

## Tegenspraak maakt sterker maar je moet het wel durven

*Het succes of het falen van een project of programma kent vele vaders en moeders. Een van de indicatoren is de mate waarin een team groupthink en een tunnelvisie weet te vermijden en openstaat voor andere invalshoeken. Verrassend is dat de drempel om een frisse blik van buiten te organiseren nog altijd hoog is.*

‘Zoek tegenspraak’ luidt een van de tien lessen die Eberhard van der Laan als burgemeester van Amsterdam in 2011 trok uit het debacle van de [Noord/Zuidlijn](#). Voorkom schijnzekerheden, miscommunicatie en naar binnengericht denken door externe dwarskijkers uit te nodigen. Tegenspraak maakt juist sterker.

Ook Jo Bos, auteur van het boek Projectmatig Creëren adviseert om bij een faseovergang een zogenaamd ‘[Eiland van reflectie](#)’ te organiseren. Op dat eiland wordt stilgestaan en terug- en vooruitgeblikt. Succesvolle teams onderscheiden zich, zo schrijft hij, door hier tijd voor te maken.

Inmiddels zijn er verschillende vormen van kritische reflectie ontwikkeld, zoals de [Gateway Review](#), [het Spiegelen](#) en [Dwarskijken](#). Bij Dwarskijken staat meer dan bij de andere vormen van reflectie het projectteam en het collectieve leerproces centraal. Externe experts bevragen de projectteamleden en gezamenlijk reflecteren zij op thema’s die de dwarskijkers opvallen. De zogeheten verwonderpunten. Dit levert in korte, interactieve sessies inzichten op die meteen toepasbaar zijn. Zijn we nog bezig met de bedoeling, hebben we blinde vlekken, verstaan we elkaar wel, zijn de rollen en verantwoordelijkheden helder?



Niet alleen de harde aspecten van inhoud en procedure komen aan bod, maar ook de onderlinge verhoudingen en het werkklimaat worden bespreekbaar gemaakt. Dit vanuit de overtuiging dat nieuwe inzichten beter beklijven als je ze actief ‘ervaart’ dan wanneer je ze leest of aanhoort.

*Confucius:*

*Vertel het me en ik zal het vergeten*

*Laat het me zien en ik zal het onthouden*

*Laat het me ervaren en ik zal het me eigen maken*

### Dit hadden we eerder moeten doen

Afgelopen jaar experimenteerde de provincie Zuid-Holland met dwarskijksessies over de verstedelijkingsstrategie, de transitie van een bedrijventerrein, een meerjaren beheerprogramma groen, de ontwikkeling van een stationsgebied en herinrichting van een provinciale weg. ‘Dit gesprek hadden we al veel eerder met elkaar moeten voeren’, ‘Prettig dat we zulke concrete handreikingen krijgen én feedback op onze werkverhoudingen’. Adrien Maas, de initiator van de pilot, vertelt dat een Dwarskijksessie bijdraagt aan het lerend vermogen van een team en helpt om bewuster en beter voorbereid de volgende fase in te gaan. ‘De provincie verkiest de blik van externe in plaats van interne dwarskijkers omdat collega’s zich sneller voegen naar de mores van de eigen organisatie. We zoeken echt

naar een andere invalshoek. De snelheid van de methodiek, in één dag klaar, wordt ook zeer gewaardeerd', aldus Maas.

Dwarskijken als onderdeel van de interne kwaliteitsborging is waardevol, zo concludeerden ook opdrachtgevers en p-managers op een [minisymposium](#) dit voorjaar. Tjeerd Roozendaal, directeur projecten en programma's van Rijkswaterstaat en Taco Vergeer, directeur projecten bij Boskalis benoemden in hun pitch de kracht van het instrument. Naast de bekende technische productgerichte risicoanalyses menen zij dat dwarskijken bijdraagt aan de verbetering van de procesgang en aan een open werkklimaat waarin kritische geluiden worden omarmd. Volgens Taco Vergeer is dat is nog urgenter geworden omdat ook technische projecten vele stakeholders kennen. Daardoor is aandacht voor interactie en meer zachte, informele aspecten ook bij civieltechnische projecten een belangrijk aandachtspunt geworden.

### **Dwarskijk-paradox**

Ondanks de positieve reacties op Dwarskijken is de drempel om tegenspraak te organiseren hoog. We horen terug dat collega's denken dat er iets aan de hand is als externen zich buigen over een project. Of dat Dwarskijken geframed wordt als beoordelend en controlerend. Te veel tijd, energie en geld zou kosten in de hectische periode voor een faseovergang. Daartegenover staat dat het zoeken van tegenspraak ook veel oplevert; een extra check op de aanpak van een opgave en een bijdrage aan professionalisering van een p-team. Maar er lijkt ook sprake van een paradox; gesloten projecten en programma's die het meest gebaat zijn bij kritische reflectie, grijpen niet snel naar het instrument. Dwarskijken is daarmee ook een indicator voor een open werkcultuur met ruimte voor andere geluiden en voor collectief leren.

O.i. is het zoeken van tegenspraak een teken van kracht en vergroot het de kans op succes van een project of programma. En daar gaat het toch om?

Fike van der Burght, 2018

[www.Dwarskijken.nl](http://www.Dwarskijken.nl)