakter van stakeholder management. Het bepleit wat ‘goed’ zou zijn om ten aanzien van de continuïteit van de organisatie te doen (Freeman & McVea, 2001). Het gaat om het creëren en beïnvloeden van relaties met de stakeholders, waartoe de manager vanuit de stakeholder benadering toe verleid wordt.

“It does not simply describe existing situations or predict cause-effect relationships; it also recommends attitudes, structures, and practices that, taken together, constitute stakeholder management.” (Donaldson & Preston, 1995: 67)

3. Het pleit voor actief strategisch management

Als een derde kenmerk wordt benadrukt dat de koers van de organisatie niet kan worden bepaald op basis van een planning of mogelijk toekomstscenario, waarin geen rekening is gehouden met het effect van de organisatie op de context en omgekeerd (Freeman & McVea, 2001). De stakeholder managementstrategie dwingt de manager daar steeds bij stil te staan. Zo wordt hij aangespoord tot het actief uitzetten van een nieuwe koers voor de organisatie.

4. Het is gericht op het in balans brengen van doelen ten behoeve van de continuïteit
Een stakeholder managementstrategie onderscheidt zich van andere werkwijzen omdat het niet op één allesoverheersende doelstelling voor alle keuzes steunt (Freeman & McVea, 2001). Hier gaat het om het in balans brengen en integreren van meerdere doelstellingen. De manager streeft naar continuïteit voor zijn organisatie en wil daarom een duurzame relatie opbouwen met alle actoren die daaraan bijdragen. Dit is de integrale benadering ten aanzien van stakeholderrelaties, die alle doelen naast elkaar zet en in die zin geen belang voortrekt (Freeman & McVea, 2001). Een andere auteur legt dit punt uit door het af te zetten tegen het neoklassieke gedachtegoed, namelijk door te stellen dat:

“Whereas value maximization provides corporate managers with a single objective, stakeholder theory directs corporate managers to serve ‘many masters’.” (Jensen, 2010: 32)

5. Het zet gemeenschappelijke waarden op een voetstuk
Ten vijfde zijn gemeenschappelijke waarden cruciaal. De gedeelde opvattingen van de organisatie en de stakeholders zijn volgens het stakeholder model de sleutel tot succes. Verondersteld wordt dat dat een coalitie van stakeholders alleen op de lange termijn zal blijven samenwerken als ze kernwaarden delen. Dit wordt onder andere ook benadrukt in de conclusie van het boek *The Stakeholder Strategy*:

“The ability to balance the interests of all stakeholders will be a defining characteristic of successful companies in the next decade. This is not to say that companies will be able to satisfy everyone’s interests all the time. However, companies that have a strong set of values and that can communicate their business goals clearly will maintain stakeholders support when the results are not in their favor.” (Svendsen, 1998: 188)

6. Het vereist specifieke informatie
Ten slotte wordt bij het zesde punt opgemerkt dat stakeholder management voortkomt uit specifieke, niet vanuit algemene of theoretische, noties (Freeman & McVea, 2001). De auteurs stellen vast dat een stakeholder managementstrategie over concrete namen en verantwoordelijkheden gaat, omdat alleen op dat niveau begrip en support van stakeholders zou kunnen worden verkregen. Zij beargumenteren in een ander artikel:

“The generic perspective can encourage practitioners to feel distant from their stakeholders as individuals and thus to discount their effects on them. Thinking about stakeholders as faceless groups, defined according to abstract roles, can result in individual moral responsibility becoming easier to ignore.” (Freeman & McVea, 2005: 63)

Deze uiteenzetting zou moeten verhelderen dat stakeholder management uiteindelijk gaat om het voortdurend managen en integreren van relaties zodat lange termijn succes wordt verzekerd (Freeman & McVea, 2001). Daartoe formuleren en implementeren managers processen die alle groepen – en alleen die groepen – die een belang hebben in de organisatie, tevreden stemmen.

Er zullen ongetwijfeld nog andere manieren zijn om deze strategie uit te leggen, maar het paste niet bij het doel van dit hoofdstuk om alles aan bod te laten komen. Het gaat hier om het opfrissen van de

kennis over het onderwerp. Daartoe dient de beschrijving met de zes kenmerken, omdat deze benadrukt hoe inherent aan het managementproces de relaties met stakeholders zijn. Dat wordt niet altijd goed begrepen; net als bij *corporate social responsibility* ofwel maatschappelijk verantwoord ondernemen, bestaat het misverstand dat het managen van stakeholderrelaties naast de dagelijkse taken van het managementteam vallen. Terwijl het raamwerk is bedoeld als leidend voor alle besluitvorming binnen de organisatie.

Het analyseren, integreren en in balans brengen van de belangen, de drie eerder besproken elementen, zijn in vrijwel elke weergave van het proces te herleiden. Dit is zoals Freeman het in zijn invloedrijke werk heeft beschreven en dit onderscheid dient ook het doel van het hoofdstuk, omdat het helder en eenvoudig is.

Het lijkt mogelijk simpeler dan het is; toepassing van dit model in de praktijk is niet eenvoudig en kost veel energie. Dat komt onder andere door het abstracte karakter van de richtlijnen. Om een meer evenwichtige beeld van de strategie te scheppen worden daarom in de volgende paragrafen een aantal kanttekeningen en problemen besproken.

2.3 Kritiek

De stakeholder managementstrategie is een relatief nieuwe toevoeging aan het managementveld en niet volledig ontwikkeld. Het succes van het model is grotendeels te danken aan de eenvoud die inherent is aan het model, maar tegelijkertijd is die vaagheid en ambiguïteit ook door velen bekritiseerd. Hoewel het stakeholder concept veel wordt gebruikt door bedrijven, bij overheden en in de media, is er van theorie nog geen sprake. Het blijft vaak onduidelijk welke actoren er precies mee worden bedoeld en velen die de term gebruiken, definiëren deze niet. Het gevolg is dat veel managers wel accepteren dat er stakeholders zijn, zonder de dynamiek van de relaties en de wederzijdse afhankelijkheid goed te begrijpen (Key, 1999: 321, Mainardes, Alves & Raposo, 2011: 226-228, Svendsen, 1998: 48-49).

Ook het eigendomsrecht argument naar het idee van Milton Friedman wordt regelmatig aangehaald om het stakeholderraamwerk in diskrediet te brengen. De redenering is dat aandeelhouders als eigenaren van de onderneming geïnvesteerd hebben en de waarde van die investering willen maximaliseren. Managers die falen dat te bereiken, stelen in die zin hun geld. Dat is het schenden van het morele eigendomsrecht en daarom zou het maximaliseren van alleen de aandeelhouder welvaart wél gerechtvaardigd zijn (Philips, 2003: 156). Het tegenargument is dat het een verkeerde interpretatie van het model is; de onjuiste opvatting dat er volgens Freeman een conflict zou bestaan tussen aandeelhouders en de andere stakeholders. Aandeelhouders zijn stakeholders en de gedachte is dat het in lijn brengen van de belangen duurzaam succes oplevert. Een tegenprestatie voor de investeerders zal daardoor niet uit het oog worden verloren (Freeman, 2004: 231).

Verder is het verband tussen de op stakeholder gerichte activiteiten en het effect op de prestaties van de organisatie vaak niet één op één aan te geven. Het gebrek aan duidelijk gedefinieerde maatstaven voor het rapporteren en evalueren van stakeholder betrokkenheid beperkt de mogelijkheid om te leren van het verleden. Daardoor heeft een manager weinig inzicht in de effectiviteit van die betrokkenheid en dat maakt het bovendien moeilijk om te bepalen welke

benadering van stakeholders de meest optimale is. Dit kan managers demotiveren en helpt niet het abstracte van de richtlijnen te reduceren (Aggarwal & Chandra, 1990: 50, Cottrell *et al.*, 2015: 14).

Ten slotte, het volgen van de strategie is niet voor iedereen even eenvoudig. Het mag niet onopgemerkt blijven dat de persoonlijke eigenschappen en de ervaring van de manager invloed hebben op de mate waarin hij succesvol de stakeholder managementstrategie kan volgen. Ten eerste kan de persoonlijkheid van een manager zijn manoeuvreerruimte beperken. Noodzakelijke informatie komt niet boven tafel als een projectmanager er niet in slaagt de juiste contactpersoon te bereiken, een productieve sfeer te creëren of de geschikte vragen te stellen. Wie zich comfortabel voelt met groepsprocessen, zijn mening durft te delen in gesprekken met experts en een persoonlijke motivatie heeft om mee te doen – gaat het makkelijker af (Cottrell *et al.*, 2015: 16-17).

2.4 Problemen bij het toepassen van de stakeholder benadering

In de literatuur zijn verschillende problemen omtrent het analyseren en integreren van belangen van stakeholders omschreven, waaronder:

- Strakke criteria voor de identificatie van stakeholders zijn er niet.
- De toegang tot stakeholders, eerlijke en volledige antwoorden zijn niet vanzelfsprekend.
- Het is verleidelijk, maar gevaarlijk, om te generaliseren. Het leidt snel tot misinterpretaties.
- Het kost veel tijd en energie om alle informatie te verkrijgen en te verwerken.

Identificatie van stakeholders is geen exacte wetenschap. Strakke criteria voor het bepalen van categorieën zijn er niet. Kijkt men naar individuen of groepen? Wie dan in welke fase van een project en hoe ga je als projectmanager om met veranderingen? Het komt op zijn eigen inschattingsvermogen aan (Cottrell *et al.*, 2015: 16-17, Jepsen & Eskerod, 2009: 339). Een juiste selectie van stakeholders is van groot belang. De selectie van stakeholders bepaalt in hoeverre het een tijdrovende klus wordt, maar ook de waarde van de analyse. Een projectmanager moet een keuze maken, tussen de tijd die hij heeft en de details die hij acht nodig te hebben. De kans op vertraging is daarbij steeds aanwezig (Jepsen & Eskerod, 2009: 342).

De toegang tot stakeholders is niet vanzelfsprekend. Een projectmanager is er niet altijd zeker van dat de antwoorden die hij krijgt eerlijk en volledig zijn. Niet alle stakeholders durven het aan direct openheid van zaken te geven. Oppositiepartijen willen niet altijd het gesprek aan gaan en secundaire stakeholders zijn soms niet bereid om helder hun positie te articuleren. Een fenomeen dat wordt aangeduid als *stakeholder ambiguity* en het projectmanagers lastig kan maken om de ander op de juiste wijze te benaderen (Hall & Vredenburg, 2005:11). In veel gevallen komt dit door het gebrek aan begrip van lokale en sociale omgeving en gevoeligheden van de projectmanager, het is immers een zeer context-specifieke en tijdgebonden activiteit.

Het is bovendien niet zonder gevaar om te generaliseren. Als niet iedereen wordt bereikt, kan dat leiden tot een verkeerde interpretatie van de situatie. De personen met wie gesproken is, zijn misschien niet representatief. Het gaat dan om aannames en dat is een groot risico (Jepsen & Eskerod, 2009: 340).

Stakeholder management is een continu proces. Het kost een projectmanager veel tijd en energie om alle informatie te verkrijgen en te verwerken. Het is ook een interactief proces: een projectmanager kan het niet van achter zijn bureau doen. Het kost tijd om bij anderen te komen en met hen te spreken. Er zullen meerdere gesprekken of vergaderingen per stakeholdergroep volgen en daarmee verlengt stakeholder management de projectduur. Zeker wanneer het om externe partijen gaat kan samenwerking en afstemming kostbaar zijn in tijd en energie (Cottrell *et al.*, 2015: 16-17; Svendsen, 1998: 64).

Ten slotte, wat betreft het in balans brengen van betrokken belangen, blijkt het probleem een tekortkoming van het model te zijn:

Het is vaak moeilijk om te beoordelen welke belangen in welke mate mee te nemen, of zwaarder te laten tellen. Omdat stakeholders verschillende belangen hebben, kan een besluit een positieve uitwerking hebben op de een, maar een negatieve op de andere. De stakeholder benadering geeft geen duidelijkheid over de keuzes die in dat geval gemaakt moeten worden en dat kan leiden tot een conflict binnen de organisatie (Svendsen, 1998: 64; Cottrell *et al.*, 2015: 16-17). De stakeholder managementstrategie vraagt van de projectmanager dat hij de belangen in balans brengt, maar niet altijd kunnen alle ideeën volledig worden gehonoreerd. Het delen van de macht leidt tot stuurloosheid.

“Without the clarity of mission provided by a single-valued objective, companies embracing stakeholder theory will experience managerial confusion, conflict, inefficiency, and perhaps even competitive failure.”
(Jensen, 2010: 33)

2.5 Conclusie

Dit hoofdstuk zette uiteen waarom stakeholderrelaties relevant zijn, wat kenmerkend is voor het stakeholder model en welke kanttekeningen er bij geplaatst kunnen worden. De descriptieve, normatieve en instrumentele dimensie van de strategie zijn aan de orde gekomen. Hiermee is het antwoord op de eerste deelvraag van het onderzoek gegeven.

De essentie van strategie is **het vinden van congruentie tussen de doelen van de organisatie en die van de stakeholders en daarmee het creëren van win-win situaties** (Freeman, 1984: 83). Stakeholderrelaties leveren energie, informatie en bronnen nodig voor continuïteit (Svendsen, 1998: 43). Het idee is dat managementteams moeten streven naar duurzame en voor beiden winstgevende relaties met betrokken actoren, om succes op de lange termijn te hebben (Key, 1999: 320).

Stakeholder management betreft het antwoord op de vraag hoe het streven in de praktijk toe te passen. Het gaat om het analyseren van belangen van stakeholders en deze in balans te brengen met die van de eigen organisatie (Freeman, 1984: 53).

Het stakeholder model is beschreven aan de hand van zes kenmerken, welke benadrukken hoe inherent de relaties met stakeholders aan het management zijn. Het is continu proces, gericht op de voortzetting of overleving van de organisatie. De zes kenmerken zijn:

1. Het is één flexibel raamwerk
2. Het combineert beschrijvende en voorschrijvende elementen
3. Het pleit voor actief strategisch management
4. Het is gericht op het in balans brengen van doelen ten behoeve van de continuïteit
5. Het zet gemeenschappelijke waarden op een voetstuk
6. Het vereist specifieke informatie

Ook zijn vijf door wetenschappers gedetecteerde onduidelijkheden in de toepassing, besproken:

- Strakke criteria voor de identificatie van stakeholders zijn er niet
- De toegang tot stakeholders, eerlijke en volledige antwoorden zijn niet vanzelfsprekend
- Het is verleidelijk, maar gevaarlijk, om te generaliseren. Het leidt snel tot misinterpretaties
- Het kost veel tijd en energie om alle informatie te verkrijgen en te verwerken
- Het gebrek aan richtlijnen in het beoordelen en afwegen van de belangen

Dit geeft een meer evenwichtig beeld van het raamwerk.

Het onderzoek zal problemen die managers ondervinden in het projectenveld bij Tata Steel blootleggen en daaraan de inzichten uit de complexiteittheorie koppelen.

3 Complexiteit en complexe systemen

Sinds de jaren '80 heeft het fenomeen complexiteit en de notie van complexe systemen veel aandacht gekregen van uit de academische gemeenschap en zijn deze onderwerpen een wijdverbreid interdisciplinair onderwerp van studie geworden. Inzichten en concepten uit de natuurwetenschappen, zoals natuurkunde, scheikunde en biologie openden nieuwe mogelijkheden voor het conceptualiseren van problemen en het ontrafelen complexiteit (Maguire & McKelvey, 1999:26).

Dit hoofdstuk verheldert de complexiteittheorie en de specifieke kenmerken van complexe systemen. Door de basisprincipes en processen te verduidelijken, komt er ruimte voor een nieuw perspectief op dynamiek van projecten, welke mogelijk kan helpen om stakeholder managementstrategieën te optimaliseren.

3.1 Een introductie: het complexiteitsdenken

Complexiteit wijst op een hoedanigheid die buiten ons begrip en controle valt. Het gaat boven het bereik en de capaciteiten van de moderne wiskundige technieken. Het is een sfeer van dicht opeengepakte informatie, geordend en gestructureerd op een manier die mensen nog niet begrijpen. Het is de onmogelijkheid om alle relevante informatie te verwerken; een situatie waar we in het dagelijkse leven ook regelmatig mee worden geconfronteerd (Nowotny, 2005: 15).

Complexiteit wordt gedefinieerd als de zone tussen enerzijds stabiliteit en voorspelbaarheid en anderzijds onvastheid en onvoorspelbaarheid. Veel wetenschappers gebruiken de frase "*the edge of chaos*" om deze sfeer te beschrijven, maar de *edge of stability* zou net zo goed gelden (Lewis, 1994: 16). Het domein van complexiteit is dynamisch. Er is voortdurend verandering, verbetering, aanpassing en groei van de elementen en het geheel mogelijk. Het is geen gestructureerde stabiele sfeer, waar niets kan nieuws ontstaan, maar het is ook geen chaotisch veld waarin er te veel veranderd om er überhaupt iets van te kunnen leren. Juist daarom is het relevant het moderne sociaaleconomische systeem te onderzoeken met de sociale wetenschap. Als één van die twee omstandigheden zich in onze realiteit voor zou doen, dan zouden managers en wetenschappers altijd weten welke reactie een bepaalde actie geeft, of in alle willekeurige veranderingen juist geen waarde hechten aan die kennis (Maguire & McKelvey, 1999: 27).

Uit de literatuur blijkt dat wij als mensen op vijf manieren de complexiteit in onze leefwereld ervaren, namelijk door (Gerrits, 2012: 104):

- De indruk dat er veel verschillende factoren aan elkaar gerelateerd zijn
- Verwarring en onwetendheid over oorzaken en gevolgen in die relaties
- De verscheidenheid van (conflicterende) doelen, waarden en opvattingen waaraan anderen de voorkeur geven
- De tijdsdruk die zich voordoet in het bewerkstelligen van zaken
- De impact van onverwachte veranderingen, op bijvoorbeeld voorgenomen activiteiten

De persoonlijke ervaring van complexiteit heeft daarmee steeds te doen met onzekerheid. Het belemmert keuzes en verstoort gemaakte plannen. Waar velen deze persoonlijke ervaring (nog) niet

direct aan wetenschap relateerde, doet de complexiteittheorie dat nu precies wel (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 10).

In essentie is de benadering gericht op het leren van de vorming, ontwikkeling en verandering van structuren in de complexe systemen waaruit de sociale realiteit bestaat. Het probeert daartoe de dynamiek binnen de systemen te beschrijven en te verklaren (Byrne, 2005: 97).

In tegenstelling tot traditionele organisatietheorieën kan de complexiteittheorie meerdere vormen van verandering binnen een geheel beschrijven en verklaren. Dat geldt niet voor bijvoorbeeld het incrementalisme of het revolutiegeoriënteerde Marxisme (Mathews, White & Long, 1999: 440-443). Deze theorieën benaderen de wereld als een machine, met de toekomst als het ontoegefelijke gevolg van de huidige omstandigheden. Dat wekt de indruk dat mensen de toekomst kunnen vormgeven, dat managers controle hebben over bijvoorbeeld de economie, de maatschappij en de natuur. Volgens de complexiteitbenadering is deze zienswijze, waarin alleen aantoonbare oorzaken voor aantoonbare gevolgen bestaan, zelden in overeenstemming met de realiteit (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 3). Complexiteitwetenschappers benadrukken juist dat het samenvloeien van geleidelijke en plotselinge veranderingen significante gevolgen heeft voor het verloop van de ontwikkelingen in een systeem (Byrne, 2005: 97).

In het beschrijven en verklaren van veranderingen is een van de meest vernieuwende noties die wordt gebruikt dat van *trajectory* – de historische weergave van het veranderingspatroon in een systeem (Byrne, 2005: 97). Dat betekent dat de veranderingen die zich achtereenvolgens voordeden in een project samen verantwoordelijk zijn voor het resultaat. De verklaring die wordt aangedragen door complexiteitwetenschappers is daardoor zeer specifiek gebonden aan de situatie en de historie van een project. Zo is kennis altijd contextueel, in plaats van universeel toepasbaar. De complexiteitwetenschap is niet gericht op het vestigen van algemeen geldende wetten die steeds op dezelfde wijze veranderingen verklaren, maar het gaat uit van lokale kennis (Byrne, 2005: 97).

Het complexiteitsperspectief ziet de wereld fundamenteel onderling verbonden, vol van vormen en patronen die door de geschiedenis en context zijn gevormd. *“A complexity worldview reminds us of the limits of certainty, it emphasizes that things are in a continual process of ‘becoming’ and that there is potential for startlingly new futures where what emerges can be unexpected and astonishing”* (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 1).

Complexiteit leidt tot meer complexiteit. Het is een zelfversterkend fenomeen (Gerrits, 2012: 17). De respons op een verandering leidt tot nieuwe reacties welke weer leiden tot meer respons. Een simpel voorbeeld kan dit goed illustreren. Stel dat besloten wordt tot het verplicht dragen van brandwerende beschermingsmiddelen bij het betreden van een fabriekshal. Als de respons van de werknemer onveilig gedrag is, omdat hij gelooft dat zijn beschermingsmiddelen hem veiligheid bieden, zullen er waarschuwingen, controles en andere maatregelen moeten komen omdat gedrag in te perken. De continue interactie en de onverwachte gebeurtenissen van de werkelijkheid genereren steeds meer complexiteit en dat proces is niet te stoppen (Gerrits, 2012: 17). Ook de complexiteitwetenschap wordt geconfronteerd met deze tegengestelde tendens. Aan de ene kant proberen wetenschappers continue beter met de complexiteit om te gaan en deze te analyseren – te reduceren, om het te begrijpen. Aan de andere kant leiden de vernieuwende inzichten,

beschrijvingen, context-specifieke verklaringen en de ontwikkeling van het perspectief tot een grotere complexiteit (Nowotny, 2005: 15).

De belangrijkste implicatie voor managementteams in de praktijk is dat zij niet gericht zouden moeten zijn op sturing, maar op aanpassing. De realiteit van hun werk is complex, besluitvorming vindt plaats in een veranderlijke wereld. Veel invloeden spelen tegelijkertijd een rol, waardoor managers soms tegen hun wil in een reactieve positie moeten innemen. De omgeving reageert niet altijd of niet op de gewenste manier op de sturing van het management. Eerdere pogingen om een organisatie of beleidsstuk een bepaalde kant op te sturen hebben invloed op de sturing op een later moment. Volgens complexiteitwetenschappers is het voor de managers die zaken gedaan willen krijgen dus belangrijk om niet te blijven proberen om problemen en imperfecties op te lossen, maar juist hun energie te steken in het aanpassingsvermogen en langs deze imperfecties werken (Gerrits, 2012: 12-13)

3.2 Complexe systemen

Complexiteitwetenschappers begrijpen de wereld om hun heen als bestaande uit complexe open systemen. Een complex systeem zou gedefinieerd kunnen worden als *“een ‘levend’ geheel dat bestaat uit een hoeveelheid interactieve delen, die zich elk in hun unieke context gedragen volgens bepaalde regels, wetten en krachten.”* (Maguire & McKelvey, 1999:26 [vertaling PvdL]).

Het zijn de herhaaldelijke interacties tussen de delen die het systeem creëren. De eigenschappen van het geheel zijn niet te herleiden in één van de delen. In de sociale realiteit kunnen mede door taal, waarden en opvattingen patronen ontstaan die op het collectieve niveau van een vriendengroep, organisatie of natie observeerbaar zijn. Er vormen zich gedragspatronen die niet te ontdekken zijn met het bestuderen van één individu. Bovendien zijn relaties en interacties dynamisch; ze hebben niet altijd hetzelfde effect en kunnen ze met de tijd in een andere richting bewegen (Mathews, White & Long, 1999: 451, Mitleton-Kelly, 2003: 56-57).

In deze paragraaf worden de bijzondere eigenschappen van complexe systemen uiteen gezet. Het doel is te verhelderen wat het betekent dat onze realiteit complex is; hoe onder andere de noties van complexiteit, *trajectory* en *the edge of chaos* samenhangen.

1. Fragmentatie en verbondenheid

Een complex systeem bestaat uit meerdere gefragmenteerde, redelijk autonome subsystemen, met ieder zijn eigen dynamiek. Subsystemen zijn voor elkaar externen, die tegelijkertijd tot op zekere hoogte met elkaar verweven zijn (Mitleton-Kelly, 2003:128, Van Buuren *et al.*, 2012: 117). Ze bestaan in onderlinge verbondenheid, met wederzijdse afhankelijkheid en op meerdere dimensies. Bijvoorbeeld: wij mensen zijn deel van een familie, van een buurt, een gemeente, een organisatie, een land, een continent, de aarde, het universum (Serrat, 2010: 3).

