

Project Nieuwe Sluis Terneuzen

Een onderzoek naar de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen en de invloed daarvan op de samenwerking

Auteur

V.L.G.R. Renzelmann
s2324946

Masterthesis

Environmental and
Infrastructure Planning





Project Nieuwe Sluis Terneuzen

*Een onderzoek naar de verschillen in projectcultuur tussen Nederland
 en Vlaanderen en de invloed daarvan op de samenwerking*

Victoria Renzelmann

52324946

Masterthesis

Environmental and Infrastructure Planning

Augustus 2017

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
 Rijksuniversiteit Groningen

Begeleiders

Jannes Willems

Wim Leendertse

Abstract

De planning en de constructie van internationale infrastructuurprojecten neemt toe. In 2014 ontwikkelde de Europese Unie een internationaal infrastructuurbeleid, om een Trans-European transport Network (TEN-T) te creëren. Dit beleid ondersteunt de ontwikkeling van internationale infrastructuurprojecten en bevordert grensoverschrijdende samenwerking. Met het oog op deze ontwikkelingen, is het belangrijk om te weten wat voor een invloed projectcultuurverschillen hebben op de samenwerking van internationale infrastructuurprojecten. Zodoende behandelt deze thesis de projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen en de invloed van deze verschillen op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen. Onderzoek werd gedaan om na te gaan wat voor conflicten er ontstaan zijn met betrekking tot samenwerking door projectcultuurverschillen. De onderzoeksvragen worden beantwoord, gebaseerd op literatuuronderzoek, een casestudie, diepte-interviews en observaties. Steunend op het literatuuronderzoek werd het concept van projectcultuur en acht projectcultuurvariabelen bediscussieerd. Gebaseerd op de casestudy – Project Nieuwe Sluis Terneuzen – zijn negen personen geïnterviewd die betrokken zijn of waren bij het project en werden observaties gedaan op het project. Op basis van de onderzoeksmethodes werd data verworven om (1) de projectcultuur van Nederland respectievelijk Vlaanderen in kaart te brengen, (2) de verschillen in projectcultuur te bediscussiëren en (3) de invloed van deze verschillen op de samenwerking te onderzoeken.

Resultaten van dit onderzoek zijn dat er projectcultuurverschillen zijn tussen Nederland en Vlaanderen en dat deze verschillen invloed hebben op de samenwerking in het project NST. Daarnaast is er een verschil met betrekking tot de invloed op de samenwerking in het project. Een aantal verschillen in de projectcultuurvariabelen van Nederland respectievelijk Vlaanderen hebben een grotere invloed op de samenwerking dan andere variabelen. De projectcultuurvariabelen die een grotere invloed hebben zijn: *Omgang met regels, Hiërarchie, Kennisintegratie, Individualistisch/Collectivistisch en Organisatieachtergrond*. Deze vijf projectcultuurvariabelen zijn gebaseerd op de werkwijze van de organisaties achter het project. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de 'moederorganisaties' de samenwerking en de voortgang van het project NST beïnvloeden. Dit kan verklaard worden doordat het een casestudie is met een specifieke context waardoor niet alle beschreven projectcultuurvariabelen een even grote invloed hebben op de samenwerking in het project.

Keywords: infrastructuurprojecten; projectcultuur; projectcultuurvariabelen; projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen; samenwerking;

Inhoudsopgave

ABSTRACT	3
INDEX	6
LIJST MET KAARTEN, FIGUREN EN TABELLEN	6
LIJST MET AFKORTINGEN	7
HOOFDSTUK 1. INTRODUCTIE	8
1.1 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	9
1.2 AANPAK VAN HET ONDERZOEK	10
1.3 LEESWIJZER	11
HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER	12
2.1 DEFINITIE VAN TERMEN	12
2.1.1 (Mega)Infrastructuurprojecten	12
2.1.2 Projectmanagement	13
2.1.3 Projectcultuur	13
2.1.4 Samenwerking	14
2.2 PROJECTCULTUURVARIABLEN	15
2.2.1 De acht projectcultuurvariabelen	16
2.3 CONCEPTUEEL MODEL	21
2.4 CONCLUSIE: VAN IDEE NAAR STRATEGIE	22
HOOFDSTUK 3. METHODOLOGIE.....	23
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	23
3.2 CASESTUDY	25
3.2.1 Caseselectie	25
3.2.2 Achtergrondanalyse van de case	25
3.3 ANALYTISCHE STRATEGIE	26
3.3.1 Participatieve observaties – gematigde participant	27
3.3.2 Semigestructureerde diepte-interviews	28
3.4 KWALITATIEVE DATA-ANALYSE	29
3.4.1 Resultaten en conclusie baserend op de kwalitatieve data	31
3.5 ZELFREFLECTIE	31
HOOFDSTUK 4. SETTING THE STAGE	32
4.1 WAAROM EEN NIEUWE SLUIS IN TERNEUZEN?	32
4.2 NEDERLAND EN VLAANDEREN REALISEREN SAMEN DE NIEUWE SLUIS TERNEUZEN.....	33
4.3 WELKE PARTIJEN ZIJN BETROKKEN BIJ DE REALISATIE VAN HET PROJECT NST EN HOE ZIET DE PROJECTORGANISATIE ERUIT?	34
HOOFDSTUK 5. RESULTATEN.....	38
5.1 NEDERLANDSE EN VLAAMSE PROJECTCULTUREN EN DE VERSCHILLEN ERTUSSEN	38
5.2 INVLOED VAN DE VERSCHILLEN IN PROJECTCULTUUR OP DE SAMENWERKING IN HET PROJECT NST	57
5.2.1 Verschillen in projectcultuur met een geringere invloed op de samenwerking	57
5.2.2 Verschillen in projectcultuur met een grotere invloed op de samenwerking	58
5.2.3 De invloed van projectcultuurverschillen op de realisatie van het project NST.....	58
5.3 VERHOUDING VAN DE PROJECTCULTUURVARIABLEN TOT ELKAAR	59
5.3 CONCLUDERENDE OPMERKING	61
HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE EN REFLECTIE.....	63
6.1 DE INVLOED VAN PROJECTCULTUURVERSCHILLEN TUSSEN NEDERLAND EN VLAANDEREN OP DE SAMENWERKING IN HET PROJECT NIEUWE SLUIST TERNEUZEN	63
6.2 DISCUSSIE	66
6.3 AANBEVELINGEN	67

6.4 REFLECTIE.....	68
<i>Theoretisch kader</i>	68
<i>Methodologie</i>	69
<i>Resultaten</i>	69
<i>Zelfreflectie</i>	69
LITERATUURLIJST:.....	71
BIJLAGE 1	77
<i>Interviewguide</i>	77
BIJLAGE 2	80
<i>Coderingsschema</i>	80

Index

Lijst met kaarten, figuren en tabellen

Kaarten

- Kaart 1 – *Noordzee- Mediterranen TEN-T netwerk* - pagina 8
Kaart 2 – *Terneuzen en Gent* - pagina 32

Figuren

- Figuur 1 – *Het driestappenmodel* - pagina 11
Figuur 2 – *Projectcultuur en de verschillende variabelen* - pagina 16
Figuur 3 – *Conceptueel model* - pagina 21
Figuur 4 – *De zes IPM-rollen* - pagina 35
Figuur 5 – *Aansturingslijn projectorganisatie* - pagina 36
Figuur 6 – *Onderlinge Invloed van de projectcultuurvariabelen* - pagina 61

Tabellen

- Tabel 1 – *Samenvatting projectcultuurvariabelen* - pagina 20
Tabel 2 – *Onderzoeksstrategie* - pagina 23
Tabel 3 – *Observatieschema* - pagina 27
Tabel 4 – *Lijst van geïnterviewde personen* - pagina 29
Tabel 5 – *Coderingsschema: Deductieve en inductieve codes* - pagina 30
Tabel 6 – *Verschillen in projectcultuurvariabelen tussen Nederland (RWS) en Vlaanderen (MOW)* - pagina 55
Tabel 7 – *Conflicten beredeneerd vanuit Vlaamse en Nederlandse zicht* - pagina 56
Tabel 8 – *Geringere of grotere invloed op de samenwerking in het project NST* - pagina 58

Lijst met afkortingen

DBFM – Design, Build, Finance & Maintain contract

D&C – Design & Construct contract

IenM ministerie – Infrastructuur en Milieu ministerie

IPM – Integraal Project Management

NST – Nieuwe Sluis Terneuzen

MIRT – Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport

MOW – Mobiliteit en Openbare Werken

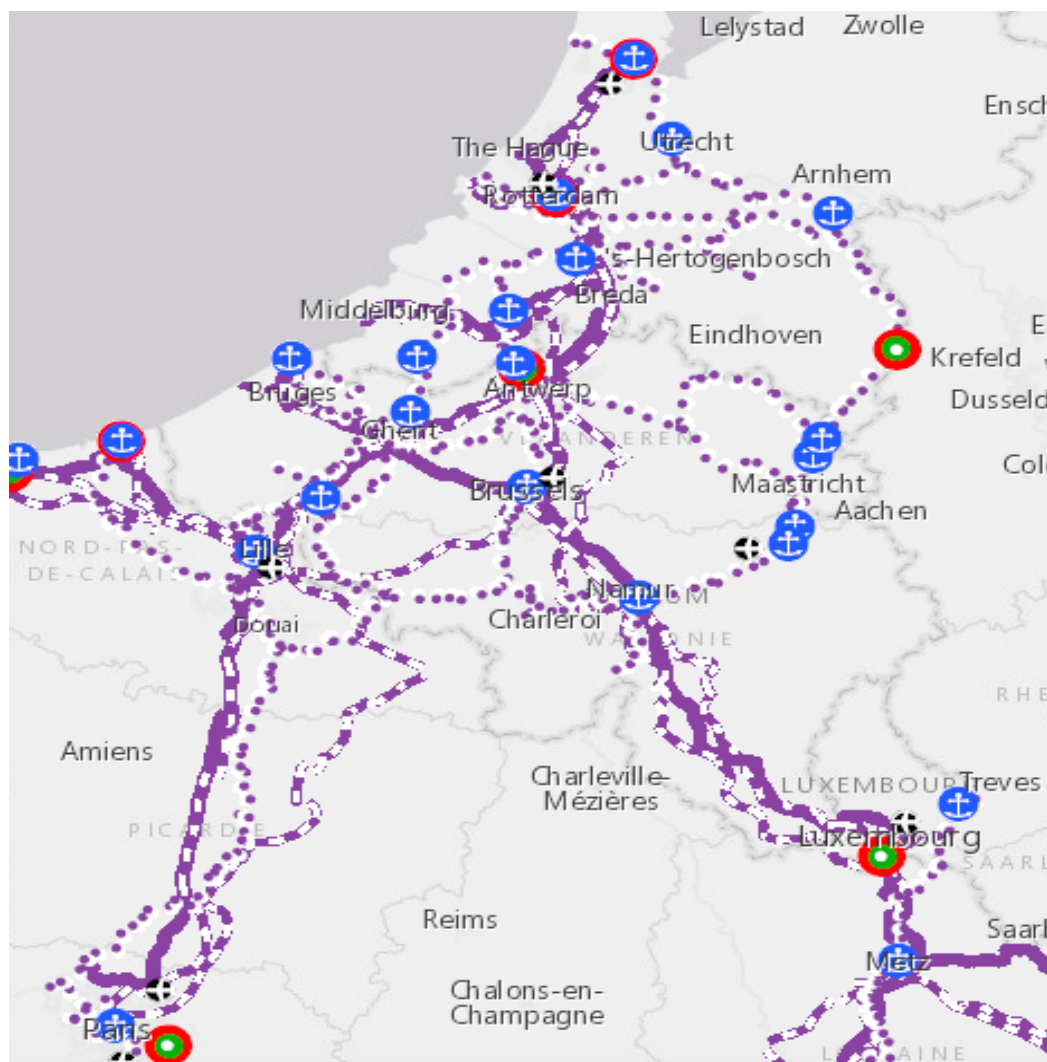
RVO – Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

RWS – Rijkswaterstaat

VNSC – Vlaams Nederlandse Schelde Commissie

Hoofdstuk 1. Introductie

Het plannen en de constructie van (internationale) mega infrastructuurproject neemt in de laatste jaren toe (Flyvbjerg et al. 2003). De McKinsey Global Institute (2013) berekende dat de globale infrastructurele investeringen tussen 2013 en 2030 oplopen tot 3,4 triljoen USD ieder jaar. Deze infrastructurele investeringen worden voornamelijk aan grootschalige projecten besteedt. Daarnaast bevordert de Europese Unie (EU) de ontwikkeling van grensoverschrijdende infrastructuurprojecten om een "Trans-European Network" te creëren (Flyvbjerg et al., 2003). In 2014 ontwikkelde de EU een transport infrastructuurbeleid, namelijk het trans-European transportnetwerk (TEN-T). De doelstellingen van dit beleid zijn het verbinden van de verschillende EU-lidstaten met elkaar en de kloven in het transportnetwerk tussen EU-lidstaten te sluiten en knelpunten te verwijderen die de interne Europese markt hinderen (Europese Commissie, 2017). Infrastructuurprojecten die op dit TEN-T netwerk liggen en de grensoverschrijdende infrastructuur verbeteren, komen in aanmerking voor EU-subsidies (RVO, 2017). In kaart 1 zijn een aantal infrastructuurprojecten te zien die op de Noordzee-Middellandse Zee TEN-T netwerk liggen. Gebaseerd op deze ontwikkelingen moeten verschillende EU-lidstaten samenwerken om een infrastructuurnetwerk te realiseren.



Kaart 1: Noordzee- Middellandse Zee TEN-T netwerk. Bron: Europese Commissie (2017)

Deze ontwikkelingen hebben consequenties, de samenwerking tussen twee verschillende culturen verloopt namelijk niet altijd op rolletjes. In de hedendaagse wetenschappelijke literatuur wordt erkend dat *nationale culturen* en *organisatieculturen* de realisatie van projectdoelen beïnvloeden (Van Marrewijk, 2007; Dingle, 1991; Hastings, 1995; Wang, 2001; Anderssen, 2003; Brett et al., 2006; Stahl et al., 2009). Verder kunnen verschillen in projectcultuur tot conflicten leiden, zo kan bijvoorbeeld een verschil in onzekerheidsvermijding tussen verschillende landen en organisaties ertoe leiden dat er 'conflicterende besluitnemende normen' ontstaan (Behfar et al., 2006; Brett et al., 2006). Dit houdt in dat teamleden van een ander land of organisatie die onzekerheid vermijden, meer naar analyses (zekerheid) verlangen voordat ze een besluit nemen. Personen en organisaties die het prefereren om sneller beslissingen te nemen, kunnen van teamleden gefrustreerd raken die juist meer zekerheid en tijd nodig hebben.

Deze ontwikkelingen hebben tevens invloed op de planningspraktijk. De context waarin planologen werken is in de laatste jaren sterk veranderd. Globalisatie en nieuwe ruimtelijke patronen van economische activiteiten, hebben invloed op de context van planning (Allmendinger, 2009). Hierdoor wordt het herkennen en het begrijpen van cultuurverschillen voor planologen belangrijk. Volgens Brett et al. (2006) bestaan er een kenniskloof over het herkennen van cultuurverschillen die conflicten in samenwerking veroorzaken. Deze scriptie probeert de kenniskloof met betrekking tot herkennen van projectcultuurverschillen en de invloed daarvan op de samenwerking in internationale infrastructuurprojecten te omschrijven en te analyseren.

1.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Zoals in de introductie reeds omschreven, brengen grensoverschrijdende infrastructuurprojecten nieuwe vraagstukken met zich mee. Gebaseerd op deze ontwikkelingen is het doel van deze thesis om verschillen in projectcultuur en de mogelijke invloed daarvan op de samenwerking in infrastructuurprojecten te identificeren.

Aan hand van de casestudie *Project Nieuwe Sluis Terneuzen* wordt onderzocht wat de verschillen zijn in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen en wat voor een invloed deze verschillen hebben op de samenwerking op het project. De reden voor de selectie van deze case is dat het project NST door Nederland en Vlaanderen samen gerealiseerd wordt. Daarnaast laten nieuwsberichten duidelijk zien dat projectcultuurverschillen invloed hebben op het project Nieuwe Sluis Terneuzen (Koenen, 2017). Zo ontstond er op het project een discussie rond de contractvorm. Nederland heeft de voorkeur voor een contractvorm waarin de realisatie van de sluis ten grote delen uitbesteed wordt aan de markt. Daarentegen prefereert Vlaanderen een contractvorm waarin minder uitbesteed wordt aan de markt. Daarnaast ligt deze case op de Noordzee-Middellandse Zee TEN-T netwerk waardoor het geschikt is om als voorbeeld te dienen voor andere internationale TEN-T netwerk projecten. Op basis van het doel van deze thesis en de kenmerken van de geselecteerde case luidt de hoofdonderzoeksvraag:

"Wat voor een invloed hebben de verschillende projectculturen van Nederland en Vlaanderen op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen?"

Om deze hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden zijn volgende deelvragen geformuleerd:

- ❖ Wat is de projectcultuur van Nederland respectievelijk van Vlaanderen in het project Nieuwe Sluis Terneuzen?
- ❖ Wat zijn de verschillen in projectculturen tussen Nederland en Vlaanderen op het project Nieuwe Sluis Terneuzen?
- ❖ Wat voor conflicten in samenwerking zijn er ontstaan op basis van verschillen in projectcultuur tussen Nederlanders en Vlamingen op het project Nieuwe Sluis Terneuzen?

1.2 Aanpak van het onderzoek

Zoals boven beschreven, is het doel van deze scriptie het leveren van een theoretisch en conceptueel model dat toegepast kan worden op andere infrastructuurprojecten die grensoverschrijdend samenwerken. Dit wordt gedaan aan hand van een onderzoek naar de verschillen in projectculturen tussen Nederland en Vlaanderen en de invloed daarvan op de samenwerking in het project NST. Om antwoord te geven op de hoofdonderzoeksvraag, werden de projectcultuurvariabelen van projectcultuur nader onderzocht. Op basis van bestaande literatuur over projectcultuur, de verschillen in projectcultuur en de invloed daarvan op de samenwerking is een conceptueel model (zie figuur 3) ontwikkeld met drie stappen.

Deze drie stappen worden als volgt behandeld (zie figuur 1):

Projectculturen van Nederland en Vlaanderen

Bij stap (1) wordt voortgeborduurd op literatuur van bijvoorbeeld Hofstede et al. (2011), Martin, (2002), Dickson (1999), Dietrich et al. (2010) en House et al. (1999). Aan hand daarvan worden acht projectcultuurvariabelen (zie tabel 1 en figuur 2) bediscussieerd om de projectcultuur van Nederland respectievelijk Vlaanderen in kaart te brengen.

Verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen

Bij stap (2) wordt op basis van de projectcultuurvariabelen de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen bediscussieerd. Daarnaast wordt er een verklaring gegeven voor het verschil tussen de projectcultuurvariabelen bijvoorbeeld aan hand van literatuur, interviews en observaties. Gebaseerd op de verschillen in projectcultuurvariabelen kan tenslotte een algemene uitspraak gemaakt worden over het verschil in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen op het project NST.

Invloed van de verschillen in projectcultuur op de samenwerking in het project NST

Bij de laatste stap (3) wordt onderzocht wat voor een invloed de verschillen per projectcultuurvariabele hebben op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen in het project NST. Daarnaast worden conflicten met betrekking tot samenwerking behandeld die op het project zijn ontstaan door de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen. Voor deze derde stap wordt literatuur geraadpleegd en interviews en observaties afgenomen. Hierdoor is het mogelijk om een gefundeerde uitspraak te kunnen maken over de conflicten die ontstaan zijn op het project NST door de verschillen in projectcultuur.

Om deze drie stappen te zetten, werd een onderzoeksstrategie (zie tabel 2) ontwikkeld om de theorie en het conceptuele model (figuur 3) te operationaliseren.