De dynamiek die de subsystemen samen creëren kan alleen geanalyseerd worden op het systeemniveau, ofwel het geheel is meer dan de som der delen (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 8).

2. Non-lineaire dynamiek

De dynamiek in een complex systeem ontstaat door feedbackstromen tussen de elementen. Omdat er geen proportionele relatie is tussen de richting van enkele feedbackstromen en de dynamiek in het gehele systeem, is het een non-lineaire dynamiek (Gerrits, 2012: 83). De positieve en negatieve feedbackstromen ontstaan wanneer respons op een impuls of verandering in het systeem de verdere ontwikkeling daarvan versterkt of verzwakt. Positieve feedback bevordert verandering, ongeacht of deze gewenst is. Negatieve feedbackstromen bevorderen stabiliteit en zorgen voor zelfcorrectie in het systeem. Samen zijn het 'destabiliserende en stabiliserende vormen van causale relaties' (Gerrits, 2012:78 [vertaling PvdL]).

Door de onevenredige impact die een enkele impuls kan hebben op de dynamiek in het hele systeem, kan na een lange tijd van constante feedback de situatie in een systeem plotseling een andere kant op gaan (Ramalingam *et al.*, 2008: 27, Van Buuren *et al.*, 2012: 118). De omwenteling wordt vanuit de complexiteitwetenschap aangeduid als *chance event* en staat voor de toevallige samenvloeiing van factoren welke resulteert in een situatie die zich nog niet eerder heeft voor gedaan. De plotselinge verandering wijkt af van de verwachtingen, door het ontbreken van een zichtbare oorzaak of omdat mensen deze niet hebben herkend als zodanig (Gerrits, 2012: 81).

De kans op een toevallige samenvloeiing van factoren maakt dat relaties en interacties in een systeem niet steeds hetzelfde zullen zijn. Elk actie leidt tot een onvoorspelbare, unieke kettingreactie. De realiteit is gebonden aan toeval en de kans bestaat dat een klein incident uiteindelijk leidt tot een grote verandering. Dat verklaart bijvoorbeeld hoe interventies van managers een onvoorziene uitkomst kunnen hebben (van Buuren *et al.*, 2012: 118). De non-lineaire dynamiek in complexe systemen laat zien dat de ontwikkeling van die systemen beïnvloed wordt door toeval en de specifieke omstandigheden van een systeem. Het maakt dat twee systemen die ooit gelijkenissen vertoonden, uiteindelijk in een hele andere richting kunnen groeien (Ramalingam *et al.*, 2008: 27).

3. Zelforganisatie

Complexe systemen worden niet gestuurd of gecoördineerd. Geen organisatie of individu heeft volledig de controle over de ontwikkelingen binnen een systeem. Complexe systemen zijn in staat zelf structuur te creëren en te behouden en dit vermogen wordt benoemd met de term zelforganisatie (van Buuren *et al.*, 2012: 118). Het toont aan dat het gedragspatroon dat op het collectieve niveau te observeren is, is het resultaat is van alle delen die in hun lokale omstandigheden hun eigen doelen na streven. Ter verduidelijking:

"It is well known that a flock of birds flying in an arrow shape does not follow a leader or a set of pre-defined commands. Instead the final shape is a macro behaviour resulting out of micro motives. Self-organisation is not the result of a deliberate strategy or a genetic necessity, but simply the result of the level of coherence that takes place between the individual actors in pursuing their local goals." (Mitleton-Kelly, 2003: 129).

Met inzicht in spontaan gevormde patronen kunnen managementteams besluiten zich uit bepaalde zaken terug te trekken. Het is zinvol om te zoeken naar de balans, omdat interventie in sommige omstandigheden bevorderlijk kan zijn, maar niet altijd mogelijk of wenselijk is. Ruimte geven aan de delen om zich aan te passen aan de context en het zelf-organiserende vermogen van het systeem een kans te bieden, kan soms beter werken of belangrijker zijn. De complexiteitwetenschap vereist zodoende een hele andere zienswijze dan het gebruikelijke, waarin volledige top-down coördinatie en de mechanische benadering van de realiteit, niet passen (Ramalingram *et al.*, 2008: 51).

4. Pad-afhankelijkheid

Dit staat voor het inzicht dat de toekomstige ontwikkeling van een complex systeem beïnvloed wordt door de historische ontwikkeling ervan. Gebeurtenissen uit het verleden hebben invloed op de mogelijkheden in de toekomst. Het beperkt de mate waarin actoren kunnen leren van fouten die andere systemen hebben gemaakt; ze zitten door hun unieke historie en omstandigheden vast aan hun eigen opties (van Buuren *et al.*, 2012: 118). Dit betekent dat de manoeuvreerruimte van de manager beperkt wordt door besluiten en gebeurtenissen waar hij niet van weet of nooit invloed op heeft gehad. Ook geluk en toeval spelen daardoor een relevante rol (Mitleton-Kelly, 2003: 129).

De impact van historische ontwikkelingen wordt bovendien versterkt door een mate van inflexibiliteit die vanuit de complexiteitwetenschap wordt aangeduid als *lock-in*. Dit doet zich voor als het handhaven van de huidige omstandigheden makkelijker gaat dan het veranderen van de omstandigheden. Zo blijkt dat als een route eenmaal gekozen is, het steeds moeilijker is om hier nog van af te wijken (Gerrits, 2012: 89). Een helder voorbeeld hiervan is de *QWERTY* indeling van toetsenborden op vrijwel al onze elektronische apparaten – deze standaard werd als eerste toegepast en wordt nog steeds gebruikt, ondanks dat de reden voor deze indeling niet meer van toepassing is (Ramalingram *et al.*, 2008: 28).

5. Co-evolutie

Co-evolutie is het inzicht dat de evolutie in het ene domein deels afhankelijk is van de evolutie in andere, gerelateerde domeinen. Dit proces wordt gedreven door de wederzijdse afhankelijkheid tussen de delen; het brengt een cyclus tot stand waarin een actor die zijn omgeving verandert, vervolgens ook zelf door die verandering wordt beïnvloed (Boulton, Allen & Bowman, 2015:77, Mitleton-Kelly, 2003: 129). Zo relateert deze eigenschap aan de fragmentatie en verbondenheid van de subsystemen waaruit een complex systeem bestaat. Een voorbeeld:

“Elephants thrive on acacia trees, but the latter can only develop in the absence of the former. After a while, the elephants destroy the trees, drastically changing the wildlife that the area can sustain and even affecting the physical shape of the land. In the process, they render the area uncongenial to themselves, and they either die or move on. The land is adapting to the elephants just as they are to it.” (Ramalingram *et al.*, 2008: 53-54)

Co-evolutie is het resultaat van onderlinge verbondenheid van actoren die zich continu aanpassen aan hun omgeving. Elke actor staat in verbinding met veranderende elementen, waar die actor zich vervolgens op gaat aanpassen. Een parallelle ontwikkeling is het gevolg

(Ramalingram *et al.*, 2008: 53-54). Dit inzicht helpt de beweging en bloei van complexe systemen over de lange termijn beter begrijpen. De verklaring voor dit proces sluit aan op het besef dat de wisselwerking tussen het gedrag van individuen en de collectieve patronen de toekomst bepaald, waarbij de feedbackstromen op het microniveau beïnvloeden welke ontwikkelingen op het macroniveau zich voor zullen doen (Boulton, Allen & Bowman, 2015:89).

6. Instabiliteit als status-quo

Ten slotte zullen complexe systemen nooit een definitieve, stabiele toestand bereiken (Van Buuren *et al.*, 2012: 118). Een belangrijke eigenschap van complexe systemen is de openheid ervan, de ontvankelijkheid voor invloeden van buitenaf. Het systeem kan niet worden afgeschermd van de omgeving en blijft daardoor steeds vatbaar voor externe impulsen, die de aanvankelijke omstandigheden van het systeem kunnen beïnvloeden en daarmee in het verloop van de tijd het geheel veranderen (Rickles, 2007: 935).

Ook door de interne wisselwerking van zowel positieve als negatieve feedbackstromen in de interactie tussen de actoren zullen complexe systemen een dynamische conditie behouden. Waar een positieve, bevestigende reactie verandering versterkt, zorgt een negatieve reactie voor het terugvinden van evenwicht. Juist omdat beiden zich voordoen, blijft de (in)stabiliteit beperkt. Zou één van de twee overheersen, dan zou een sociaal systeem óf in een chaotische, ongestructureerde staat van verandering komen, óf juist in een onveranderlijke toestand zonder vernieuwing (Klijn, 2008: 304).

Het complexiteitsdenken ontkracht volledig de indruk dat we als mensen leven in een eenvoudig systeem met duidelijke grenzen. Al lijkt het misschien soms wel zo te zijn, in werkelijkheid simplificeren en interpreteren we op dat moment onze omgeving, om de feitelijk ongrijpbare hoeveelheid informatie terug te brengen tot een hanteerbaar niveau (Gerrits, 2012: 12-13).

Een veel gebruikt mechanisme daarvoor is het bepalen van 'grenzen' in de context. Door in gedachte individuen in te delen binnen of buiten een bepaald (sub)systeem, actoren wel of niet tot een bepaalde groep te laten behoren, wordt het makkelijker de context te overzien (Gerrits, 2012). Daarnaast hanteren mensen volop *short-cuts*, een soort ezelsbruggetjes om snel betekenis te geven aan een situatie.

In die vereenvoudiging van de werkelijkheid bestaat het risico dat het detail waaruit toekomstige ontwikkelingen herleidt zouden kunnen worden, niet wordt waargenomen (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 72). Dat maakt verandering soms onverwacht en oplopende kosten onvoorzien. Het is de onzekerheid van de complexe realiteit waar individuen, relaties en subsystemen continu mee worden geconfronteerd. Hoewel vandaag hetzelfde kan lijken als gisteren, of een andere dag uit het verleden, is het een stap in de toekomst. De tijd staat niet stil en ook het herstellen van vervlogen omstandigheden kan de tijd niet terugdraaien. Zo is er elke dag de kans op een koerswijziging, door een nog niet eerder voorgevallen of onopgemerkte samenkomst van factoren (Gerrits, 2012: 88, 107).

Met deze inzichten hebben we termen en verklaringen verworven die kunnen helpen in het overzien van complexe problemen vanuit een realistisch en holistisch perspectief. Het zijn uitdagende, bruikbare 'ficties', op basis waarvan managers kunnen besluiten tot meer effectievere acties ten aan

zien van projecten en stakeholderrelaties (Ramalingram *et al.*, 2008: 60). In de volgende paragraaf komt aan bod wat de kennis van de complexiteitconcepten kan veranderen in de handelingspatronen van managementteams, wat het betekent om een '*adaptive agent*' te zijn.

Afsluitend past de constatering dat het aanwenden van complexiteitinzichten flexibiliteit geniet. De concepten kunnen samen of los gebruikt worden, in combinatie met andere raamwerken of als afzonderlijk model. Ex-ante zijn de inzichten nuttig om te zorgen dat bij voorgenomen projecten en plannen rekening wordt gehouden met de implicaties van complexiteit. Ex-post helpen de inzichten het ontwikkelingspatroon van een relatie of verandering beschrijven en verklaren (Ramalingram *et al.*, 2008: 63). Bijvoorbeeld het analyseren van een breuk in een samenwerkingsverband door terug te halen wat keerpunten zijn geweest en waar kleine veranderingen in de omstandigheden hebben geleid tot een onverwachte koerswijziging.

3.3 Complexiteit georiënteerd projectmanagement

Kennis van de complexiteitbenadering verandert ons perspectief op de ontwikkeling en beïnvloeding van projecten. In deze paragraaf worden de zes kenmerken uit de vorige paragraaf naar complexiteit georiënteerd projectmanagement vertaald. Daarna worden drie handelingspatronen besproken die voortvloeien uit die kennis en welke kunnen worden toegepast om beter om te gaan met complexiteit.

1. Fragmentatie en verbondenheid

Projectmanagement verbindt externe partijen, creëert afhankelijkheidsrelaties tussen afdelingen of organisaties en omvat verschillende dimensies. Het is het managen van een tijdelijke coalitie, wat stakeholder management hier ook uiterst relevant maakt. Projectmanagers die beseffen dat deze verbintenissen bestaan, hebben oog voor andere actoren en kunnen impulsen beter verklaren, plus daar sneller op anticiperen.

2. Non-lineaire dynamiek

Het succes van een project wordt beïnvloed door toeval en lokale omstandigheden. Managers die beseffen dat een unieke samenvloeiing van factoren het resultaat flink kan veranderen, zullen zich meer openstellen voor verandering en zullen zich daar sneller op kunnen aanpassen. Zij begrijpen dat elk project anders is en dat causale relaties uit het verleden geen garantie zijn voor de toekomst.

3. Zelforganisatie

In complexiteit georiënteerd projectmanagement is er ruimte voor de structuur en gedragspatronen van actoren zelf. Managers durven zich op bepaalde vlakken terug te trekken. Ze vertrouwen op het vermogen van individuen, teams of stakeholders, om zelf structuur te creëren en zich aan te passen aan de context.

4. Pad-afhankelijkheid

Een belangrijke factor die de controle over een project beperkt, is het verleden ervan. Managers die zich daar bewust van zijn, zullen het belang van bepaalde keuzes en ontwikkelingen zien. Ze kunnen vooruitgang en tegenslag beter verklaren en accepteren.

5. Co-evolutie

Projectmanagers die de kracht van co-evolutie kennen, begrijpen de vruchtbaarheid en het belang van stakeholderrelaties beter. Dat zal leiden tot meer respect voor de ander en meer ruimte voor zijn ontwikkeling, die tenslotte ook impact heeft op de voortgang van project.

6. Instabiliteit als de status-quo

Projectmanagement staat niet los van het bedrijf of de omgeving, maar blijft altijd vatbaar voor invloeden van buitenaf. Geen manager kan rekenen op een volledig stabiel proces, wat zijn werk afwisselend en onvoorspelbaar maakt. Dat inzicht doet een manager op door ervaring, de complexiteitwetenschap helpt hem dat in concepten en processen te vangen. Dat maakt het makkelijker de onvoorspelbare veranderingen op te vangen, te accepteren, te verklaren en te verwerken.

Nu volgen nog drie brede handelingspatronen die voortvloeien uit de complexiteitinzichten, als voorbeelden van patronen in complexiteit georiënteerd projectmanagement.

Managers zullen door het begrip van complexiteittheorie besluiten tot een strategie van aanpassing en hun geloof in de stuurbaarheid van projecten loslaten. De ongrijpbaarheid van dynamische complexe systemen maakt een strategie van sturing en beheersing niet effectief, het is volgens dit perspectief slechts een poging tot '*managing in the unmanageable*' (Klijn, 2008: 313). Het zal managementteams in complexe systemen niet lukken om met beleidsbesluiten alle aanwezige feedbackloops aan te spreken en daardoor is de causale relatie tussen de besluitvorming en een gewenste verandering niet altijd direct. Het kan zo lopen dat de gemaakte keuzes onverwacht bepaalde feedbackloops aansporen zonder dat dit de intentie van de besluitvormers was. De pogingen het systeem te sturen kunnen op deze manier leiden tot een onbedoelde einduitkomst (Gerrits, 2012: 83). Vandaar wordt vanuit de complexiteitwetenschap beargumenteerd dat het creëren van aanpassingsvermogen en inspelen op veranderingen realistischer is dan het proberen te begrijpen van de complexe dynamiek. Dat betekent in praktische zin het herzien en bijschaven van voorgenomen acties ten aanzien van actuele ontwikkelingen, in plaats van het geheel proberen te regisseren (Klijn, 2008: 313).

Dit handelingspatroon wijkt af van de reguliere managementtheorieën omdat het de zekerheid en voorspelbaarheid van het werk ontkent. Structurele verhuizingen en nieuwe werkwijzen binnen organisaties, veranderingen die meestal voortkomen uit statische definities en strakke plannings, zullen niet de onvoorspelbaarheid en turbulentie van de sociale complexiteit de baas zijn (Haynes, 2015: 23). Management werkt niet als een mechanisme met identificeerbare oorzaken voor identificeerbare gevolgen (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 3). Management in de complexe realiteit heeft vanuit deze invalshoek iets tragisch; het tracht een ongrijpbaar en onvoorspelbaar geheel te leiden. Gelukkig bieden complexe systemen met al hun relaties en netwerken managers ook veel kansen, waar ze eerder nog niet zoveel connecties zagen (Gerrits).

Ten tweede kunnen managers met het begrip van complexiteittheorie beter situatie specifieke, ofwel *slimme* interventies inzetten. Alleen interventies die passen bij de lokale eigenschappen en die gericht zijn op het ter weeg brengen van bepaalde interacties tussen actoren, zullen leiden tot patronen en resultaten die de organisatie in de gewenste richting laten vloeien (Klijn, 2008: 313).

Trefzekere informatie van de omstandigheden is nodig om met weloverwogen keuzes de geschikte gevolgen te bewerkstelligen. De impact van de huidige condities op de mogelijkheden voor de toekomst betekent dat kleine verschillen in de beginvoorwaarden kunnen leiden tot hele uiteenlopende scenario's. Het is daarom slim om eerst af te wegen hoe adequaat de oplossing voor een probleem is. In dat geval zal het management nog steeds handelen in een context van onvermijdbare onzekerheid, maar vanuit dit perspectief gezien is dat gunstiger dan planningen op basis van flinterdunne voorspellingen te volgen in de hoop dat het goed uit pakt (Ramalingram *et al.*, 2008: 28).

Bijgevolg is het toepassen van de complexiteitinzichten het gebruiken van principes, concepten en raamwerken, in plaats van het volgen van stapsgewijze voorgeschreven procedures. Het verleidt ons vragen te stellen en analyses te maken, het biedt geen specifieke spelregels (Boulton, Allen & Bowman, 2015: 5).

Een derde handelingspatroon dat de complexiteittheorie in acht neemt is het streven naar de optimalisatie van een systeem in het domein of grotere 'landschap' waarin het bestaat. Het is de taak van een manager om open te staan voor de kansen in dat landschap en deze aan te pakken als het zijn organisatie of systeem vooruit kan brengen. Vanuit deze invalshoek wordt aangenomen dat complexe open systemen bestaan als een deel van een wereld vol mogelijkheden. De positie van het systeem wordt bepaald door de interacties en gebeurtenissen die samen het systeem vormen. Die positie verandert als die interacties en gebeurtenissen veranderen. Het proces dat dan volgt wordt ook wel gerelateerd aan de koppeling van problemen, oplossingen en personen zoals Kingdon die heeft toegeschreven aan zijn stroommodel om de vorming van beleid te verklaren (Klijn, 2008: 314).

Het streven naar optimalisatie betreft een ander niveau dan het toepassen van slimme interventies, omdat het gaat over de meest gunstige positie van het geheel ten aanzien van de mogelijkheden die er in het universum zijn. Het inzetten van slimme interventies kan bijdragen aan het bereiken van een betere positie. Het is het verschil tussen een mooi projectresultaat en de vooruitgang van het gehele systeem. Het laatste wordt ook wel aangeduid als '*riding the fitness landscape*' (Klijn, 2008: 314).

Kennis van de complexiteitinzichten maakt dat besluitvormers en stakeholders deze concepten niet onbedoeld blokkeren, maar herkennen en kunnen inzetten. In situaties van ogenschijnlijk onhandelbare kwesties creëren de noties van complexiteit een manier om de context van het probleem en het landschap van oplossingen te duiden en hopelijk een betere toekomst te creëren. Het is een verklarend raamwerk, een nieuwe manier van denken met een andere taal, wat ons een frisse kijk op de werkelijkheid biedt (Serrat, 2010: 6).

3.4 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft kort uiteengezet hoe complexiteitwetenschappers de wereld om hun heen zien en met welke eigenschappen zij deze complexe open systemen beschrijven en verklaren. Ook is de toepassing van deze wetenschap aan de orde gekomen. Hiermee zou het antwoord op de vraag welke inzichten de complexiteittheorie biedt op een kernachtige, toegankelijke manier zijn weergegeven.

Complexiteit is een domein bestaande uit een ongrijpbare hoeveelheid informatie, wat beperkt stuurbaar en bovendien zelfversterkend is. Het is de onmogelijkheid om alle relevante informatie te verwerken; een situatie waar we in het dagelijkse leven ook regelmatig mee worden geconfronteerd. Dat klinkt dramatisch, maar de onvermijdbare dynamiek biedt mogelijkheden die in een sterk gestructureerde stabiele sfeer niet zouden ontstaan.

Netwerken en organisaties hebben dagelijks te maken met de verschillende vormen van verandering die door deze wetenschap worden erkend. De notie van *trajectory* – de historische weergave van het veranderingspatroon in een systeem, helpt in het beschrijven en verklaren van de ontwikkeling van een project. De complexiteitwetenschap is niet gericht op het vestigen van algemeen geldende wetten die steeds op dezelfde wijze veranderingen verklaren, maar het gaat uit van lokale kennis.

De kenmerken van een complex systeem:

1. Fragmentatie en verbondenheid
2. Non-lineaire dynamiek
3. Zelforganisatie
4. Pad-afhankelijkheid
5. Co-evolutie
6. Instabiliteit als de status-quo

Het is duidelijk geworden dat managers in complexe systemen zich beter kunnen richten op aanpassing aan de dynamische omgeving dan volledig controle proberen te krijgen op deze omgeving. Door onvoorspelbaarheid is nooit zeker of elementen in de omgeving op de gewenste manier reageren op impulsen of aanpakken van projectmanagers. In de vertaling van de complexiteitinzichten naar projectmanagement ontstaat een voorkeur voor slimme interventies, die passen bij de specifieke kennis over de omstandigheden.

Op basis van deze inzichten formuleren we het vermoeden dat de problemen in stakeholderrelaties ontstaan door de complexiteit van het systeem waarin zij werken. Omdat te bevestigen is het zaak te onderzoeken wat precies de problemen zijn en te kijken of deze te begrijpen zijn door de bril van de complexiteitwetenschappen. Als het vermoeden klopt, kunnen oplossingen voor de problemen gevonden worden in de inzichten van de complexiteittheorie.

4 De onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie is de toelichting op de gekozen methoden van onderzoek. Omdat er verschillende manieren zijn om gegevens te verzamelen en te analyseren, zet dit hoofdstuk uiteen waarop de selectie van methoden voor dit onderzoek is gebaseerd.

4.1 Onderzoeksmethode

Het betreft een kwalitatief onderzoek met een exploratief karakter. De methode van dataverzameling is het afnemen van interviews, voor het analyseren van de data is een kwalitatieve analyse van transcripties van de interviews uitgevoerd. De kenmerken, voor- en nadelen van deze onderzoeksmethode zullen worden besproken. Verder gaat dit hoofdstuk in op de respondenten, de vragen en het verloop van de interviews. Als laatste komt het coderen van de resultaten aan de orde.

Het onderzoek wil antwoord geven op de hoofdvraag uit het eerste hoofdstuk:

(Hoe) kunnen inzichten uit de complexiteitwetenschap bijdragen aan het oplossen van problemen met het stakeholder management zoals projectmanagers die in de praktijk ervaren?

De data moet inzicht geven in de problemen van projectmanagers met stakeholder management.

Het doel bij kwalitatief onderzoek is een te bestuderen verschijnsel met de juiste begrippen te beschrijven, waardoor we kunnen begrijpen wat er zich afspeelt. Dit soort data past precies bij de hoofdvraag van deze studie. Het biedt bovendien de vrijheid om respondenten meerdere en verschillende vragen te stellen, deze gedurende dataverzameling verder te verfijnen en zo van een klein aantal projectmanagers veel informatie in te winnen. Daardoor komen we tot:

“De resultaten bestaan uit de beschrijving van thema’s die de betekenissen en ervaringen van de onderzochten weergeven en uit pogingen om relaties tussen de thema’s te begrijpen.” (Boeije, 2014: 19).

Kwalitatief onderzoek sluit beter aan op de hier benodigde data dan kwantitatief onderzoek omdat het de mogelijkheid biedt dieper op de ervaringen en opvattingen in te gaan. Er wordt een sociaal verschijnsel onderzocht, waarover enkele respondenten veel informatie kunnen geven. Kenmerkend voor kwalitatief onderzoek is het vormen van theorie en het werken met tekstueel materiaal (Boeije, 2014:23). Omdat de benodigde data ervaringen en opvattingen betreft, spreken we van een interpretatieve benadering van kwalitatief onderzoek. Het betekent dat het onderzoek gericht is op het begrijpen en beschrijven van de sociale werkelijkheid zoals deze wordt gezien door de kandidaten van het onderzoek (Boeije, 2014:23).

Om focus in het onderzoek te houden is de keuze gevallen op abductie. Dit voor de koppeling van de theorie met de benodigde data, die ook in de hoofdvraag terugkomt. Abductie laat de bestaande theorieën in het voordeel van het onderzoek werken, door interviewonderwerpen af te leiden van de

literatuur en op basis daarvan is het mogelijk om veel gericht te zoeken naar de gewenste gegevens. Dit wordt ook wel 'theoretische sensitiviteit' genoemd (Boeijs, 2014: 43).

Het onderzoek heeft kenmerken van een *single case study*, er is geen gebruik gemaakt van een controle groep (Swanborn, 2013: 29-30). De respondenten van het onderzoek hebben in grote lijnen allemaal hetzelfde proces gevolgd. Er is wel sprake van vergelijking van gegeven redenen en uitspraken over een zelfde onderwerp, maar geen vergelijking in de tijd. Dit geeft ruimte aan individuele verschillen van respondenten. Nadeel hier is dat elke respondent maar één moment uitgebreid is gesproken. Hoewel het inleven in het projectmanagement en het leren kennen van patronen in het werk gedurende een periode groeide, zijn de belangrijkste waarnemingen op één moment per respondent gedaan.

De keuze om het stakeholder management enkel onder projectmanagers te onderzoeken is voortgekomen uit het ontstaan van de vraag naar het onderzoek: die is gekomen vanuit één van de grootste projecten binnen Tata Steel. Projectmanagement hier wordt gekenmerkt door samenwerking, dienstverlening, verandering en tijdelijkheid. Dat maakt stakeholder management interessant en uiterst relevant. Bovendien is er een redelijk grote groep projectmanagers werkzaam, waardoor de ervaringen en problemen van de respondenten enigszins met elkaar te vergelijken en bij elkaar te controleren zijn.

4.2 Dataverzameling: Interviews

Een stageaanstelling voor vier maanden bij Tata Steel IJmuiden bracht een unieke en uitstekende mogelijkheid om data te verzamelen. De openheid van het bedrijf en het dagelijkse contact met verschillende projectmanagers heeft de dataverzameling zeker een stuk aangenamer gemaakt. Veertien mannen van de afdeling *Projects and Technical Consultancy* hebben uiteindelijk meegewerkt aan het onderzoek. Het bereiken van de respondenten was niet lastig, mede door de beschikbaarheid van een e-mailaccount en direct ook het adresboek van de beoogde doelgroep. In het contact met de respondenten is steeds uitleg gegeven over het doel van de stageaanstelling (ervaring opdoen, toepassen van theorie) en het onderwerp van het onderzoek (stakeholder management en complexiteitwetenschap).

De selectie heeft plaatsgevonden op basis van een lijst met namen en projecten die via het interne netwerk beschikbaar werd gesteld. Er is bewust gekozen voor projecten in verschillende installaties en fasen van het productieproces. De projectmanagers hadden verschillende mate van verantwoordelijkheden; een aantal respondenten leidden meerdere kleine projecten, andere een deel van een groot project en een volgende groep was verantwoordelijk voor één geheel of grote investering. Er is alleen met mannelijke projectmanagers gesproken. Rondvraag op de afdeling naar mogelijke gesprekspartners heeft in veel gevallen de keuzes bevestigd.

De uitnodiging voor een interview ontvingen de projectmanagers via hun Tata Steel e-mailaccount. In een paar gevallen is er daarna nog telefonisch contact geweest om nogmaals te vragen of de projectmanager wilde deelnemen aan een interview en deze gesprekken zijn succesvol afgerond. Er werd gesproken met één projectmanager per interview. Negen van de vijftien gesprekken duurde een half uur tot drie kwartier. Vijf respondenten is een uur van hun tijd gevraagd en zij gingen

daarmee akkoord. Op één uitnodiging voor een interview van een half uur reageerde een respondent met het voorstel om een uur te reserveren. Dat voorstel heb ik aangenomen. Ik heb zelf alle gesprekken afgenomen, op de vaste werklocatie van de respondent, in kantoorruimtes zonder de aanwezigheid van anderen. Ongeveer twee weken nadat de uitnodiging was aanvaard vond het interview plaats.

Voordat het interview van start ging, is in alle gevallen het doel van de stageaanstelling en het de focus van het onderzoek toegelicht. De projectmanager is nogmaals gevraagd of hij toestemming wilde geven tot het maken van een geluidsopname van het gesprek. Met het starten van de opname is de respondent gevraagd of hij zijn huidige of laatste project(en) kon toelichten. Hierdoor hoopte ik zijn zienswijze beter te begrijpen en mijn gesprekspartner op zijn gemak te stellen. Bovendien kwam zo in veel gesprekken naar voren hoe lang iemand al voor Tata Steel of in het veld van projectmanagement werkt. Onbewust bleek de selectie van projectmanagers een verscheidenheid aan werkervaring te omvatten.

Het maken van een opname was vooral een pragmatische keuze. Het verbeterde de interactie in het gesprek, doordat niet de notulen maar de respondent de volle aandacht kreeg. Daardoor was er bijvoorbeeld veel oogcontact. Enkele aantekeningen waren voldoende om tussendoor antwoorden samen te vatten en de respondent te laten merken dat zijn opmerkingen waardevol waren. De verslaglegging in de vorm van een geluidsopname is daarnaast uiterst gedetailleerd. Het lezen van de transcripties en het kunnen terugluisteren van fragmenten maakt het doen van de analyse veel gemakkelijker. Een nadeel van het maken van een geluidsopname zou kunnen zijn dat respondenten minder open zijn in hun antwoorden, omdat ze niet de mogelijkheid hebben om later 'te claimen dat een bepaalde opmerking niet is gemaakt als het blijkt dat deze sociaal onwenselijk is' (Babb, 2012: 306). Om dit zoveel mogelijk te vermijden is afgesproken alle quotes en reacties te anonimiseren in het onderzoek.

Dataverzameling in de vorm van kwalitatieve interviews vereist geen ingewikkelde onderzoeksinstrumenten. Het is een methode die in enige mate natuurlijk aanvoelt, als het voeren van een alledaags gesprek, het vragen en beantwoorden van vragen. Om de tijd goed te benutten en richting te geven aan de vragen, heb ik wel een lijst met onderwerpen en een paar letterlijke vragen meegenomen naar het gesprek. Deze heb ik geplaatst op een *PowerPoint* presentatie en afgespeeld op de tablet die ik meenam om ook de geluidsopname van het gesprek te maken. Hierdoor kwamen bepaalde onderwerpen zeker aan bod. Het betekent niet dat alle gesprekken op dezelfde manier verliepen; door de brede openingsvraag kreeg de respondent vrijheid zijn ervaringen en opinie over het onderwerp te delen. Vanuit die respons is het gesprek voortgezet, de ene keer sterker verbonden aan de voorbereiding dan de andere keer. De verschillende interpretaties van een vraag zijn overigens waardevol in een onderzoek dat probeert te ontdekken hoe respondenten de praktijk ervaren. In tegenstelling tot een vragenlijst onderzoek, heeft deze kwalitatieve methode nog als voordeel dat je als onderzoeker direct kunt inspelen op de opmerkingen van de respondent.

De lijst met voorgenomen interviewvragen en onderwerpen is terug te vinden als bijlage 1.

4.3 Data-analyse: Coderen

Coderen is in essentie het beschrijven van data in categorieën; het benoemen van kenmerken van een bepaald deel van de verzamelde gegevens. Deze categorieën worden ook wel codes genoemd en vandaar de term coderen. Het is een proces van lezen, vragenstellen en nadenken over de redenen en eigenschappen die worden weergegeven door de tekst. De code die een fragment krijgt, geeft betekenis aan dat deel van de tekst. Het doel van het coderen is het ontdekken van patronen, gewoonten en uitzonderingen in de data. Het coderen reduceert de verzamelde gegevens en dat maakt het voor onderzoekers makkelijker om relaties of bijzonderheden aan te wijzen en daarmee antwoord te geven op de onderzoeksvraag (Boeije, 2014: 111-113, Gibson & Brown, 2009: 130).

Het transcriberen en coderen van alle interviews is gedaan met behulp van de moderne technieken. Desondanks hebben beide processen veel tijd en energie gekost. Geen van de programma's kan het transcriberen of coderen van een onderzoeker overnemen; het blijft een arbeidsintensief proces. Op de computer is eerst gebruik gemaakt van een programma dat de geluidsopnames afspeelde en ruimte bood om tekst te typen, met sneltoetsen voor een pauze in en het terugspoelen van de opname. Voor het coderen is het via de universiteit beschikbaar gestelde Atlas.ti gebruikt. Dit ten behoeve van de nauwkeurigheid in het proces en omdat de gegevens tussendoor opgeslagen konden worden, wat gezien de grote hoeveelheid verzamelde data een veilige keuze was. Bovendien telt het analyseprogramma ook hoe vaak een code is toegewezen aan fragmenten, waardoor zichtbaar wordt welke categorieën het meest relevant zijn.

Kenmerkend voor de kwalitatieve analyse van onderzoeksgegevens is de vaagheid die verbonden is aan de verwerking van de data tot bepaalde conclusies. Verantwoorden waarom en hoe precies een bepaalde interpretatie aan de gegevens is toegewezen blijft lastig, ondanks de richtlijnen en procedures die beschikbaar zijn. De analyse is een creatief proces (Boeije, 2014: 10-11). Om in dit denkproces scherp te blijven op de centrale vraag en alle mogelijke uitkomsten is de hoofdvraag opgesplitst in deelvragen en heb ik mij in het coderen laten leiden door de literatuur.

De theoretische sensitiviteit waarmee de data verzameld is, heeft ook zijn weerslag gehad op het coderen van de transcripties. Er zijn een aantal codes gecreëerd op basis van de kennis over het onderwerp en de gestelde vragen vanuit het theoretische kader en de verwachtingen. Het zijn voornamelijk de codes die passen bij de veel gestelde vragen, welke van te voren al op papier stonden. De meeste codes zijn open codes, gecreëerd in het proces op basis van quotes van respondenten. Zo is uiteindelijk een selectie van codes ontstaan waarbij verschillende codes onder een bepaald thema vallen.

Het overzicht van de codes die hebben geleid tot het identificeren van de vier kernproblemen is terug te vinden als bijlage 2.

5 Resultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van analyse. Eerst worden de verwachtingen over de resultaten geschetst op basis van de theoretische kaders. Daarna kijken we naar opvattingen van respondenten over stakeholderrelaties en de relevantie ervan. In paragraaf 4 worden de vier problemen die projectmanagers ervaren bij hun stakeholder management aangegeven, waarna deze in paragraaf 5 worden toegelicht. Ten slotte wordt aan het eind van dit hoofdstuk een vergelijking gemaakt tussen de twee theoretische kaders van de scriptie.

5.1 Aanwijzingen uit de theorie

Het doel van de scriptie is het vaststellen van de problemen met stakeholder management die projectmanagers in de praktijk ervaren en het onderzoeken of de complexiteitinzichten kunnen bijdragen aan het oplossen van deze problemen, door kennis over het onderwerp op te frissen, nieuwe inzichten te bieden en de problemen te verklaren. In de uiteenzetting van de stakeholder managementstrategie en de complexiteitbenadering in de hoofdstukken 2 en 3 zijn mogelijke aanwijzingen voor de resultaten van het onderzoek, namelijk de praktische problemen met stakeholder management, te vinden.

Ten eerste zijn de 'zwakke plekken' van het stakeholder raamwerk mogelijk een aanwijzing voor de problemen die projectmanagers in de praktijk ervaren. De volgende opmerkingen werden gemaakt:

- Strakke criteria voor de identificatie van stakeholders zijn er niet
- De toegang tot stakeholders, eerlijke en volledige antwoorden zijn niet vanzelfsprekend
- Het is verleidelijk, maar gevaarlijk, om te generaliseren. Het leidt snel tot misinterpretaties
- Het kost veel tijd en energie om alle informatie te verkrijgen en te verwerken
- Het gebrek aan richtlijnen in het beoordelen en afwegen van de belangen

Ten tweede zijn de vijf manieren waarop mensen complexiteit in hun omgeving ervaren, zoals behandeld in hoofdstuk 3, mogelijke aanwijzingen in dit onderzoek. De gedachte hier is dat *als* de complexiteitconcepten de problemen die projectmanagers ervaren kunnen beschrijven en verklaren, dat die problemen dan gerelateerd zijn aan hun omgang met de complexiteit in de projectenomgeving. Mensen ondervinden complexiteit door (Gerrits, 2012: 104):

- De indruk dat er veel verschillende factoren aan elkaar gerelateerd zijn
- Verwarring over de causale relaties tussen die factoren; de onwetendheid over oorzaken en gevolgen
- Het constateren dat anderen voorkeur geven aan verschillende, conflicterende doelen, waarden en opvattingen
- De tijdsdruk die zich voordoet in het bewerkstelligen van bepaalde zaken
- De ervaring dat onverwachte, plotselinge veranderingen impact hebben op eerder gemaakte plannen en voorgenomen activiteiten irrelevant maken

In de aanwijzingen lijkt enige overlap te zijn. In het laatste, concluderende hoofdstuk zullen de aanwijzingen nog eens vergeleken worden met de werkelijke resultaten.

5.2 Stakeholders volgens respondenten

Wat stakeholder management inhoud, is in brede zin bekend onder projectmanagers. Het concept behoeft geen uitleg bij de respondenten. Op controle vragen of zij inderdaad een interpretatie hebben van het begrip 'stakeholder' die overeenkomt met die in dit onderzoek, komen geen verrassende antwoorden. Elke respondent weet spontaan een geschikte (en gedetailleerde) definitie te geven. Enkele voorbeelden:

"Personen of ja, ook wel instellingen of partijen die bepaalde macht en bepaald belang hebben, waarmee ze invloed kunnen uitoefenen op een project." (Projectmanager A)

"Iedereen die op een of andere manier door het project geraakt wordt. Dat kan in positieve zin of in negatieve zin zijn." (Projectmanager N)

"Iedereen die direct of indirect belang heeft, of krijgt in de toekomst, bij het te realiseren project." (Projectmanager G)

Wie stakeholders zijn volgens respondenten, lijkt op een eerste ogenblik tot een eensgezind antwoord te leiden. Volgens bijna alle projectmanagers zijn de personen of de groepen voor wie zij denken dat het project gedaan wordt, de stakeholders. Een veel gehoord begrip is 'de klant'. Echter blijkt dat de managers niet eenstemmig zijn over wie precies die klant is. Een minieme meerderheid wijst naar de fabriek of productielijn waar een project plaatsvindt, welke binnen Tata Steel vaak worden aangeduid als *een werkeenheid*. Andere projectmanagers noemen stakeholders die verder van het productieproces afstaan. Duidelijk wordt dat alleen al de opvattingen over wie de belangrijkste stakeholders in de projecten zijn, uiteenlopen:

"Stakeholders zie ik voornamelijk als de werkeenheid, als klant" (Projectmanager B)

"Maar ik focus vooral op onderhoud en gebruiker" (Projectmanager C)

"Op de eerste plaats het management van de fabriek 11" (Projectmanager F)

"De echte klant is natuurlijk hij die de automobielen maakt, die ons staal koopt" (Projectmanager G)

"Formeel is onze klant Tata Steel India, zij die beslissen over de investeringen" (Projectmanager J)

Het totaal aantal stakeholders rond projecten is volgens de meeste respondenten groot. Een enkeling waagt het zelfs uit te drukken als 'enorm'. Blijkbaar ervaren projectmanagers dat veel anderen met hun persoonlijke mening projecten proberen te beïnvloeden. Opvallend, omdat het antwoord op de vorige vraag die indruk in eerste instantie niet gaf. Respondenten weten ineens een warboel aan andere doelgroepen en voorbeelden aan te halen. Ze maken nog onderscheid tussen subafdelingen, noemen ze ondersteunende services van Tata Steel, leveranciers en groepen buiten de poorten van het bedrijf, zoals provincie en gemeente. Het wekt de indruk dat dit in de ogen van projectmanagers wel degelijk belanghebbende zijn, minder direct of als minder invloedrijk worden beschouwd. In geen van de gesprekken is het totaal aantal stakeholders uitgedrukt in cijfers, waardoor het subjectieve antwoord op de vraag 'wat is hier een groot aantal?' met dit onderzoek niet gegeven kan worden.

5.3 De relevantie van stakeholderrelaties

Unaniem onderschrijven projectmanagers de relevantie van stakeholderrelaties. Alle managers zijn het erover eens dat goede werkrelaties een positieve invloed hebben op de mate van succes van een

project. Ze ervaren dat in het realiseren van projecten communicatie en coöperatie met stakeholders onvermijdbaar is. Dit verwoorden zij heel helder:

“Om de eenvoudige reden dat als je vooraf weet wat de belangen zijn van de diverse partijen je er ook gedurende je project beter rekening mee kan houden. Dat leidt tot een betere acceptatie, minder tegenwerking, vlottere doorlooptijden maar ook meer tevredenheid bij alle partijen met het uiteindelijke resultaat.”
(Projectmanager H)

“Het opleveren wat de klant wil en het juist, het goed communiceren dat is een van de belangrijkste dingen die er zijn. Een product kan je misschien niet helemaal volgens de verwachtingen opleveren. Als je daar goed over communiceert en goed die stakeholder managet, dan heb je bijna nooit een ontevreden klant. Dan het alsnog een succes zijn.”
(Projectmanager D)

“Het belang van stakeholder management is mij helemaal duidelijk. Ik ben er ook volledig van overtuigd dat het te maken heeft met het succes van een project.”
(Projectmanager F)

De meest genoemde reden om zich in te zetten voor stakeholderrelaties, is het voorkomen van blokkering en afwijzing. Iedereen wil iets realiseren waar de ander blij mee is. Het stakeholder management zien respondenten als een (extra) middel om dat doel te bereiken. De steun van relevante anderen is niet vanzelfsprekend, maar moet ‘voor elkaar gebokst worden’. Dat kost tijd en energie en bovendien leiden niet alle op stakeholderbetrokkenheid gerichte activiteiten rechtstreeks tot goedkeuring of vooruitgang. Dat beseffen projectmanagers ook:

“Je kunt alles in allerlei nette processen doen, als een machine te werk gaan, alleen.. zo ga je geen project draaien. Je zit altijd met verstoringen, wijzigingen enzovoorts. Dat moet je allemaal mee managen. Je kunt niet alles zo van te voren vast leggen dus je zal enigszins een risico moeten nemen ten aanzien van je stakeholders. Van nou we gaan het zo doen, en af en toe moeten we wat wijzigen, door communiceren. Dus die hele mooi lijn die we.. die we inrichten, dat mooie proces ja dat wordt continue beïnvloed.”
(Projectmanager E)

5.4 De vier problemen met stakeholder management

Uit het onderzoek blijkt dat projectmanagers verschillende problemen ervaren in het opbouwen en onderhouden van stakeholderrelaties. In totaal zijn in de analyse 47 codes gecreëerd, die inzicht bieden in vier kernproblemen:

1. Het beperkte vermogen om de omgeving te begrijpen
2. Het effectief vormgeven van het stakeholder management
3. Tijdgebrek
4. Het in balans brengen van belangen

De problemen worden in deze volgorde behandeld. Dit komt redelijk overeen met de cyclus van stakeholder management en dat komt de helderheid van de toelichting ten goede. Het betekent dus niet dat het eerste probleem meer impact heeft dan de tweede of derde.

Het eerste probleem is het beperkte vermogen om de omgeving te begrijpen. Projectmanagers zien dat er veel gebeurt in de eigen organisatie en realiseren zich dat de projecten waar zij verantwoordelijk voor zijn, anderen raken. Het lukt hen niet de dynamische omgeving te overzien. Het probleem wordt besproken aan de hand van de stakeholder benadering, ervaringen van de projectmanagers en als laatste de kenmerken van complexe systemen.

De codes die dit probleem aan het licht brengen geven een indruk van wat er speelt:

Probleem: het beperkte vermogen om de omgeving begrijpen	
Het is onoverzichtelijk	Het kost veel moeite om de juiste informatie te krijgen
Veel stakeholders / Iedereen heeft een mening	Iedereen praat hier met iedereen
De organisatiestructuur vraagt om goed stakeholder management	Hulp bij identificatie van stakeholders gewenst
Tijdelijkheid project maakt het lastig	Fysieke afstand met stakeholder lastig
Door ervaring is identificatie makkelijker	Grenzen wat betreft stakeholders onduidelijk
Informeel sfeer en persoonlijke netwerken	

Het tweede probleem is het effectief vormgeven van het stakeholder management. Projectmanagers zijn in grote lijnen bekend met het concept en de theorie, maar wat er precies wel en niet werkt van dag tot dag, blijft voor hen vaag. De vraag waar respondenten het antwoord op zoeken is eigenlijk 'hoe doe ik het goed?'. Blijkbaar zijn projectmanagers niet altijd overtuigd van de effectiviteit van hun eigen aanpak.

Het probleem wordt besproken door onderlinge verschillen in de vormgeving aan te kaarten, het vanuit de stakeholder benadering te bezien en het te analyseren met de kenmerken van complexe systemen. De volgende codes identificeren dit probleem:

Probleem: een effectieve invulling van het stakeholder management	
Strategie bepalen is lastig	Doen waar behoefte aan is
Causaliteit blijft vaag	Bepalend wie de stakeholder is
Afwijkingen in project spelen een rol / Status project bepalend	Consequenties van project zijn bepalend
Projectmanagers doen het individueel en verschillend	Geen informatie van andere projectmanagers
Delen van ervaringen kan helpen	Prince II voldoet niet qua stakeholderrelaties
Afwezigheid van een geschreven plan	Meer houvast gewenst/structuur zou helpen
Een standaardprocedure is niet de oplossing	Privacygevoelige informatie

Het derde probleem is een tekort aan tijd. Het blijkt een opgave te zijn om voldoende tijd in stakeholderrelaties te investeren. De werkdruk, de prioriteiten en het eigen initiatief van een projectmanager blijken belangrijke factoren te zijn in de bespreking van dit probleem.

De codes die dit probleem identificeren:

Probleem: tijdgebrek	
Tijd is lastig	Prioriteiten aangeven is van belang
Valkuil: Afleiding	Technische zaken zijn aantrekkelijker
Onderschat	Wordt niet gepromoot
Sluimerend probleem	Wanneer is het genoeg?
Besef / het belang van	Het laat zich lastig plannen

Als laatste gaat het om politieke spanningen die ontstaan in de relaties met stakeholders. Het probleem is dat projectmanagers continue geconfronteerd worden met politieke invloeden en soms tegenstrijdige eisen, die voor hen keuzes en controle over de machtsbalans onmogelijk maken. Het probleem wordt besproken aan de hand van de stakeholder benadering, de kenmerken van de afhankelijkheidsrelaties volgens projectmanagers en als laatste de complexiteitconcepten.

De codes die samen dit probleem identificeren:

Probleem: het in balans brengen van de belangen	
Politiek (spanningen)	Het in balans brengen van belangen als valkuil
Projectmanager wil graag controle houden	Agendamangement is een probleem
Valkuil: expertise van stakeholders	Projectmanagers weten niet alles zelf
Stakeholder heeft macht	Aanwezigheid van tegenstanders
Afhankelijkheden verminderen mogelijkheden	Mening persoon in hogere functie heeft invloed
Stakeholder wil iets	Interpretaties verschillen

Ten slotte zijn er twee codes niet toegewezen aan een specifiek probleem. Het betreft 1) de vereiste vaardigheid van een projectmanager en 2) een gevoel van angst dat een besluit of actie hindert. Deze factoren spelen op de achtergrond van het proces, het onzichtbare domein waarin een manager informatie verwerkt en keuzes maakt. De twee observaties lijken meer in brede zin invloed op de uitvoering te hebben en zijn daarmee zo moeilijk te plaatsen dat deze niet tot een specifiek probleem zijn toegewezen. In de toelichting komen deze naar voren waar ze relevant zijn.

5.5 Uitwerking van de vier problemen

In deze paragraaf worden de vier kernproblemen uitgebreid toegelicht. Het doel is het beschrijven en bewijzen van de inzichten die de kwalitatieve analyse van het onderzoeksmateriaal heeft opgeleverd.