Figuur 1: *Het driestappenmodel.*

1.3 Leeswijzer

In het kader van deze thesis is een conceptueel model ontwikkeld om te bepalen wat voor een invloed de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen hebben op de samenwerking op het project NST. Daarnaast is er een onderzoeksstrategie ontwikkeld om de projectcultuurverschillen in de praktijk te onderzoeken, om de dataverzameling, data-analyse en data-interpretatie te structureren. Deze thesis is gestructureerd op basis van de onderzoeksstrategie die er als volgt uit ziet:

Hoofdstuk 2 behandelt het theoretische kader en is gebaseerd op literatuur over projectcultuur. Daarnaast wordt de link tussen verschillen in projectcultuur en de invloed daarvan op de samenwerking in projecten gelegd. Hiervoor worden acht projectcultuurvariabelen bediscussieerd. Daarnaast wordt het conceptuele model verder toegelicht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksstrategie, de caseselectie, de methodologie en de zelfreflectie besproken. Hierna wordt in hoofdstuk 4 de context van het project NST beschreven. In hoofdstuk 4 worden de redenen besproken voor de realisatie van het project en de redenen waarom Nederland en Vlaanderen dit samen doen. Daarnaast wordt de organisatiestructuur geïllustreerd. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de interview- en de observatie-analyse bediscussieerd en geplaatst in het conceptuele model. Tenslotte worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken op basis van de resultaten. Bovendien worden in dit laatste hoofdstuk aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek en andere infrastructuurprojecten die grensoverschrijdend gerealiseerd worden.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader van deze scriptie toegelicht. De invloed van verschillende projectculturen op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen in het project Nieuwe Sluis Terneuzen wordt in context gebracht door middel van het definiëren en het reflecteren op termen zoals megaprojecten en projectmanagement. Daarnaast worden verschillende variabelen bediscussieerd, onder de overkoepelende term projectcultuur, die invloed kunnen hebben op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project NST en tot conflicten kunnen leiden. De focus van deze scriptie ligt op het projectniveau, literatuur wordt dus voornamelijk op dat niveau bediscussieerd.

2.1 Definitie van termen

In de volgende paragrafen worden de kernbegrippen van dit onderzoek gedefinieerd: *(mega)projecten, projectmanagement, projectcultuur, samenwerking*.

2.1.1 (Mega)Infrastructuurprojecten

Om een beeld te kunnen schetsen van de context van de case Nieuwe Sluis Terneuzen, wordt er een achtergrondanalyse van het project uitgevoerd in hoofdstuk 4. Dit kan gedaan worden door allereerst de kenmerken van (mega)projecten te beschrijven en daarna te vergelijken met het project Nieuwe Sluis Terneuzen. In de volgende paragrafen worden de kenmerken van (mega)projecten beschreven en later gebruikt in de achtergrondanalyse van de case (hoofdstuk 4).

Söderlund (2004) claimt dat projecten bestaan uit twee redenen. De eerste reden is, dat projecten een reactie zijn op een belangrijke en complexe situatie die opgelost moet worden. De tweede reden is, dat projecten bestaan waar een behoefte is naar een organisatorische inspanning om een aantal opdrachten of activiteiten uit te voeren (Söderlund, 2004).

De term *project* is door verschillende academische publicaties bediscussieerd en gedefinieerd (Eberlein, 2008; Turner, 1993; Maylor et al., 2006). Binnen het kader van projecten worden personen, materialen en financiële bronnen georganiseerd. Verder is een project verbonden aan factoren, zoals tijd en geld. Een project is een tijdelijke inspanning en heeft als doel een uniek product of proces vorm te geven met een set van gecoördineerde activiteiten en resources, binnen een vooraf bepaalde tijdspan (Turner, 1993; Maylor et al., 2006). Daarnaast worden (mega)projecten gezien als het object en uitkomst van sociale interactie binnen een multiple context van sociale samenhangende netwerken (Van Marrewijk, 2007). Over het algemeen worden projecten in de volgende categorieën verdeeld: "megaprojecten" kosten miljarden van euro's, "grote projecten" worden in honderden van miljoenen gemeten en "projecten" in miljoenen euro's (Flyvbjerg, 2014). Op basis van deze beschrijving van projecten worden in de volgende paragrafen de kenmerken van megaprojecten beschreven.

Kenmerken van Megaprojecten

Megaprojecten zijn grootschalige, complexe, risicovolle ondernemingen en kosten vaak meerdere miljarden euro's en duren meerdere jaren om ontwikkeld en gebouwd te worden. Bij dit soort projecten zijn meestal meerdere publieke en private stakeholders betrokken die impact hebben op miljoenen van mensen (Flyvbjerg, 2014; Van Marrewijk, 2007).

Megaprojecten worden gebouwd om de structuur van de maatschappij te veranderen. Een voorbeeld hiervan is het Panamakanaal, dit megaproject maakt een groot deel uit van het BBP van Panama. Dit verschilt met "normale" projecten die in de bestaande structuur passen en niet trachten om dit te veranderen. Megaprojecten zijn dus niet opgewaardeerde versies van projecten maar een andere soort van projecten in termen van complexiteit, tijdsduur en de betrokkenheid van stakeholders. Daarnaast zijn megaprojecten niet alleen groot en worden steeds groter, ze worden ook steeds vaker gebouwd (Flyvbjerg, 2014). De McKinsey Global Institute (2013) berekende dat de globale infrastructurele investeringen tussen 2013 en 2030 zal oplopen tot 3,4 triljoen USD ieder jaar. Deze infrastructurele investeringen bestaan voornamelijk uit grootschalige projecten.

2.1.2 Projectmanagement

Gebaseerd op de boven beschreven kenmerken van een (mega)project definiëren de Association for Project Management (APM) (2000), The Project Management Institute (PMI) (2004), Koppenjan et al. (2011) en Söderlund (2004) projectmanagement als de discipline om een project succesvol te managen. Dit houdt in dat de voorspelde uitkomst zo gelijk mogelijk is aan de vooraf gedefinieerde uitkomst. Verder is het succes van een project afhankelijk van de manier hoe de projectdirecteur omgaat met de beperkingen van de 'Iron Triangle' bestaande uit kosten, kwaliteit, scope en tijd (Atkinson, 1999; Busscher et al. 2015). Het succesvol managen van projecten kan worden gedaan aan hand van een aantal aspecten. Het eerste is de toepassing van kennis, het tweede aspect zijn de persoonlijke vaardigheden bijvoorbeeld duidelijke communicatie. Het laatste aspect dat toegepast kan worden, zijn instrumenten zoals risicotabellen en managementstrategieën. Op basis van deze aspecten kunnen de projectactiviteiten de projecteisen vervullen (Koppenjan et al. (2011) en Söderlund (2004).

Naast de beschreven beperkingen van de 'Iron Triangle' heeft projectcultuur invloed op het projectdoel (Van Marrewijk, 2007; Hastings, 1995; Wang, 2001; Anderssen, 2003). In deze thesis wordt ingezoomd op de invloed van verschillen in projectcultuur op de samenwerking op projecten. Op basis daarvan wordt in de volgende paragraaf projectcultuur bediscussieerd.

2.1.3 Projectcultuur

Megaprojecten en de ontwikkelingen in hun (zelf)organiserende vorm kunnen begrepen en geïnterpreteerd worden op basis van een cultureel perspectief (Marrewijk, 2007). In de hedendaagse wetenschappelijke literatuur wordt erkend dat *nationale culturen* en *organisatieculturen* de realisatie van projectdoelen beïnvloeden (Marrewijk, 2007; Dingle, 1991; Hastings, 1995; Wang, 2001; Anderssen, 2003).

Door het gebruik van de term cultuur in dit onderzoek is het van belang om dit concept te definiëren. De definitie van cultuur wordt veel bediscussieerd in wetenschappelijke literatuur (Eberlein, 2008; Hofstede et al., 2011; Dickson, 1990; Martin, 2002). Doordat cultuur een relatief ongrijpbare term is en door culturele verschillen is het moeilijk om een algemeen geldende en geaccepteerde definitie te creëren (Eberlein, 2008). Hofstede et al. (2011) beschrijven echter een algemenere definitie van cultuur en benoemen dat er verschillen zijn tussen groepen: "*Het is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere.*" (Hofstede et al., blz. 21). Met cultuur als 'collectieve mentale programmering' worden hier patronen van denken, voelen en mogelijk handelen bedoeld die ieder individu in de loop van haar of zijn leven

heeft aangeleerd. Een verder onderscheid wordt door Hofstede et al. (1990) en Dickson (1990) gemaakt in de term 'collectieve'; deze term kan ingevuld worden door enerzijds het land en anderzijds door de organisatie. Hierdoor is deze definitie toepasbaar op organisatie- en nationale cultuur, waarbinnen de nationale culturen de normen en waarden en de organisatiecultuur de praktijken en toepassingen weergeeft (Hofstede et al. 1990; Dickson, 1990). De complementerende eigenschap van deze cultuurdefinities van Hofstede et al. (1990) en Hofstede et al. (2011) is tevens relevant omdat dit onderzoek twee onderscheidbare groepen behandelt, de Vlamingen en de Nederlanders. In deze scriptie worden verschillende variabelen gebruikt op basis van nationale- en organisatiecultuur om mogelijke verschillen tussen Nederlanders en Vlamingen te onderzoeken met betrekking tot projectcultuur. In paragraaf 2.2 wordt projectcultuur en mogelijke variabelen bediscussieerd en geoperationaliseerd voor dit onderzoek. Daarnaast wordt onderzocht wat voor een invloed de verschillen in projectculturen hebben op de samenwerking. De term samenwerking wordt in de volgende paragraaf bediscussieerd.

2.1.4 Samenwerking

In deze scriptie wordt onderzocht of de verschillen in projectcultuur invloed hebben op de samenwerking binnen het project NST. Om deze stap te kunnen maken, is het belangrijk om samenwerking te definiëren. Hierdoor wordt duidelijk wat in deze scriptie samenwerking betekent, en dient de definitie als uitgangspunt om de invloed van verschillen op samenwerking te onderzoeken. Anthony (2000), Min et al. (2005), Dodgson (1994), Stank et al. (2001) en Mentzer et al. (2001) definiëren samenwerking als een activiteit of een proces waarin twee of meerdere partners/organisaties resources bijdragen om een gezamenlijk doel te bereiken, die wederzijdse voordelen levert voor de partners. Verder kan samenwerking beschreven worden als verbindingen tussen partijen waar informatie, resources en in bepaalde mate risico's gedeeld worden om een gezamenlijk doel te bereiken (Min et al., 2005; Bowersox et al., 2003; Golicic et al., 2003). Ook beschrijven Leendertse et al. (2015) dat vertrouwen een belangrijk onderdeel is in de samenwerking tussen twee verschillende organisaties.

Het is relevant om te benoemen dat samenwerking verdeeld kan worden in verticale samenwerking en horizontale samenwerking. Onder verticale samenwerking verstaat men de manier van samenwerken binnen een organisatie (Dodgson, 1994). De onderdelen van verticale samenwerking worden in de projectcultuurvariabelen (Hoofdstuk 2.2), zoals de variabele hiërarchie binnen een organisatie, besproken. De horizontale samenwerking beschrijft de coöperatie tussen twee of meer organisaties (Dodgson, 1994).

De definitie van Anthony (2000), Min et al. (2005), Dodgson (1994), Stank et al. (2001), Mentzer et al. (2001), Bowersox et al. (2003), Golicic et al. (2003) en Leendertse et al. (2015) geeft de verschillende componenten van samenwerking weer, hierdoor kan in hoofdstuk 5 onderzocht worden of de verschillen in projectculturen invloed hebben op de samenwerking.

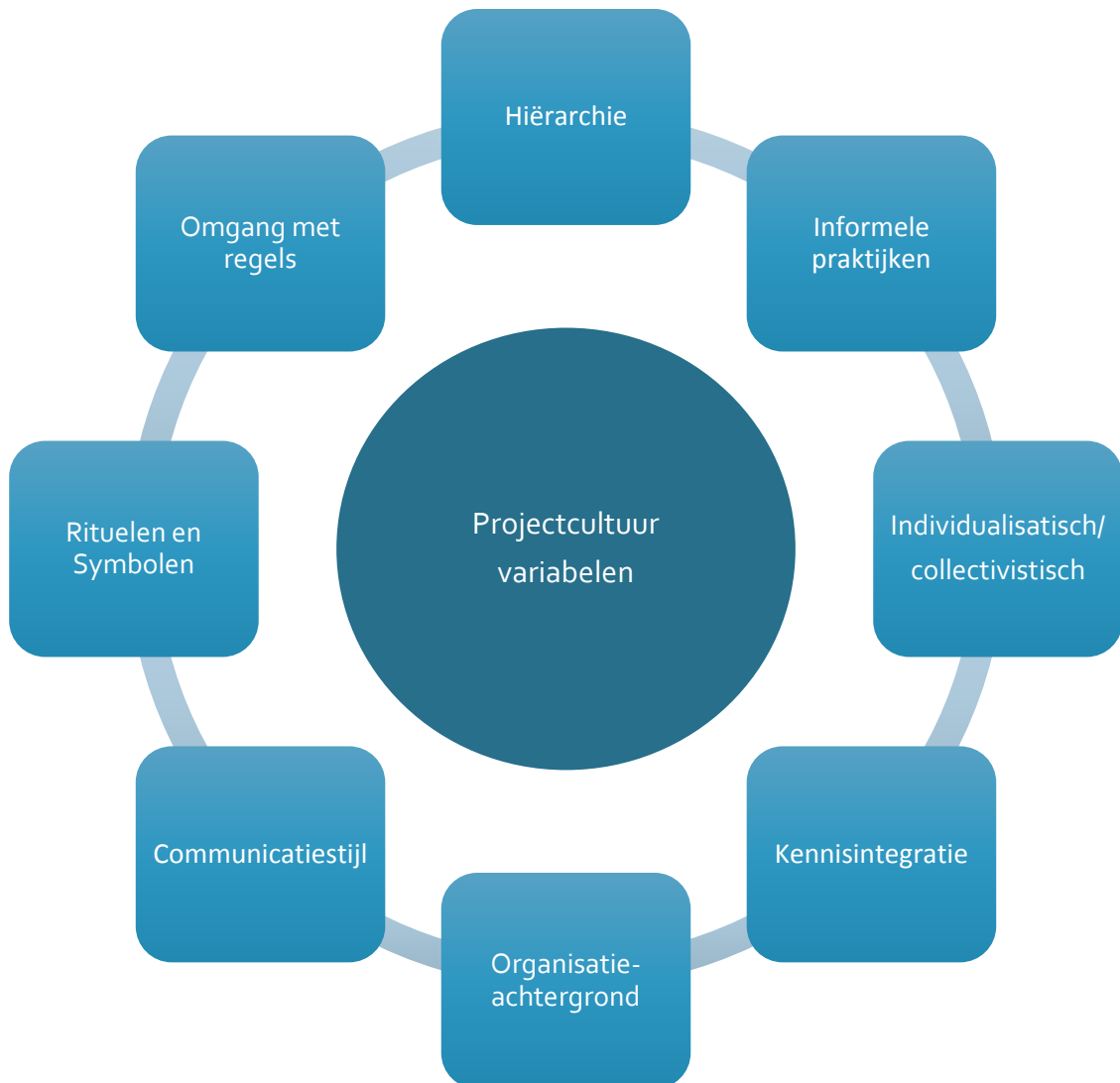
In de vorige subparagrafen werden verschillende termen gedefinieerd en bediscussieerd. Deze termen dienen als basis voor dit onderzoek en voor de volgende stap in dit theoretische kader. In de volgende paragraaf worden de projectcultuurvariabelen besproken en geoperationaliseerd.

2.2 Projectcultuurvariabelen

De term projectcultuur dient in dit onderzoek als overkoepelend begrip voor verschillende culturele variabelen die gebaseerd zijn op andere culturele stromingen, zoals organisatiecultuur en nationale cultuur. Deze variabelen worden toegepast in dit onderzoek om mogelijke verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse projectculturen te onderzoeken op het project Nieuwe Sluis Terneuzen (zie figuur 2). Gebaseerd op de eerder beschreven erkenningen is het relevant om in kaart te brengen wat de betekenis van cultuur is met betrekking tot (infrastructuur)projecten en projectcultuur.

De Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (2000) richtlijn definieert projectcultuur als het geheel van sociaal overgedragen gedrag patronen, overtuigingen, instituties en andere producten van menselijk werk en gedachtengoed. Deze definitie is een voorbeeld van academische literatuur over projectcultuur met de focus op gedeelde culturele waarden (Henrie & Sousa-Poz, 2005). Martin (2002) beschrijft de definitie van PMBOK en de daarbij behorende literatuur als een *integratieve perspectief* op projectcultuur. Dit integratieve perspectief laat conflicten, macht, subculturen en onduidelijkheid buiten beschouwing (Martin, 2002). Daarnaast claimt Smirich (1983) dat het integratieve perspectief zoals van PMBOK (2002) te simplistisch is. Vanwege de discussies om het integratieve perspectief beweert Van Marrewijk (2007) dat een wetenschapper ook buiten projectmanagementliteratuur informatie zou moeten verwerven over projectcultuur, bijvoorbeeld de organisatiecultuur en nationale cultuur. Daarvoor, in tegenstelling tot de algemene waarneming dat projecten een cultuur *hebben*, zouden projecten waargenomen moeten worden *als* culturen (Bate, 1994). Volgens Martin (2002) zijn projecten moderne stammen met normen, waarden, meerdere culturen, macht relaties, conflicten en abnormaliteiten. Dit *interpretatieve perspectief* focust op processen zoals normen, waarden, betekenis, praktijken en sociale constructie van cultuur door actoren. Dit perspectief komt uit op het begrijpen van een geconstrueerde sociale realiteit (Pitsis et al. 2003). Verder heeft dit *interpretatieve perspectief* overlap met de beschreven definitie van cultuur in subparagraaf 2.1.3. In de definitie van Hofstede et al. (2011) beschrijven de nationale culturen de normen en waarden en de organisatiecultuur de praktijken en toepassingen (Hofstede et al. 1990; Dickson, 1999). Het interpretatieve perspectief wordt in dit onderzoek toegepast middels het toetsen van variabelen die gebaseerd zijn op nationale- en organisatieculturen. In de volgende paragraaf worden de variabelen bediscussieerd.

Om het doel van deze thesis te behalen (zie figuur 2 en tabel 1) is het nodig om verschillende projectcultuurvariabelen te bediscussieren die relevant zijn om de projectcultuur van Nederland oftewel Vlaanderen te analyseren en operationaliseren. De variabelen die in dit onderzoek geselecteerd worden leunen op verschillende wetenschappelijke bronnen (Hofstede et al., 1990; Hofstede et al., 2011; Dickson, 1999; Martin, 2002; Dietrich et al., 2010). Deze verschillende variabelen worden eerst geselecteerd op basis van literatuur en vervolgens wordt gekeken naar de toepasbaarheid op de case. Er wordt een onderscheid gemaakt in acht projectcultuurvariabelen (zie figuur 2 en tabel 1), echter is er ook sprake van overlap tussen de variabelen. Dit maakt het mogelijk dat de verschillende projectcultuurvariabelen elkaar beïnvloeden (Dickson, 1990). In de volgende subparagrafen worden de verschillende variabelen besproken.