5.5.1 Het beperkte vermogen om de omgeving begrijpen

Het in beeld krijgen van hun context, weten wie welke belangen heeft en met de juiste persoon in gesprek raken, is een opgave voor projectmanagers. Dagelijks ervaren ze dat er veel gebeurt en verandert in hun omgeving. De ontwikkelingen zijn soms lastig bij te houden en iedereen lijkt overal een mening over te hebben. Het is de **onoverzichtelijkheid** van de omgeving dat als terugkerend thema in de gesprekken goed deze ervaringen duidt. Twee respondenten illustreren bijvoorbeeld:

“De dynamiek die je ziet is heel erg vergelijkbaar met alle grote bedrijven, bedrijven met een matrixorganisatie, wat we hier ook hebben. Daardoor moet je intern heel veel doen aan stakeholder management en zoveel zelfs dat een extern stakeholder management dus de omgeving en de echte leveranciers die van buitenaf binnen opleveren en de echte klant, dat die vaak vergeten worden of ondersneeuwen in intern stakeholder management. Het hoort bij het spel en er is geen bedrijf wat het niet heeft.”
(Projectmanager J)

“Het is extreem lastig. En dat komt omdat er zoveel stakeholders zijn. Normaal is dat helemaal niet zo, weet je wel, dat komt omdat iedereen met iedereen praat hier zo, dus allemaal losse dingen. Daarom zie je ook de meeste projectleiders die hier binnen komen, dat eerste halfjaar dan gaan ze allemaal op hun bek. Want dan ken je al die mensen nog niet en dan weet je nog niet hoe de hazen lopen.”
• (Projectmanager K)

Inzicht in de context is volgens de stakeholder managementstrategie het begin van het beïnvloedingsproces dat uiteindelijk moet bijdragen aan het projectsucces. Dat het begrijpen van de omgeving problemen oplevert, heeft gevolgen voor zowel dat proces, de bloei van stakeholderrelaties en het uiteindelijke succes. Bijvoorbeeld, een belangengroep die zich halverwege plotseling meldt, zorgt voor veranderingen op de planning. Geen projectmanager zal tegenspreken dat als die melding resulteert in de installatie van een onderdeel in een later stadium, dat dan die montage veel duurder uit valt dan wanneer het projectteam daarin een beginfase op was geweest. Kortom, de confrontatie met een onoverzichtelijke omgeving kan tot problemen in allerlei aspecten van het projectenwerk leiden. Deze paragraaf gaat in op de verklaringen voor het beperkte vermogen de omgeving te begrijpen en werpt een blik op de ervaringen van projectmanagers vanuit het complexiteitsperspectief.

Het is geen tekortkoming van de stakeholder benadering

Als het realistischer weergeven van organisaties een speerpunt is van de stakeholderbenadering, dan komt onvermijdelijk de vraag: realistischer dan welke weergave? In hoofdstuk 2 hebben we vastgesteld dat dat de stakeholder managementstrategie, ontwikkeld in de jaren tachtig, voornamelijk een tegenhanger moest zijn van het ooit dominante beeld dat de organisatie moet handelen in het belang van alleen de aandeelhouders. Door oog te hebben voor de wederzijdse beïnvloeding van personen, instanties en organisaties in elkaars omgeving, sluit het ‘nieuwe’ perspectief beter dan het vorige aan op de praktijk en wordt duurzame winst het streven.

Deze nieuwe weergave heeft de vorm gekregen van de organisatie beschreven aan de hand van zijn stakeholderrelaties. Dit dwingt de theorieboeken en wetenschappelijke artikelen om in te gaan op de belangengroepen in de omgeving. Echter worden daar voornamelijk abstracte etiketten voor gebruikt, zoals 'klanten' en 'leveranciers'. Het niveau waarop de stakeholder benadering daarmee overzicht creëert, staat nog steeds ver af van de werkelijkheid. Het kan daarom helpen managers bewust te maken van verschillende elementen in hun omgeving, maar voor een toereikende analyse moeten managers zelf aan het werk. Alleen de termen uit de stakeholder benadering gebruiken is daarvoor niet genoeg.

Het is de complexiteit in de omgeving die het onmogelijk maakt een stakeholder theorie op papier te zetten die toereikend is voor alle projectmanagers. Daarom is de onoverzichtelijkheid van de omgeving, die respondenten blijkbaar ervaren, niet te wijten aan een tekortkoming van de stakeholder benadering. Dat projectmanagers aangeven hulp bij identificatie van stakeholders te kunnen gebruiken, is logisch vanuit het complexiteitsperspectief. De hoeveelheid lokale informatie waaruit het 'systeem' waarin het projectenwerk gedaan wordt, bestaat is ongrijpbaar groot. In hoofdstuk 3 is duidelijk geworden dat we a) als mensen graag willen geloven in een overzichtelijke omgeving te leven en b) dat geen project hetzelfde kan zijn omdat zelfs minieme verschillen een grote rol kunnen gaan spelen en de tijd altijd vooruit gaat. Dit maakt dat we graag een alomvattende theorie zouden willen, maar dat dit een streven naar een onmogelijkheid is. Dat merken enkele respondenten ook op, bijvoorbeeld:

"Het is heel makkelijk om een stempeltje te plakken. Maar de kans bestaat dat jij iemand in een hoek heb zitten waar die eigenlijk he-le-maal niet in zit en dan ga je hem op de verkeerde manier inzetten dan wel op de verkeerde manier informeren of bespelen. Ik denk dat dat echt, echt een grote valkuil is en wederom ja, mensenkennis, ervaring, Fingerspitzengefühl? Daar is geen mooi Nederlands woord voor. Gezond verstand. Boerenslimheid."
(Projectmanager H)

Dat het trekken van grenzen rond stakeholders(groepen) een opgave is, komt niet voort uit de afwezigheid van een voorgeschreven regel, maar met de wens om het complexe geheel hanteerbaar te maken. Die voorgeschreven regel is lastig te geven, gezien de lokale kennis die daarvoor nodig is. Maar overzicht creëren, dat is waar de stakeholder managementstrategie managers mee wil helpen. De etiketten zoals 'klanten' en 'leveranciers' zijn simplificaties van de werkelijkheid die daartoe dienen. Deze termen zijn makkelijk hanteerbaar en managers nemen deze dan vaak ook dankbaar over. Het is een handvat op grip te krijgen op een ongrijpbare hoeveelheid informatie, terwijl de complexiteitinzichten managers proberen uit te leggen dat ze die onoverzichtelijkheid beter kunnen accepteren, dat er geen reden is om je erdoor te laten afschrikken.

De organisatiekenmerken spelen wél een rol

Het onderzoek brengt drie factoren van het projectenwerk en de organisatie aan het licht die volgens respondenten het probleem voeden:

- de bemiddelende rol van projectmanagers bij Tata Steel
- de noodzaak van ervaring binnen de organisatie
- tijdelijkheid van samenwerkingen en verschuivingen van verantwoordelijkheden

Deze factoren worden hier besproken naar de ervaringen van de respondenten. Op het einde van de paragraaf over dit probleem worden deze nog eens geduid met de complexiteitconcepten.

Ten eerste vervullen de projectmanagers een bemiddelende rol, ze nemen een centrale positie in. Het interne ingenieursbureau waartoe de projectmanagers behoren, is een dienstverlenende afdeling binnen het bedrijf. Het projectmanagement heeft in dit geheel met een diversiteit aan mensen en wensen te maken. Zij realiseren technische projecten bij andere afdelingen, onder het toezien van het hoger management van Tata Steel. Er wordt van projectmanagers verwacht dat ze schakelen tussen de verschillende doelgroepen, die weer ieder hun eigen taal en verwachtingen hebben. De opgave is om een project te realiseren dat voldoende steun van de verschillende belanghebbenden heeft. Projectmanagers hebben dus niet de makkelijkste uitgangspositie.

*“Toen ik nog gewoon via een ingenieursbureau gedetacheerd werd, naar een bedrijf waar een nieuwe fabriek gebouwd moest worden, was het anders. Dan heb je te maken daar, alleen lokaal, met die installatie. Dan heb je een beperkt aantal stakeholders. Hier heb je niet alleen de verschillende stakeholders van **Fabriek 8**, maar ook van het Dudokhuis. Dat is bij een ingenieursbureau niet zo. Dan zitten die mensen niet zo in je nek. Dan zijn ze echt weg, dan laten ze je gewoon je gang gaan. Hier moet je iedereen heel erg op de hoogte houden want alles komt ook weer terug daar steeds. Iedereen praat de hele tijd met elkaar. Dus het aantal stakeholders hier is veel groter dan dat je gewoon bij een ingenieursbureau werkt. Daar moest ik wel even aan wennen.”*

(Projectmanager L)

Ten tweede is enige ervaring binnen de organisatie een vereiste voor een goede analyse van de omgeving. Voor wie net bij Tata Steel begint, is het volgens de respondenten moeilijker dan voor ‘ervaren’ collega’s, om te overzien wat er allemaal gaande is in de organisatie. Daarnaast geven de respondenten aan dat een persoonlijk netwerk veel voordelen heeft; om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en om te begrijpen wie wat voor elkaar krijgt, zijn contacten met anderen binnen Tata Steel zeer nuttig. Deze factoren blijken onder andere uit de opmerkingen van respondenten die nog niet zo lang (< 2 jaar) bij Tata Steel werkzaam zijn:

*“Ook in die zin als je praat over stakeholders is het af en toe nog even zoeken van waar moet ik eigenlijk zijn. Hoe ziet die organisatie Tata eruit? En de organisatie rondom **Fabriek 4**? Wat is allemaal van invloed en wie praat mee, wie kent wie allemaal? Dat is wel even belangrijk om voor mezelf, voor dat overzicht, dat ik erover ga nadenken. Omdat dat niet duidelijk is, bij wie wij allemaal moeten zijn.”*

(Projectmanager I)

En uit de opmerkingen van collega’s die al (veel) langer binnen de organisatie werken:

“Hoe langer je meedraait, hoe makkelijker dat wordt. Ik vind het op zich wel mee vallen, maar als je deze vraag stelt aan iemand die hier twee maanden werkt, een groot project krijgt en die voor het eerst naar een werkeenheid gaat, dat je dan altijd een ander antwoord krijgt.” (Projectmanager C)

Ten derde zijn samenwerkingen vaak tijdelijk. Dit speelt op verschillende niveaus. Zo nemen de projectmanager en de werkeenheid vaak afscheid na een voltooid project. Ook van externe leveranciers, waar kort maar intensief mee is samengewerkt, wordt meestal weer afstand genomen. Verder wordt er vanuit het interne ingenieursbureau regelmatig gewerkt met ZZP’ers en projectmanagers die ingehuurd ofwel tijdelijk bij Tata Steel gedetacheerd zijn. Daarbij komen ook nog verschuivingen op posities. Bij zowel de afdeling Projects & Technical Consultancy als de andere betrokken partijen blijken er nog wel eens wisselingen van verantwoordelijkheden te zijn. Deze

factoren maken dat mensen zich minder verbonden voelen met de ander of zich minder goed in de ander kunnen verplaatsen. Er is minder tijd voor een goede analyse van de context. Het vergroot de kwetsbaarheid van projectmanagers en leidt soms tot verwarring.

“Iedereen is hier een stakeholder en iedereen mag hier ook wat vinden. Om ze allemaal te bereiken is wat anders, je bereikt ze namelijk niet allemaal even eenvoudig, omdat ze ook in een soort blokhut structuur zitten en er nogal veel stoelendansen plaatsvinden binnen functies, dan denk je dat je tegen Pietje moet roepen, maar dan zit Klaasje alweer op die stoel dus dat is niet altijd even eenvoudig.”

(Projectmanager G)

Ten slotte is er één respondent, die nog niet zo lang bekend is met de organisatie, die aangeeft dat zijn context onoverzichtelijker is dan die van anderen door een fysieke afstand tussen hem en een aantal van zijn belangrijkste stakeholders. Onder de 7 andere respondenten die ook op een locatie anders dan het Dudokhuis gestationeerd waren, is dit verder niet genoemd.

“Ehm, ik bespeur eigenlijk een beetje dat we hier op deze locatie op een eilandje zitten, niet alles qua communicatie wat in het Dudokhuis rondgaat, komt hier terecht. Je communiceert daar toch makkelijker met elkaar, de afdelingen liggen eenvoudig dicht bij elkaar, de fysieke afstanden zijn korter natuurlijk. Wij moeten hier eerst 10 minuten fietsen of met de auto gaan. Wil je goed kunnen communiceren en zeker zaken kunnen beïnvloeden, moet je dicht bij het vuur zitten.”

(Projectmanager I)

De verschillende quotes en factoren samen hebben geleid tot de identificatie van dit probleem als de onoverzichtelijkheid van de projectomgeving. Projectmanagers weten gebeurtenissen en processen te benoemen die in hun ogen verklaren waarom zij de omgeving maar beperkt kunnen begrijpen. Wat kunnen we hierover zeggen vanuit de complexiteitwetenschap?

De projectenomgeving als complex open systeem

Als er concepten uit de complexiteitbenadering op de beschrijvingen van het probleem aansluiten, kunnen die projectmanagers doen inzien waarom zij maar beperkt hun omgeving begrijpen. Dat inzicht kan onzekerheid wegnemen. In dit laatste stuk wordt daarom het projectenwerk gezien als een deel van een complex open systeem; de ervaringen van projectmanagers worden geduid met de kenmerken uit hoofdstuk 3. Met de kennis van de complexiteittheorie zien we dat in een systeem zoveel gebeurd en veranderd dat het voor projectmanagers onmogelijk is om alle details uit hun context te bevatten. Dat blijkt uit opvattingen uit § 5.2 en 5.3., de genoemde factoren en verschillende quotes:

“Je ziet het bij Fabriek 2, daar lopen natuurlijk heel veel mensen rond die allemaal hun zegje willen doen, allemaal iets, ze willen allemaal iets vertellen. Ze hebben allemaal een eigen mening, ze willen allemaal hun eigen invloed uitoefenen, ja dat is natuurlijk gigantisch belangrijk en bij Tata is dat echt enorm, zeker.”

(Projectmanager A)

Complexiteit is de onmogelijkheid om alle relevante informatie te verwerken, bleek in hoofdstuk 3. Met de projectenomgeving als domein tussen stabiliteit en onvoorspelbaarheid adviseert de

complexiteitbenadering projectmanagers om veerkrachtig te zijn en te leren langs imperfecties te werken. Waarom, blijkt uit de koppeling van de zes kenmerken (pagina 15-18) aan dit probleem.

Een eerste inzicht in complexe systemen is dat deze bestaan uit verbonden subsystemen. Een systeem is een geheel van redelijk autonome delen, welke wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. Zie het als de verschillende afdelingen binnen Tata Steel die via het projectenbureau samenkomen, om hun krachten te bundelen en met ieder zijn kennis, middelen en macht een deel van het toekomstige resultaat in te vullen. Een projectmanager heeft in dit geval een centrale rol in de verbinding van de 'delen' die in een element in te brengen hebben. Vanuit dit perspectief is het de ongrijpbaar grote hoeveelheid informatie in het complexe geheel, wat de omgeving van de projectmanager zo onoverzichtelijk maakt. Dat relaties op verschillende dimensies bestaan verklaart waarom persoonlijke netwerken er toe doen. De fragmentatie en verbondenheid in het domein van complexiteit is op deze manier de reden dat managers het analyseren van relevante partijen als problematisch ervaren. Het stakeholder model erkent de complexe hoedanigheid niet en dat is een cruciaal verschil tussen beide perspectieven.

Een tweede kenmerk van complexe systemen is de non-lineaire dynamiek. Dit toont aan dat relaties en interacties tussen de betrokken partijen niet steeds hetzelfde zijn. Doordat een feedbackstroom een niet-proportionele invloed kan hebben op de ontwikkeling van het project, heeft een manager nooit zekerheid over het effect van zijn interventie of het voortbestaan van een relatie. (onverwachte) veranderingen helpen niet in het begrijpen de onoverzichtelijke projectomgeving en de onvoorspelbaarheid verklaart dat er wordt getwijfeld over het wel of niet betrekken van bepaalde personen of doelgroepen. Dit inzicht is de verklaring voor de tijdelijkheid van samenwerkingen en dit beschrijft waarom zelfs ervaren projectmanagers maar beperkt terug kunnen vallen op hun lessen uit het verleden. Het project is volgens dit perspectief een opeenvolging van interacties tussen stakeholders die een unieke kettingreactie veroorzaken, waarin de samenvloeiing van nieuwe omstandigheden zomaar het succes of de ineenstorting van een relatie kunnen betekenen.

Een derde kenmerk is de zelfsturing van complexe systemen. Dit laat inzien dat het project als geheel niet gecoördineerd kan worden, maar het resultaat is van alle actoren die hun eigen doelen nastreven. Het doet inzien dat iedere actor zijn eigen omgeving en eigen karakter heeft, waardoor het lastig kan zijn om te ontdekken waar gemeenschappelijke factoren liggen. Het maakt het moeilijker om je in de ander te verplaatsen. Door te erkennen dat een ieder door zijn eigen doelen gedreven wordt, kunnen projectmanagers verklaren waarom ze soms het gevoel hebben dat stakeholders steeds proberen hun eigen ideeën in het project te schuiven, zonder dat de bedoeling is. Dit inzicht kan daarmee projectmanagers leren verschillen te accepteren en het idee van volledige controle los te laten.

Een vierde inzicht is de pad-afhankelijkheid in de ontwikkeling van een systeem. Het beschrijft dat historische keuzes de mogelijkheden van de manager beïnvloeden. Voor het verklaren van het beperkte vermogen om de omgeving te begrijpen is dit inzicht minder sterk dan de voorgaande. Toch laat het zien dat de analyse van de omgeving aan het begin van het project invloed heeft op de latere fases. Bovendien kunnen we zo begrijpen dat een irrationeel initiatief toch blijft bestaan; omdat het meer moeite kost het te veranderen dan het te behouden.

Een vijfde inzicht is de co-evolutie van subsystemen in het complexe domein. Het beschrijft hoe de invloed van de manager op zijn omgeving uiteindelijk hemzelf gaat beïnvloeden. Het laat de parallelle ontwikkeling zien, zoals het stakeholder model erkent dat geen stakeholder alleen staat in het creëren van waarde. In verbondenheid kunnen de betrokken partijen tot iets groters komen, bijvoorbeeld de bouw van een nieuwe converter voor de staalfabriek of het realiseren van een strategisch zeer interessante productiemethode. Dit inzicht benadrukt vooral hoe belangrijk het is dat een manager zijn omgeving kent. Het is minder sterk in het verklaren van het probleem.

Een zesde kenmerk is de instabiliteit in het geheel. Het systeem zal altijd dynamisch blijven, verandering is nooit uitgesloten. Dit inzicht geeft projectmanagers mee dat het niet verstandig is om uit te gaan van een standaard pakket van stakeholders. Al heeft een manager nog zoveel projecten gedaan, hij kan er nooit zeker van zijn dat de projectomgeving de volgende keer weer hetzelfde is.

Wat de stakeholder managementstrategie voor managers doet, is een vorm van complexiteitsreductie. Het is een methode waarmee subjectieve grenzen worden getrokken in de omgeving. Het is het versimpelen van de omgeving, een menselijke en alledaagse praktijk, zodat er een hanteerbaar geheel gezien wordt. Dit is niet zonder risico, omdat deze weergave mede uit misinterpretaties kan bestaan.

De alternatieve optie is het accepteren van de complexiteit. Dat is geen risicovolle keuze; die complexiteit is er, onvermijdelijk. Het opent een nieuw perspectief en een mogelijkheid om de interacties met stakeholders in een groter geheel te zien. Het biedt andere termen om de verschillende vormen van veranderingen in de omgeving te beschrijven en verklaren. Dat betekent niet dat de handelingsopties die hier uit voort vloeien zonder risico zijn of dat dit perspectief bijdraagt aan het *oplossen* van de complexiteit in de projectenomgeving, maar de complexiteitwetenschap lijkt wel een nog realistischere weergave van de werkelijkheid te ontgrendelen.

“Als je bent ingesteld van ik volg puur hiërarchische lijnen en ik ben helemaal gemodelleerd volgens Prince II en ik doe het volgens het boekje, ja dan heb je in Tata een hele zware tijd.”

(Projectmanager J)

5.5.2 Een effectieve vormgeving van het stakeholder management

Het volgende probleem is de onzekerheid over het effectief vormgeven van het stakeholder management op een van-dag-tot-dag niveau.

“Het lastigste is ik denk toch strategie, want wanneer ga je nou met welke informatie de bühne op en naar wie, dus wat wordt je plan van aanpak op stakeholder management, zo noem ik het maar even”

(Projectmanager G)

Het is niet dat projectmanagers *geen* idee hebben wat ze kunnen doen om hun stakeholders betrokken te houden, het is dat ze niet zeker weten wat het *beste* idee is ten aanzien van hun stakeholderrelaties. Blijkbaar zijn projectmanagers niet altijd overtuigd van de effectiviteit van hun eigen aanpak.

“Welke informatie moeten we nou aan welke functie en welke stakeholder aanbieden en wat voor informatie en welke frequentie. Ja, dat is nog wel steeds een zoektocht waar ik in zit, zeg maar.”

(Projectmanager L)

De vraag waar respondenten het antwoord op zoeken is eigenlijk *‘hoe doe ik het goed?’*. Vijf projectmanagers noemen dit de meest lastige factor van het proces, geen van de respondenten doet dit af als eenvoudig. Deze paragraaf gaat in op de verklaringen voor deze onzekerheid. Het antwoord op de vraag *‘hoe doe ik het goed?’* wordt niet gegeven, wel de redenen waarom een effectieve vormgeving van stakeholder management zo een complexe opgave is.

De onderlinge verschillen in de vormgeving

Als eerste blijkt elke projectmanager op zijn eigen manier de stakeholder managementstrategie vorm te geven, naar eigen inzicht. Alle respondenten zijn bekend met de stakeholder management benadering en zijn ervan overtuigd dat stakeholderrelaties kunnen bijdragen aan het lange termijn succes van projecten (zie § 5.2 en 5.3). Toch blijkt uit het onderzoek ook dat de respondenten op eigen wijze invulling geven aan de strategie op een lager, van dag-tot-dag niveau. Verschillen betreffen bijvoorbeeld het bijhouden van een beveiligd document met informatie over stakeholders of juist alles uit het hoofd doen. De ene projectmanager zet zich in om zijn waardering over een fijne samenwerking te verwoorden in een lokale nieuwsbrief, de ander ziet de secretaresse van zijn stakeholder in als informatiekanaal en weer een derde spreekt van zijn goedbezochte vergaderingen en maandelijkse rapportages als middelen. Ondanks enkele bedrijfsgebonden processen genieten de projectmanagers blijkbaar veel vrijheid in de vormgeving van het stakeholder management. Een ieder geeft er individueel en verschillend invulling aan.

Twee voorbeelden: respondenten over hun eigen aanpak

“De ene keer kies je dat pad en de andere keer dat pad, maar het is niet een bewuste... ja dan denk ik van daar ben ik niet bewust mee bezig. En ondertussen doe je het wel want, natuurlijk zorg je dat de mensen die belang hebben bij je project dat je die informeert, want anders merk je dat dat vast loopt.”

(Projectmanager B)

“Ja, ik zie een beetje een piepsysteem, zo lang er niemand piept dan ja. Als er niemand om vraagt dan ga ik het ook niet leveren, terwijl voor sommige dingen denk ik, ja als ik dat wel doe, dan zeg ik nou mensen gaan voor informeren, ja dan zou dat slim zijn, en dat doe ik dan ook. Maar dat is niet uit een plan maar dat is gewoon meer vanuit dat en dat, dus je werkt vanuit een behoefte en niet vanuit een plan.”

(Projectmanager L)

Zo kunnen de projectmanagers uit dit onderzoek verdeeld worden in verschillende categorieën, van collega's met een zelfde 'stijl' van stakeholder management. Dat maakt de onderlinge verschillen in de vormgeving inzichtelijk:

'IK DOE HET EIGENLIJK NIET': ik heb geen plan, ik schrijf niets op. Ik doe altijd standaard alleen wat noodzakelijk is. Dus ik doe het misschien wel, maar ik bestempel het niet als zodanig.

Respondenten: A B

'ALS HET BEGINT TE BROEIEN': ik doe het er naast, als ik opmerk dat stakeholders beginnen te piepen. Het is een lagere prioriteit, behalve als het misgaat, dan herstel ik dat gelijk.

Respondenten: F L M

'MET MIJN BOERENSLIMHEID': ik doe het spontaan, continu. Ik kijk over grenzen heen, hou anderen in de gaten. Het zit in mijn hoofd, mijn gevoel en ervaring zijn mede bepalend

Respondenten: G H I K

'IK DOE HET GEORGANISEERD': dit is het belangrijkste wat ik doe, hou het continue in de gaten, het grote geheel, de voortgang, meningen en agenda's. Soms ook gedocumenteerd.