Figuur 2: *Projectcultuur en de verschillende variabelen.*

2.2.1 De acht projectcultuurvariabelen

Omgang met regels

Volgens Hofstede (2017), Hofstede et al. (2011), House et al. (1999), Dickson (1990) en Earley & Mosakowski (2004) hechten sommige projecten meer waarde aan procedures en wetten dan andere. De reden hiervoor is dat door het gebruik van deze instrumenten er geprobeerd wordt om onzekerheid te verminderen. Daartegenover is er in projecten met een lage onzekerheidsvermijding sprake van een emotionele afkeer van formele regels. Regels zouden alleen gemaakt moeten worden als deze noodzakelijk zijn. Daarnaast beschrijft Hofstede (2017) dat regels, controle en veiligheid belangrijke aspecten zijn voor managementstrategieën in projecten met grotere behoefte naar het verminderen van onzekerheden. Als deze aspecten missen in de managementstrategie en er verandering plaatsvinden binnen het project, zou dit stress veroorzaken voor de werknemers en werkgevers.

Een verschil in de onzekerheidsvermijdingsindex binnen projecten kan tot conflicten in projecten leiden. Behfar et al. (2006) en Brett et al. (2006) beschrijven hiervoor de barrière 'conflicterende besluitnemende normen'. Teamleden die onzekerheid vermijden, verlangen meer naar analyses (zekerheid) voordat ze een besluit nemen. Personen die het prefereren om sneller beslissingen te nemen, kunnen gefrustreerd raken van de andere leden die meer zekerheid en tijd nodig hebben.

Hiërarchie

Deze variabele houdt in dat in projecten met grote machtafstand leidinggevenden en ondergeschikten elkaar als ongelijk beschouwen. Het hiërarchische systeem in deze projecten is gebaseerd op deze verschillen in machtsverhoudingen. Ondergeschikten in een hiërarchie verwachten dat hun verteld wordt wat ze moeten doen. Tevens is er binnen een steile hiërarchie toezichthoudend personeel die aan elkaar rapporteren (Hofstede et al., 2011).

In projecten met een kleine machtafstand beschouwen ondergeschikten en leidinggevenden elkaar in principe als gelijkwaardig. De hiërarchie die er is, bestaat uit een ongelijkheid in rollen en is op basis van praktische redenen ingebouwd. Deze rollen kunnen echter veranderen, waardoor iemand die vandaag de ondergeschikte is, morgen de leidinggevende kan zijn (Hofstede et al. 2011; House et al. 1999; Dickson, 1999; Martin, 2002). Verder heeft het personeel in projecten met minder hiërarchie de verwachting om geraadpleegd te worden en heeft het personeel een aversie tegenover controle. Daarnaast is de communicatiestijl in een egalitair project vaak direct (Hofstede, 2017). Zoals Behfar et al. (2006) en Brett et al. (2006) beschrijven, kunnen verschillen in de houding tegenover hiërarchie tot conflicten binnen een multicultureel project leiden. Teamleden van een hiërarchische cultuur kunnen de verwachting hebben dat ze anders behandeld moeten worden volgens hun status in het project. Teamleden van een meer egalitaire cultuur verwachten dit niet. Het falen van de teamleden van een egalitaire cultuur om deze verwachtingen te prijzen kan tot vernedering voeren (Brett et al. 2006).

Informele praktijken

Volgens Martin (2002) kan de samenwerking binnen een project bepaald worden door formele en informele praktijken. Het verschil tussen formele en informele praktijken is dat formele praktijken opgeschreven worden, waardoor leidinggevenden ze makkelijk kunnen controleren. Formele praktijken omvatten duidelijke arbeidsbeschrijvingen waarbij de medewerker weet wat hij/zij moet doen. Verder zijn er heldere procedures: wat zijn de regels om aangenomen te worden en hoger te komen in de hiërarchie binnen het project. In tegenstelling tot de formele praktijken, ontwikkelen zich informele praktijken door interactie en worden deze niet opgeschreven. Informele praktijken nemen vaak de vorm aan van sociale regels (Lundberg, 2000). Deze regels worden ook niet opgeschreven omdat het een inconsistentie kan ontrafelen tussen formele regels en wat daadwerkelijk gebeurt (Martin, 2002). Een voorbeeld van een informele praktijk is elkaar niet verrassen. Deze 'regel' staat niet vaak opgeschreven in een contract maar wordt wel als een belangrijke regel voor de samenwerking gezien door de medewerkers. Aan hand van deze variabele kan onderzocht worden of er op het project Nieuwe Sluis Terneuzen informele praktijken zijn en of deze verschillen tussen Nederlandse of Vlaamse medewerkers.

Individualistisch/ collectivistisch

Deze variabele houdt in, dat in een individualistische projectcultuur de werknemers hun eigen belangen nastreven. Werk zou zo moeten worden georganiseerd dat eigenbelang en het belang van de werkgever in overeenstemming met elkaar zijn (Hofstede et al. 2011). In individualistische culturen worden de relaties tussen werkgevers en werknemers als zakelijk opgevat. Slechte prestaties van de werknemer of een betere baan elders zijn legitieme redenen om een arbeidsrelatie te beëindigen. Dit is niet van toepassing in collectivistische projecten (Hofstede et al. 2011).

House et al. (1997) en Dickson (1999) claimen dat de projectcultuur als individualistisch of collectivistisch beschreven kan worden naarmate een project focust op individueel of binnen een groep voltooide opdrachten. Met behulp van deze variabele kan de projectcultuur van Nederland en Vlaanderen in kaart gebracht worden en vergeleken worden. Verder stelt Brett (2001) dat personen van individualistische culturen de directe confrontatie met conflicten voortrekken, daartegenover prefereren personen van collectivistische culturen de indirecte confrontatie. Als er met dit verschil geen rekening gehouden wordt, kan de relatie hieronder lijden (Brett et al. 2006).

Kennisintegratie

Lindkvist (2005) en Dietrich et al. (2010) beschrijven een project dat door verschillende partijen geleid wordt, zoals het project Nieuwe Sluis Terneuzen, als een samenkomst van verschillende kennis. Deze samenkomst van kennis wordt gekarakteriseerd door interdisciplinaire en los aan elkaar gekoppelde groepen met een minimale gezamenlijke kennisbasis (Lindkvist, 2005; Dietrich et al. 2010). Samenwerking op projectbasis is vaak grensoverschrijdend, interdisciplinair, vindt plaats tussen organisaties en kan uitdagend zijn. De redenen hiervoor zijn dat de actoren tot verschillende 'communities of practice' behoren (Lave & Wenger, 1991; Van Marrewijk & Verkade, 2008) en dat het project tijdelijk is (Dietrich et al. 2010). Dietrich et al. (2010) claimen dat een project dat gerealiseerd wordt op basis van meerdere partijen alleen voltooid kan worden als de partijen bereid zijn om kennis te delen en te integreren. Kennisintegratie refereert naar de vaardigheid van een project om kennis in de praktijk toe te passen (Dietrich et al. 2010). Tevens bestaat er een link tussen kennisintegratie en projectcultuur: Projectcultuur staat centraal in het bevorderen van kennisintegratie en samenwerking tussen individuen om kennisuitwisseling aan te moedigen (O'Dell & Grayson, 1998; Dietrich et al., 2010).

Organisatieachtergrond

Volgens Eden & Huxham (2001), Bruner & Spekman (1998), Himmelman (1992) en Kanter (1994), is het voor verschillende organisaties moeilijk om samen te werken binnen een project. Dit kan verklaard worden doordat de samenwerkende organisaties vaak verschillen in termen van structuur, procedures en machtsverhoudingen (Eden & Huxham, 2001; Huxham, 1996; Huxham & Vangen, 1996). Verder worden de medewerkers beïnvloed door hun organisatieachtergrond (Hatch & Schultz (1997). Eden & Huxman (2001) beschrijven dat personen binnen een project, de kennis en doelstellingen van hun eigen organisatie toepassen tijdens de samenwerking met personen van andere organisaties, waardoor voornamelijk de doelstellingen van de eigen organisaties behartigd worden. Hierdoor wordt het lastig voor de verschillende organisatiemedewerkers om een gezamenlijk doel te behartigen zonder het doel van de organisatie uit ogen te verliezen. Daarnaast kan de insteek hoe een project gerealiseerd wordt tussen organisaties verschillen. De

achterliggende organisatie van een project kan meer richting communicatief rationeel of technisch rationeel tenderen. Technisch rationeel claimt dat een planmatige overweging en evaluatie van verschillende aanpakken noodzakelijk is, om het geprefereerde projectdoel te behalen. De technisch rationele aanpak wordt op een top down manier toegepast in een project zonder het betrekken van verschillende stakeholders, zoals omwonenden. (De Roo 2003; De Roo & Porter 2007). Daarentegen legt communicatief rationeel de nadruk op de relevantie van een interactieve relatie tussen stakeholders (De Roo, 2003). Een voorbeeld van een communicatief rationele aanpak is omgevingsmanagement, waarin de meningen van bijvoorbeeld omwonenden meespelen bij de realisatie van een project. In deze scriptie wordt onderzocht of de verschillen in organisatieachtergrond invloed hebben op de samenwerking.

Communicatiestijl

Volgens Martin (2002) en Brett et al. (2006) heeft projectcultuur in bepaalde mate invloed op de manier hoe gecommuniceerd wordt: direct versus indirect. Bepaalde teamleden communiceren direct en expliciet. Daarentegen communiceren andere teamleden juist indirect, bijvoorbeeld stellen deze leden vragen in plaats van het benoemen van het probleem. Als leden dit verschil als aantasting van hun culturele communicatie normen beschouwen, kan de relatie hieronder lijden (Brett et al. 2006). Daarnaast is de communicatiestijl van personen contextafhankelijk (Hall, 1976; Gudykunst et al. 1996). Volgens Hall (1976) en Gudykunst et al. (1996) kan dit verklaard worden doordat personen binnen een cultuur beide communicatiestijlen toepassen afhankelijk van de context, maar dat er een tendens bestaat naar een communicatiestijl. De tendens naar directe communicatie is voornamelijk terug te zien in individualistische projectculturen, terwijl indirecte communicatie vooral toegepast wordt in collectivistische projectculturen. Individualisme legt de focus op 'het zelf' als een unieke entiteit, collectivisme richt zich voornamelijk op 'het zelf' binnen een groep (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988; Triandis, 1988).

De projectcultuurvariabele communicatiestijl helpt bij het onderzoeken van mogelijke verschillen in communicatiestijl tussen Nederlandse en Vlaamse teamleden. En om na te gaan of deze verschillen invloed hebben op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project Nieuwe Sluis Terneuzen.

Rituelen en symbolen

Een ritueel is te vergelijken met een drama (Rosen, 1985; Martin, 2002). Het bestaat uit geplande activiteiten, die uitgevoerd worden in een sociale context, met een begin en een einde, en passende rollen voor de leden van een organisatie (Martin, 2002). Verder worden rituelen gebruikt om integratie te bevorderen. Een voorbeeld van een ritueel om integratie te creëren, is de mogelijkheid voor werknemers om de interpersoonlijke relaties te verbeteren. Dit kan gedaan worden in een context waarin familieleden verwelkomd worden en hiërarchische structuren tijdelijk onderbroken worden (Martin, 2002). Aan hand van deze variabele wordt onderzocht of er rituelen zijn op het project NST. Daarnaast wordt gekeken of deze verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse projectmedewerkers en of deze invloed hebben op de samenwerking.

Projectcultuurvariabelen	
<i>Variabelen</i>	<i>Uitleg van de variabelen</i>
Omgang met Regels	Relevantie van procedures binnen het project
Hiërarchie	Machtafstand tussen leidinggevend en ondergeschikten
Informele praktijken	Informele praktijken ontwikkelen zich vaak door interactie en worden niet opgeschreven en geregeld
Individualistisch/ Collectivistisch	Tendeert projectcultuur naar individualistisch of collectivistisch
Kennisintegratie	De vaardigheid van een project om kennis binnen en tussen teams te delen en in de praktijk toe te passen
Organisatie-achtergrond	Analyseren van de organisatie-achtergrond van de medewerkers en de betrokkenen bij het project NST
Communicatiestijl	Communicatiestijl van Nederland respectievelijk Vlaanderen
Rituelen en Symbolen	Toepassing van activiteiten om integratie binnen het team te verbeteren

Tabel 1: *Samenvatting projectcultuurvariabelen.*

2.3 Conceptueel model

Om de invloed van de verschillen in projectculturen tussen Nederland en Vlaanderen op de samenwerking te onderzoeken, wordt aan hand van iedere projectcultuurvariabele onderzocht wat voor invloed een verschil heeft op de samenwerking (Hofstede et al., 1990; Hofstede et al., 2011; Dickson, 1999; Martin, 2002; Dietrich et al., 2010; Brett et al., 2006). Hiervoor is een conceptueel model ontworpen dat de projectcultuur van Nederland respectievelijk Vlaanderen in kaart brengt. Tevens verduidelijkt dit model dat er verschillen zijn in de projectculturen van Nederland en Vlaanderen. Ten slotte illustreert dit model dat deze verschillen invloed kunnen hebben op de samenwerking en mogelijke conflicten veroorzaken op het project NST (zie figuur 3).



Figuur 3: *Conceptueel model.*

Dit conceptueel model is een versimpelde weergave van de realiteit, omdat de projectcultuur van Vlaanderen respectievelijk van Nederland gebaseerd is op verschillende projectcultuurvariabelen, zoals bediscussieerd in de vorige paragrafen (zie hoofdstuk 2.2). De projectcultuurvariabelen worden in de praktijk ingevuld met behulp van observaties en interviews met betrokkenen personen bij het project NST. Daarnaast kunnen andere projectcultuurvariabelen onderschrijden worden die onderdeel uitmaken van een projectcultuur, echter worden deze specifieke acht projectcultuurvariabelen geselecteerd op basis van literatuur en de toepasbaarheid op de case. Hierdoor is het mogelijk om de projectcultuur van Nederland en Vlaanderen op het project NST in kaart te brengen. De drie stappen in het conceptuele model werden in hoofdstuk 1.2 behandeld en komen terug in het conceptuele model. Deze drie stappen worden toegepast op iedere individuele projectcultuurvariabele (zie hoofdstuk 1 en 5).

2.4 Conclusie: Van idee naar strategie

Dit hoofdstuk illustreert de opbouw van projectcultuur. Daarnaast geeft dit hoofdstuk de invloed van verschillen in projectculturen op de samenwerking in projecten weer. Deze erkenning levert de basis voor de hoofdvraag van deze thesis, omdat het een uitleg geeft over de verschillen in projectcultuur binnen een project.

Om dit conceptuele model toe te passen op het project Nieuwe Sluis Terneuzen, is methodologie en een onderzoeksstrategie nodig om van ideeën strategieën te maken. De methodes en de onderzoeksstrategie worden toegepast om data te verzamelen en te analyseren, voordat de informatie in het conceptuele model geplaatst wordt om de data te interpreteren.

Het volgende hoofdstuk werkt deze onderzoeksstrategie en verschillende onderzoeksmethoden verder uit.

Hoofdstuk 3. Methodologie

De mogelijke verschillen in de Vlaamse en Nederlandse projectcultuur onderzocht in de praktijk

De literatuur over de verschillende projectcultuurvariabelen en de invloed daarvan op samenwerking, levert een goede basis voor het conceptuele model. Om het conceptuele model toe te passen in de praktijk is methodologie nodig. Daarom is het belangrijk, voor het onderzoek naar verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen en de invloed daarvan op de samenwerking in de praktijk, dat het conceptuele model wordt vertaald in een onderzoeksstrategie. Dit resulteerde in een vergelijkend onderzoek met een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Het doel van de onderzoeksstrategie is inzicht te verkrijgen in de case Nieuwe Sluis Terneuzen om projectcultuurverschillen te identificeren en de invloed daarvan op de samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen te onderzoeken. Onderdelen van de onderzoeksstrategie zijn bijvoorbeeld het selecteren van een representatieve case en het analyseren van de data. Hoofdstuk drie beschrijft de verschillende stappen van de onderzoeksstrategie en bouwt voort op de vergelijkende aard van dit onderzoek. Ook wordt er gereflecteerd op de rol van de onderzoeker.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie volgt verschillende stappen die de basisstructuur van deze scriptie vormen (zie tabel 2). De eerste stap is de caseselectie, de achtergrondanalyse van de case en het beschrijven van de huidige situatie van de case. Voor de caseselectie werden verschillende karakteristieken opgesteld waaraan de case moet voldoen. Paragraaf 3.2 gaat verder in op de eerste stap. Voor de achtergrondanalyse is er verschillende literatuur geraadpleegd die betrekking heeft tot de case.

De volgende stap, na de caseselectie en de contextanalyse, is het empirische gedeelte van deze scriptie. Met behulp van twee onderzoeksmethodes, observaties en interviews, is data verzameld. Paragraaf 3.3 behandelt deze stap en de analytische strategie welke gebruikt wordt om de informatie te beoordelen die gebaseerd is op de verzamelde data. Na de analyse van de data wordt in stap 4 de projectcultuur van Nederland en Vlaanderen geïnterpreteerd en vergeleken. In stap 5 wordt de invloed van projectcultuurverschillen op de samenwerking beschreven en geanalyseerd. De analytische strategie achter stap 4 en 5 is dat de resultaten in het conceptuele model geplaatst worden. In stap 6 wordt op basis van de vergelijkingen, conclusies getrokken over mogelijke verschillen in projectcultuur en de invloed daarvan op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen. Tot slot wordt in stap 7 gereflecteerd op de rol van de onderzoeker binnen dit onderzoek.

Stap	Wat	Analytische strategie	Hoofdstuk
1	<i>Context van de case Nieuwe Sluis Terneuzen</i>		4
1	Achtergrondanalyse van de case	1 Analyse van documenten en andere wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de case	

2	<p><i>Dataverzameling</i></p> <p>1 Observaties</p> <p>2 Semigestructureerde interviews</p>	<p>1 Bijeenkomsten bijwonen, de omgang op de werkvloer observeren, informele gesprekken voeren</p> <p>2 Zes Nederlanders en drie Vlamingen interviewen die betrokken zijn of waren bij de realisatie van het project</p>	3
3	<p><i>Analyse van de verzamelde data</i></p> <p>1 Analyse van de projectcultuurvariabelen door interviews met stakeholders</p> <p>2 Analyse van de projectcultuurvariabelen doormiddel van observaties</p>	<p>1 Analyse van de getranscribeerde interviews met behulp van het coderingsschema voortbouwend op het theoretisch kader</p> <p>2 Analyse van de observaties doormiddel van het coderingsschema voortbouwend op het theoretisch kader</p>	5
4	Interpreteren en vergelijken Nederland en Vlaanderen baserend op de projectcultuurvariabelen	Analyseren door de resultaten in het conceptuele model te plaatsen	5
5	De invloed van projectcultuurverschillen op de samenwerking beschrijven en analyseren	Analyseren door de resultaten in het conceptuele model te plaatsen	5
6	Conclusies trekken over de verschillen van projectcultuur en de invloed daarvan op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen	Analyseren door de resultaten in het conceptuele model te plaatsen	6
7	Zelfreflectie (positionality)	Reflectie op mijn rol als onderzoeker	6

Tabel 2: *Onderzoeksstrategie.*

3.2 Casestudy

Deze scriptie is een kwalitatief onderzoek, met één casestudy als onderzoeksobject. Het doel van deze casestudy is inzicht te verkrijgen in de achtergrond en de huidige situatie van de case. Daarnaast is het relevant om de mogelijke invloed van de context van de case op de samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen te onderzoeken. Het voordeel van een casestudy is dat het de mogelijkheid biedt om holistische inzichten te verkrijgen over de case door het ontwikkelen van vertrouwde binnen een duidelijk gedefinieerde context. Daarnaast kan een casestudy de authenticiteit van verschillende bronnen van data ondersteunen (triangulatie). Aangezien een casestudy een andere soort van databron is, kan het bevestigen of de andere databronnen authentiek zijn en vice versa (O’Leary, 2012; Yin, 2008).

3.2.1 Caseselectie

Een case moet geselecteerd worden welke de centrale probleemstelling representeert: *Het identificeren van verschillen in projectculturen en de mogelijke invloed daarvan op de samenwerking in infrastructuurprojecten*. Om een representatieve case te vinden moet het aan de volgende karakteristieken voldoen:

1. Een infrastructuurproject dat gerealiseerd wordt op basis van samenwerking tussen twee Europese landen;
2. Een infrastructuurproject waar mogelijke verschillen in projectculturen zijn;
3. Projectmedewerkers en betrokkenen moeten bereid zijn om data en informatie te delen.

Deze karakteristieken zijn relevant om te bepalen of de case onderzocht kan worden. Middels eigen onderzoek en in samenwerking met Rijksuniversiteit Groningen en Rijkswaterstaat werd er een project geselecteerd: Project Nieuwe Sluis Terneuzen.

Het project NST wordt door Nederland en Vlaanderen samen gerealiseerd. Daarnaast wordt op basis van nieuwsberichten duidelijk dat projectcultuurverschillen invloed hebben op het project Nieuwe Sluis Terneuzen (Koenen, 2017). Zo ontstond er op het project een discussie rond de contractvorm; Nederland geeft de voorkeur aan een DBFM (Design, Build, Finance & Maintain) contract daarentegen preferereert Vlaanderen een D&C (Design & Construct) contract. Volgens nieuwsberichten werd na veel discussies besloten om een D&C-contract toe te passen op het project (Koenen, 2017). Het verschil tussen deze twee contractvormen is dat bij een DBFM-contract de opdrachtnemer (marktpartij) verantwoordelijk is voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het onderhoud van het project. Daarentegen stelt de opdrachtgever bij een D&C-contract een gespecificeerde uitvraag op (Rijkswaterstaat, 2017). Aan hand van deze beschrijving wordt duidelijk dat bij een DBFM-contract de verantwoordelijkheid van de realisatie van het project meer bij de marktpartij ligt. Bij een D&C-contract ligt de verantwoordelijkheid meer bij de opdrachtgever. Dit verschil in de voorkeur voor een contractvorm geeft al een eerste indruk van projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen.

Op basis hiervan is het project NST haalbaar en voldoet het aan de boven beschreven eisen. In de volgende paragraaf wordt de achtergrondanalyse van de case behandeld.

3.2.2 Achtergrondanalyse van de case

Voor de achtergrondanalyse van de case (hoofdstuk 4) worden NST-documenten en nieuwsberichten geanalyseerd. Nieuwsberichten moeten echter met voorzichtigheid gelezen worden, omdat er in dit soort van bronnen een vooringenomenheid van de auteur

bestaat (O'Leary, 2010). Desondanks bieden nieuwsberichten een goed begin voor de achtergrondanalyse van de case.

3.3 Analytische Strategie

Om in de praktijk onderzoek te doen naar de verschillen in Vlaamse en Nederlandse projectcultuur is een analytische strategie belangrijk. Dit is stap twee binnen de onderzoeksstrategie en is gerelateerd aan het empirische gedeelte van deze scriptie (zie tabel 2). Het empirische gedeelte over de projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen bestaat uit twee delen. Deel één van het empirische gedeelte bestaat uit observaties van bijeenkomsten, de omgang op de werkvloer en het voeren van informele gesprekken. Deel twee zijn semigestructureerde interviews met zes Nederlanders en drie Vlamingen die betrokken zijn of waren bij de realisatie van het project.

Deze twee onderzoeksmethoden behoren tot kwalitatief onderzoek. Dit soort van onderzoek legt de focus op inductieve en deductieve logica en accepteert meerdere perspectieven en realiteiten. Dit is tevens relevant voor deze scriptie omdat er een interpretatief perspectief toegepast wordt, zoals in hoofdstuk 2 besproken. Verder gaat het om verschillende individuen, waarvan ieder een eigen perspectief heeft op de variabelen van projectcultuur. Daarnaast heeft diepgang in data een hogere waarde dan kwantiteit van data in kwalitatief onderzoek (Hennink et al., 2011; O'Leary, 2012). De focus van dit onderzoek ligt op één casus en probeert diepgaande informatie te verkrijgen over de individuele en persoonlijke belevenissen van de participanten. Deze focus past bij kwalitatief onderzoek omdat het als doel heeft om inzicht te verkrijgen in complexe vraagstukken zoals het toelichten van persoonlijke overtuigingen en gedrag, sociale structuren en culturele normen en waarden (O'Leary, 2012; Hennink et al., 2011). Kwalitatieve methoden zijn bijvoorbeeld diepte-interviews en observaties van deelnemers. Hierdoor is het mogelijk gedetailleerde data te verkrijgen over de case (Aitken & Valentine, 2006; O'Leary, 2012).

Gemengde methodes (mixed methodology) heeft het voordeel dat veel kennis verworven kan worden. Deze methode houdt in dat verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd worden. Naast kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden te mengen, is het ook mogelijk om verschillende kwalitatieve methoden te mixen. Het laatste is gedaan door het mixen van diepte-interviews met observaties. De combinatie van deze twee kwalitatieve methoden zorgt voor een mogelijke goede weerspiegeling van wat de deelnemers vertellen en hoe het in de praktijk geleefd wordt (O'Leary, 2012; Hennink et al., 2011). Daarnaast biedt het gebruik van meerdere methoden het voordeel van triangulatie – het gebruiken van meerdere bronnen van data om de authenticiteit van iedere bron te bevestigen (O'Leary, 2012). In dit onderzoek worden twee gemengde methoden toegepast; observaties en diepte-interviews.

De onderzoeker loopt een aantal maanden stage op het project NST, waardoor zij inzicht krijgt in normale werkdagen op het project. Verder neemt de onderzoeker deel aan project gerelateerde activiteiten. Hierdoor kan zij contact leggen en vertrouwen opbouwen met de projectmedewerkers en personen die betrokken zijn bij het project. Dit kan een voordeel bieden tijdens de dataverzameling. Een mogelijk nadeel van een stage is dat de objectiviteit van de onderzoeker lijdt. Het is mogelijk dat de onderzoeker beïnvloed wordt door medewerkers en zich een bepaalde mening gaat vormen met betrekking tot projectcultuur verschillen tussen Nederland en Vlaanderen.

3.3.1 Participatieve observaties – gematigde participant

Observatie is een 'Systematische methode voor dataverzameling dat steunt op de wetenschappers vaardigheid om data te verzamelen door zijn of haar waarnemingen' (O'Leary, 2012, blz. 209). Deze onderzoeksmethode biedt het voordeel om te achterhalen of er een verschil bestaat tussen wat personen vertellen en wat ze doen (Clifford et al. 2012; O'Leary, 2010). Door dit kenmerk van observatie wordt het een belangrijk instrument om te onderzoeken of de interviews overeenkomen met de observaties.

In deze scriptie doet de onderzoeker observaties als een 'gematigde participant'. Dit betekent dat de onderzoeker soms deelnemer is tijdens observaties maar ook observeert als buitenstaander. Door het deelnemen aan dagelijkse activiteiten op het project Nieuwe Sluis Terneuzen, is het mogelijk om informatie te verzamelen over de sociale orde en de culturele normen binnen het projectteam. Daarnaast biedt een meer passieve participatie de mogelijkheid om de context, de mensen en de activiteiten van het project te observeren in plaats van een deelnemer te zijn van de activiteiten (Hennink et al., 2011). Als gematigde participant gedraagt zich de onderzoeker volgens de normen en waarden van het projectteam en neemt de rol als onderzoekende stagiair aan. Daarnaast bewaart de onderzoeker een bepaalde afstand tot het observeren van de situatie (Hennink et al., 2011). Tijdens het observeren van het projectteam worden de observaties opgeschreven. De notities die gemaakt worden tijdens de observaties, zijn de data voor de analyse. Hiervoor is het belangrijk dat de notities duidelijk en gedetailleerd zijn. De notities worden met de hand opgeschreven in een notitieblok, zodat de participanten niet afgeleid worden door bijvoorbeeld een laptop. Gedetailleerde notities omvatten vaak verschillende elementen, zoals de plek (omgeving en activiteiten) en de personen (activiteiten en interactie) (zie tabel 3) (Hennink et al., 2011). De analyse van de observatiestrategie en het ongeplande wordt gedaan aan hand van een coderingsschema (zie tabel 5), dat wederom gebaseerd is op het conceptuele model. In de volgende paragraaf wordt de tweede onderzoeksmethode behandeld.

Observatiepunten	Notities
<ul style="list-style-type: none">• De plek waar ik zit, binnen de sociale omgeving	
<ul style="list-style-type: none">• Schets maken van de locatie die ik observeer	
<ul style="list-style-type: none">• Aantal personen tellen en hun karakteristieken (leeftijd, geslacht, afkomst) beschrijven	
<ul style="list-style-type: none">• De actuele omgeving beschrijven die ik observeer	
<ul style="list-style-type: none">• De focus leggen op de manier waarop de personen binnen de setting gedragen (communiceren, non-verbaal gedrag)	

Tabel 3: *Observatieschema*. Bron: Hennink et al. (2011).

3.3.2 Semigestructureerde diepte-interviews

Ruim 70 personen zijn verbonden aan het project Nieuwe Sluis Terneuzen, waarvan ongeveer 40 voltijd op het project werken. Het projectteam is ongeveer in drie delen te verdelen, één derde zijn Vlamingen (MOW), één derde zijn Nederlanders (RWS) en de rest is voornamelijk gedetacheerd uit Nederland (bijvoorbeeld ZZPers). Om een representatief deel gesproken te hebben, is ervoor gekozen om drie Vlamingen en zes Nederlanders te selecteren voor de semigestructureerde diepte-interviews.

Verder behoren diepte-interviews bij kwalitatieve onderzoeksmethoden. Binnen dit kader is het verkrijgen van diepgaande informatie belangrijker dan 'brede' informatie en zijn minder participanten (N) nodig vergeleken met kwantitatieve onderzoeksmethoden (Hennink et al., 2011). De selectie van deze negen participanten is gedaan in overleg met de projectdirecteur van de Nieuwe Sluis Terneuzen Eric Martijn. Door middel van het overleg, werden naast personen die op het project werken ook een aantal andere personen genoemd die betrokken zijn of waren bij de plannings- en realisatiefase van het project en relevant kunnen zijn voor dit onderzoek.

Zoals eerder beschreven, bieden interviews de mogelijkheid om informatie te verkrijgen om een gedetailleerd beeld te schetsen van de case en het probleem (Aitken & Valentine, 2006; O'Leary, 2010). Diepte-interviews creëren de mogelijkheid om te begrijpen op wat voor een manier er een verschil bestaat in projectculturen tussen Nederlanders en Vlamingen en of mogelijke verschillen de samenwerking beïnvloedt. Voorafgaand aan de afname van de interviews wordt de interviewgide opgesteld (zie bijlage 1). Bij deze onderzoeksmethode worden er een aantal open vragen gesteld aan de participant. Vervolgens kan de participant open antwoorden geven op de vragen (O'Leary, 2010). Voor dit onderzoek zijn er rond de tien primaire vragen opgesteld. Daarnaast zijn er onder de specifieke primaire vraag verschillende secundaire vragen opgenomen. Aan het einde van de interviewgide zijn er nog een aantal afsluitende vragen. De vragen die gesteld worden zijn gebaseerd op de variabelen die beschreven worden in het theoretisch kader. Daarnaast is het mogelijk door het stellen van de primaire vragen en de daarbij behorende secundaire vragen om de onderzoeksvraag en de deelvragen te beantwoorden (Clifford et al. 2012). In bijlage 1 is de interviewgide opgenomen.

Na de afname van de interviews worden deze getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. De interviews worden gecodeerd en geanalyseerd met behulp van een coderingsschema (zie tabel 5), gebaseerd op het theoretisch kader en het conceptueel model. De personen die geïnterviewd worden zijn van Nederlandse of Vlaamse afkomst en zijn verbonden aan Nederlandse of Vlaamse organisaties. Tabel 4 geeft een overzicht van de geïnterviewde personen. De volgorde van de personen in de tabel correspondeert niet met de nummering van personen in de resultaten. Daarnaast worden de Nederlandse participanten in de resultaten genumereerd van geïnterviewde #1 tot en met geïnterviewde #6 en de Vlaamse participanten van geïnterviewde #7 tot en met geïnterviewde #9.

De onderzoeksmethode interviews, behoort tot de kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze soort van onderzoeksmethode wordt soms ten laste gelegd dat het niet de geloofwaardigheidsmaatstaven bereikt. Interviewers zouden bijvoorbeeld niet objectief zijn (O'Leary, 2010). Dit is gedeeltelijk verklaarbaar doordat 'wetten' van de wetenschap voortgekomen zijn uit de positivistisch/kwantitatieve traditie. Daarentegen beweren wetenschappers uit de post-positivistische traditie, dat het niet mogelijk is om compleet

objectief te zijn in de sociale wetenschap. Deze uitspraak wordt onderbouwd met het argument dat de sociale wetenschap focust op subjectieve normen en waarden die belangrijk zijn voor het begrijpen van de wereld. In de post-positivistische traditie wordt de zekerheid die voortvloeit uit de kwantitatieve traditie vervangen door de acceptatie van complexiteit en chaos (Aitken & Valentine, 2006; O’Leary, 2010). Flyvbjerg (2001) claimt dat de sociale wetenschap zich zou moeten focussen op het Aristotelische concept van het werven van praktische wijsheid en omzichtigheid (phronèsis) en niet op de theoretische wetenschap (epistèmè). Verder kunnen interviews erbij helpen om subjectieve normen en waarden, geloofsovertuigingen van individuen te onderzoeken (Aitken & Valentine, 2006; O’Leary, 2010). Door de kenmerken van interviews wordt deze onderzoeksmethode een belangrijk instrument om een gedetailleerd beeld te schetsen van de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen en de mogelijke invloed daarvan op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen.

Geïnterviewde personen die betrokken zijn/waren bij het project NST			
Nederland	Organisatie	Vlaanderen	Organisatie
Harm Verbeek	RWS	Ir. Freddy Aerts	MOW
Mardie Hack	RWS	Frederic van Hoorebeke	Zelfstandig
Chris Kampfraath	IenM ministerie	Willem Vuylsteken	MOW
Johan Jacobs	IenM ministerie/RWS		
Rein van der Kluit	Waterschappen/RWS		
Maurice Buuron	Provincie Zeeland		

Tabel 4: Lijst van geïnterviewde personen.

3.4 Kwalitatieve Data-analyse

"Kwalitatieve data-analyse is interpretatief, waarbij de onderzoeker probeert de betekenissen die de participanten aan hun meningen en ervaringen geven, te interpreteren." (Hennink et al., 2011, blz. 17). De analyse van de kwalitatieve data (stap 3) in dit onderzoek, die verkregen is door de semigestructureerde diepte-interviews en observaties, is relevant om data te transformeren in informatie. Deze transformatie wordt gedaan doormiddel van een analytische strategie en analyse-instrumenten. Een coderingsschema is een voorbeeld van een analyse-instrument. Allereerst worden de afgenomen interviews getranscribeerd. Zoals eerder beschreven wordt voor de analyse van de getranscribeerde interviews een coderingsschema gebruikt. Voor de observaties wordt hetzelfde coderingsschema gebruikt om het te analyseren. Deze codes kunnen verdeeld worden in deductieve en inductieve codes (zie tabel 5). De codes uit het coderingsschema worden samengesteld met behulp van de projectcultuurvariabelen, literatuur en het conceptuele model van hoofdstuk 2 (deductieve codes). Daarnaast worden ze aangevuld met codes die voortkomen uit de data (inductieve codes). De reden voor het gebruik van een coderingsschema is dat de verschillende interviews en observaties met behulp van schema's gesorteerd en vergeleken kunnen worden (Van den Brink, 2009; O’Leary, 2010). De codering van de getranscribeerde

interviews en de opgeschreven observaties wordt met verschillende kleuren (zie bijlage 2) met hand gedaan.

Coderingsschema	
Deductief	Inductief
Samenwerking (Horizontaal) <ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwen - Kennis delen - Risico's delen - Gezamenlijk doel 	Werkwijze (Binnen de organisatie) <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig - Korte lijntjes met leidinggevende
Organisatieachtergrond <ul style="list-style-type: none"> - Vlaamse organisatie - Nederlandse organisatie - Verschillende doelen/belangen nastreven - Verschillende procedures, structuur en machtsverhoudingen 	Individuele eigenschappen (cultuur onafhankelijk) <ul style="list-style-type: none"> - Vaardigheden medewerkers - Soft skills - Omgang met procedures
Omgang met regels <ul style="list-style-type: none"> - Lage onzekerheidsvermijding - Hoge onzekerheidsvermijding 	Verandering in samenwerking <ul style="list-style-type: none"> - Reden voor de verandering van samenwerking
Hiërarchie (verticale samenwerking) <ul style="list-style-type: none"> - Grote machtafstand - Kleine machtafstand 	Werkwijze (Binnen het project en tussen Nederlanders en Vlamingen)
Formele en informele praktijken <ul style="list-style-type: none"> - Sociale regels - Formele regels 	Informele activiteiten
Individualistisch/collectivistisch (Verticale samenwerking) <ul style="list-style-type: none"> - Individuele rol van de medewerker belangrijker dan de het team 	
Opleidingsachtergrond <ul style="list-style-type: none"> - 'Communities of practice' - Kennisintegratie 	
(Beroeps)jargon <ul style="list-style-type: none"> - Technisch jargon - Emotioneel jargon - Direct communiceren - Indirect communiceren 	
Rituelen en symbolen <ul style="list-style-type: none"> - Rituelen die de hiërarchie verduidelijken 	

Tabel 5: Coderingsschema: Deductieve en inductieve codes.

3.4.1 Resultaten en conclusie baserend op de kwalitatieve data

De resultaten uit de kwalitatieve data-analyse worden in het conceptuele model geplaatst. Binnen dit model worden de data geïnterpreteerd en vergeleken. Hierdoor is het mogelijk om verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse projectculturen vast te stellen en te achterhalen of deze verschillen invloed hebben op de samenwerking, stap 4 en 5. Op basis van de analyse van de resultaten is het mogelijk om conclusies te trekken om de primaire onderzoeksvraag: *"Wat voor een invloed hebben de verschillende projectculturen van Nederland en Vlaanderen op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen?"*, te beantwoorden (stap 6).

3.5 Zelfreflectie

Zoals hierboven beschreven is de kwalitatieve data-analyse interpretatief, waarbinnen subjectiviteit van de onderzoeker erkent wordt. Verder bekend de interpretatieve toepassing, dat door het bestuderen van participanten de subjectieve meningen van onderzoekers gereflecteerd worden. Daarnaast brengen onderzoekers hun subjectieve invloeden mee in het onderzoeksproces, voornamelijk tijdens de datacollectie en interpretatie. Tijdens het samenkomen van de onderzoeker en de participant zal er een reactie optreden jegens de achtergrond, karakteristieken en de positionering van elkaar. Hierdoor zal de onderzoeker en de participant bijdragen aan de realiteitsconstructie tijdens het interviewproces (Finlay & Gouch, 2003; Hennink et al., 2011).

Terwijl de interpretatieve benadering erkent dat de onderzoeker invloed heeft op de verzameling en de analyse van de data, is zelfreflectie een proces om deze invloed zichtbaar te maken. De positie van de onderzoeker is dat zij van Duitse afkomst is, maar sinds een aantal jaren in Nederland woont. Hierdoor is het mogelijk dat de onderzoeker meer sympathiseert met de Nederlandse participanten dan met de Vlaamse participanten. Dit verschil kan doorschrijven tijdens interviews of informele gesprekken met Vlamingen respectievelijk Nederlanders. Hierdoor is het mogelijk dat de dataverzameling en de data-analyse beïnvloed wordt.