Respondenten: C D E J N

Er zijn blijkbaar niet alleen in de kleinste details, in namen en rugnummers, maar ook in bredere zin verschillen in het vormgeven van het stakeholder management door projectmanagers. Het is goed om op te merken dat deze categorieën uitsluitend voor dit onderzoek zijn geformuleerd. De categorie tot welke een projectmanager behoort is een subjectieve keuze.

Voor de respondenten die vallen in de categorieën **'MET MIJN BOERENSLIMHEID'** en **'IK DOE HET GEORGANISEERD'** blijken tegen het effectiviteitsprobleem aan te lopen. Deze groep projectmanagers geeft de indruk meer dan de andere zich bewust te zijn van de verbondenheid met en de afhankelijkheid van stakeholders. Zij beschouwen het verbeteren van hun stakeholder managementstrategie als een (soms leuke) uitdaging en hebben het meest helder kunnen verwoorden waar het precies aan schort.

Respondenten die hun stakeholder management vormgeven naar het idee van de categorie **'ALS HET BEGINT TE BROEIEN'** denken ook na over de effectiviteit van hun aanpak, maar dat lijkt meer te zijn ten behoeve van het winnen van kostbare tijd. De andere groep wekt de indruk meer bezig te zijn met het verbeteren van hun strategie ten behoeve van de tevredenheid van de stakeholder en het goed bedienen van de doelgroep; om in één keer de informatie te brengen waar de ander blij mee is.

Volgens de stakeholder managementstrategie

Een verklaring voor de verschillende stijlen en het ontstaan van de vraag *'hoe doe ik het goed?'* is mogelijk te herleiden uit de kenmerken van het stakeholder managementraamwerk. Het betreft met name de beperkte spelregels en de afwezigheid van een methode voor het meten of rapporteren van de effectiviteit. Verder zal blijken dat het raamwerk geen oplossing heeft voor de talloze keren dat het bereiken en betrekken van stakeholders net even anders loopt dan van tevoren verwacht.

Ten eerste geven de beperkte spelregels ruimte aan verschillende interpretaties. In het theoretische kader (hoofdstuk 2) hebben we geleerd dat een individuele, context specifieke invulling kenmerkend voor de stakeholder managementstrategie is. Uit een analyse van de projectomgeving moet blijken waar het management de aandacht op moet richten. Net als voor de integratie van de belangen en het bereiken van de balans die voor duurzame winst moet zorgen, worden effectieve handelingsopties niet uitgestippeld. Dat komt geheel op de inzet en vaardigheden van de projectmanager aan. Het raamwerk is zodoende redelijk abstract en vandaar het ontstaan van de verschillen.

De onderlinge verschillen zijn een reden om te vermoeden dat projectmanagers in de zoektocht naar *'hoe doe ik het goed?'* terecht komen. Opmerken dat collega's het anders aanpakken en daarmee succes boeken, is een aanleiding om te twifelen aan de eigen aanpak. Blijkbaar hebben een paar projectmanagers op de afdeling Projects & Technical Consultancy de reputatie op dit vlak steeds succes te boeken, maar begrijpen anderen niet precies hoe dat succes ontstaat of *'waar het aan ligt'*. Er waren ook een aantal respondenten die aangaven geen idee te hebben hoe collega's hun stakeholder management aanpakken en daarom juist geen vergelijking konden maken.

Ten tweede geven respondenten aan dat ze richtlijnen hebben meegekregen uit een training of hun opleiding en deze ook gebruiken, maar toch nog met vragen blijven zitten. Er is te weinig houvast. Het is een gebrek aan informatie wat ervoor zorgt dat de onzekerheid over een effectieve invulling zich voordoet.

"Nou, het lastige is inderdaad om te kijken van wat is je boodschap en wanneer breng je hem. Dat is, daar zit de finesse. Dat komt volledig op het fingerspitzengefühl van de projectleider aan, heb ik de indruk, omdat wij daar nooit, daar werd hier nooit corporate over nagedacht. Er zijn geen richtlijnen, geen formats, er is niks voor." (Projectmanager H)

Wat (deels) ontbreekt is wat de stakeholders specifiek wensen en verwachten, wat zij per individu nodig hebben om hun aandacht en support bij het project te houden. Blijkbaar hebben ze al die informatie niet uit de analyse van de projectomgeving kunnen halen, door bijvoorbeeld de complexiteit van die context (zie het eerste probleem, of het gebrek aan tijd daarvoor, zie § 5.3.3).

Ten aanzien van de vraag *'hoe doe ik het goed?'* zijn er verschillende ideeën over het oplossen van die vraag. Aan de ene kant gelooft een groep respondenten dat meer theoretische helderheid in de vorm van een meer vastomlijnde strategie, hen kan helpen. Een ander groep denkt dat geschreven procedures juist niets gaan bijdragen, omdat het toch niet zal aansluiten op de praktijk of omdat het toch uiteindelijk weinig gebruikt zal worden. Deze discussie valt redelijk samen met de stijlen, maar niet precies. Respondenten uit de eerste twee categorieën geloven het minste in het uitgebreider

beschrijven van de strategie als redmiddel. Het verschil tussen projecten (impact en omvang) is een argument dat veel respondenten aanhalen; ook om hun eigen stijl van stakeholder management te onderbouwen.

Daarnaast vergroot de afwezigheid van een methode voor het meten of rapporteren van de effectiviteit van een aanpak dit probleem. Het is het beperkte inzicht in wat precies tot succes leidt. Zo kun je ook niet je strategie vergelijken met die van de buurman en dat kan je op het verkeerde been zetten.

“Het is gewoon, dat is een stukje mensenkennis, communicatievaardigheid, leren, goed kunnen luisteren en observeren. En die vaardigheden, dat moet in principe ook dan uit jezelf komen. Dat maakt het wel lastig. Ja, en ik weet niet hoe je dat in richtlijnen kan gieten. Dat zou ik echt niet weten. Dit zijn echt de soft skills van het projectmanagement.” (Projectmanager H)

Eenzijds is het niet de ambitie van het stakeholder management om zo diep op de effectieve vormgeving in te gaan. Het is geen tekortkoming, maar een kwaliteit; zo is het raamwerk breed toepasbaar en past het zich aan wisselende omstandigheden aan. Anderzijds levert de strategie in die zin ook niet zo veel op. Het is niet te zeggen of het stakeholder management het bewustzijn vergroot of dat het noodzakelijk kwaad is dat projectmanagers ook oog hebben voor anderen. Ze blijven hun eigen inschatting volgen en doen geen effectiviteitsmetingen, rapportage is niet van toepassing. In hoeverre kun je als projectmanager dan je stakeholderrelaties van project naar project blijven verbeteren? Dit kritiekpunt is ook vanuit de wetenschappelijke literatuur al eerder gegeven. Het gevoel dat stakeholderrelaties kunnen bijdragen aan het projectresultaat blijft alom aanwezig, maar de vraag hoe precies het causale verband loopt en hoe dit versterkt zou kunnen worden, blijft.

De complexiteitinzichten

Aan de hand van de complexiteitinzichten goed te verbinden aan dit probleem en alle bovengenoemde opmerkingen.

1. Fragmentatie en verbondenheid

Het zijn verbonden subsystemen, met ieder hun eigen regels. Ieder spreekt zijn eigen taal en heeft zijn eigen lokale doelen. Er is verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid, maar ieder heeft zijn eigen inbreng. Daardoor kost het tijd en energie om in te schatten voor de projectmanager, zeker voor degene met minder ervaring binnen de organisatie, wie welk standpunt inneemt en op welke manier stakeholders benaderd willen worden.

2. Non-lineaire dynamiek

In een complex systeem is er geen proportionele relatie tussen feedbackstromen en de veranderingen in het geheel. Dat betekent, een manager die een doelgroep aanspreekt en verwachtingen probeert te managen, kan een onbedoeld sneeuwbaaleffect ontlokken als zijn interventie per ongeluk de verkeerde feedbackstroom raakt. Om te begrijpen waarom het een tot het ander heeft geleid moet een manager veel details kennen. De oorzakelijke relatie is lastig aan te geven en dat verklaart waarom het meten van effectiviteit bijna onmogelijk is. Het succes is gewoon vaak niet één op één is te herleiden naar precieze handelingen met betrekking tot de stakeholderrelaties.

De onvoorspelbaarheid van causale relaties maakt het beschrijven van een meest effectieve strategie niet alleen heel lastig, maar bovendien nog eens context-specifiek. Welke acties veelal tot succes leiden en wat beter te vermijden komt niet echt naar voren in de theorie en wordt door de respondenten ook in vage, abstracte termen omschreven. Vanuit de complexiteittheorie zal de verklaring voor het succes van een actie vooral gelden voor dat ene project waar dit op van toepassing was. Dit inzicht maakt ons bewust van het belang van een goede analyse en betrouwbare informatie over de omgeving, maar vereenvoudigt het stakeholder management zeker niet.

3. Zelforganisatie

Complexe systemen worden niet van bovenaf gecoördineerd. Het collectieve gedrag is het resultaat van actoren die hun context-specifieke doelen nastreven en daarom is ieder project anders. Dit inzicht erkent de beperkte stuurbaarheid van het geheel. Zo is de meest effectieve vormgeving van stakeholder management een strategie die open staat voor aanpassing aan de verandering in de omgeving. Slimme interventies die goed aansluiten op de lokale omstandigheden, dat is wat projectmanagers vanuit het complexiteitperspectief wordt aanbevolen.

4 Pad-afhankelijkheid

Het inzicht in de pad-afhankelijkheid van de ontwikkeling van een systeem helpt vooral verklaren waarom iets wel of niet effectief is geweest en waarom bepaalde keuzes gemaakt moesten worden. Het laat zien welke alternatieven er beschikbaar zijn op een bepaald moment als gevolg van historische ontwikkelingen. In die zin kan de effectiviteit van een strategie achteraf bekeken worden, hoewel projectmanagers daar maar in beperkte mate van kunnen leren.

5. Co-evolutie

Als je een ander effectief weet in te zetten voor jouw doel, dan zal zijn positieve houding op den duur jouw plan gaan beïnvloeden. Je bent wederzijds afhankelijk van elkaar en de ontwikkeling is parallel. Je groeit samen ergens in, dat brengt je verder dan je alleen kunt komen. De verandering bij de stakeholder heeft ook invloed op de projectmanager.

6. Instabiliteit als de status-quo

Dit inzicht zou kunnen leiden tot het idee dat er nooit een effectieve aanpak zal zijn; dat wat effectief is afhangt van de omstandigheden en de externe impulsen. Dit kan helpen accepteren dat causale relaties niet vast staan.

Het complexiteitperspectief geeft geen uitweg naar het gebrek aan informatie. Sterker nog, het demotiveert een projectmanager mogelijk door te stellen dat er zoveel informatie is, dat hij het toch niet allemaal zal kunnen omvatten. Het stimuleert bovendien niet om ervaringen met elkaar te delen. Juist om de nadruk te leggen op het belang van lokale kennis en specifieke handelingsopties in specifieke situaties, is er in die zin geen reden om moeilijke momenten te delen met een ander.

5.5.3 Tijdgebrek

Een volgend probleem met stakeholder management is volgens projectmanagers een tekort aan tijd. Stakeholder management is een interactief proces: projectmanagers kunnen het niet van achter hun bureau doen. Het kost tijd en energie, vereist meestal voorbereiding, soms reistijd. Projectmanagers ervaren dat de tijd die ze hebben, tekort schiet om voldoende aandacht in hun stakeholderrelaties te investeren.

“Het vervelende is dat projectleiders ook maar 24 uur per dag krijgen toebedeeld en helaas niet werken volgens een andere planeet met ander systeem waardoor de dag langer duurt”

(Projectmanager N)

“Er gebeurt natuurlijk heel veel en ja, er zitten maar 8 uurtjes in een dag dat je werkt.. op een gegeven moment is het gewoon klaar he.”

(Projectmanager K)

Tijd investeren in relaties zien de respondenten voornamelijk als aandacht geven aan doelgroepen, naar de ander vragen en hem van informatie voorzien. De tijd van projectmanagers is niet onuitputtelijk. Meer dan de helft van de betrokken projectmanagers ervaren tijdgebrek. Ze hebben naar hun eigen ervaring niet voldoende tijd om de stakeholderrelaties te onderhouden zoals ze (idealiter) zouden willen hebben.

“Het belangrijkste is denk ik de tijd. Het is de aandacht te houden, aandacht te besteden aan je stakeholders, ja je moet het gewoon doen. De aandacht daarop richten. En dan is het denk ik, ja voor een project te managen toch wel een belangrijk iets om dat te doen en dan aandacht te onderhouden richting de stakeholders.”

(Projectmanager A)

Projectmanagers zien het als een probleem of gevaar omdat

“Als iemand het gevoel heeft dat hij te weinig aandacht krijgt, dan gaat hij zich losmaken van je project, weet je wel, dan is die, dan wordt die misschien zelfs een tegenstander. Daar zit voor mij de grootste valkuil en dat doe ik niet expres, dat doe ik gewoon, ja gewoon, dat vergeet je gewoon, het ontglipt je gewoon.”

(Projectmanager N)

Als eerste speelt deze paragraaf in op het vermoeden dat de vage grenzen aan het stakeholder management verklaren waarom projectmanagers tijdgebrek in het proces ervaren. Dan blijkt het tekort aan tijd sterk samen te hangen met de werklast en de prioriteiten van projectmanagers. Aan het eind van deze paragraaf zal blijken dat het probleem ook geduid kan worden met de complexiteitinzichten.

Tijd is kostbaar, keuzes onvermijdelijk

De werklast van projectmanagers leidt tot een gevoel van gebrek aan tijd en aandacht voor hun stakeholders. In de beleving van respondenten moet er zoveel werk gedaan worden dat ze zeggen niet genoeg ruimte hebben om aan hun stakeholderrelaties te kunnen werken. Niet genoeg tijd en aandacht om écht het verschil te maken in het projectresultaat. Dat geven zij in het onderzoek aan, met enkele factoren die specifiek aan dit gevoel bijdragen.

Ten eerste gaat het hier om het aantal projecten of taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Meerdere respondenten geven aan bij meerdere projecten in verschillende fases betrokken te zijn.

“Er is al zo weinig tijd en dat heeft er gewoon mee te maken met mensen, met ja je moet hier projecten leiden en dat alleen al, dat is al 40+ uur per week en dat kost al zoveel energie en tijd, om die teams aan het werk te krijgen, dat andere dingen gewoon op een laag pitje staan. Daar doe je niks mee. Ja, daar gaan we wat aan doen op moment dat dat nodig is.” (Projectmanager L)

Daarbij blijkt al die drukte een extra ‘tijdvreter’ te veroorzaken: het bij elkaar krijgen van de juiste stakeholders is met die volle schema’s niet makkelijk. Het op elkaar afstemmen van de verschillende agenda’s vraagt ook energie van de projectmanager en, als hij daarover beschikt, zet zijn secretariaat onder druk. Daarmee zit zijn investering van zijn kostbare tijd niet alleen in de directe aandacht voor de ander, maar ook in alle voorbereidingen en planningen van afspraken.

“Ja, wat heel belangrijk is, waar ik heel veel mee bezig ben is het agendamangement, zorgen dat het teamoverleg loopt, dat we daar niet 1 uur maar 2 uur voor hebben, dat de betrokken mensen van Fabriek 7, afdeling 12 en de experts erbij zijn. Dat heeft een vacuüm gekend na een interne wisseling van posities, maar hij pakt het goed op en daar heb ik nu wel houvast aan.” (Projectmanager J)

Ook in de opzet van het onderzoek, met het uitnodigen van de projectmanagers voor een interview, bleek al hoe vol sommige agenda’s zaten. Hun tijd is kostbaar, benadrukken de respondenten ook in de gesprekken.

“En dat is gewoon het dilemma wat we allemaal hebben, voor het uurtje dat we, dat ik hier met jou zit, ja daar staan 3 andere uren tegenover dat daar andere mensen zijn die met mij willen praten, die tijd en aandacht nodig hebben om te zorgen dat überhaupt het project doorgaat.” (Projectmanager L)

Ten tweede blijkt dat het projectenwerk in de meeste gevallen aangedreven wordt door een strak tijdschema dat verbonden is aan de financiën en specifieke context van het project. In de gesprekken komt naar voren dat de uitvoering van de projecten vaak gebonden is aan stilstanden van het productieproces. De installaties, die bij Tata Steel bijna altijd 24 uur per dag in bedrijf zijn, worden voor het project tijdelijk uitgezet, voor een deel of in zijn geheel. Dit heeft invloed op de financiën van het project en die van de andere installaties rondom en verderop in het bedrijf. Het geheel stilleggen van een hoogoven of het uit bedrijf halen van een converter in een staalfabriek is zeer kostbaar. De tijd dringt en dat beperkt de manoeuvreerruimte van de manager. Bij één respondent kwam naar voren dat zijn project een zodanig strategisch belangrijke stap voorwaarts is, dat het project op korte termijn veel geld kan gaan opleveren voor het bedrijf en daardoor het tijdschema de belangrijkste factor in het proces is.

Deze twee factoren maken dat een projectmanager niet altijd alles kan doen zoals hij het graag zou zien. Projectmanagers zijn net mensen; ze kunnen ook maar op één plek tegelijk zijn.

“Het zijn ook gewoon de dagelijkse dingen waarbij A de werkdruk denk ik redelijk hoog is, ik behoorlijk wat projecten heb en ten tweede dat er heel veel onverwachte zaken plaatsvinden die je

aandacht vragen. Ik zou er echt veel meer tijd aan moeten besteden, dat je het proces of het project veel beter kan stroomlijnen daarmee ja.

(Projectmanager A)

“Ja, de tijd is mijn grootste valkuil. Omdat gewoon andere werkzaamheden voor gaan dan. Ja, heel vaak ja. Ja, dan gaat het misschien niet eens zo zeer om tijd maar meer om prioriteit. Dat is niet alleen maar tijd, tijd is ook prioriteit.”

(Projectmanager K)

Kortom, keuzes maken en prioriteiten stellen is onvermijdelijk.

Een eerste reden dat er geen tijd vrij wordt gemaakt voor stakeholderrelaties is de reactieve houding die projectmanagers regelmatig noodgedwongen moeten innemen. De drukke agenda's worden regelmatig verstoord door urgente zaken die direct voorrang krijgen op al het andere werk, of wat zij zelf noemen het 'brandjes blussen'. In deze situaties hebben projectmanagers maar zeer beperkt de keuze over hun tijdsindeling/prioriteiten.

“Als het echt, als je veel ad hoc moet reageren, wat voor een projectmanager natuurlijk helemaal niet goed is, dan vergeet je wel eens wat. Dan ga ja wel eens voorbij aan een aantal dingen. Een projectmanager zou in wezen gewoon dingen moeten zien aankomen, die zou al back-up scenario's moeten hebben. Niet operationeel bezig zijn. Continue het geheel in beeld zien te krijgen.”

(Projectmanager E)

“Ja, ik denk dat ik er weleens te weinig tijd voor maak, ja, en meestal is de oorzaak daarvan dat je téveel in het aansturen van je project zit of als er dingen misgaan, een bijdrage leveren aan de brandjes blussen of daar dat een beetje richting geven e.d. en dan wil je inderdaad weleens stakeholder management eh, ik denk dat je dat zelfs dan wel heel snel op een tweede prioriteit gaat zetten omdat stakeholder management niet direct tot ellende leidt.”

(Projectmanager M)

Een tweede reden dat stakeholderrelaties een lagere prioriteit krijgen, is de aard van de taak. Zichtbare of voelbare problemen krijgen voorrang, zeker ook als die relatief eenvoudig zijn op te lossen. De neiging tot het eerst oplossen in het oog springende en technische problemen of taken herkennen projectmanagers bij zichzelf en bij collega's.

“Nee, nee dat is het probleem, een van de problemen, kijk als je tijd tekort hebt ga je toch eerst de dingen doen die voor jezelf het eenvoudigst zijn op te lossen. Eerst wat misschien op dat moment speelt. En dat het ook zichtbaar is gelijk he, dat zie je ook. Dit is natuurlijk wat aan de zachtere kant zeg maar, projectmanagement en daar heb je ook niet direct last van als je het even laat liggen maar dat is ook wel weer gelijk het directe gevaar daarbij.”

(Projectmanager G)

“En daarnaast zal tijd ook, het kost ook tijd. En de meeste mensen hier hebben het heel druk. Als je het heel druk krijgt, dan ga je hetgeen doen wat je het leukst vindt. En veel mensen vinden techniek het leukst. Dus dan ga je techniek doen en ga je niet communiceren. Dus ik denk, hier zit een soort angst en hier zit tijdmanagement.”

(Projectmanager D)

Een misverstand in de relatie tussen een projectmanager en een stakeholder is niet altijd makkelijk op te merken. Het kan gebeuren dat misinterpretaties pas aan het licht komen als doorslaggevende

keuzes al gemaakt zijn. Stakeholders durven misschien niet gelijk te roepen dat ze het ergens niet mee eens zijn, of krijgen de kans niet om zich te uiten. Kleine incidenten kunnen het vertrouwen tussen de betrokken partijen beschadigen, zonder dat de ander zich daar misschien bewust van is. Het zijn sluimerende problemen op de achtergrond van het project, welke uiteindelijk aan de voorkant het verschil kunnen maken.

“Als je het niet goed doet, dan gaat het zoemen. In een project kan je nooit iedereen, je kunt het nooit iedereen naar de zin maken. Er zijn altijd mensen die bepaalde beslissingen het er niet mee eens zijn. En als je die mensen niet goed managet dan gaan die via een achterweggetje gaan ze zitten wrikken. Zij gaan mensen beïnvloeden. Het komt altijd bij je terug. Het stopt niet meer, het wordt alleen maar erger dan, het gaat echt etteren dan.”

(Projectmanager K)

“Ja, dit soort problemen, als ze er zijn sluimeren ze langzaam en dat woorden een soort ontstekingen in je project, die als je die moet gaan genezen omdat je er gewoon te weinig aan gedaan hebt, is het bijna niet meer te helen en ja, ik spreek uit ervaring, dat is wel echt onderschat bij ons, een onderschat thema.”

(Projectmanager G)

Een derde verklaring voor de lagere prioriteit is het grote aandeel van het persoonlijke initiatief in dit proces. Keuzes maken en prioriteiten stellen komt veelal aan op de discipline van de projectmanager. Stakeholderrelaties onderhouden moet hij uit zichzelf op zijn agenda zetten, uit zijn eigen intrinsieke motivatie. Het wordt niet gepromoot en kan niet worden gemeten. Het is in die zin deels te verklaren waarom respondenten veel spreken over afleiding.

Stakeholderrelaties blijken aan tijd en aandacht in te moeten leveren. Hierdoor kunnen de stakeholders wederzijds van elkaar verwijderd raken, doordat ze niet op de hoogte zijn van de omstandigheden en moeilijkheden van de ander. Het kan leiden tot onbegrip en het verslechteren van de relatie.

Risicomanagement

Het gevolg van tijdgebrek is dat er grotere risico's worden genomen ten aanzien van stakeholderrelaties. Een stakeholder wordt pas in een latere fase bereikt of informatieve afspraak wordt geschrapt. Dat zijn risico's die het hele verdere verloop van een project kunnen beïnvloeden. Anderzijds wint een projectmanager tijd, die hij kan investeren in taken die op dat moment dwingend zijn. Het is een afweging waarmee projectmanagers elke dag wel worden geconfronteerd.

“Het toetsen van veiligheidsaspecten van het ontwerp. Het is eigenlijk niet rationeel dat je dat op die manier doet. Het is risicovol. Andere kant van het verhaal is als je dat continu meeweegt dan gaat het ontwerpproces zo langzaam dat je niet op tijd tot dingen komt die af zijn. Dus dat is een beetje die gevoelsmatige afweging.”

(Projectmanager J)

“Als je het niet doet, leidt het niet direct.. als je het even niet doet, nee en dan ga je toch de dingen waarvan je denkt van nou, als ik daar nu niet mijn tijd insteek, dan heb ik over een week al een probleem en als ik die stakeholders eventjes iets minder informeer of even dat gesprek niet doe, nou dan in het slechtste geval dan gaan we, de komende weken komen ze naar me toe en dan zeggen ze, he hoe zit dat nou en ik hoor niks meer van je. Als het meezit hoor je niks van ze en dan eh. Ja, ja.”

(Projectmanager M)

Het voortdurend afwegen van risico's en het vasthouden aan prioriteiten vereist een vaardige projectmanager. Het onderhouden van goede stakeholderrelaties in een drukke omgeving en beperkte tijd, eist een sterke discipline van projectmanagers. Het lijkt namelijk makkelijk om het te laten liggen, maar iedereen beseft ook dat deze relaties voor het projectresultaat zeer waardevol kunnen zijn. Op de vraag wat een projectmanager in deze context zelf beter zou kunnen doen, komen alle antwoorden op hetzelfde neer:

“Nou ja, ik denk eigenlijk vooral meer discipline voor mezelf.”

(Projectmanager N)

In termen van de stakeholder managementstrategie is dit ook waar de oplossing gezocht moet worden. Het is de manager die vanuit dit raamwerk naar zijn verantwoordelijkheden moet kijken en zijn prioriteiten moet stroomlijnen in de richting van duurzame winst, voor zijn organisatie én voor die van zijn stakeholders. De informatie die hij haalt uit zijn omgeving zou hem de weg moeten leiden naar de juiste beslissing in een keuzemoment.

Nu hebben we bij 6.3.1 geconstateerd dat dat niet zo eenvoudig is als het lijkt, omdat in het complexe systeem waarin de projecten gerealiseerd moeten worden niet altijd alle noodzakelijke informatie voor handen is. Projectmanagers ervaren die constant veranderende omgeving als onoverzichtelijk en zij handelen naar eigen inzicht op de kennis die wel bij hen is aangekomen. Daar komt nu bij dat een projectmanager ook niet altijd ruim de tijd heeft om zijn stakeholders te spreken en keuzes te maken. Of projectmanagers het vanuit dit raamwerk met meer discipline echt beter gaan doen, valt daarom te betwijfelen.

Volgens de stakeholder managementstrategie

Uit de definitie van stakeholder management is niet precies op te maken welke activiteiten van een manager wel en welke niet tot het stakeholder management behoren. Het doet vermoeden dat alle activiteiten die enigszins zijn te scharen onder het analyseren, integreren en in balans brengen van de belangen, te omvatten zijn als stakeholder management. Het raamwerk wordt neergezet als het kader of de bril waardoor de manager naar zijn organisatie zou moeten kijken. Benadrukt wordt dat het een continu proces betreft, wat tijd en energie van de manager vraagt.

Het raamwerk is sterk gericht op het eindresultaat. Dat er tijd tekort is om stakeholderrelaties te onderhouden of dat stakeholderrelaties geen prioriteit zijn omdat de manager wordt afgeleid door andere werkzaamheden lijkt van uit dit perspectief niet waarschijnlijk. Namelijk, de projectmanager die deze strategie volgt onderneemt alleen maar activiteiten die het eindresultaat en inherent daaraan de belangen van stakeholders, ten gunste komen. Pas als een manager besluit tot interacties en interventies die niets te doen hebben met het bewerkstelligen van de gewenste duurzame winstgevendheid voor de betrokken partijen, is hij afgeleid van zijn management taak.

De respondenten wekken de indruk in de praktijk het stakeholder management en het projectresultaat verder uit elkaar te zien.

Ervaringen van de respondenten wekken echter een andere indruk.

“Ja, maar niet onder de naam van stakeholders. Maar gewoon, ik moet mijn werk doen, ik moet mijn informatie halen. Je moet je informatie ergens vandaan halen. Maar om het helemaal mooi onder de paraplu stakeholders te zetten, daar is niet iedereen zich altijd even van bewust. Dat merk je.”

(Projectmanager E)

Het complexiteitperspectief

Tijd en verandering zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden, zeker volgens complexiteit-wetenschappers. Het perspectief is uniek omdat het in essentie gaat om de verschillende vormen van veranderingen die zich voor doen in een systeem. De projectenomgeving is typisch een geheel waarin zich continu allerlei veranderingen voordoen. Hoe belangrijk tijdschema's en planningen ook zijn in het projectmanagement, ze worden in de praktijk lang niet altijd gehaald. Incidenten veranderen de samenvloeiing van omstandigheden. Nieuwe ontwikkelingen beïnvloeden de mogelijkheden in de toekomst. De dynamische conditie heeft grote impact op de tijdschema's en prioriteiten van projectmanagers.

“Nou kijk, het projecten werk is niet altijd een constant iets, er zijn periodes dat heel druk is met een bepaald iets en dan kan het voorkomen dat het informeren van stakeholders wel eventjes op een lager pitje staat. Omdat er andere dingen dan even belangrijker zijn.” (Projectmanager F)

Dat betekent bijvoorbeeld:

“Soms heb je er wel minder tijd voor omdat andere taken belangrijker zijn. Als er bij bijvoorbeeld een leverancier, ook een stakeholder, problemen zijn, dan moet daar vaak acuut, ad hoc, georganiseerd worden omdat weer op de rails te krijgen. Dan staat dat bovenaan de agenda.” (Projectmanager F)

Het voortschrijden van de tijd en de dynamiek in een systeem zijn hier door theorie en praktijk niet te ontkennen. De tijd staat niet stil, elke dag is een stap in de toekomst. Elke dag kan zich een nieuwe samenloop van factoren voordoen. Het herstellen van vervlogen omstandigheden is geen terugkeer in de tijd. Tegelijkertijd betekent dit onvermijdelijke verandering in een systeem. Het is niet te stoppen en een definitief stabiele toestand zal er niet worden bereikt. In de loop der tijd zullen externe impulsen de situatie beïnvloeden. Kleine verschillen kunnen grote veranderingen veroorzaken. Met het (h)erkennen van deze fenomenen en veranderingen is de complexiteit-benadering zeer geschikt voor het beschrijven en verklaren van dit probleem.

Het project kan gezien worden als verbonden subsystemen, die van elkaar op de hoogte willen blijven en tijd in elkaar willen investeren omdat ze wederzijds afhankelijk zijn van elkaar, maar tegelijkertijd hebben ze ieder ook hun eigen processen en doelen. Dat maakt het stellen van prioriteiten een complexe opgave. Het is nog eens extra lastig doordat het causale verband tussen de managementactiviteiten en de stakeholder tevredenheid niet precies is aan te wijzen. Dat stakeholder management nog wel eens een lagere prioriteit krijgt, is in die zin te verklaren.

“Ja, je kunt het eigenlijk allemaal leuk in een schemaatje zetten maar als die informatie niet komt of daar voor de rest niks mee gedaan wordt, want dat zie je gewoon vaak gebeuren, we gaan wel een project beginnen en dat is gewoon de dagelijkse praktijk en er heeft niemand tijd, want ik moet 3 projecten tegelijk doen en jij doet er 4 tegelijk en een ander doet er 2 tegelijk, je zit ineens overal in, ja de mensen hebben daar gewoon, we ruimen daar te weinig tijd voor in. Dat hangt ook allemaal samen.” (Projectmanager L)

De reactieve houding van projectmanagers is ook vanuit de complexiteittheorie volledig te begrijpen. Externe impulsen en incidenten maken dat projectmanagers in de praktijk geen controle kunnen houden over hun tijdsindeling en prioriteiten. Uit de houding en de statements van projectmanagers gedurende het onderzoek en tijdens de stage aanstelling bleek duidelijk het verlangen van projectmanagers om hun taken succesvol af te ronden. Het kan niet onopgemerkt zijn gebleven dat deze managers steeds proberen overal van op de hoogte te zijn en hun projecten binnen de lijnen proberen te houden. Toch gaven zij ook aan hoe onvermijdelijk het ‘toegeven’ aan zaken die op hun pad komen, is. Met het inzicht in de beperkte stuurbaarheid en dynamische conditie van complexe open systemen is dit precies te beschrijven en verklaren. Geen enkel project in een complex systeem wordt door één actor gecoördineerd. De invulling van de agenda van projectmanagers wordt mede bepaald door anderen in het project, waar hij afhankelijk van is, of door onverwachte veranderingen. Zo kan ook tijdgebrek op het vlak van stakeholder management ontstaan.

Het is vanwege die beperkte stuurbaarheid dat het eigen initiatief ten aanzien van tijd investeren in stakeholderrelaties zo belangrijk is. Het moet gedaan worden ten koste van andere zaken. Het moet uit jezelf komen, want er allerlei elementen in de omgeving die maar wat graag jouw tijd en aandacht willen. Het is steeds zoveel, op verschillende dimensies van het project, dat het inderdaad ook wel verleidelijk is om te doen wat zichtbaar, eenvoudig te verhelpen of leuk is om te doen.

Feit blijft wel dat als het project succesvol afgerond dient te worden, er vroeg of laat tijd in stakeholderrelaties geïnvesteerd zal moeten worden. Het helemaal links laten liggen is geen optie, want de ontwikkeling van het ene domein is afhankelijk van de ontwikkeling in het andere domein. Het kost tijd en aandacht om de ander mee te krijgen in de ontwikkeling en groei van het project, want stakeholder management is een interactief proces, projectmanagers kunnen het niet alleen maar van achter hun bureau doen.

5.5.4 Het in balans brengen van de belangen

“Het is politiek en dat is ingegeven door verschillende belangen. De werkeenheden heeft andere KPI's dan PTC of de financiële afdeling of een afdeling inkoop. “... (Projectmanager E)

Stakeholder management is geen met feiten te onderbouwen technische kwestie, maar het bedrijven van politiek en het beïnvloeden van anderen. Het gaat om wie wat, wanneer en hoe krijgt. Projectmanagers noemen het ook wel ‘de zachte kant’ van hun werk, of net als deze respondent:

“Ik vind het een sport, ja. Dat stakeholder management is een sport. Elke dag kom je weer de grillen van mensen tegen in je werk, hoe ga je daar mee om? En ik zie dat gewoon als sport, het komt voort uit de positieve drive van mensen om zo snel mogelijk en zo goed mogelijk een dingetje te doen.”

(Projectmanager J)

Vanuit het stakeholder managementraamwerk wordt opgedragen te zoeken naar een balans, een oplossing waar zoveel mogelijk betrokken partijen zich in kunnen vinden, om de continuïteit op de lange termijn te waarborgen. Nu blijkt uit dit onderzoek dat begrijpen hoe die ‘oplossing’ er voor een project uitziet en hoe een manager dit kan realiseren, in de praktijk alles behalve eenvoudig is. Door allerlei politieke invloeden en soms tegenstrijdige belangen blijkt bovendien controle over dit proces onmogelijk. Volgens projectmanagers is dit een van de moeilijkste factoren in het stakeholder management:

“Balanceren. Dat is het moeilijkste denk ik. Dat is eng. Je moet stelling nemen. Je moet je verantwoordelijkheid nemen en je moet duidelijk zijn. En je moet vasthoudend zijn. Als je vandaag ja zegt, moet je morgen ook ja zeggen. Niet vandaag ja, morgen misschien toch wel en overmorgen nee.”

(Projectmanager D)

Daarmee is het vierde probleem van dit onderzoek het in balans brengen van de belangen. Het is een opgave om te bepalen waar grenzen lopen en belangen tegen elkaar af te wegen. Projectmanagers zijn er niet op uit om anderen teleur te stellen, maar zij moeten tegelijkertijd ook ervoor zorgen dat ze niet zomaar met alle winden mee waaien.

Het probleem wordt besproken aan de hand van de stakeholder benadering, de invloeden van anderen en de afhankelijkheidsrelaties met stakeholders en als laatste de complexiteitconcepten.

Wat een goede balans is, komt aan op de inschatting van de projectmanager...

Het in balans brengen van alle belangen om vervolgens een verantwoord besluit te nemen over het project, is een complexe opgave omdat de projectmanager te midden van al die invloeden gedwongen wordt zelf die afweging maken. Het komt aan op de inschatting van de individuele projectmanager om te bepalen wat wel en wat niet verstandig is om te doen. Er is geen uitweg.

“En dan kom je in discussies met stakeholders waarvan het lastige is dat je nooit echt goed die afweging kan maken in je eentje van ja, heeft die man nou echt een punt of is dit gewoon zonde van het geld. Dat is het lastige. Eh, je kunt gewoon zeggen van ja, ik weet je, kan mij het allemaal verrotten wat jij vindt, ik ga gewoon door en klaar. Maar ja, dan heb je natuurlijk binnen no time een

heel legertje stakeholders die negatief zijn, ja die zeggen van nou, dat project dat wordt een groot drama en die man die snapt er niks van.” (Projectmanager N)

Het stakeholder raamwerk veronderstelt dat met alle informatie die een manager in zijn analyse van de omgeving heeft verzameld, een verstandig besluit genomen kan worden. We hebben gezien dat projectmanagers bij Tata Steel worden geconfronteerd met een uiterst complexe context, dat zij blijkbaar maar gebrekkig inzicht kunnen krijgen in wat effectief is en bovendien volle agenda's en weinig tijd hebben. Ondanks alle energie die in de stakeholderrelaties is geïnvesteerd, is het alsnog moeilijk om de belangen op waarde te schatten en de meest optimale keuze te maken.

“Ja, dus continue een balans van informeer je wel, informeer je niet. En soms vergeet je iemand te informeren en soms probeer je het bewust en dan achteraf krijg je hem. Het is continue afwegen. En die balans moet je continue zelf maken.” (Projectmanager E)

“Ehm, ja er zitten risico's in, in die zin dat elke stakeholder heeft zijn eigen agenda, eigen prioriteiten waardoor eh het risico is dat je ingaat op degene die het hardste roept, het hardste schreeuwt. ” (Projectmanager J)

Het stakeholder raamwerk biedt geen uitweg, zoals geen enkele theorie in een soortgelijke specifieke situatie zou kunnen. De complexiteitwetenschap zou ook de keuze niet uit handen kunnen nemen. Echter leert deze laatste de managers wel begrijpen dat het om besluiten met onvoorspelbare gevolgen die noodzakelijkerwijs moeten worden genomen op basis van contextuele kennis.

Het stakeholder raamwerk kan wel worden beschouwd als trigger, een impuls die een projectmanager scherp houdt op zijn omgeving. Hierdoor ontstaat het besef en wordt een veilige overweging gemaakt, die op de lange termijn ook rekening houdt met andere actoren. Het is een reden voor een manager om zich af te vragen hoe zijn project ervoor staat en of zijn voorgenomen besluiten kloppen ten aanzien van de andere belangen;

“Stakeholders kunnen natuurlijk hele goede argumenten hebben om bepaalde dingen te doen maar het kan ook zijn dat ze heel veel invloeden willen uitoefenen op een project. ” (Projectmanager L)

Dit is de essentie van de stakeholder managementstrategie. Ogen open voor anderen. Een tegenhanger van dominante theorieën. Het raamwerk legt de afweging bloot, het omschrijft het proces dat hierbij hoort. En volgens welke stijl een projectmanager zijn stakeholder management ook vorm geeft, er moet altijd iets uitkomen. Niets doen is ook een keuze. Het project moet toch verder.

“We schrijven investeringsvoorstellen en daar moet iedereen zijn handtekening opzetten. Uiteindelijk is het, het wordt maar gechallenged en gechallenged en op een gegeven moment als iedereen het er mee eens is, ja maar dat is dus altijd afwegen. Maar dat zijn een soort natuurlijke, of dat nou stakeholder management is, dat weet ik niet. Het is niet zo dat het een verhaal is van jullie kunnen het er mee eens zijn met het verhaal, maar de tegenpartij is het er niet mee eens dus dan houdt het op.” (Projectmanager A)

Opgemerkt kan worden dat daardoor de vaardigheden waarover een projectmanager beschikt een bepalend zijn voor het resultaat dat hij boekt, in het verwerven van informatie om zijn besluit op te baseren, maar ook in de uitleg die hij geeft in de verantwoording van zijn keuze.

In de vergelijking tussen de managers van Projects & Technical Consultancy blijkt dat een aantal respondenten hier zelfverzekerd in staan, maar anderen zich er niet zo gelukkig bij voelen. Dit verschil ligt overigens niet parallel met de scheidingslijn tussen de projectmanagers die al lang bij Tata Steel werken en degene met minder ervaring binnen het bedrijf.

“Ja, ik denk dat je bepaalde competentie moet hebben om het vak te doen wat ik doe en ik heb die competenties. Ja, het klinkt misschien een beetje arrogant en dat helpt me dan ook inderdaad. Je moet open zijn en je moet ook kunnen begrijpen waarom mensen acteren zoals ze acteren, snap je.”

(Projectmanager K)

“Het is zeker leuk om na te denken waar de interesses liggen van de partijen, waar de machtsverhoudingen liggen, waar de belangen liggen en om vervolgens, het is een soort schaakspelletje, vervolgens te gaan bedenken hoe je van A tot Z komt.”

(Projectmanager H)

De minder enthousiaste respondenten benoemen vooral dat het een sociaal aspect betreft in een overwegend technisch vakgebied.

“Ik weet niet of de projectmanager dit allemaal zelf zou moeten doen, wij zijn eigenlijk allemaal technneuten voor een groot deel. Eigenlijk zouden we er iemand voor moeten hebben in zo'n project, die die hele rol naar zich toetrekt en zorgt dat dat proces zeg maar, gewoon bewaakt en op orde is.”

(Projectmanager G)

“En mijn persoonlijke eigenschappen die dragen daar niet toe bij, ik ben daar iets te veel technneut voor. Maar goed, ik zie dat er spelletjes gespeeld worden en dat ja, alleen om het project goed te laten doen doe je met die spelletjes mee, maar om nou te zeggen dat ik de beste politicus ben, nee. Je moet zoveel stakeholders wel en niet doen, dat is toch wel heel erg moeilijk.”

(Projectmanager E)

Het is onmogelijk om vast te stellen dat de vaardigheden van een manager het verschil maken, omdat deze factoren moeilijk te isoleren zijn. Dat het een gebrek aan bepaalde vaardigheden een verklaring is voor het ervaren van dit probleem is met dit onderzoek dus niet te zeggen.

Afhankelijkheid van stakeholders

Stakeholders zijn als het levensbloed van het project. Zonder de stakeholders zijn er geen redenen of bronnen om het project te beginnen, laat staan te realiseren. De projectmanager is afhankelijk van zijn stakeholders. Het is zijn taak om de belangen van de verschillende stakeholders in balans te brengen om duurzame winstgevendheid te bereiken. Tegelijkertijd worden de mogelijkheden van de projectmanager beperkt door die afhankelijkheidsrelaties. De macht die stakeholders hebben, heeft invloed op het verloop en de besluitvorming van het project.

“Van ja mensen willen wat en jij hebt een bepaalde business case te realiseren. Daar ontstaan altijd spanningen en dat is wel, dat hangt heel erg af van wie je tegenover je hebt, maar dat is wel een valkuil.”

(Projectmanager C)

"Als je dus uiteindelijk dingen voorlegt zeg ik ja, we kunnen linksom of rechtsom, kies maar. Dan wordt je heel vaak weer het bos ingestuurd van ja eh werk dit nog even uit, werk dat dan nog even uit. Dan kom je terug, zeg je nou dit is het, kies maar. Ja, misschien moeten we dat doen, moeten we dat doen. Die botsing dat vind ik niet lastig, alleen dat die besluitvorming niet komt dat is wel lastig om de voortgang te houden uiteindelijk. Want ik heb een deadline en dan moet ik iets doen."

(Projectmanager L)

Ten eerste beïnvloeden de stakeholders de machtsbalans van een project met de deskundigheid en kennis die ze hebben vanuit hun positie binnen de organisatie. Informatie over technische zaken, financiële aspecten of besluitvorming uit het verleden, kan het uitgangspunt in het project ineens veranderen. Omdat voor projectmanagers die informatie moeilijk te verkrijgen of te bevatten is, hebben zij te vertrouwen op de expertise van de ander.

"Ik wil altijd graag weten waar ik het over heb, ik wil in control zijn en er zijn hier soms zoveel stakeholders die goed zijn in bepaalde zaken en dan ben ik dat niet. En dat vind ik een uitdaging. Dat ik mee moet praten over zaken waarvan, wat voor hun dagelijkse kost is, maar voor mij niet. Dat ik dan toch wat moet bereiken."

(Projectmanager C)

Het gevaar daarbij is dat

"Ja, kunnen ze ook - kan een stakeholder het ook als een moment zien om maar van alles in jouw project te schuiven. Dat is een risico. Maar ja daar ben je zelf bij. Dat komt aan op een bepaalde vorm van overtuigingskracht."

(Projectmanager B)

Ten tweede is de beperkte beschikbaarheid van bepaalde stakeholders van invloed op de manoeuvreerruimte van een projectmanager. Het kan daardoor voorkomen dat de besluitvorming wordt uitgesteld en het project vertraging oploopt. Eerder bleek al dat volle agenda's maken dat het organiseren van afspraken met de juiste personen veel meer tijd kost. Ook is het lastiger om stakeholders up-to-date te houden als de meest actuele status van het project snel verandert, maar afspraken moeten worden verzet om een stakeholder te kunnen spreken.

"Ik merk gewoon continu dat de beschikbaarheid van mensen een bottleneck is, van mensen, van stakeholders waarvan je wel beslissingen en betrokkenheid wil. En het komt niet uit onwil van die mensen, maar het komt door vakanties, verhuizingen, een veiligheids-appel, privéafspraken, vergaderingen, ongelukken, veranderingen van posities enzovoort. Afgelopen maanden ben ik héél erg bezig geweest met hoe loop ik die gaten dicht."

(Projectmanager J)

"Vaak is voor stakeholders het project een klein onderdeelje van hun dagelijkse werk, die doen het erbij, en het is wel een uitdaging om, zeker als het belangrijke stakeholders betreft, om die goed betrokken te houden, proactief te houden, gemotiveerd te houden voor het project. Zelfs een opdrachtgever die eigenlijk, ja wil dat het project bestaat, heeft het ook nog weleens druk met allerlei brandjes die hij ook intern in zijn eigen afdeling moet blussen. Dan wil hij wel eens jouw projecten toch eventjes op prior 3 zetten. Dat is misschien wel het moeilijkste. Iedereen is druk en iedereen heeft op andere momenten weinig tijd."

(Projectmanager M)

Ten derde loopt de beïnvloeding van de sfeer en besluitvorming rond een project hier via veel verschillende kanalen. Het probleem wordt versterkt door het eerste probleem, de onoverzichtelijkheid van de omgeving. Door de omvang en diversiteit van de organisatie is het in beeld krijgen van stakeholders, relevante eisen en belangen een complexe opgave. Er is een groot aantal stakeholders met verschillende invloeden, netwerken en prioriteiten. Het projectmanagement is er veel moeilijker ten opzichte van opdrachten bij een klein ingenieursbureau door de dienstverlenende, bemiddelende rol die de afdeling Projects & Technical Consultancy heeft binnen het staalbedrijf.

“Hier heb je niet alleen de stakeholders van hier de Hoogovens, maar ook van het Dudokhuis. Dat is bij een ingenieursbureau niet zo. Dan zitten die mensen niet zo in je nek. Dan zijn ze echt weg, dan laten ze je gewoon je gang gaan. Hier is dat niet zo, hier moet je iedereen heel erg op de hoogte houden want alles komt ook weer terug daar steeds. Iedereen praat de hele tijd met elkaar.”

(Projectmanager N)

Door de opbouw van de afdelingen rond de projecten en het grote aantal stakeholders liggen niet alle belanghebbende in het directe bereik van de projectmanager. In veel gevallen staan Tata Steel medewerkers die wel door een project beïnvloedt worden, ver af van de vormgeving van en de besluitvorming in het project. Dat beperkt de kennis van de projectmanager over deze doelgroepen en de mogelijkheden om onder die personen steun te verwerven.

“Ja, je moet niet als projectmanager in je ivoren toren gaan zitten en er van uitgaan dat alles wat, de laag onder jou daar praat je mee en daaronder niet meer, weet je wel. Dat wil niet zeggen dat ik dus iemand anders zijn werk ga zitten doen, maar ik praat wel met mensen waar zij mee praten, zeg maar. Dat is wel iets wezenlijk anders, ik laat mijn neus zien, waar het om gaat, dat is het.”

(Projectmanager K)

“Ik krijg niet alle informatie in één keer. Dus toegankelijk, je kunt wel met ze in gesprek, maar je krijgt niet alle informatie die je in één keer wil hebben. Is mijn ervaring. Er blijft heel veel informatie hangen, bewust of onbewust. En dat is op hetzelfde argument als ik doe, van licht ik een stakeholder wel of niet in. En dat is alleen maar gestoeld op verschillende belangen.”

(Projectmanager E)

Deze afstand is mede de reden dat het in balans brengen van de belangen zo problematisch is. De afstand is een extra hindernis; het kan er bijvoorbeeld toe leiden dat een boodschap niet, of niet goed, aankomt bij een van de partijen. Mogelijk wordt daardoor een verandering geclaimd of een afweging gemaakt die op verkeerde informatie berust. Het is dus uiterst verstandig volgens de projectmanagers om hier scherp op te zijn, keuzes in heldere taal te verantwoorden en bevestiging te vragen.