De kwalitatieve onderzoeker kan door middel van dit proces, reflecteren op de eigen subjectiviteit, op wat voor een manier de eigen sociale achtergrond, mening, positionering en gedrag invloed heeft op het onderzoek (Finlay & Gouch, 2003; Hennink et al., 2011). Daarnaast kan de onderzoeker aan hand van reflectie, achterhalen hoe de participanten reageren op de onderzoeker en de onderzoekomgeving. "Reflexiviteit is nodig om het onderzoeksproces te legitimeren, te valideren en om het in twijfel te trekken." (Pillow, 2003, in Hennink et al., 2011, blz. 20). Dit houdt in dat de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces voortdurend moet reflecteren op potentiële invloeden van zichzelf op het onderzoeksdesign, de omgeving waar de data verzameld wordt en de data-analyse. In stap 7 van de onderzoeksstrategie (Zie tabel 2) wordt het proces van zelfreflectie toegepast op de verschillende stappen die de onderzoeker doorloopt om een conclusie te kunnen trekken.

Hoofdstuk 4. Setting the stage

Om inzicht te verkrijgen in de context van de casestudie, is een overzicht nodig over de achtergrond van het project Nieuwe Sluis Terneuzen. Hoofdstuk vier geeft een beschrijving van de beweegredenen voor de realisatie en de context van de case. Verder gaat dit hoofdstuk erop in waarom Nederland en Vlaanderen samen deze sluis realiseren en hoe deze samenwerking gereld is.



Kaart 2: Terneuzen en Gent. Bron: Google Maps (2017).

4.1 Waarom een nieuwe sluis in Terneuzen?

De aanleiding voor de realisatie van het project Nieuwe Sluis Terneuzen kan opgesplitst worden in twee redenen. De eerste reden is op basis van economische belangen. De zeehavens van Gent en Terneuzen zijn van economisch belang voor het Vlaams-Nederlandse gebied langs het Kanaal Gent-Terneuzen en daarbuiten (zie kaart 2). De tweede reden baseert op een onderzoek uit 2006, die de gevolgen van de toename van grotere zee- en binnenvaartschepen op het sluisencomplex van Terneuzen onderzocht. Uit dit onderzoek bleek dat de toename een negatief effect zal hebben op de toegankelijkheid

van de Kanaalzone (VNSC, 2016). Op basis van deze redenen worden er drie doelen voor het project NST geformuleerd:

Het doel van dit project is ten eerste de wachttijden voor de binnenvaart (grotere capaciteit) te verkorten. Ten tweede het mogelijk maken dat grotere zeeschepen kunnen passeren (schaalvergroting). Ten slotte het versterken van de robuustheid van het sluizencomplex (VNSC, 2016).

In 2012 startte de planfase van dit project en de realisatiefase begint in 2017. Volgens de planning moet het project Nieuwe Sluis Terneuzen in 2022 opgeleverd worden (VNSC, 2012; VNSC, 2016; Nieuwe Sluis Terneuzen, 2017).

4.2 Nederland en Vlaanderen realiseren samen de Nieuwe Sluis Terneuzen

Op basis van de boven beschreven redenen wordt duidelijk dat Nederland en Vlaanderen samen belang hebben bij de realisatie van een nieuwe sluis in Terneuzen. Vlaanderen heeft echter meer belang erbij om een grotere Zeesluis te bouwen in Terneuzen dan Nederland. Dit kan verklaard worden doordat de bereikbaarheid van Gent voor zeeschepen verbeterd moet worden. In Gent zijn er verschillende industrieën, zoals Volvo (Volvo group, 2017), die goederen via de Noordzee en kanaal Gent-Terneuzen aangeleverd krijgen (zie kaart 2). Hierdoor is het project NST een belangrijk knooppunt voor Gent om goederen te verkrijgen (Port of Ghent, 2017).

Aan hand van dit verschil draagt Vlaanderen de werkelijke kosten van de aanleg en de

gezamenlijk overeengekomen kosten van het infrastructureel onderhoud van de Nieuwe Sluis Terneuzen gedurende de periode van dertig jaar (VNSC, 2016). Ondanks deze kosten betaalt Nederland een bijdrage van ruim €190 miljoen aan deze kosten (Nieuwe Sluis Terneuzen, 2017). De aanleg van de sluis inclusief voorbereidingskosten en begeleiding en het infrastructureel beheer en onderhoud van de eerste 2 jaar kost naar verwachting €934 miljoen (inclusief btw). Daarnaast worden uit de Europese CEF-fondsen ruim € 48 miljoen bijgedragen (Rijkswaterstaat, 2017) omdat het project tot het Noordzee- Mediterraan TEN-T-netwerk behoort (zie kaart 1).

Voor het Verdrag Nieuwe Sluis Terneuzen hebben Vlaanderen en Nederland afspraken over contractvorm, sturing en eenduidig juridische opdrachtgeverschap richting markt gemaakt. Dit houdt in dat de sturing van het project als volgt gekarakteriseerd kan worden: *"Vlaanderen en Nederland hebben gelijkwaardig zeggenschap op het gehele project NST zowel tijdens de ontwerpfasen als tijdens de bouw"* (VNSC 2016, p. 22). Daarnaast is de juridische opdrachtgever van het project Nederland. Een D&C-contract wordt toegepast op het project NST, volgens de Nederlandse spelregels (VNSC, 2016). Verder wordt de Nederlandse werkwijze toegepast op het project NST. Een voorbeeld hiervan is het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). Het MIRT-spelregelkader beschrijft de benodigde activiteiten tijdens de verkenning, de planuitwerkingsfase en de realisatiefase (Rapport VNSC, 2016). De reden voor het toepassen van de Nederlandse werkwijze is dat de sluis op Nederlandse grond gebouwd wordt, waardoor de Nederlandse wetgeving geldt.

4.3 Welke partijen zijn betrokken bij de realisatie van het project NST en hoe ziet de projectorganisatie eruit?

Zoals boven beschreven, vindt er een gezamenlijke bekostiging en besluitneming plaats. Daarnaast is deze gezamenlijkheid tussen Nederland en Vlaanderen terug te zien in de (project)organisatie (zie figuur 5). In alle verschillende lagen zijn Nederlanders en Vlaamse partijen vertegenwoordigd met de ambitie om kennis, kunde en ervaring uit beide landen bijeen te brengen (Rapport VNSC, 2016).

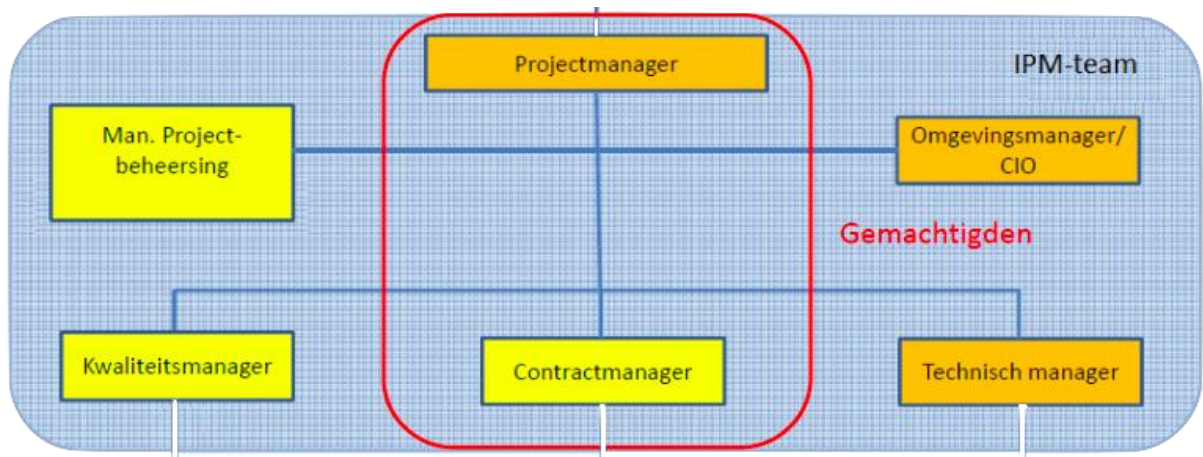
De Vlaams-Nederlandse Schelde Commissie (VNSC) is het instrument voor het verwezenlijken van het gemeenschappelijke project. De VNSC is binnen het kader van het verdrag van 21 december 2005 tussen Nederland en Vlaanderen opgericht om de samenwerking op het gebied van beleid en beheer in het Schelde-estuarium sturing te geven. De VNSC, bestaat uit een Politiek en een Ambtelijk College en een Uitvoerend Secretariaat. De VNSC stelt werk- en projectgroepen in, die geleid worden door Vlaamse en Nederlandse experts (Rapport VNSC, 2012)

Zoals figuur 5 illustreert bestaat de stuurgroep uit vertegenwoordigers van Nederlandse en Vlaamse organisaties. Deze stuurgroep wordt door VNSC (en daarmee ook door het Vlaamse Ministerie van Openbare Werken en het Nederlandse Ministerie van Infrastructuur en Milieu) gemachtigd om het project aan te sturen. De Stuurgroep formuleert de projectopdracht, bepaalt de scope en richt het projectteam in die deze opdracht tot uitvoert.

Ten behoeve van de realisatiefase van het project NST laat de Stuurgroep zich vertegenwoordigen door de Projectboard. Deze beperkte afvaardiging van de Stuurgroep treedt op als (interne) opdrachtgever voor het realisatiecontract. Dit om snel en effectief te kunnen reageren op ontwikkelingen en conflicten (VNSC, 2016).

Het projectteam wordt gemanaged door zes Nederlandse en Vlaamse IPM-rolhouders (zie figuur 4 en 5). Het projectteam legt formeel verantwoording af over het project aan de Stuurgroep. Een van de succesfactoren voor het project is volgens VNSC (2016) het opleveren conform de voorziene planning. Daarnaast zijn de principes binnen het budget blijven en "sober en doelmatig" relevante sturingsprincipes voor het project NST, terwijl vanuit de functionele invalshoek het devies "goed is goed genoeg" toegepast wordt (VNSC, 2016).

Verder is het project NST grensoverschrijdend in organisatorische en financiële zin. Dat brengt stijl- en cultuurverschillen met zich mee. Deze verschillen kunnen, mits goed beheerst, kansen geven om het resultaat verder dan gebruikelijk te verbeteren volgens het Rapport van de VNSC (2016). Daarbij is periodiek stilstaan bij de succesfactoren essentieel om het project, indien nodig, tijdig te kunnen bijsturen. Naast de meer inhoudelijke succesfactoren wordt aandacht gegeven aan de meer "zachtere" factoren. Dit geldt enerzijds voor de manier van omgaan met elkaar en de personele zorg binnen het Projectteam. Anderzijds geldt dit voor de wijze van omgaan met de opdrachtnemer(s) (VNSC, 2016). *"Het samen succesvol realiseren van het project en de daarvoor benodigde teambuilding/-coaching en inspiratie staan hoog op de agenda"* (VNSC, 2016, p. 10).



Figuur 4: De zes IPM-rollen. Bron: VNESC (2016)



Figuur 5: *Aansturingslijn projectorganisatie*. Bron: Rapport VNSC (2012); Rapport VNSC (2016).

Terugkoppelend naar het theoretisch kader (hoofdstuk 2), kan het project NST als een megaproject gekarakteriseerd worden. Het project NST is een complex en kostenrijk project. Daarnaast duurt het project meerdere jaren om ontwikkeld en gebouwd te worden en zijn verschillende partijen betrokken bij het project NST (VNSC, 2016). Dit komt overeen met de beschrijving van megaprojecten volgens Flyvbjerg (2014) en Van Marrewijk (2007). Verder is de beschrijving van projectmanagent volgens Söderlund (2004), Association for Project Management (APM) (2000), The Project Management Institute (PMI) (2004) en Koppenjan et al. (2011) terug te zien in het project NST. Om het project succesvol te

managen wordt er op het project NST geprobeerd dat de voorspelde uitkomst zo gelijk mogelijk is aan de vooraf gedefinieerde uitkomst. Dit kan gedaan worden aan hand van een aantal factoren, bijvoorbeeld door duidelijke communicatie. Verder beschrijven Van Marrewijk (2007), Dingle (1991), Hastings (1995), Wang (2001) en Anderssen (2003) dat de projectcultuur invloed heeft op het projectdoel, daarmee wordt ook in het Plan van Aanpak Realisatiefase Nieuwe Sluis Terneuzen (2016) rekening gehouden. In het project wordt geprobeerd met deze beperkingen om te gaan middels inhoudelijke en "zachte" succesfactoren (VNSC, 2016).

Verder is de complementerende eigenschap van de cultuurdefinities van Hofstede et al. (1990) en Hofstede et al. (2011) relevant voor dit onderzoek omdat uitgaand van de definitie en hoofdstuk 4, bestaat het project Nieuwe Sluis Terneuzen uit twee onderscheidbare groepen, de Vlamingen en de Nederlanders met ieder zijn eigen collectieve mentale programmering op nationaal- en organisatieniveau.

Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de stappen drie, vier en vijf van de onderzoeksstrategie (Tabel 2, Hoofdstuk 3) behandeld: (1) analyse van de projectcultuurvariabelen van Nederland en Vlaanderen in de praktijk, (2) interpreteren en vergelijken Nederland en Vlaanderen baserend op de projectcultuurvariabelen en (3) de invloed van verschillen in projectcultuurvariabelen op de samenwerking beschrijven en analyseren. De verschillen in projectcultuurvariabelen zijn samengevat in tabel 6. Daarnaast zijn de conflicten beredeneerd uit Vlaamse en Nederlandse zicht, samengevat in tabel 7.

5.1 Nederlandse en Vlaamse projectculturen en de verschillen ertussen

In hoofdstuk 2 werden verschillende projectcultuurvariabelen (zie tabel 1) beschreven en geoperationaliseerd om de Nederlandse en Vlaamse projectcultuur op het project Nieuwe Sluis Terneuzen in kaart te brengen, met elkaar te vergelijken en mogelijke verschillen te onderzoeken. In de volgende sub paragrafen worden de resultaten gepresenteerd.

Projectcultuurvariabele 1: Omgang met regels

De projectcultuurvariabele 'omgang met regels' behandelt het thema hoeveel waarde projecten hechten aan regels, procedures en stappenplannen.

Nederland

"De borging van de kwaliteit (bij Rijkswaterstaat), verloopt via allerlei afspraken over processen, te volgen procedures die vastgelegd zijn in handreikingen en wegwijzers (...)." (Geïnterviewde #1, 2017)

"(RWS) is heel erg gericht op standaardisatie van het doen. Als we iets doen, we vinden het maar één keer uit en schrijven we netjes op hoe we het doen en (...) dan doen we wat we opgeschreven hebben. Een sterke neiging naar standaardisatie en een sterke neiging naar realisatie, dat zijn eigenlijk twee dingen die bij de Rijkswaterstaat-organisatie echt uitblinken." (Geïnterviewde #8, 2017)

Zoals uit deze quotes naar voren komt, beschrijven de Nederlandse participanten dat Rijkswaterstaat waarde hecht aan het maken en het standaardiseren van regels en procedures. Daarnaast beschrijven de participanten dat er geen uitzonderingen gemaakt worden op de hoofdlijnen van procedures, echter is het wel mogelijk om binnen de procedures zelf gedeeltelijk te bepalen hoe je het invult. De reden voor het maken en het nagaan van deze regels en procedures, is volgens geïnterviewde #1 (2017) en de literatuur dat het onzekerheden vermindert en zekerheid biedt (Hofstede et al., 2011; House et al., 1999). Zoals in het volgende citaat beschreven wordt:

"Je merkt wel dat zulke kwaliteitsmetingen (aan hand van procedures), het project (NST) enorm helpt om op dat moment ook die stap te maken (om bijvoorbeeld een beslissing te nemen)." (Geïnterviewde #1, 2017).

Daarnaast wordt het project NST op basis van de Nederlandse regelgeving gerealiseerd. Het MIRT- spelregelkader wordt op dit project toegepast. Het MIRT-spelregelkader beschrijft de essentiële activiteiten tijdens de verkenning, de planuitwerkingsfase en de realisatiefase (Rapport VNVC, 2016).

Verder bieden deze procedures een houvast en een routine voor Rijkswaterstaat medewerkers om met de baanrotatie binnen RWS om te gaan. Baanrotatie houdt in dat iedere 3 tot 5 jaar een medewerker van project/positie binnen RWS wisselt. Hierdoor is het mogelijk dat kennis over een specifieke kwestie verloren gaat en kan dit tegengegaan worden met behulp van procedures en stappenplannen. In het plan van aanpak van de realisatiefase staat echter expliciet dat personen op sleutelposities binnen het project langer dan de genoemde jaren mogen blijven om kennisverlies tegen te gaan (VNSC, 2016).

Vlaanderen

"In Vlaanderen zijn er veel minder regels." (...) "Het is veel meer (dat Vlamingen) hun eigen piste kiezen en twee drie stappen vooruitdenken en zich veel gemakkelijker aanpassen aan de route. Als er iets opduikt, iets onverwachts, dat men dan zegt oké hoe gaan we daar mee om?" (Geïnterviewde #7, 2017)

"Onze aanpak is eigenlijk al aan het begin, we gaan het (pragmatisch) doen. Ik denk de mix van de twee (Nederlandse en Vlaamse aanpak) waarbij je toch wat structuur overhoudt (...) maar je mag het niet te sterk vertalen in wetboeken." (Geïnterviewde #8, 2017).

Alle drie Vlaamse participanten beschrijven over het algemeen dat ze weinig regels en processen hebben die ze (moeten) volgen. Een bepaalde structuur aan de beleidskant en de uitvoerende kant (Maritieme Toegang) van MOW wordt wel gehandhaafd en als belangrijk beschouwd, zolang het de flexibiliteit niet belemmert. Volgens de Vlaamse participanten, kan het verminderde gebruik van procedures verklaard worden doordat ze niet geloven in het toepassen van 'one-size fits all' procedures en meer op de individuele (inhoudelijke) kennis bouwen die de medewerkers hebben om met bijvoorbeeld onzekerheden om te gaan. Zoals in het volgende citaten van geïnterviewde #7 (2017) beschreven wordt:

"Ik geloof niet in de 'one-size fits all' oplossing. De MIRT heeft zeker zijn meerwaarde, zeker richtinggevend. Maar het moet wel de flexibiliteit hebben als motivatie om wat te kunnen afwijken als de situatie het vraagt. Niet alles is voorspelbaar." (Geïnterviewde #7, 2017)

Verschillen tussen Nederlanders en Vlamingen

"Beide organisaties (achter het project) werken helemaal anders. Het is een doodzonde in Nederland als je afwijkt van het stappenplan, dus is men zo getraind dat men niet anders kan. Dat zou ook niet aanvaard worden, en dat is een grondig verschil met hoe in Vlaanderen gewerkt wordt." (Geïnterviewde #8, 2017)

Op basis van de verzamelde data wordt duidelijk dat de Nederlandse en Vlaamse organisatie verschilt in de omgang met regels en procedures. Bij MOW worden procedures meer gezien als richtinggevend, daartegenover worden procedures bij RWS als norm beschouwd waar niet van afgeweken mag worden (zie tabel 6). Geïnterviewde #7 (2017) beschrijft dit als volgt:

"Ik denk dat ik daar een beetje een typische Vlaamse houding in heb, (een procedure) is richtinggevend maar niet leidend." (Geïnterviewde #7, 2017).

Dit kan verklaard worden aan hand van de verschillen in werkwijze, zoals in het volgende citaat gesteld wordt door een Vlaming:

"Zij (Nederlanders) hebben meer houvast aan al hun procedures, dat wel. Maar ze kennen inhoudelijk de dossiers minder (dan Vlamingen)." (Geïnterviewde #8, 2017).

Daarnaast wordt deze reden ook over het algemeen bevestigd door de Nederlanders:

"Rijkswaterstaat is sterk geprotocolleerd en procesgericht, iedereen weet wat hij/zij moet doen. In Vlaanderen is het (...) veel meer inhoud gericht, persoonlijke expertise geldt daar als een belangrijk fenomeen." (Geïnterviewde #2, 2017)

Invloed op de samenwerking

Volgens de participanten en literatuur heeft een verschil in de projectcultuurvariabele "omgang met regels" invloed op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen (Behfar et al., 2006; Brett et al., 2006). Dit kan verklaard worden doordat de Vlaamse participanten de procedures vaak als star en tijdrovend beschouwen en hierdoor geïrriteerd raken, geïnterviewde #7 beschrijft dit als volgt:

"De Nederlandse manier van werken, vraagt veel meer tijd, alles op voorhand verkennen en is ook veel meer star (dan de Vlaamse manier). Als stap drie genomen wordt, moet (vervolgens) automatisch stap vier genomen worden die we op voorhand hebben gezet. Terwijl dan mogelijk iets onverwachts gebeurt, wat je niet had kunnen voorzien of dat het toch niet zo wijs is om stap vier te nemen, zoals je het op voorhand had uitgetekend." (Geïnterviewde #7, 2017)

Zoals in het citaat van geïnterviewde #7 (2017) beschreven wordt, beschouwen de Nederlandse participanten procedures als een belangrijke basis voor een project en de besluitvorming. Aan hand van deze verschillen ontstaan er 'conflicterende besluitnemende normen' volgens Behfar et al. (2006) en Brett et al. (2006). Met behulp van de participatieve observatie kan een voorbeeld beschreven worden om de conflicterende besluitnemende normen te illustreren. Dit voorbeeld zijn risicotabellen die ingevuld moeten worden volgens Rijkswaterstaat om onzekerheden te verminderen. Dit staat haaks met de Vlaamse (MOW) werkwijze waarbinnen niet op voorhand risicotabellen ingevuld worden, maar als de risico's optreden meteen geprobeerd wordt om ze op te lossen. Door het toepassen van bijvoorbeeld risicotabellen probeert RWS meer zekerheid te creëren rond om het project. Behfar et al. (2006) en Brett et al. (2006) verklaren dit verschil aan hand van de behoefte die projecten hebben om zekerheid te creëren. Naarmate een project meer zekerheid nodig heeft, zal het ook meer analyses maken, bijvoorbeeld risicotabellen opstellen.

Projectcultuurvariabele 2: Hiërarchie

De tweede variabele omschrijft de machtafstand tussen leidinggevenden en ondergeschikten in projecten (Hofstede et al. 2011; Martin, 2002).

Nederland

"(Je) positie is wel van belang in de besluitvorming. (...). Dat wil niet zeggen dat medewerkers niet gehoord worden maar je merkt dat de positie aan tafel wel belangrijk is." (Geïnterviewde #1, 2017)

"Rijkswaterstaat was vanouds een behoorlijk hiërarchische organisatie, dat is in de loop van de tijd behoorlijk veranderd. (...), aan de ene kant zijn er heel veel eigenwijze

jongens en meisjes, dat is ook de kracht van RWS want dat levert ook weer creativiteit op, aan de andere kant staat dat weer haaks op hiërarchisch denken (...)."
(Geïnterviewde # 3, 2017)

"Nederlanders zijn meer gewend om hun mening te uiten en het maakt niet uit of je de directeur bent of niet(...). En dan komt misschien goede kritiek of commentaar op tafel."
(Geïnterviewde #5, 2017)

De zes Nederlandse participanten beschrijven dat Rijkswaterstaat een hiërarchische organisatie is met betrekking tot beslissingslijnen. Daartegenover blijkt uit de interviews en observaties dat de omgang tussen medewerkers van Rijkswaterstaat egalitair is, tutoyeren is aan de orde binnen de organisatie en het project NST. Tevens viel op dat Rijkswaterstaatsmedewerkers van alle niveaus hun mening uiten en deze ook meegenomen worden tijdens besluitvormingsprocessen. Dit kan verklaard worden volgens de zes Nederlandse participanten en de literatuur doordat Nederlanders over het algemeen gewend zijn om hun mening te uiten en dat hun mening meetelt tijdens besluitvormingsprocessen. Verder claimen Hofstede et al. (2011) dat Nederland een egalitaire nationale cultuur heeft. Op organisatieniveau kan het verklaard worden door het beleid dat gevoerd werd door de voormalige hoofdingenieur-directeur Jan Hendrik Dronkers, hij legde de nadruk op de emancipatie van de advieslijn, volgens Nederlander 3 (2017). Dit houdt in dat het advies van de adviseurs een belangrijke rol spelen tijdens besluitvormingsprocessen binnen RWS. Op basis hiervan wordt een bepaalde overlap zichtbaar tussen het nationale en organisatieniveau. Zoals hierboven beschreven zijn Nederlanders over het algemeen gewend om hun mening te uiten en dat deze meegenomen wordt tijdens besluitvormingsprocessen, dit is terug te zien in het beleid van RWS.

Ook benoemen de participanten dat de lijnen lang zijn om bijvoorbeeld iets getekend te krijgen door een leidende ambtenaar in Den Haag of Utrecht Westraven¹. Dit kan verklaard worden doordat er verschillende tussenpersonen zijn die eerst geraadpleegd moeten worden en als een soort buffer fungeren tussen het project en de personen in Utrecht Westraven of Den Haag, zoals in het in het volgende citaat naar voren komt:

"Van (Persoon X) vraagt dat heel veel, zoveel aandacht krijgt een project normaal nooit. Je hebt een portfolio manager maar die zit meestal op iets meer afstand (van het project)." (Geïnterviewde #1, 2017).

Zoals uit het citaat al doorschijnt, werden de lange lijnen van RWS op het project aangepast door middel van een projectboard tussen de stuurgroep en het projectteam in te schakelen (zie figuur 5). Door het inschakelen van een projectboard heeft het projectteam en de vertegenwoordigers van de stuurgroep die in het projectboard zitten frequenter overleg over vraagstukken die in het projectteam spelen (VNSC, 2016).

Vlaanderen

"(We kenen een) redelijk hiërarchisch organisatiecultuur. Met zeer duidelijke beslissingslijnen." (Geïnterviewde #7, 2017)

¹ Hoofdkantoor Rijkswaterstaat

"Langs de Vlaamse kant, is de organisatiecultuur dat de leidende ambtenaar beslist. Als de leidende ambtenaar zegt links, dan is het links ook al heeft hij niet zijn experts geraadpleegd, dan zegt hij: Op basis van mijn ervaring ben ik overtuigd dat links het beste is. Dan kunnen zijn adviseurs rechts adviseren maar als hij vindt dat het links is, dan wordt het links." (Geïnterviewde #7, 2017)

Op basis van de verzamelde data wordt duidelijk dat MOW een hiërarchische organisatie is met duidelijke en korte beslissingslijnen (Geïnterviewde #7, #8 & #9). De leidende persoon neemt beslissingen en kan dit onafhankelijk doen van de adviseurs. Dit is te verklaren volgens de Vlaamse participanten doordat de leidinggevende veel technische kennis bezit, waardoor hij niet aangewezen is op adviseurs om een (technische) beslissing te nemen. Verder wordt in de interviews beschreven dat personen anders met elkaar omgaan op basis van de positie binnen de organisatie. In de literatuur en de negen interviews met de Nederlandse en Vlaamse participanten wordt dit verklaard doordat de Vlaamse cultuur over het algemeen veel waarde hecht aan een hiërarchische structuur en omgang (Hofstede et al., 2011), zoals in het volgende citaat beschreven wordt:

Iemand als (leidinggevende) die dominant is en vanuit zijn ervaring een heel sterk beeld heeft van wat hij heeft, gaat uiteraard ondergeschikten die minder ervaring hebben anders behandelen. Waarbij hij (de ondergeschikte) dan misschien als voordeel heeft dat hij dan ook duidelijker sturing krijgt van waar de leidinggevende heen wil. (Geïnterviewde #9, 2017)

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"MOW heeft een redelijk hiërarchische structuur, met heel veel vakkennis in huis. Dat wil zeggen dat er tot op hedendaags de cultuur vooral steunde op techniek en kennis. Uiteraard ook op leiderschap, maar onderling is het weer gebaseerd op kennis. Leiders zonder kennis, functioneert niet, tot op heden." (Geïnterviewde #8, 2017)

"Vlamingen hebben ook niet altijd veel mandaat. Die moeten vaak eerst terug naar de baas om te vragen of hij het ook goed vindt. In de Nederlandse verhouding, is het veel meer als medewerker als die iets vindt en dat is zijn vak en functie, dan moet je als leidinggevende wel van hele goeie huize komen om iets anders te vinden." (Geïnterviewde #3, 2017)

Zoals in de boven genoemde citaten hebben beide organisaties (RWS en MOW) een hiërarchische structuur. De hiërarchische structuur heeft ten groten delen te maken met de historische context van beide organisaties. RWS en MOW zijn oude organisaties, opgericht in de 19^{de} eeuw. Daarnaast hebben beide organisaties van oudsher een militair karakter volgens de participanten en literatuur (zie bijvoorbeeld Bosch & van der Ham, 1998). Hierdoor speelt de hiërarchische structuur een grote rol in beide organisaties.

Daarentegen verschillen de Nederlandse en Vlaamse organisaties in besluitnemingsprocessen. Bij RWS spelen de adviseurs een belangrijke rol met betrekking tot het nemen van beslissingen, dat is minder het geval bij MOW (zie tabel 6). Dit is te verklaren doormiddel dat de RWS-adviseurs over het algemeen autonomer opereren en de mening van adviseurs zwaar weegt in het besluitnemingsproces. Terwijl de Vlamingen een strakkere hiërarchie kennen, waarbinnen de leidinggevende bepaald. Een Vlaamse participant beschrijft dit als volgt:

"Als individu krijg je meer ruimte om je ding te doen of te zeggen (in Nederland bij RWS)." (Geïnterviewde #9, 2017)

Verder kan dit verschil tussen Nederland en Vlaanderen verklaard worden aan hand van de Nederlandse nationale cultuur: het poldermodel. Dit model houdt in dat voordat een besluit genomen mag worden, verschillende meningen gehoord moeten worden en compromissen gesloten worden (Bos et al. 2007).

Een ander verschil tussen Nederland en Vlaanderen is met betrekking tot de korte lijntjes. Bij RWS zit er meer afstand tussen de leidende ambtenaar en de ondergeschikten, daarentegen zijn de lijntjes korter bij MOW. In het volgende citaat wordt dit verduidelijkt:

"De lijnen zijn relatief kort (bij MOW) vind ik, zeker in vergelijking met Nederland als ik zie wat voor stappen mijn Nederlandse collega's moeten nemen om iets getekend te krijgen." (Geïnterviewde #7, 2017)

Dit kan wederom verklaard worden door de verschillende personen die eerst geraadpleegd moeten worden voordat er iets ondertekend wordt bij RWS, waardoor ze als een soort van buffer dienen tussen medewerkers op het project en de leidende ambtenaar in Utrecht Westraven of Den Haag.

Mogelijke invloed op de samenwerking

Het bovenbeschreven verschil in de projectcultuurvariabele "hiërarchie", kan invloed hebben op de samenwerking volgens de verzamelde data en wetenschappelijke literatuur (Behfar et al., 2006; Brett et al., 2006). Een mogelijke reden die in alle negen interviews genoemd wordt, is dat Vlamingen zich irriteren aan de verschillende adviseurs die eerst geraadpleegd moeten worden, voordat er een beslissing genomen kan worden voor het project NST. Nederlanders daarentegen zien het gevaar van een tunnelvisie die kan ontstaan als er geen andere adviezen gehoord of meegenomen moeten worden tijdens een besluit. Een voorbeeld hiervan op het project NST is de keuze voor sluisdeuren. In Nederland worden eerst verschillende adviseurs geraadpleegd voordat een sluisdeur geselecteerd wordt, daarentegen wordt in Vlaanderen dit bepaald aan hand van de ervaring die de leidinggevende heeft en een overleg tussen twee of drie personen. Het raadplegen van meerdere verschillende adviseurs voordat een beslissing genomen wordt, kan meer tijd kosten.

Verder heeft het verschil in korte of lange lijnen invloed op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen in het project, zoals Nederlander 1 het beschrijft:

"Vlamingen hebben echt behoefte aan korte lijntjes en directe relaties. Daarom hebben wij voor de realisatiefase een projectboard ingesteld, waarin ondersteuning zit." (Geïnterviewde #1, 2017)

Gebaseerd op het citaat wordt tevens duidelijk dat RWS meebewogen heeft met Vlaanderen met behulp van een projectboard om dit conflicterende punt te verhelpen. In dit projectboard zitten een aantal afgevaardigden van de stuurgroep (zie figuur 5). Verder zit het projectboard dicht bij het projectteam dan de stuurgroep en heeft frequenter contact met het team. Hierdoor worden de lijntjes korter tussen het projectteam en de leidinggevende uit de stuurgroep.

Projectcultuurvariabele 3: Informele praktijken

Binnen het kader van deze projectcultuurvariabele worden de informele praktijken van de organisaties met betrekking tot het project NST besproken. Informele praktijken ontwikkelen zich vaak door interactie en worden niet opgeschreven en geregeld, deze soort van regels nemen vaak de vorm aan van sociale regels (Lundberg, 2000; Martin, 2000)

Nederland

"(...) de teamgeest/spirit van Rijkswaterstaat is heel sterk. Wanneer zijn Rijkswaterstaat en waterschappen op zijn best? Als er gedonder is, als er een incident is of een ramp (...), dan hoef je nooit te vragen wie wil helpen, dan moet je juist zorgen dat er niet te veel mensen zullen helpen." (Geïnterviewde #3, 2017)

"(...) je komt niet nog 10 minuten voor de vergadering met nieuwe punten aan. Zorg gewoon dat er geen verrassingen aan tafel komen, dat je elkaar goed op de hoogte houdt tussentijds, over wat er gebeurt en dat er open over moeilijkheden gesproken wordt. (...) En dat je elkaar van tevoren al informeert." (Geïnterviewde #6, 2017)

Zoals uit het eerste citaat en de interviews duidelijk wordt, is een informele regel bij Rijkswaterstaat dat iedereen helpt als er een probleem is. Dit kan verklaard worden op basis van de loyaliteit tussen RWS-medewerkers en omdat ze het over het algemeen leuk vinden om een crisis (snel) op te lossen. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat een informele regel op het project NST is, dat je elkaar niet verrast. Deze informele regel is te verklaren doormiddel van de houding die de (Nederlandse) medewerkers op het project hebben: *"Je doet samen een klus om een sluis te realiseren"* (Geïnterviewde #1, 2017).

Vlaanderen

"Een informele regel (op het project), waar veel belang aan wordt gehecht, is dat we elkaar zo weinig mogelijk verrassen." (Geïnterviewde #7, 2017)

Op basis van de interviews wordt er benoemt dat er informele regels zijn bij MOW, echter werd het als moeilijk ondervonden om deze specifiek te benoemen. De reden hiervan kan zijn dat ze zo vanzelfsprekend ervaren worden door de medewerkers dat het lastig is om ze voor een buitenstaander te benoemen. Daarnaast heb ik tijdens mijn observaties geen informele regels ontdekt, dit kan verklaard worden door de macht van het getal. Er zijn meer RWS-medewerkers op het project dan MOW-medewerkers, waardoor RWS-medewerkers dominantier aanwezig zijn. Voor het project NST werd ook de informele regel 'elkaar niet verrassen' genoemd door de Vlaamse participanten. De reden voor deze informele regel komt met de verklaring van de Nederlanders overeen.

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"Natuurlijk van onze kant uit, als we punten maken dan willen we ze maken of het een verrassing is of niet. Dus we hebben niet de neiging om ons daaraan te houden (aan de informele regel). (...). Ik vind persoonlijk tussen de regeltjes is een verrassing ook een belangrijk element om de oorlog te winnen." (Geïnterviewde #8, 2017)

Zoals boven benoemt, is 'elkaar niet verrassen' een gezamenlijke informele regel tussen Vlaanderen en Nederland op het project. Daarentegen verschilt de omgang met deze regel

tussen Nederlanders en Vlamingen en misschien ook binnen de Vlaamse medewerkers (zie tabel 6). Het verrassingselement kan als voordeel gebruikt worden om iets af te handelen voor de Vlaamse kant binnen het project, volgens de Vlaamse participant. Op basis van de interviews met de Nederlanders en Vlamingen en de observaties, kan niet gesteld worden dat Nederlanders een verrassingselement toepassen op het project en voor een stuurgroepvergadering om een voordeel te verkrijgen.

Invloed van de verschillen op de samenwerking

Het verschil met de omgang van de informele regel kan invloed hebben op de samenwerking omdat het als een regeloverschrijding waargenomen kan worden als informatie niet op tijd gedeeld wordt, door de Nederlanders. Deze regeloverschrijding kan negatieve invloed hebben op het vertrouwen, wat tevens een belangrijk component is voor de samenwerking op het project (Min et al., 2005; Bowersox et al., 2003; Golicic et al., 2003; Leendertse et al., 2015). Een voorbeeld hiervan wat tot conflicten tussen Nederland en Vlaanderen leidt op het project NST, is dat Vlamingen soms vlak voor een stuurgroepvergadering met nieuwe punten komen. Hierdoor worden de Nederlandse medewerkers verrast en ondervinden dit als storend. Daarentegen kan deze inflexibiliteit aan de Nederlandse kant, met betrekking tot het omgaan met nieuwe kwesties, als irriterend door de Vlaamse kant ondervonden worden. Echter, begrijpen de Vlaamse medewerkers dat deze methode ook niet heel behulpzaam is (Geïnterviewde #2, 2017). De Nederlandse medewerkers kunnen vaak niet op nieuwe kwesties reageren vlak voor een stuurgroepvergadering. Dit kan tevens verklaard worden door middel van de relevantie van de adviseurs binnen RWS bij besluitnemingsprocessen en de lange lijnen (Zie projectcultuurvariabele hiërarchie). Nederlandse medewerkers moeten eerst de adviseurs binnen RWS raadplegen over nieuwe kwesties voordat ze een beslissing kunnen nemen.

Projectcultuurvariabele 4: Individualistisch/ collectivistisch

Deze projectcultuurvariabele bediscussieert of het project naar individualistisch of collectivistisch tendeert.

Nederland

"De projectmanager heeft wel heel duidelijk een individuele opdracht vind ik. Dus je ziet dat de hiërarchie zich door vertaald, van jij als projectmanager bent daarvoor verantwoordelijk. Daarna wordt het groep." (Geïnterviewde #1, 2017)

"Kijk niet naar het individuele onderzoek maar kijk naar het bovenliggende fenomeen. Waar draag jij aan bij, wat is nou de opgave. Dat is wel een lijn, die RWS nu sterker heeft (...)." (Geïnterviewde #2, 2017)

De Nederlandse participanten beschrijven Rijkswaterstaat als een collectivistische organisatie met individueel voltooide opdrachten binnen een grote groep van mensen, die samen verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Rijkswaterstaat focust meer op binnen een groep voltooide opdrachten. Dit kan verklaard worden door de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat, zoals bij de projectcultuurvariabele "hiërarchie" besproken. Daarom worden meerdere personen geraadpleegd voordat een besluit genomen kan worden.

Vlaanderen

"In Vlaanderen (bij MOW) wordt je als een individu aangesproken omdat er een aantal mensen 'dedicated' op het project worden gezet. (...). Dus als er iets misloopt in dat project voelt men zich ook al meer aangesproken want dit is nou eenmaal jouw project. Want jij bent een van de vijf of tien fulltime medewerkers die met dat project bezig is."
(Geïnterviewde #7, 2017)

De Vlaamse participanten beschrijven dat individuen op een project worden gezet met een klein (project)team, waarbinnen zij een opdracht krijgen. Verder ligt de focus van MOW meer op individueel voltooide opdrachten. Op basis van deze kenmerken kan gesteld worden dat MOW tendeert naar een individualistische organisatie (House et al., 1997; Dickson, 1999).