“Mensen die in het projectteam zitten namens de eindgebruiker die moeten hun achterban, die moet je overtuigen van een aantal zaken welke keuzes gemaakt zijn, waarom dingen gaan zoals ze gaan en je ziet dat de communicatie daaroverheen, dat is formeel wel niet onze rol maar dat is wel heel belangrijk om dat tóch te doen via de achterdeur en van bovenaf om in de gaten te houden en dan juist wel te zorgen dat mensen de juiste informatie krijgen.”

Dat een project beïnvloedt wordt via deze slecht traceerbare, oncontroleerbare kanalen, maakt dat een projectmanager er meer moeite voor moet doen om deze in een voor hem positieve richting te dirigeren. Terwijl tegelijkertijd dit betekent dat een projectmanager er minder invloed op heeft. Zijn keuzemogelijkheden worden beperkt en controle over de balans van belangen is maar matig. Tijdverlies en frustratie zijn het gevolg. Vanuit de complexiteitbenadering is dit echter makkelijk in verklarende woorden te vangen. Die stelt vast dat de werkelijkheid onvoorspelbaar is en dat geen projectmanager ooit zeker weet of zijn boodschap juist geïnterpreteerd zal worden.

De complexiteitbenadering heeft daarmee een hele andere insteek dan de stakeholder benadering. Waar de complexiteitbenadering kan bijdragen aan het verklaren voor dit gedrag, weet de stakeholder benadering hier geen raad mee. Die laatste gaat er vanuit dat er altijd een balans zal zijn, omdat een verstoorde werkrelatie niet in het belang van beide is. Naar het gedrag van de andere actor wordt verder niet gekeken. Vanuit de complexiteitbenadering kunnen we de ander zien als een deel van het geheel, dat ook zijn eigen patroon volgt.

De afhankelijkheid van stakeholders verklaart in die zin waarom politieke invloeden de manoeuvreerruimte van een projectmanager beperken. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de uiteindelijke besluiten.

Het complexiteitsperspectief

We hebben als mensen niet volledig de controle over gebeurtenissen en mogelijkheden in onze omgeving en de toekomst. De complexiteitbenadering heeft ons inmiddels doen inzien dat we de neiging hebben een ongrijpbaar geheel te begrijpen en dat we een beperkt stuurbaar systeem willen sturen. We zullen moeten accepteren dat niet alles binnen ons bereik ligt. Veranderingen die plaatsvinden buiten een project om, kunnen impact hebben op het verloop ervan in de toekomst. En dit blijkt niet alleen te gelden voor de technische kant van het projectenwerk.

“Er kunnen altijd dingen gebeuren buiten je invloedssfeer. Kijk, ik kom dus nooit bij meneer Directeur en als hij besluit om een stilstand twee weken op te schuiven, dan heeft dat enorme impact op mijn project. Meneer Directeur is een grote stakeholder, maar ik spreek die man helemaal nooit. Dus ja, daar heb ik geen invloed op. Het enige wat ik kan proberen is om via mijn baas bijvoorbeeld, dat het dan bij meneer Directeur komt.” (Projectmanager K)

Vanuit het complexiteitsperspectief is dit probleem goed te beschrijven en verklaren. Het inzicht in de zelforganisatie van een geheel en de co-evolutie tussen subsystemen zijn daarin belangrijk, maar ook de invloed van toeval en geluk.

Complexe systemen worden niet gestuurd of gecoördineerd. Het is het resultaat van alle delen die in lokale omstandigheden hun eigen doelen nastreven. Alle acties samen maken de ontwikkeling in het geheel; het projectresultaat is het gevolg van de input van verschillende delen. Het is duidelijk in de praktijk moeilijk om de verschillende delen zo op elkaar af te stemmen dat het gewenste resultaat ontstaat. Het kan zijn dat de focus van bepaalde delen anders ligt, het kan zijn dat zijn door toeval of pech een andere wens hebben, dat hun prioriteiten anders liggen door de invloeden in hun werkomgeving. Niet alles ligt binnen je bereik, er kunnen factoren spelen in de omgeving van de stakeholder die duidelijk het project gaan beïnvloeden.

“Ja, ik moet de informatie ophalen en dat merk je ook gewoon, heb ik die informatie opgehaald en een half jaar later dan hoor ik dat het niet links was maar dat het rechts was, want dat mensen uiteindelijk zeggen van o had je dat rapportje nog niet, o wist je niet dat dat eraan zat te komen, o weet je, dus dat zijn allemaal van die verrassingen daar inderdaad van wat dan boven komt uiteindelijk.”

(Projectmanager L)

De ontwikkeling in het ene domein is afhankelijk van de ontwikkeling in het andere domein. Dat laat zien waarom de expertise en beschikbaarheid van anderen van belang zijn in het balanceren van de belangen. Als je die niet gelijk kunt begrijpen, dan is het logisch dat de ontwikkeling van het project geremd wordt en de ‘oplossing’ of de winstgevende balans nog niet is geïdentificeerd.

Dat de communicatie met en beïnvloeding van stakeholders via veel verschillende kanalen loopt, is niet gek als je begrijpt dat subsystemen bestaan in verbondenheid op meerdere dimensies. Informele netwerken overlappen de officiële kanalen. Een van de projectmanagers vertelde over collega’s die elkaar in het weekend regelmatig blijken tegenkomen in de stad of supermarkt; er zijn ongrijpbaar veel contacten onderling.

Toeval speelt een grote rol in het politieke spel. Omdat de balans of de oplossing nog in de toekomst ligt, is het moeilijk te bepalen hoe deze eruit moet komen te zien. Zelfs al ligt er een *business case* op tafel, dan nog kunnen in de realisatie of de details van het plan zich wijzigingen voordoen, die een nieuwe balans vereisen.

“Naar aanleiding van veiligheidsincidenten, zijn gewoon nieuwe inzichten over de veiligheidsvoorzieningen die we moeten nemen. Nou, dat komt naar boven, daar gebeuren dingen, er gebeuren vreselijke dingen en dan wordt gezegd oké dus we moeten weer opnieuw gaan kijken naar hoe we die installatie inrichten, we hebben een heel idee tot nu toe maar het moet toch weer anders.”

(Projectmanager N)

De complexiteittheorie slaagt er in de werkelijkheid zo goed te beschrijven, maar maakt met dit inzicht het werk van projectmanagers niet makkelijker. Het belicht veranderingen in de omgeving en kan zo helpen patronen te herkennen en bewustzijn te creëren, het draagt mogelijk bij aan het accepteren van de onvermijdelijke complexe dynamiek in het projectmanagement, maar het stelt ook vast dat deze problemen niet kunnen worden opgelost.

5.6 Stakeholders en complexiteit

De verbinding tussen stakeholder management en complexiteitwetenschap is niet vanzelfsprekend. In deze scriptie is hiertoe een stap gezet. Deze laatste paragraaf blikt terug op enkele verschillen en overeenkomsten tussen beide kaders.

Het stakeholder model gaat over management, de complexiteitwetenschap over verandering in complexe systemen. De een is een strategie, gaat over een te bereiken doel, de handelingen en allocatie van middelen die nodig zijn om dat doel te bereiken. De ander is meer een perspectief of taal, waarmee beschrijvingen en verklaringen kunnen worden gegeven van ontwikkelingen en veranderingen in een systeem. Maar het is niet zo dat de stakeholder benadering geen descriptieve waarde heeft. Ook is het niet zo dat complexiteitinzichten niet naar handelingspatronen leiden. Beide kaders staan niet lijnrecht tegenover elkaar.

Beide kaders zijn beïnvloed door andere wetenschappelijke vakgebieden. Voor de stakeholder managementstrategie is dat het utilitarianisme, een normatieve politieke theorie. Ethiek is onlosmakelijk aan stakeholder management verbonden. Voor de complexiteitbenadering zijn de natuurwetenschappen van invloed geweest. Inzichten en concepten uit biologie en natuurkunde hebben op verschillende manieren geleid tot het conceptualiseren van issues en het ontrafelen complexiteit.

Tot op heden zijn beide geen volledig ontwikkelde theorie. Zowel de stakeholder theorie als de complexiteittheorie hebben een raamwerk dat breed toepasbaar is, niet beperkt blijft tot het publieke of private domein, en onder wisselende omstandigheden relevant is. Wel valt op dat de complexiteitbenadering ook ex post, achteraf, ontwikkelingen kan verklaren en beschrijven. Het stakeholder model leent zich hier niet voor. Dat over beide kaders geen overeenstemming is bereikt wat betreft de 'theorie' is te verklaren met de kennis die we nu hebben opgedaan; door de context-specifieke kennis die managementtaken vereisen, is het mogelijk om tot slechts beperkte hoogte een universeel toepasbare procedure te omschrijven. Enerzijds is dit een zwakte, anderzijds is het voordeel van dat abstracte niveau altijd weer de flexibiliteit.

Zo blijft het bij:

“Het gebruiken van principes, concepten en raamwerken, in plaats van het volgen van stapsgewijze voorgeschreven procedures. Het verleidt onszelf vragen te stellen en analyses te maken, het biedt geen specifieke spelregels.”
(Boulton, Allen & Bowman, 2015: 5)

Het meest opvallende is dat beide perspectieven de omgeving van managementteams beschrijven. Het stakeholder model is uitgegroeid tot populaire alternatief voor de weergave van organisaties, met enkel aandeelhouders, producenten en consumenten. Het heeft de meerzijdige verbondenheid van belangen op de kaart gezet en groepen een gezicht gegeven. Het complexiteitsperspectief heeft het grotere geheel waarin organisaties zich bevinden, de elementen daarin en de relaties daartussen zichtbaar gemaakt. Daarmee leggen beide kaders nadruk op de waarde of het belang van gemeenschappelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid.

In het beschrijven van de omgeving gaat het complexiteitperspectief echter verder. Het heeft meer concepten en zo meer verklarende en beschrijvende kracht om de veranderingen ofwel 'gedrag' van de omgeving uit te leggen. Het benadert een complex systeem vanuit de managers' stoel, maar het concentreert zich niet alleen op zijn gedrag. Het maakt de connectie met de omgeving, door het net zo goed als een levend geheel te zien en ook meerdere vormen van verandering te erkennen.

Het complexiteitperspectief is sterker in het aanbevelen van handelingsalternatieven, al leek dat op het eerste ogenblik niet zo. Het stakeholder model, welke het bereiken van prestatiedoelen verbindt aan het uitoefenen van stakeholder management, geeft inzicht in de elementen waaruit dit logischerwijs is opgebouwd. Het weet fouten niet te verklaren en geeft geen helderheid over wat te doen bij wisselende omstandigheden. Het complexiteitperspectief, wat het creëren van aanpassingsvermogen en veerkracht voorschrijft, kan dat wel. Het erkent dat de omgeving niet altijd op de gewenste manier reageert op de sturing van het management. Het weet te verklaren hoe dit komt. Bovendien weet het met het beschrijven van het *trajectory* van een ontwikkeling uit het verleden aan te geven welke details fouten hebben veroorzaakt. In tegenstelling tot het stakeholder model omvat de complexiteitwetenschap veel minder een normatieve dimensie, maar geeft het wel in veel praktischere zin mee dat

"If the world is a dynamic one that's imperfect, people who would like to get things done should not be attempting to 'fix' that imperfection, but to work around it." (Gerrits, 2012: 12)

6 Conclusie

Dit onderzoek heeft twee theoretische kaders met de praktijkervaringen van veertien projectmanagers gecombineerd. Na een uitgebreide analyse van literatuur, transcripties van interviews en de vier kernproblemen van het onderzoek is het tijd te evalueren of complexiteitinzichten kunnen bijdragen aan het oplossen van problemen met stakeholder management uit de praktijk (en hoe dan).

6.1 Antwoord op de deelvragen

Het doel van het onderzoek is om problemen en onzekerheden over het managen van stakeholderrelaties bij projectmanagers weg te nemen. Er zijn twee deelvragen geformuleerd om gestructureerd antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek. De eerste deelvraag is:

Wat zijn de kenmerken van een stakeholder managementstrategie en welke problemen ervaren projectmanagers in het volgen van zo'n strategie?

Het tweede hoofdstuk *Stakeholders en stakeholder management* bevat de achtergrond, het doel en de kenmerken van de strategie. Het stakeholder model blijkt ontworpen als tegenhanger van dominante neoklassieke theorieën en wil een realistischere weergave van organisaties geven. Organisaties worden beschreven in termen van de relaties die ze hebben met alle stakeholders.

De essentie van een stakeholdermanagementstrategie blijkt het vinden van congruentie tussen doelen van de organisatie en die van stakeholders (Freeman, 1984: 83). Stakeholderrelaties zijn relevant omdat deze de energie, informatie en bronnen leveren die nodig zijn voor continuïteit (Svendsen, 1998: 43). Het idee is dat het managementteam moet streven naar een duurzame en voor beiden winstgevende relatie met de betrokken actoren, om succes op de lange termijn vol te houden (Key, 1999: 320).

De zes kenmerken van de stakeholder managementstrategie zijn:

1. Het één raamwerk is
2. Het naast beschrijvend ook voorschrijvend is
3. Het voor actief strategisch management pleit
4. Het is gericht op het in balans brengen van doelen ten behoeve van de continuïteit
5. Het gemeenschappelijke waarden op een voetstuk zet
6. Het specifieke informatie vereist

De beschrijving benadrukt het onophoudelijk proces is, gericht op overleving van de organisatie. Er is beklemtoont hoe inherent de relaties met stakeholders aan het managementproces zijn.

Ten slotte zijn aan het einde van dit hoofdstuk een aantal kritische opmerkingen geplaatst bij het stakeholder model en de toepassing er van. Het werd duidelijk dat:

- Strakke criteria voor de identificatie van stakeholders zijn er niet
- De toegang tot stakeholders, eerlijke en volledige antwoorden zijn niet vanzelfsprekend
- Het is verleidelijk, maar gevaarlijk, om te generaliseren. Het leidt snel tot misinterpretaties

- Het kost veel tijd en energie om alle informatie te verkrijgen en te verwerken
- Het gebrek aan richtlijnen in het beoordelen en afwegen van de belangen

Deze 'zwakke plekken' van de stakeholder managementstrategie werden aanwijzingen in het identificeren van de problemen die projectmanagers in de praktijk ervaren. Terugkijkend op de resultaten van het onderzoek blijken dat deze kritische opmerkingen goed op de werkelijkheid aansluiten.

Uit het onderzoek blijkt dat projectmanagers vier problemen ervaren met hun stakeholderrelaties:

1. Hun beperkte vermogen om de omgeving te begrijpen

De context van projecten is onoverzichtelijk en ongrijpbaar; het in beeld krijgen van hun omgeving en weten wie welke belangen heeft, is een opgave voor projectmanagers.

2. Vooraf te checken of het stakeholder management dat ze vorm geven, effectief is

Het causale verband tussen activiteiten en resultaat is bij stakeholder management niet stabiel en op voorhand niet vast te stellen. Daardoor missen projectmanagers inzicht in het antwoord op de vraag wat een effectieve vormgeving van het beïnvloedingsproces is.

3. Tijdgebrek als onoplosbare schaarste in complexe systemen

Projectmanagers ervaren dat de tijd die ze beschikbaar hebben, tekort schiet om voldoende aandacht in hun stakeholderrelaties te investeren.

4. Het in balans brengen van belangen als tasten in het duister

Het begrijpen hoe de 'congruentie van doelen' er voor een project uitziet en hoe een manager dit kan realiseren, is in de praktijk alles behalve eenvoudig. Door allerlei politieke invloeden en soms tegenstrijdige belangen is controle over dit proces onmogelijk.

Deze vier kernproblemen werden vastgesteld met een kwalitatieve analyse van de transcripties van 14 interviews met mannelijke projectmanagers werkzaam voor de afdeling Projects & Technical Consultancy bij Tata Steel IJmuiden. Op basis van 47 codes en veel verschillende quotes is in hoofdstuk 5 uitgebreid beschreven wat precies de problemen zijn. Het is gebleken dat steeds vanuit het stakeholder model de beschrijving of verklaring van het probleem niet toereikend was, dat het complexiteitperspectief daarentegen meer termen en processen omvat om de verschijnselen in woorden te vangen. Daarnaast zijn een aantal omgevings- en organisatiekenmerken besproken, zoals de grote verantwoordelijkheid en centrale positie van projectmanagers, welke een rol hebben gespeeld.

In vergelijking met de aanwijzingen uit de theorie is er opvallend veel overlap. Hoewel anders omschreven, vangen de resultaten van het onderzoek redelijk dezelfde problemen als de literatuur. Aan de ene kant is dat jammer. Het was interessanter geweest voor praktijk én wetenschap als het onderzoek nieuwe problemen had aangewezen. Terugkijkend is het natuurlijk deels het gevolg van de theoretische gevoeligheid in het onderzoek, waar ik bewust en weloverwogen voor heb gekozen. Aan de andere kant geldt wel dat projectmanagers de problemen bevestigen en met heldere voorbeelden komen. De analyse draagt uitgebreide verklaringen aan; voor projectmanagers die zeggen onderling weinig ervaringen wat betreft stakeholder management met elkaar te delen, moet dit een schat van informatie zijn.

De tweede deelvraag is:

Welke inzichten biedt de complexiteitwetenschap op het gebied van projectmanagement en zijn die inzichten te verbinden aan het stakeholder management van projectmanagers?

Het antwoord werd deels gegeven in hoofdstuk 3, *Complexiteit en complexe systemen*, met de introductie van het complexiteitsdenken en door kort uit te leggen hoe en met welke termen dit perspectief verschillende vormen van verandering in een systeem beschrijft en verklaart.

Als eerste is duidelijk geworden dat complexiteit een hoedanigheid is die buiten ons begrip en controle valt. Het is een sfeer van dicht opeengepakte informatie, geordend en gestructureerd op een manier die mensen nog niet begrijpen. Het is de onmogelijkheid om alle relevante informatie te verwerken (Nowotny, 2005: 15).

De complexiteitwetenschap probeert de dynamiek in een complex domein te beschrijven en verklaren. In essentie is de benadering gericht op het leren van de vorming, ontwikkeling en verandering van structuren in de complexe systemen waaruit de sociale realiteit bestaat (Bryne, 2005: 97). Een aantal van de inzichten die het theoretische kader geeft:

- **'The edge of chaos'**

Het is een domein tussen enerzijds stabiliteit en voorspelbaarheid en anderzijds onvastheid en onvoorspelbaarheid. Het is dynamisch, er is voortdurend verandering, verbetering, aanpassing en groei van de elementen en het geheel mogelijk.

- **Trajectory**

De veranderingen die zich achtereenvolgens voordeden in een systeem zijn samen verantwoordelijk voor het resultaat. De verklaring is specifiek gebonden aan de situatie en de historie van een project. Zo is kennis altijd contextueel, in plaats van universeel toepasbaar.

- **'Managing the unmanageable'**

De ongrijpbaarheid van complexe systemen maakt een strategie van sturing en beheersing niet effectief. Beleidsbesluiten kunnen niet alle of juist andere feedbackstromen raken en zo is de causale relatie tussen de besluitvorming en een gewenste verandering niet altijd direct.

En daarnaast hebben de kenmerken van een complex systeem laten zien met welke termen dit perspectief verschillende vormen van verandering in een systeem beschrijft en verklaart.

1. **Fragmentatie en verbondenheid**

Redelijk autonome subsystemen zijn voor elkaar externen en tegelijkertijd verbonden.

2. **Non-lineaire dynamiek**

Er is geen proportionele relatie tussen enkele feedbackstromen en het gehele systeem.

3. **Zelforganisatie**

Complexe systemen worden niet gestuurd, alle delen streven hun eigen doelen na.

4. **Pad-afhankelijkheid**

Gebeurtenissen uit het verleden hebben invloed op de mogelijkheden in de toekomst.

5. **Co-evolutie**

De evolutie in het ene domein is deels afhankelijk van de evolutie in andere domeinen.

6. **Instabiliteit als de status-quo**

Complexe systemen zullen nooit een definitieve stabiele toestand bereiken.

Het toepassen van de complexiteitinzichten heeft verrassend goed uitgepakt. Zonder twijfel kan geconcludeerd worden dat deze inzichten aansluiten op het stakeholder management van projectmanagers. De theoretische kaders spreken elkaar niet tegen en het kost geen moeite om de praktijkervaringen van projectmanagers te beschouwen vanuit het complexiteitperspectief. Het gaat juist opvallend goed samen, met veel gelijkenissen in beschrijvingen.

Met de verbinding van beide kaders kunnen we nu vier dingen meegeven:

- **De omgeving van de organisatie** is cruciaal; de (project)organisatie is een deel van een groter geheel. Beide kaders hechten belang aan informatie over die omgeving. Maar kennis van alle details is onmogelijk; we kunnen niet alles weten, dus we laten onszelf niet gek maken in die ongrijpbare wereld.
 - Het stakeholder model: analyse van de omgeving is cruciaal voor het ontdekken en onderhouden van relaties met relevante anderen, welke het project beïnvloeden of door het project worden beïnvloedt.
 - Het complexiteitperspectief: complexiteit als een sfeer van een ongrijpbare grote hoeveelheid opeengepakte informatie, plus fragmentatie en verbondenheid – het bestaan van verbintenissen tussen subsystemen op verschillende dimensies.

- **Het belang van gemeenschappelijkheid** tussen externe partijen. Een ieder heeft zijn eigen regels en ideeën, dat zal nooit veranderen. We zoeken daarom naar de gemeenschappelijke opvattingen, want die gaan ons helpen congruentie tussen de doelen te vinden.
 - Het stakeholder model: in het gemeenschappelijke ligt de basis voor samenwerking en projectsucces, ook normen en waarden spelen daarin een grote rol.
 - Het complexiteitperspectief: een ieder streeft zijn eigen lokale doelen na en dat beïnvloedt het collectieve gedragspatroon.

- **Het erkennen van de wederzijdse afhankelijkheid** maakt inzichtelijk dat we uiteindelijk samen verder zullen komen dan alleen. De ontwikkeling van het ene domein is afhankelijk en wordt beïnvloedt door de ontwikkeling in het andere domein. We staan niet alleen in het creëren van waarde en we zijn ons bewust van de invloed van vandaag op de toekomst.
 - Het stakeholder model: het voortbestaan en het slagen van de projectorganisatie is afhankelijk van de input van anderen, daarom is een werkwijze die winstgevend is voor de relevante partijen op lange termijn van belang.
 - Het complexiteitperspectief: de projectorganisatie staat niet los van de omgeving, maar zal altijd open blijven voor externe impulsen en beïnvloed worden door relaties met andere subsystemen.

- **Management is een actieve taak**, en oplettendheid en openheid zijn de sleutel naar succes. Het vraagt een actieve houding, met oog voor nieuwe mogelijkheden. Er zijn geen universele regels waar we op kunnen terugvallen, we moeten zelf actief de koers bepalen en ons veerkrachtig tonen als deze moet worden bijgesteld.
 - Het stakeholder model: op basis van de geanalyseerde omgeving en met de duurzame wederzijdse winstgevendheid in gedachten zullen managers actief koers kunnen bepalen voor het project dat zij leiden.

- Het complexiteitperspectief: projectmanagement is een creatief proces, waarin universele regels geen uitweg zijn. Lokale kennis is nodig om de meest geschikte alternatieven te kiezen. Het is aan de projectmanager de lokale informatie te analyseren en de keuze te maken.

Toch blijft het ergens wel zonde dat aanknopingspunten niet heel concreet worden. Mogelijk had ik wel zeer specifiek kunnen zijn als ik al deze kennis en inzichten had kunnen toepassen op het stakeholder management van het project *Hoogoven 6*. Voor dat projectteam heb ik een analyse gemaakt van de projectomgeving als deel van mijn stageopdracht. Een dergelijk onderzoek met deze kennis en inzichten had de vorm kunnen krijgen van een diepgaande case studie. Het nadeel daarvan is de maar beperkte houdbaarheid of tijdelijkheid daarvan, we hebben het immers om lokale, context-specifieke informatie. Een ander nadeel zou de enorme hoeveelheid privacygevoelige informatie zijn geweest, wat het publiceren van de scriptie in de weg zou zitten. Wat wel een mogelijkheid zou zijn, is een dergelijke studie achteraf te doen, om het succes van het project te verklaren. Het resultaat van deze studie zou in dat geval wel beperkt te generaliseren zijn naar andere projecten binnen de afdeling.

6.2 Antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek

Op basis van de bovenstaande conclusies en de onderzoeksresultaten is het mogelijk om nu een antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

(Hoe) kunnen inzichten van complexiteittheorie bijdragen aan het oplossen van problemen die projectmanagers in de praktijk van stakeholder management ervaren?

Het complexiteitperspectief versterkt het stakeholder model doordat het a) ook de dynamiek of 'het gedrag' van de omgeving kan worden beschreven en verklaart, niet alleen dat van de manager, en b) doordat het complexiteitperspectief het doel van het stakeholder model volledig onderbouwt met het erkennen van de onderlinge verbondenheid, zelforganisatie en co-evolutie van subsystemen.

Het complexiteitperspectief biedt de mogelijkheid **de problemen vanuit een ander oogpunt te bekijken en het met nieuwe termen te beschrijven**. Het is de nieuwe betekenis die wordt toegekend aan veranderingen en verschijnselen die dit mogelijk maakt. Daarmee heeft het theoretische kader hier vooral **descriptieve en verklarende kracht**. Er is reden om te geloven dat dit bijdraagt aan het oplossen van de problemen om dat de complexiteitwetenschap ook aangeeft wat dit perspectief in de praktijk betekent. Besproken is hoe managers zich kunnen opstellen ten aanzien van het complexe domein. De verbinding van beide kaders biedt meer toelichting of aanknopingspunten met de weerbarstige praktijk van stakeholder management dan alleen het stakeholder model.

Bij het eerste probleem verdedigt het complexiteitperspectief het stakeholder model bijvoorbeeld al. De complexiteitinzichten geven woorden aan de ongrijpbare hoeveelheid informatie en daarmee is uitermate goed te verklaren waarom dit probleem géén gevolg is van een tekortkoming in het stakeholder model. Ook onderbouwt het complexiteitperspectief volledig de gedachte van de stakeholder literatuur dat het gaat om het verenigen van doelen, door de zelforganisatie en verbondenheid van gefragmenteerde delen te beschrijven. Juist omdat het aanneemt dat het

collectieve patroon het resultaat is van alle actoren die hun eigen doelen nastreven, versterkt het complexiteitsperspectief het stakeholder model.

De verbinding van beide kaders laat zien dat de complexiteitinzichten op de volgende wijze kunnen bijdragen aan het oplossen van de vier geïdentificeerde problemen:

1. **Probleem: Het beperkte vermogen om de omgeving te begrijpen**

Bijdrage: met de complexiteitinzichten is het ongrijpbare karakter van de omgeving van projecten te verklaren en beter te accepteren. Het inzicht in het geheel als bestaande uit gefragmenteerde, verbonden subsystemen, waarin door de non-lineaire dynamiek (causale) relaties veranderlijk zijn, geeft projectmanagers een accurate verklaring voor hun beperkte begrip van de context. Dat maakt het niet makkelijker om te ontdekken welke actoren wanneer relevant zijn, maar kan wel leiden tot acceptatie en een groter aanpassingsvermogen.

2. **Probleem: een effectieve invulling van het stakeholder management**

Bijdrage: met het inzicht in de kenmerken en dynamiek van complexe systemen heeft een projectmanager woorden en processen waarmee hij de onvoorspelbaarheid en beperkte stuurbaarheid van zijn omgeving kan beschrijven en verklaren. Het (h)erkennen van het zelforganiserende vermogen van delen in het geheel, de pad-afhankelijkheid in een systeem en de impact van toevallige samenvloeiing van omstandigheden, geeft aanwijzingen en verklaringen voor een effectieve aanpak. Dat neemt niet weg dat projectmanagers nog steeds geen zekerheid hebben over de gevolgen van hun activiteiten, maar leert hen wel over 'slimme' interventies en het anticiperen op veranderingen.

3. **Probleem: Tijdgebrek**

Bijdrage: aan de hand van de complexiteitinzichten wordt duidelijk dat geen enkel project in een complex systeem door één actor wordt gecoördineerd. De tijdsindeling van projectmanagers wordt mede bepaald door anderen in het project, waar hij afhankelijk van is, of door onverwachte veranderingen. Het complexiteitsperspectief is daarmee relevant voor het verklaren van het tijdgebrek en heeft de kracht om het verloop van de unieke kettingreactie die het project is, helder weer te geven. De inzichten lossen het tijdgebrek niet op, maar creëren wel besef van de dynamiek die het tijdgebrek doet ontstaan.

4. **Probleem: Het in balans brengen van belangen**

Bijdrage: het perspectief benadrukt de parallele ontwikkeling van subsystemen, plus de instabiliteit en veranderlijkheid van het geheel. De inzichten beschrijven hoe een ieder zijn eigen doelen nastreeft en hoe dat de dynamiek van het project beïnvloed. Het vraagt daarbij een proactieve projectmanager, die oog heeft voor de meest optimale mogelijkheden in een situatie. Het complexiteitsperspectief weet te beschrijven waarom het verder geen concretere aanbevelingen mee kan geven en dat is in vergelijking met het stakeholder model al een stap vooruit.

De geïdentificeerde problemen sluiten volledig aan op de beschrijving van de vijf ervaringen van complexiteit zoals we die in hoofdstuk 3 zijn tegengekomen (pagina 13) . Dit versterkt het idee dat de

projectenomgeving een complex domein is en dat de inzichten bijdragen aan het begrijpen van de geïdentificeerde problemen.

De complexiteitinzichten lossen de vier geïdentificeerde problemen niet op. Dit theoretische kader gaat uit van lokale kennis, specifiek voor de situatie. Het geeft geen concretere uitweg voor het (stakeholder) management proces, omdat het aanneemt dat deze uitweg situatie specifiek is. Met complexiteit georiënteerd projectmanagement wordt het wel mogelijk makkelijker om te beschrijven en te verklaren wat er gebeurt, omdat het concepten heeft die patronen duiden.

Terugkijkend zijn de geïdentificeerde problemen geen verrassing, maar het vermoeden dat de complexiteitinzichten op deze problemen zouden aansluiten, was zeker niet zo sterk. De projectmanagers die het complexiteitsdenken durven te omarmen, zullen niet direct probleemloos door het stakeholder managementproces gaan, maar weten wel met deze beschrijvende en verklarende concepten beter de potentie van hun stakeholder management te ontgrendelen.

6.3 Reflectie onderzoeksstrategie

Deze laatste paragraaf is een reflectie op de methoden van onderzoek, die in het bijzonder aandacht heeft voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Het betreft een intensief kwalitatief onderzoek, waarin veel factoren zijn besproken, maar het aantal respondenten redelijk beperkt is gebleven. De semigestructureerde interviews hebben veel informatie opgeleverd van veertien projectmanagers. Ten aanzien van het onderwerp en het exploratieve karakter van de studie, was kwalitatief onderzoek een weloverwogen keus.

Een consequentie van dit onderzoeksdesign is de persoonlijke inbreng in de dataverzameling en – analyse. Dit maakt het hele proces een plaats- en tijdsgebonden geheel, wat de navolgbaarheid van het onderzoek benadeelt. Het gaat bijvoorbeeld om de interpretatie van een reactie op een zeker moment of het toewijzen van een code aan een fragment. De transcripties en het overzicht van de codes geven transparant weer welke keuzes er zijn gemaakt, waardoor achterhaald kan worden waar mogelijk kansen zijn blijven liggen en waar mogelijk respons verkeerd geïnterpreteerd is. In dit geval is het onderzoek door mij alleen gedaan, wat de zeer precieze transcripties extra van belang maakt. Alle interviews zijn afgenomen en geanalyseerd vanuit mijn gezichtspunt. Een gedachtewisseling met een medeonderzoeker over bepaalde resultaten was niet aan de orde. Anderzijds kan beargumenteerd worden dat dit een bepaalde consistentie met zich mee brengt.

In een vergelijking met een vervolgonderzoek of een herhaling van het onderzoek zal ongetwijfeld blijken dat mijn achtergrond en persoonlijke eigenschappen invloed hebben gehad op de verwoording van de vragen en resultaten, maar de kans dat het zou wijzen op nieuwe of andere problemen in het stakeholder management acht ik zeer klein. Mede door de helderheid van de vraagstelling en omdat de gevonden problemen redelijk overeenkomen met de bevindingen van eerdere wetenschappelijke studies.

Om de validiteit van de ‘waarnemingen’ te waarborgen zijn er controle vragen gesteld, zijn antwoorden herhaald en samengevat, en later in het proces zijn antwoorden van de ene respondent

bij een ander nog eens uitgediept. Dit om gebreken of misverstanden over de vragen, antwoorden en onderwerpen zo klein mogelijk te houden. De vragen waren eenvoudig en het onderwerp was bij alle respondenten bekend. Bovendien had ik na enige tijd binnen de afdeling een goed gevoel voor de taal en cultuur van de projectmanagers ontwikkeld. Daardoor bestaat niet het vermoeden dat de gevonden problemen het resultaat zijn van een verkeerde meting.

Een concrete controle op de 'waarnemingen' was er echter niet. Statistieken over stakeholder management en tevredenheidsonderzoeken waren niet beschikbaar, maar zouden bovendien vooral wijzen op het resultaat van stakeholder management en niet zo zeer het proces. Het ging daarbij in dit onderzoek vooral over het beschrijven en verklaren van de problemen die projectmanagers *ervaren*, niet om het meten van de impact van bepaalde valkuilen in het proces. De theoretische sensitiviteit in de dataverzameling en –analyse heeft voorkomen dat de resultaten volledig werden gestuurd door de respondenten.

De verwachting is dat de geïdentificeerde problemen en bijbehorende analyses ook van toepassing zijn op projectmanagers binnen de afdeling, die niet aan het onderzoek hebben deelgenomen. De diversiteit onder de projectmanagers, ten aanzien van ervaring, omvang van projecten en verantwoordelijkheden, maakt dat deze kenmerken niet zo zeer invloed hebben gehad op het resultaat. Voor bijvoorbeeld het eerste probleem (het beperkte vermogen de omgeving te begrijpen, pagina 32) geldt dit wel, maar dat is dan ook uitgebreid geanalyseerd en met betrekking tot het probleem is vastgesteld dat het voor projectmanagers met meerdere jaren ervaring binnen Tata Steel minder relevant is. Invloed van dergelijke factoren die voortkomen uit de kenmerken van de respondenten is op die manier zoveel mogelijk beperkt gebleven. Wel mag opgemerkt worden dat deze diversiteit onder de respondenten niet van tevoren zo was ingeschat, maar het toevallige resultaat was van de selectie.

Ten aanzien van projectmanagement bij andere organisaties is niet te verwachten dat de resultaten van een onderzoek zoals dit heel erg anders zullen zijn. Ten eerste sluiten de geïdentificeerde problemen goed aan op de aanwijzingen vanuit de theorie en eerdere onderzoeken in andere omstandigheden. Ten tweede is de inhoud van de projecten voor dit onderzoek niet zo relevant, maar juist meer de werkwijze van de verantwoordelijke projectmanager. De meeste projectmanagers zijn volgens dezelfde methodiek geschoold en bovendien blijken respondenten die bij Tata Steel werkzaam zijn als ZZP'er of respondenten die veel van hun ervaring vooral hebben opgedaan bij andere bedrijven, niet andere problemen te ervaren dan de projectmanagers met meerdere jaren ervaring in het vakgebied bij Tata Steel. Daarentegen werden een aantal kenmerken van de organisatie wel als factor van belang gezien. Bijvoorbeeld de structuur en netwerken binnen het bedrijf en het technische karakter van de afdeling. Met het oog op de externe validiteit is daarmee de verwachting dat de analyses en verklaringen specifiek zijn voor deze case, maar dat de gevonden problemen en het toepassen van de complexiteitinzichten daarop ook in een andere context relevant zullen zijn.

Nawoord

Ik kijk terug op het afgelopen jaar als één grote onverwachte, unieke kettingreactie op meerdere dimensies. De stage, het onderzoek, de scriptie schrijven, het is een heel proces geweest. Ik heb langzaam maar zeker het complexiteitperspectief omarmt en ik ben het ook in mijn dagelijkse leven gaan toepassen. Het afgelopen jaar heb ik daarmee veel over mezelf geleerd, over mijn discipline en veerkracht, en over de invloed van mijn keuzes van lang geleden op vandaag. Het proces heeft mijn potentie bewezen en mijn persoonlijke kracht ontgrendeld.

De stage had voor mij persoonlijk meerdere dimensies doordat ik mij oprecht verbonden voelde met het bedrijf. Niet in de laatste plaats omdat mijn grootvader decennialang bij Hoogoven 5 werkzaam was, en ik nu net als hem, dagelijks op de fiets die kant op ging. Ook werken mijn broer Ronald, mijn vriend Patrick en zijn vader voor Tata Steel. Alles bij elkaar is het voor mij soms nog steeds een onverklaarbare samenvloeiing van omstandigheden dat ik hier, met mijn achtergrond, dit onderzoek mocht doen.

Richard Weterings, Barbra Eilers, Annelies Rem, Jeroen Kors, Stefan Juffermans, Roberto Reyes en Marco Neerings, uitzonderlijk bedankt voor jullie vertrouwen in mij, dat ik deze kans kreeg en alle ruimte had om mezelf te zijn.

Ik sta open voor wat er straks op mijn pad komt; ik zal steeds mijn positie in het landschap van mogelijkheden proberen te optimaliseren.

“It reminds us of the limits of certainty, it emphasizes that things are in a continual process of ‘becoming’ and that there is potential for startlingly new futures where what emerges can be unexpected and astonishing”
(Boulton, Allen & Bowman, 2015: 1).

Paulien

Literatuur

- Aggarwal, R. & A. Chandra (1990) "Stakeholder Management: Opportunities and Challenges" *Business* Vol.40 (4) 48-51
- Babb, J., J.B. Manheim, R.C. Rich, L. Willnat & C.L. Brians (2012) *Empirical Political Analysis: Quantative and Qualitative Research Methods* (Harlow: Pearson Education Limited) 7e ed.
- Boeije, H. (2014) *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek. Denken en Doen* (Den Haag: Boom Lemma Uitgevers) 2e ed.
- Boulton, J.G., P. M. Allen & C. Bowman (2015) *Embracing Complexity. Strategic Perspectives for an Age of Turbulence* (Oxford: Oxford University Press)
- Buuren, A. van, F. Boons & G. Teisman (2012) "Collaborative Problem Solving in a Complex Governance System: Amsterdam Airport Schiphol and the Challenge to Break Path Dependency" *Systems Research and Behavioral Science* Vol. 29 116–130
- Byrne, D. (2005) "Complexity, Configurations and Cases" *Theory, Culture & Society* Vol.22 (5) 95-111
- Cennamo, C., P. Berrone & L. R. Gomez-Mejia (2009) "Does Stakeholder Management Have a Dark Side?" *Journal of Business Ethics* Vol. 89 (4) 491-507
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press)
- Cottrell (2015) "Defining the Benefits and Challenges of Stakeholder Engagement in Systematic Reviews" *Comparative Effectiveness Research* Vol. 5 13-19
- Donaldson, T. & L. E. Preston (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications" *Academy of Management Review* Vol. 20(1) 70–71
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach* (Boston: Pitman)
- Freeman, R. E. & J. F. McVea (2001) "A Stakeholder Approach to Strategic Management" In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (Oxford: Blackwell) 189-207
- Freeman, R. E. & J. F. McVea (2005) "A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management" *Journal of Management Inquiry* Vol. 14 (1) 57-69
- Freeman, R. E. (2004) "The Stakeholder Approach Revisited" *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* Vol.5 (3) 228-254
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar & S. De Colle (2010) *Stakeholder Theory. The State of the Art* (Cambridge: Cambridge University Press)
- Gerrits, L. (2012) *Punching Clouds. An introduction to the complexity of public decision- making* (Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam)
- Gibson, W.J. & A. Brown (2009) *Working with Qualitative Data* (SAGE Publications Ltd.)
- Hall, J. & H. Vredenburg (2005) "Managing Stakeholder Ambiguity" *Management Review* Vol. 47 (1) 11-13

- Haynes, P. (2015) *Managing Complexity in the Public Services* (Abingdon: Routledge) 2e ed.
- Heugens, P. & N. Dentchev (2007) "Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks" *Journal of Business Ethics* (75) 151-170
- Jensen, M. C. (2010) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function" *Journal of Applied Corporate Finance* Vol. 22 (1) 32-42
- Jepsen, A.L. & Eskerod, P. (2009) "Stakeholder Analysis in Projects: Challenges in Using Current Guidelines in the Real World" *International Journal of Project Management* Vol. 27 335- 343
- Kaler, J. (2006) "Evaluating Stakeholder Theory" *Journal of Business Ethics* Vol. 69 (3) 249-268
- Key, S. (1999) "Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder 'Theory'" *Management Decision* Vol. 37 (4) 317-328
- Klijn, E. (2008) "Complexity Theory and Public Administration: What's New?" *Public Management Review* Vol. 10 (3) 299-317
- Lewis, R. (1994) "From Chaos to Complexity" *Executive Development* Vol. 7 (4) 16 - 17
- Mainardes, E.W., H. Alves & M. Raposo (2011) "Stakeholder Theory: Issues to Resolve" *Management Decision* Vol. 49 (2) 226-252
- Maguire, S. & B. McKelvey (1999) Complexity and Management: Moving From Fad to Firm Foundations *Emergence* Vol. 1 (2) p 19- 61
- Marsh, D. & G. Stoker (2010) *Theory and Methods in Political Science* (Houndmills: Palgrave Macmillan) 3e ed.
- Mathews, K. M., M.C. White & R. G. Long (1999) "Why study the Complexity Sciences in the Social Sciences?" *Human Relations* Vol. 52 (4) 439-462
- Mitleton-Kelly, E. (2003) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations. The Application of Complexity Theory to Organisations* (Londen: London School of Economics)
- Nijman, D. G. (1994) *Keuzen in de Technische Geschiedenis van de Hoogovens: Geschiedenis van een Technologische Verovering* (IJmuiden: Hoogovens)
- Nowotny, H. (2005) "The Increase of Complexity and its Reduction. Emergent Interfaces between the Natural Sciences, Humanities and Social Sciences" *Theory, Culture & Society* Vol. 22 (5) 15–31
- Philips, R. (2003) *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.)
- Ramalingam, B., H. Jones, T. Reba & J. Young (2008) "Exploring the Science of Complexity: Ideas and Implications for Development and Humanitarian Efforts" *Overseas Development Institute*
- Serrat, O. (2010) *Understanding complexity* (Washington DC: Asian Development Bank)
- Svendsen, A. (1998) *The Stakeholder Strategy* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.)
- Swanborn, P. G. (2013) *Case Studies. Wat, Wanneer en Hoe?* (Den Haag: Boom-Lemma Uitgevers)
- Tata Steel Nederland (2017) *Tata Steel in IJmuiden* <<http://www.tatasteel.nl/nl/over/organisatie/in-ijmuiden>> (geraadpleegd 3 mei 2017)

Tata Steel Group (2017) *Tata Steel Group* <<http://www.tatasteel.com/corporate/tata-steel-group.asp>> (geraadpleegd 3 mei 2017)

Bijlage 1: Vragenlijst/richtlijn interviews onderzoek

<p>Wat zijn volgens u "stakeholders"?</p> <p>Hoe belangrijk zijn stakeholders voor u?</p> <p>Wat doet u om stakeholders te bereiken?</p>
<p>Wat zijn volgens u de risico's?</p> <p>In welke opzichten is het voor u een uitdaging?</p> <p>Wat vindt u lastig?</p> <p>Wat zou voor u een reden kunnen zijn om het niet te doen of er minder tijd aan te besteden?</p>
<p>Heeft u genoeg tijd?</p> <p>Ervaart u vertraging door stakeholder betrokkenheid? of juist door de afwezigheid daarvan?</p>
<p>Vindt u het belangrijk om er aandacht aan te besteden?</p> <p>Is het volgens u een primaire taak voor een projectmanager?</p> <p>Voelt het voor u als het uit handen geven van controle?</p>
<p>Zijn uw stakeholders toegankelijk?</p> <p>Gebruikt u richtlijnen of technieken om belangen te identificeren, en ja welke gebruikt u?</p> <p>Hoe verzeker je jezelf dat de antwoorden van stakeholders eerlijk en omvangrijk zijn?</p> <p>Vindt u het lastig?</p>
<p>Heeft u alle middelen en mogelijkheden?</p> <p>Zijn de ondersteunende processen voldoende? Werkt 'het systeem' mee?</p> <p>Waarom schonk de Stakeholder Engagement Training (indien gevolgd) te weinig aandacht?</p>
<p>Heeft het benaderen van stakeholders in het verleden wel eens verkeerd uitgepakt?</p> <p>Waar lag dat dan aan? Wat heeft u daarvan geleerd? Of: wat maakte dat u succesvol was?</p>
<p>Welke methoden of een format dat u gebruikt voor rapportage van kosten en successen?</p> <p>Hoe helpt die rapportage u? Waarom doet u het zo?</p>
<p>Vind u stakeholder management leuk? Wat is uw persoonlijke motivatie om er mee aan de slag te gaan?</p> <p>Denkt u dat persoonlijke kenmerken en interesses een rol spelen in het benaderen van stakeholders?</p> <p>Welke karakteristieken werken er tegen?</p> <p>Hoe is de sfeer binnen Tata Steel of PTC als het gaat om 'stakeholder engagement'?</p> <p>Speelt het technische karakter van PTC een rol?</p> <p>Is in de loop der tijd de relevantie toegenomen?</p>
<p>Wat is het lastigst: bepaal de volgorde van grootste naar kleinste valkuil</p> <p>Tijd – aandacht – identificeren – balanceren – strategie – rapportage</p>
<p>Wat heeft u nodig om het makkelijker te maken?</p> <p>Op welke vlakken zou u nog ondersteund willen worden?</p> <p>Hoe kunnen we de geïdentificeerde tekorten wegnemen?</p> <p>Welke veranderingen zijn nodig?</p>

Bijlage 2: overzicht van codes

De omgeving begrijpen

Onoverzichtelijk

De organisatiestructuur vraagt om goed stakeholder management

Veel stakeholders / Iedereen heeft een mening

Hulp bij identificatie van stakeholders gewenst

Door ervaring is identificatie makkelijker

Onduidelijk waar de grenzen rond stakeholders lopen

Het kost moeite om de juiste info te krijgen

Informeel sfeer

Fysieke afstanden

Niet iedereen mag met iedereen praten

Indirecte stakeholders benaderen

Details doen er toe

Team perspectief

Even inventariseren

Altijd hetzelfde

Gezond verstand

Standaard posities stakeholders

Afvinken van een lijstje

Niet weten wat/welke strategie effectief is

Strategie bepalen is lastig

Projectmanagers doen het individueel en verschillend

Projectmanager heeft vrijheid

Prince II voldoet niet qua stakeholderrelaties

Geen info van andere project(managers)

Delen van ervaringen kan helpen

Privacy-gevoelige informatie

Een standaardprocedure lost het probleem niet op

Afwezigheid van een geschreven plan

Meer houvast is gewenst / Meer structuur zou helpen

Afwijkingen in project spelen een rol

Causaliteit blijft vaag

Doen waar behoefte aan is

Bepalend wie de stakeholder is

Consequenties van project zijn bepalend

Status project bepalend

Wat is stakeholder management precies? (er bestaan verschillende interpretaties)

Stakeholder management is alleen voor grote projecten

Stakeholder management is beperkt

Je doet het wel, maar benoemt het niet zo

Geen bewust stakeholder management

Geen strategie / Geen structuur

Geen rapportage

Delegeren

Reactief informeren

Belang stakeholder meenemen in strategie

Tijd vretend en onophoudelijk proces

Tijd is lastig

Prioriteiten aangeven is van belang

Stakeholderrelaties hebben prioriteit

Afleiding is een probleem

Techniek

Onderschat

Sluimerend probleem

Besef/Awareness

Wordt niet gepromoot

Het belang van voorbereiding

Wanneer is het genoeg?

Politieke spelletjes en controle over het project

Politiek

Interpretatie

Balanceren als valkuil

Tijdelijkheid project maakt het lastig

Projectmanager wil graag controle houden

Agendamangement is een probleem

Aanwezigheid van tegenstanders

Valkuil: expertise van stakeholders

Mening persoon in hogere functie heeft invloed

Afhankelijkheden verslechteren aanpassingsvermogen

Projectmanagers weten niet alles zelf

Stakeholder kan helpen met informatie

Stakeholder meldt zichzelf

Stakeholder wil iets

Stakeholder heeft macht

Voldoen aan de verwachtingen van anderen

Voor uitleg en begrip van proces en doel project

Voorkomen dat je iets vergeet

Voorkomen dat je vastloopt

Klanttevredenheid

Enthousiasme/steun verwerven

Het is waardevol

Het komt bij je terug

Het resultaat telt

Hoort bij het project

Stakeholder als klant

Stakeholder is heel belangrijk

Eis vaardigheid projectmanager

Angst

Kansen zien

Projectmanager moet zich kunnen aanpassen

Projectmanager heeft geen training gehad

Projectmanager heeft training gehad