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"In beide organisaties (RWS en MOW) heb je een 'dedicated' projectleider, beide zullen zich wel individueel aangesproken voelen, zowel bij successen als bij falen. Maar in de (organisatie)laag daaronder, denk ik dat er door de manier van werken veel meer 'dedicated' mensen in Vlaanderen (bij MOW) zijn (...). In Nederland (bij RWS) worden specialisten op verschillende plekken gezet. Hierdoor voelen zich individuen in het ene organisatiemodel veel minder aangesproken dan in het andere organisatiemodel."
(Geïnterviewde #7, 2017)

Op basis van de dataverzameling wordt niet duidelijk dat de Nederlandse participanten deze mening delen. Verder is er een verschil te zien op projectniveau met betrekking tot collectivisme/individualisme. Het citaat van geïnterviewde #7 laat zien dat er een verschil is in de mate van toewijding tussen MOW en RWS-projectmedewerkers. Dit is enerzijds te verklaren door de hoeveelheid van mensen die betrokken zijn vanuit MOW of RWS bij een project. Over het algemeen zijn er meer RWS-medewerkers betrokken bij een project, in vergelijking met MOW. Deze betrokkenen RWS-medewerkers werken niet allemaal op het project maar kunnen ook op een andere locatie, zoals Westraven, werken echter hebben ze wel een invloed op de beslissingen die genomen worden voor het project. Doordat ze niet op de locatie van het project NST werken, kunnen zich deze RWS-medewerkers minder toegewijd voelen tot het project. Anderzijds is die toewijding aan de Vlaamse kant te verklaren door de autoritaire invloed, waardoor een bepaalde druk tot toewijding van bovenaf ontstaat. Een andere verklaring voor de mindere waargenomen toewijding aan de Nederlandse kant is dat er een verschil in toewijding bestaat tussen personen die direct betrokken zijn bij het project en de personen die verder weg staan. Over het algemeen zijn de personen die op locatie of direct betrokken zijn, toegewijd aan het project. Daartegenover zijn de adviseurs die verder weg staan van het project minder toegewijd. Het laatste is te verklaren doordat ze een mindere tijdsdruk ervaren in vergelijking met de personen die er meer bij betrokken zijn.

Invloed van de verschillen op de samenwerking

De boven beschreven verschillen hebben invloed op de samenwerking volgens de dataverzameling en de literatuur (House et al., 1997; Dickson, 1999; Brett, 2001). Doordat er een verschil in toewijding tot het project tussen MOW-medewerkers en RWS-medewerkers ervaren wordt, heeft dit tot conflicten binnen het project geleidt. Voornamelijk vreesde de

Vlaamse partij dat Nederland niet volledig achter het project staat, dat heeft tevens invloed gehad op het vertrouwen en de samenwerking (Min et al., 2005; Bowersox et al., 2003; Golicic et al. 2003; Leendertse et al., 2015). Met de jaren is dit veranderd, Vlaanderen krijgt steeds meer vertrouwen erin dat Nederland net zo achter het project staat als zij zelf. De verklaring hiervan is volgens Geïnterviewde #6:

"Inmiddels ziet men elkaar (vaker) en heeft men elkaar wel gevonden en dan respecteert men elkaar en is het vertrouwen wel gegroeid." (Geïnterviewde #6, 2016)

Gebaseerd op dit citaat wordt de relevantie van tijd met betrekking tot de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project NST zichtbaar. Na verloop van tijd worden de medewerkers bekend met elkaar en heeft dit een positieve invloed op de samenwerking in het project NST.

Projectcultuurvariabele 5: Kennisintegratie

Het project Nieuwe Sluis Terneuzen, kan als een samenkomst van verschillende kennis beschreven worden volgens Lindkvist (2005) en Dietrich et al. (2010). Deze samenkomst van kennis kan gekarakteriseerd worden als een aantal interdisciplinaire en los aan elkaar gekoppelde teams met een minimale gezamenlijke kennisbasis. (Lindkvist, 2005; Dietrich et al. 2010). Kennisintegratie refereert naar de vaardigheid van een project om kennis binnen en tussen teams te delen en in de praktijk toe te passen (Dietrich et al. 2010).

Nederland

"Het management stuurt vooral op proces (bij RWS) en heeft maar beperkt, zelf kennis van de technische inhoud." (Geïnterviewde #1, 2017)

"Op expertniveau vindt er kennisdeling plaats (op het project). Dus er wordt echt samengewerkt naar de beste oplossing, en dat vindt elkaar prima. En op IPM-niveau is de kennisdeling inmiddels ook goed. Dat is ook wel iets, wat gegroeid is." (Geïnterviewde #1, 2017)

Op basis van de dataverzameling is het mogelijk om te zeggen dat de Nederlandse medewerkers voornamelijk op proces-gerelateerde kennis steunen. Daarnaast worden technische vraagstukken bij projecten vaak uitbesteed aan de markt door RWS. Verder beschrijven de Nederlandse participanten dat er kennisdeling plaatsvindt tussen de experts, voornamelijk tussen de technische personen wordt kennis gedeeld op het project NST. Op andere vlakken van het project was dit niet van begin af aan het geval, bijvoorbeeld omgevingsmanagent. Zoals al bij de andere projectcultuurvariabelen besproken wordt, kan dit verklaard worden aan de ene kant op basis van de verschillen tussen Nederland en Vlaanderen in het toepassen van en de houding tegenover processen. Aan de andere kant kan de verminderde kennisdeling op omgevingsmanagementniveau verklaard worden, aan hand van de mindere toepassing van omgevingsmanagent in Vlaanderen (Geïnterviewde #2, 2017).

Vlaanderen

"Wij (MOW-maritieme toegang) hebben vooral kennis rond technische ontwerpen en minder over processen (...)." (Geïnterviewde #8, 2017)

Op basis van de dataverzameling wordt duidelijk dat MOW- maritieme toegang voornamelijk technische kennis bezit en op dat vlak ook kennisintegratie plaatsvindt in het project NST. Dit kan verklaard worden, doordat de Vlaamse leidinggevenden meer waarde hecht aan technische en eigen kennis en het toepassen daarvan op het project NST, dan met proces gerelateerde kennis. Verder heeft de werkwijze in Vlaanderen invloed op de kennisintegratie in het project NST, omdat bij MOW minder processen toegepast worden bij de realisatie van projecten, is het ook een semi-relevante kennis in Vlaanderen.

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"RWS is zijn technische medewerkers kwijtgeraakt. (...) zij (RWS) waren nu ook wel blij met onze inbreng op technisch vlak (...). We hebben er ook altijd voor gepleit dat we de moeilijke dingen zelf moeten kunnen doen, en de makkelijke kunnen we uitgeven aan derden. (...) anders verlies je de zeggenschap, en dan kan je hopen dat je allerlei procesbegeleiding goed gemanaged krijgt. (Geïnterviewde #8, 2017)

"Als het een technisch punt is wat besproken moet worden, dan vinden de Vlaamse of Nederlandse experts elkaar, het zijn experts die met elkaar praten, daar blijft uiteindelijk dezelfde taal." (Geïnterviewde #7, 2017)

"Vlaanderen (MOW) en Nederland (RWS) hebben een totaal verschillende zicht op het bouwen van sluizen, maar inhoudelijk konden die mannen zich wel vinden. (...), waarbij je wel merkt dat RWS opgevoed is in die zin dat (RWS) eisen stelt wat (zij) willen hebben en Vlaanderen zegt: Wij stellen gewoon hoe het moet, dan krijgen we wat we willen hebben. Dus niet alleen niet wat ze (Vlamingen) willen hebben, maar ook hoe ze het willen hebben." (Geïnterviewde #2, 2017)

Gebaseerd op de dataverzameling kan gesteld worden dat de Nederlandse en Vlaamse participanten dezelfde mening hebben met betrekking tot de kennisdeling op expertniveau; er vindt kennisdeling plaats tussen experts op het project NST. Daarnaast vindt er op het project NST kennisintegratie plaats met betrekking tot technische kennis en inmiddels ook proces gerelateerde kennis. De integratie van de laatste soort van kennis, koste meer tijd door de verschillen in werkwijze tussen Nederland en Vlaanderen. Zoals al boven en in andere variabelen beschreven wordt, past het uitvoeringsorgaan van MOW- maritieme toegang een meer techniekgerichte aanpak toe en RWS wendt een meer procesgerichte aanpak aan bij de realisatie van projecten (zie tabel 6). Verder worden technische vraagstukken bij MOW-maritieme toegang intern afgehandeld omdat zijzelf technische kennis bezitten. Daarentegen worden bij RWS vaak technische vraagstukken uitbesteed naar de markt. Een andere factor die verschilt tussen RWS en MOW is de snelle wisseling van personeel (zie tabel 6). Bij RWS worden leidinggevende en projectmedewerkers rond de vijf jaar van het project afgehaald en op een andere functie gezet. Bij MOW is dit niet de routine, personen blijven meestal voor tientallen van jaren op een bepaalde functie, waardoor ze veel kennis hebben over het NST-dossier.

Invloed op de samenwerking

Volgens de participanten en literatuur speelt de projectcultuurvariabele "kennisintegratie" een grote rol met betrekking tot samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project NST. Dit kan verklaard worden doordat de organisaties en hun medewerkers tot

verschillende 'communities of practices' behoren (Lave & Wenger, 1991; Van Marrewijk & Verkade, 2008), RWS is meer procesgericht, bij MOW legt het uitvoerende departement (maritieme toegang) meer de focus op techniek. Hierdoor ontstaat een conflict met betrekking tot het uitbesteden van technische vraagstukken. MOW heeft de kennis om deze vraagstukken zelf op te lossen, RWS trekt het voor om deze vraagstukken uit te besteden aan de markt. De participanten beschrijven dat ze proberen om de verschillende werkwijzen te begrijpen door kennisintegratie. Deze stappen worden gemaakt omdat de projectleiders inzien dat kennisintegratie invloed heeft op het slagen van het gezamenlijke project (Dietrich et al., 2010). Echter is er nog steeds sprake van informatieachterhouding, volgens sommige participanten, omdat de aanpak (techniek of proces) verschilt en dit heeft een negatieve invloed op de samenwerking. Zoals geïnterviewde #8 in het volgende citaat beschrijft:

(Er worden) niet altijd die dingen gedeeld die zouden moeten gedeeld worden voor een project. En dat heeft te maken met het feit dat de match Nederland/Vlaanderen, Nederland is heel sterk gericht op omgeving. Dat is op zich niet slecht, maar soms vinden wij dat het wel overdreven is. En dan zal (RWS-medewerker X) niet meer vertellen dan nodig is. En als het eigenlijk een project is om te verbeteren, dan zou je dat ook moeten delen. (Geïnterviewde #8, 2017)

Daarentegen wordt door een Nederlandse participant beschreven dat Vlamingen ook gedesinteresseerd zijn in de Nederlandse aanpak met betrekking tot de omgeving, dit komt in het volgende citaat naar voren:

"Ik heb al vaker gevraagd aan Vlaanderen, zou je daar (omgevingsmanagement) niet iets van willen leren, stuur dan iemand die mee kan werken. Tot nu toe nog niemand gehad, dus dat is jammer." (Geïnterviewde #2, 2017)

Daarnaast heeft de personeelsrotatie invloed op de kennisintegratie en samenwerking bij het project NST, omdat het nieuwe personeel eerst inzicht moet krijgen in het dossier en vertrouwen opgebouwd moet worden. Hierdoor kost het tijd en moeite om nieuw personeel in te werken in de dossiers van het project NST, volgens de negen Nederlandse en Vlaamse participanten en zoals in het volgende citaat naar voren komt:

"Voor het project (NST) is het natuurlijk het fijnste als je een vast team hebt met vaste mensen die elkaar kennen waardoor je vertrouwen kan opbouwen en makkelijker kan werken. Want als je probleempunten moet oplossen dan doe je dat makkelijker als je een vertrouwensrelatie hebt, dan wanneer je hem maar net kent." (Geïnterviewde #5, 2017)

Doordat de baanrotatie negatieve invloed heeft op het project NST, wordt er een uitzondering gemaakt door RWS bij dit project, zoals de volgende participant het beschrijft:

"Voor het project (NST) maken we een uitzondering. Spreken gewoon af, dat de projectdirecteur het afmaakt en dan spreken we ook af dat een aantal cruciale plekken in het IPM-team dat daar ook niet meer aan gesleuteld wordt." (Geïnterviewde #5, 2017)

Projectcultuurvariabele 6: Organisatieachtergrond

Volgens verschillende wetenschappelijke literatuur (Eden & Huxham, 2001; Bruner & Spekman, 1998); Himmelman, 1992 & Kanter, 1994) wordt beschreven dat de organisatieachtergrond invloed kan hebben op de medewerkers en zodoende ook op het

project. Binnen het kader van deze projectcultuurvariabel wordt de organisatieachtergrond van de medewerkers en de betrokkenen bij het project NST behandeld.

Nederland

"Er was geen discussie over (het gezamenlijke doel tussen Nederland en Vlaanderen). Dat bracht ook altijd weer de boel bij elkaar, in die zin dat we het echt moeten gaan doen." (Geïnterviewde #5, 2017)

"Nederlanders (...) gaan gewoon voor het projectdoel. En de organisatie moet dan maar zien op aan te haken, of zien te besturen. Die (Nederlanders) zien zich veel losser van de eigen organisatie (...)." (Geïnterviewde #1, 2017)

De zes Nederlandse participanten beschrijven dat er een gezamenlijk projectdoel bestaat bij het project NST. Daarnaast is te zien op basis van de dataverzameling dat de Nederlandse participanten zich losser van hun organisatie zien. Dit is te verklaren aan hand van de insteek die RWS medewerkers hebben in het project NST, namelijk een goed resultaat (sluis) op te leveren, relatief onafhankelijk van hun organisatie volgens de Nederlandse participanten. Daarnaast kan geografie en de context van het project een rol spelen, ze zitten niet alleen maar met RWS'ers op het project. De VNSC is de organisatie en het instrument voor het verwezenlijken van het gemeenschappelijke project (VNSC, 2012), waardoor RWS-medewerkers ingehuurd worden door VNSC en niet direct verantwoording naar RWS moeten afleggen. Verder biedt de samenwerking met een sterke samenwerkingspartner zoals MOW de mogelijkheid voor RWS-medewerkers om kritisch te reflecteren op de RWS-werkwijze, zoals de volgende participant het beschrijft:

Dus het is een stuk kritiek op de procedure, (...) ik heb best veel last van mijn eigen Nederlandse collega's gehad omdat er ook een cultuur was van discussie over hoe doen wij (RWS) dat? (Hierdoor) voelden ook mijn eigen collega's zich vrij om die discussie aan te gaan of om iets meer ruimte te nemen (in de RWS-werkwijze). (Geïnterviewde #1, 2017)

Dit citaat illustreert dat binnen RWS niet alle medewerkers het eens zijn met de procesgerichte aanpak van de organisatie. Hierdoor biedt de samenwerking met een sterke partner de mogelijkheid om de verschillen in werkwijze tussen MOW en RWS te vergelijken. Verder om de positieve aspecten van de MOW-werkwijze te benoemen en kritiek uit te spreken over de RWS-werkwijze.

Vlaanderen

"We hebben onze hoofdrolspelers (...) en die houden de leidinggevende op de hoogte over verschillende zaken, de een meer dan de andere." (Geïnterviewde #2, 2017)

Uit de interviews met de Vlamingen wordt duidelijk dat er een gezamenlijk projectdoel bestaat voor het project NST. Daarentegen wordt op basis van de data duidelijk dat er een sterke terugkoppeling van Vlaamse projectmedewerkers is naar de leidinggevende van MOW (zie de projectvariabele hiërarchie). Dit is te verklaren enerzijds door het mindere vertrouwen vanuit Vlaanderen in de insteek die Nederland heeft in het project NST en anderzijds door de Nederlandse manier van projectrealisatie. Hierdoor vreest Vlaanderen dat hun belangen niet behartigd en beschermd worden. Het wantrouwen van Vlaanderen richting Nederland kan verklaard worden door (historische) gebeurtenissen, bijvoorbeeld de

conflicten die zijn ontstaan rond de ontpoldering van de Hedwigepolder (Trouw, 2012). De Vlaamse kant vreest dat Nederland zich niet aan de afspraken houdt, waardoor zij waarde hechten aan terugkoppeling en controle. Een Vlaamse participant beschrijft dit als volgt:

"We zijn door Nederland in Vlaanderen (...) altijd bedrogen geweest in het verleden, dat is een erfenis die wij meedragen. Dus we zijn altijd a priori wat kritisch, je moet het toch zien als bedriegen (...)." (Geïnterviewde #8, 2017)

Anderzijds is dit te verklaren door de hiërarchische organisatiestructuur van MOW, waardoor de leidinggevende meer druk legt op zijn medewerkers om naar hem/haar te rapporteren. geïnterviewde #1 beschrijft dit als volgt:

"In een Vlaams-Nederlandse samenwerking word je als Vlaming (...) door je baas echt wel ingezet als waakhond. (...). Voor hun (Vlamingen) is het van levensbelang, om als eerste je baas te informeren over dingen die (op het project) aan de hand zijn." (Geïnterviewde #1, 2017)

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"Een Vlaming kan zich niet voorstellen dat je in een project zit zonder dat je het eigen landsbelang meeneemt. Van hun wordt altijd verwacht dat ze het eigen, het Vlaamse, het landsbelang inbrengt of het goed in de gaten houdt." (Geïnterviewde #1, 2017)

"(Nederlanders en Vlamingen) hebben wel heel duidelijk hetzelfde doel." (Geïnterviewde #7, 2017)

"Nederland is heel sterk gericht op omgeving. Dat is op zich niet slecht, maar soms vinden wij (MOW) het wel overdreven." (Geïnterviewde #8, 2017).

Op basis van de boven beschreven citaten en de dataverzameling kan gesteld worden dat er een gezamenlijk projectdoel bestaat tussen Nederland en Vlaanderen. De participanten beschrijven dat zijzelf en andere betrokken personen achter het doel staan om een functionele sluis te realiseren. Anderzijds komt ook naar voren dat de insteek anders is. Nederland hecht waarde aan bijvoorbeeld omgevingsmanagement, waarbinnen ook het raadplegen van stakeholders hoort. In Vlaanderen zijn doelmatigheid en weinig kosten belangrijke aspecten voor het project. Op basis hiervan kan de Nederlandse aanpak als meer communicatief rationeel en de Vlaamse manier als technisch rationeel beschreven worden op het project NST (De Roo, 2003; De Roo & Porter, 2007) (zie tabel 6). Verder is er een verschil in het beschermen en het behartigen van de eigen (lands/organisatie) belangen (zie tabel 6). Nederlandse participanten beschrijven dat de projectmedewerkers relatief onafhankelijk van hun organisatie handelen op het project: op de eerste plek staat een goed project te realiseren. Een kanttekening moet hier gemaakt worden in het verschil met betrekking tot een goed project realiseren, zoals boven beschreven, besteed Nederland bijvoorbeeld meer aandacht aan de omgeving in vergelijking met de Vlaamse kant. Hierdoor kan verklaard worden dat de Vlaamse kant meer terugkoppelt naar hun leidinggevende, zodat hun belangen behartigd worden en niet te veel aandacht en geld bijvoorbeeld aan de omgeving besteed wordt. Verder kan de strakke controle en het behartigen van belangen door de Vlamingen gedeeltelijk verklaard worden aan hand van de projectcultuurvariabele "hiërarchie". Doordat in Vlaanderen meer druk uitgeoefend wordt door de leidinggevende, in vergelijking met Nederland, zijn Vlaamse projectmedewerkers eerder geneigd om terug te rapporteren naar hun baas.

Invloed op de samenwerking

Volgens de participanten en literatuur heeft de projectcultuurvariabele "organisatieachtergrond" invloed op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project NST. Allereerst bevordert het gezamenlijke doel de samenwerking omdat de verschillende partijen achter het doel staan, waardoor ze zich minder snel zullen terugtrekken uit het project. Hierdoor ontstaat zekerheid en vertrouwen in elkaar (Anthony, 2000; Min et al., 2005; Dodgson, 1994; Stank et al., 2001; Mentzer et al., 2001). Daarentegen heeft het behartigen van de eigen (lands/organisatie) belangen negatieve invloed op de samenwerking, omdat de mogelijkheid bestaat dat hierdoor het gezamenlijke doel ondermijnd wordt (Eden & Huxman, 2001). Een voorbeeld hiervan is de druk aan de Vlaamse kant om te melden zoals Geïnterviewde #1 het beschrijft, de consequentie hiervan is volgens deze participant dat:

"Er is dus heel veel druk om te melden (in Vlaanderen). Snel dingen te melden, maar met het risico dat je daardoor ook dingen heel snel in de fik steekt terwijl we het best makkelijk onderling hadden kunnen oplossen." (Geïnterviewde #1, 2017)

Deze druk om te melden bij MOW staat haaks tot de informele regel 'elkaar niet verrassen' binnen het projectteam. De projectmedewerkers worden verrast door de terugkoppeling naar de Vlaamse leidinggevende. Zoals in het citaat van geïnterviewde #1 beschreven wordt, kan dit invloed hebben op de samenwerking omdat conflicten die op het project spelen tot iets groters verheven worden waardoor deze conflicten niet meer op projectniveau opgelost kunnen worden.

Projectcultuurvariabele 7: Communicatiestijl

Deze projectcultuurvariabele behandelt de communicatiestijl van Nederland respectievelijk Vlaanderen op het project NST. Daarnaast wordt met behulp van deze projectcultuurvariabele mogelijke verschillen bediscussieert en de invloeden daarvan op de samenwerking geanalyseerd.

Nederland

"Ik communiceer van nature vrij direct. (...) Ik denk dat ik dat wel in het project geleerd heb, om iets minder direct te communiceren en zij (Vlamingen) zijn ook aan mij gewend geraakt." (Geïnterviewde #1, 2017)

"Ik communiceer direct maar zonder bot te worden, maar ik doe het altijd in de context. Ik zeg altijd: ik leg het in een bedje van woorden. Dan ben je misschien iets minder direct. Ik hoor mezelf nu tegenspreken." (Geïnterviewde #3, 2017)

Steunend op de dataverzameling wordt duidelijk dat de Nederlanders op het project naar een directere communicatiestijl tenderen. Desondanks blijkt ook uit de dataverzameling dat de communicatiestijl contextafhankelijk is, in de ene situatie wordt direct en in een andere situatie wordt indirect gecommuniceerd om bijvoorbeeld tot een besluit te komen.

Vlaanderen

"Het (de communicatiestijl) is afhankelijk van de situatie. Sommige situaties vragen om directe communicatie, en andere om indirect. (...). Ik denk dat ik misschien iets meer neig naar het indirecte, maar als het nodig is zal ik ook wel direct communiceren." (Geïnterviewde #7, 2017)

Twee van de drie Vlaamse participanten zeggen dat ze naar een indirecte communicatiestijl tenderen. Op basis hiervan kan niet gesteld worden dat Vlamingen op het project over het algemeen indirect communiceren, maar wel dat er een tendens naar is. Zoals ook bij de Nederlandse participanten, beschrijven de Vlamingen dat hun communicatiestijl afhankelijk is van de context.

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"Vlamingen gebruiken meer woorden, zijn in die zin wat verbindend en over het algemeen zijn ze niet heel direct." (Geïnterviewde #1, 2017)

"Ik denk dat van sommige Nederlanders de communicatiestijlen op het project heel Vlaams zijn en dat sommige Vlamingen een Nederlandse communicatiestijl hebben." (Geïnterviewde #3, 2017)

Op basis van de dataverzameling kan een tendens geschetst worden dat Nederlanders over het algemeen directer en Vlamingen indirecter communiceren (zie tabel 6). Desondanks beschrijven de Nederlandse en de Vlaamse participanten dat hun communicatiestijl contextafhankelijk is. Volgens Hall (1976) en Gudykunst et al. (1996) kan dit verklaard worden doordat personen binnen een cultuur beide communicatiestijlen toepassen afhankelijk van de context, maar dat er een tendens bestaat naar een communicatiestijl. De tendens naar directe communicatie is voornamelijk terug te zien in individualistische projectculturen, terwijl indirecte communicatie vooral toegepast wordt in collectivistische projectculturen. Individualisme legt de focus op 'het zelf' als een unieke entiteit, collectivisme richt zich voornamelijk op 'het zelf' binnen een groep (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988; Triandis, 1988). Op basis van literatuur wordt beschreven dat Vlamingen en Nederlanders beide een individualistische houding hebben, maar doordat Vlaanderen over het algemeen hiërarchisch is (zie projectcultuurvariabel "hiërarchie"), zijn Vlamingen tegenover leidinggevende indirecter (Hofstede et al., 2011).

Een andere verklaring voor de verschillen binnen Vlaanderen of Nederland wordt gegeven aan hand van de dataverzameling, namelijk dat de communicatiestijl afhankelijk is van persoonlijke karakteristieken en niet volledig aan cultuur toegeschreven kan worden.

Invloed op de samenwerking

Volgens de literatuur heeft de projectcultuurvariabel "*communicatiestijl*" invloed op de samenwerking omdat Vlamingen de directheid van de Nederlandse medewerkers als onbeschoft kunnen zien, dit kan ertoe leiden dat de Vlamingen niet open staan voor suggesties van de Nederlandse kant. In het citaat van geïnterviewde #6 (2017) wordt dit geïllustreerd:

"Mensen die heel direct, heel Nederlands op de man (Vlaming) af gaan, hebben weinig kans. Dan kom je er bijna niet doorheen, meer een grapje, meer een omzeiling en een extra diner erbij, dan ontstaat er veel eerder iets." (Geïnterviewde #6, 2017)

Verder is het mogelijk dat de Nederlandse medewerkers de indirecte communicatie als verwarrend zien, waardoor ze zich gaan irriteren aan de Vlamingen. Brett et al. (2006) claimt dat als leden dit verschil als aantasting van hun culturele communicatienormen beschouwen, kan de relatie hieronder lijden (Brett et al. 2006).

Projectcultuurvariabele 8: Rituelen en symbolen

Projectcultuurvariabele 'rituelen en symbolen' behandelt het toepassen van (informele) activiteiten om bijvoorbeeld de integratie binnen het team te verbeteren. Daarnaast is er bij deze variabele ervoor gekozen om het niet te splitsten in Nederland en Vlaanderen, maar het samen te bespreken. Aan hand van de verzamelde data is er geen verschil tussen Nederland en Vlaanderen met betrekking tot het bestaan van rituelen op het project, zoals in de volgende citaten naar voren komt.

"Twee keer per jaar is er een zomer dan wel kerst-event/middag eten. (...). Alle feestjes worden gevierd. Elke mijlpaal vieren we met elkaar, juist om die verbondenheid met elkaar te versterken." (Geïnterviewde #1, 2017)

"Er vindt ieder jaar tegen de zomer, vlak voordat de meeste mensen op zomervakantie vertrekken, vindt er wel een informele activiteit plaats. (...). Minstens twee keer per jaar gebeurt dat wel. Het wordt ook heel bewust gedaan om het iets informeler te maken." (Geïnterviewde #7, 2017)

Op basis van de dataverzameling wordt duidelijk dat er (informele) activiteiten georganiseerd worden op het project. Verder wordt zichtbaar dat deze activiteiten ervoor dienen om de tussenpersoonlijke relaties te verbeteren en het gezamenlijke werk te celebreren.

Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen

"Op het laatst kwamen de Vlamingen wel (naar een activiteit). Vlamingen melden zich net iets gemakkelijker af, maar ze kwamen wel. Ja en dat was heel goed. Dat vinden wij wel een prestatie." (Geïnterviewde #1, 2017)

Zoals in dit citaat beschreven wordt, kwamen Vlamingen vooral aan het begin van het project minder snel naar activiteiten. Volgens een participant is een mogelijke verklaring dat Vlamingen aan het begin van het project minder verantwoordelijkheid voelden om naar zo een activiteit te gaan. Dit is echter veranderd na verloop van tijd en dit kan gedeeltelijk verklaard worden doordat in de tussentijd de interpersoonlijke relaties tussen Nederlandse en Vlaamse projectmedewerkers verbeterden. Verder wordt op basis van de observaties zichtbaar dat Vlamingen het nut van zulke activiteiten inzien.

Invloed op de samenwerking

Steunend op de literatuur en de verzamelde data heeft de projectcultuurvariabele "Rituelen en symbolen" een positieve invloed op de samenwerking. Een ritueel, bijvoorbeeld een informele activiteit organiseren, biedt de mogelijkheid om integratie te creëren, hierdoor kunnen werknemers de interpersoonlijke relaties verbeteren (Martin, 2002). Tijdens een gesprek formuleerde de projectdirecteur Eric Marteijs dit als volgt:

"Ik organiseer sowieso elk jaar iets gezelligs. Voor de zomervakantie en de kerstvakantie, maar je wilt ook altijd iets stichtelijks in mee geven. Dat is best een beetje zoeken, van het moet een beetje verbindend zijn (...). Kijk als die mensen, zich iets makkelijker kunnen vinden, dan werkt dat (in positieve zin voor) het project." (Eric Marteijs, 2017)

Verschillen in projectcultuurvariabelen			
<i>Variabelen</i>	<i>Uitleg van de variabelen</i>	<i>Nederland RWS</i>	<i>Vlaanderen MOW</i>
Omgang met Regels	Relevantie van procedures	Leunend op processen en stappenplannen	Technische insteek en leunend op eigen kennis
Hiërarchie	Machtafstand tussen leidinggevenden en ondergeschikten	Hiërarchische organisatiestructuur Adviseurs raadplegen voor een beslissing	Hiërarchische organisatiestructuur Leidende ambtenaar beslist
Informele praktijken	Informele praktijken ontwikkelen zich vaak door interactie en worden niet opgeschreven en geregeld	Elkaar niet verrassen	Elkaar niet verrassen (wordt niet altijd nageleefd)
Individualistisch/ Collectivistisch	Tendeert het project naar individualistisch of collectivistisch	Tendeert naar collectivistisch	Tendeert naar individualistisch
Kennisintegratie	De vaardigheid van een project om kennis binnen en tussen teams te delen en in de praktijk toe te passen	Technische en procedurele kennisuitwisseling Minder diepgaande kennis over project gerelateerde dossiers Technische vraagstukken uitbesteden aan de markt	Technische kennisuitwisseling Diepgaande kennis over project gerelateerde dossiers Technische vraagstukken intern oplossen
Organisatie-achtergrond	Analyseren van de organisatie-achtergrond van de medewerkers en de betrokkenen bij het project NST	Onafhankelijk van de organisatie het project NST opleveren Communicatief rationeel	Behartigen van organisatie/lands belangen Technisch rationeel

Communicatiestijl	Communicatiestijl van Nederland respectievelijk Vlaanderen	Direct communiceren (Persoons en context afhankelijk)	Indirect communiceren (Persoons en context afhankelijk)
Rituelen en Symbolen	Toepassing van activiteiten om integratie binnen het team te verbeteren	Bijwonen van informele activiteiten	Bijwonen van informele activiteiten

Tabel 6: Verschillen in projectcultuurvariabelen tussen Nederland (RWS) en Vlaanderen (MOW).

Conflicten op basis van verschillen in projectcultuurvariabelen		
Projectcultuurvariabelen	<i>Beredeneerd vanuit Nederland</i>	<i>Beredeneerd vanuit Vlaanderen</i>
Omgang met regels	<ul style="list-style-type: none"> • Behoefte aan zekerheid, die niet altijd geleverd wordt door Vlaanderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedures zijn star en tijdrovend
Hiërarchie	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnelvisie aan de Vlaamse kant doordat de leidinggevende beslist op eigen kennis • Lange lijnen tussen leidende ambtenaar en ondergeschikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritaties aan het raadplegen van verschillende adviseurs • Korte lijnen tussen leidende ambtenaar en ondergeschikten
Informele praktijken	<ul style="list-style-type: none"> • Irritaties dat ze verrast worden met nieuwe kwesties vlak voor een stuurgroep vergadering 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritaties dat Nederlanders niet flexibel op nieuwe kwesties reageren kunnen
Individualistisch/ Collectivistisch	<ul style="list-style-type: none"> • Geen waargenomen conflict aan de Nederlandse kant 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder vertrouwen dat Nederlandse projectmedewerkers volledig achter het project staan
Kennisintegratie	<ul style="list-style-type: none"> • Ergernis dat Vlaanderen gedesinteresseerd is in een bepaalde Nederlandse aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergernis dat sommige informatie achtergehouden wordt door Nederland • Irritaties aan de baanrotatie aan de Nederlandse kant

Organisatieachtergrond	<ul style="list-style-type: none"> Ergernis aan de druk die Vlamingen hebben om (conflicten) te melden 	<ul style="list-style-type: none"> Wanttrouwen richting Nederland door (historische)gebeurtenissen
Communicatiestijl	<ul style="list-style-type: none"> Verwarring door de indirecte communicatiestijl van Vlamingen 	<ul style="list-style-type: none"> Directe communicatie negatieve invloed op bijvoorbeeld onderhandelingen
Rituelen en Symbolen	<ul style="list-style-type: none"> Verwondering dat Vlamingen sneller afzegden 	<ul style="list-style-type: none"> Geen conflicten waargenomen

Tabel 7: *Conflicten beredeneerd vanuit Vlaamse en Nederlandse zicht.*

5.2 Invloed van de verschillen in projectcultuur op de samenwerking in het project NST

In deze thesis wordt onderzocht wat voor een invloed verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen hebben op de samenwerking in het project NST. Daarbij wordt aan hand van de dataverzameling zichtbaar dat er een verschil bestaat in de mate van invloed die verschillen in projectcultuur hebben op de samenwerking. Dit verschil in de mate van invloed wordt niet onderbouwd door de toegepaste literatuur (zie hoofdstuk 2). De mate van invloed, geringe of grote invloed, wordt in deze thesis bepaald aan hand van de dataverzameling. Tijdens de dataverzameling werden alle acht projectcultuurvariabelen behandeld, echter benadrukten de participanten dat een aantal verschillen in projectcultuurvariabelen een grotere invloed hebben op de samenwerking in het project dan andere verschillen in projectcultuur. In de volgende sub paragrafen wordt verder ingegaan op de mate van invloed die de verschillen in projectcultuur hebben op de samenwerking in het project NST.

5.2.1 *Verschillen in projectcultuur met een geringere invloed op de samenwerking*

Op basis van de vorige beschreven paragrafen en de tabellen 6 en 7 wordt duidelijk dat er een verschil bestaat tussen Nederland en Vlaanderen in alle projectcultuurvariabelen. Leunend op de dataverzameling wordt tevens zichtbaar dat een aantal variabelen een geringere of geen invloed hebben op de samenwerking, ze wekken meer kleinere irritaties op bij Nederlanders respectievelijk Vlamingen (zie tabel 8), zoals de variabelen: *Informeel praktijken* en *Communicatiestijl*. De projectcultuurvariabele *Rituelen en Symbolen* veroorzaakte verwondering bij de Nederlanders omdat de Vlamingen net iets sneller afzegden voor informele activiteiten. Daarnaast hebben zich de Nederlandse en Vlaamse betrokkenen aangepast aan de verschillen in de drie projectcultuurvariabelen, dit komt tevens in de analyse van de drie variabelen in paragraaf 5.1 naar voren en wordt hier nogmaals kort weergegeven:

Bij de projectcultuurvariabele informele praktijken hebben Vlamingen beseft dat ze niet veel kunnen bereiken met een verrassingselement omdat Nederlanders niet op nieuwe vraagstukken kunnen reageren.

Nederlanders beseften dat ze met een directe communicatiestijl vaak niet het gewilde resultaat behalen bij Vlamingen. Hierdoor proberen de Nederlanders een indirectere communicatiestijl toe te passen tijdens bijvoorbeeld onderhandelingen met Vlamingen.

Ten slotte heeft bij de projectcultuurvariabele rituelen en symbolen een verandering plaatsgevonden: Meer Vlaamse betrokkenen hebben deelgenomen aan de informele activiteiten. Een reden hiervoor kan zijn dat de Vlaamse betrokkenen het nut van deze informele activiteiten beseften en dat ze inzien dat deze informele activiteiten belangrijk zijn voor de Nederlandse partij en het project NST.

5.2.2 Verschillen in projectcultuur met een grotere invloed op de samenwerking

Op vijf variabelen wordt de nadruk door Nederlandse en Vlaamse participanten gelegd als er naar verschillen tussen Nederland (RWS) en Vlaanderen (MOW) gevraagd wordt. Tevens zijn dit dezelfde variabelen die zo sterk verschillen tussen Nederland en Vlaanderen dat deze tot conflicten leiden die de voortgang van het project NST bedreigen/bedreigden (zie tabel 8), deze variabelen zijn: *Omgang met regels, Hiërarchie, Kennisintegratie, Individualistisch/Collectivistisch en Organisatieachtergrond*.

De ontstaande conflicten rond de variabele *Individualistisch/Collectivistisch*, wordt voornamelijk door Vlaanderen benoemd en niet door Nederland. Dit kan verklaard doordat de Vlaamse participanten de indruk hadden dat de Vlaamse projectmedewerkers (MOW) meer toegewijd zijn tot het project dan de Nederlandse projectmedewerkers (RWS). Zoals al eerder beschreven, kan deze indruk verklaard worden doordat er meer adviseurs van RWS bij het project betrokken zijn echter staan deze adviseur verder weg van het project.

Wat de vijf projectcultuurvariabelen gemeenschappelijk hebben, is dat de variabelen gebaseerd zijn op de werkwijze van de organisaties achter het project. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de 'moederorganisaties' de samenwerking en de voortgang van het project NST beïnvloeden. Dit kan verklaard worden doordat het een casestudie is met een specifieke context waardoor niet alle beschreven projectcultuurvariabelen een even grote invloed hebben op de samenwerking in het project.

Geringere of grote invloed van de verschillen op de samenwerking/voortgang van het project NST		
Projectcultuurvariabelen	Geringe invloed	Grotere invloed
• Omgang met regels		
• Hiërarchie		
• Informele praktijken		
• Individualistisch/Collectivistisch		
• Kennisintegratie		
• Organisatie-achtergrond		
• Communicatiestijl		
• Rituelen en Symbolen		

Tabel 8: *Geringere of grotere invloed op de samenwerking in het project NST.*

5.2.3 De invloed van projectcultuurverschillen op de realisatie van het project NST

Op basis van de dataverzameling kan gesteld worden dat de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen geen invloed hebben op de output van het project NST. Dat betekent dat het project NST geen vertraging heeft opgelopen, het project loopt tot nu toe op schema (Nieuwe Sluis Terneuzen, 2017). Daarentegen hebben de projectcultuurverschillen invloed op het procesniveau van het project NST. Zoals in

hoofdstuk 4 en 5 beschreven wordt, werden aanpassingen aan het proces gedaan om de samenwerking tussen Nederland en Vlaanderen te versoepelen. In plaats van een DBFM-contract wordt er een D&C-contract toegepast op het project. Verder werd er een projectboard ingeschakeld om snel te kunnen reageren op ontwikkelingen en conflicten binnen het project. Deze twee voorbeelden illustreren de veranderingen die op procesniveau hebben plaatsgevonden door projectcultuurverschillen.

5.3 Verhouding van de projectcultuurvariabelen tot elkaar

Naast de beschreven invloed van verschillen in projectcultuur op de samenwerking, wordt op basis van de dataverzameling en de analyse een ander fenomeen zichtbaar: de verschillende projectcultuurvariabelen beïnvloeden elkaar. In het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2.2) werd dit fenomeen al kort behandeld. Volgens Dickson (1990) hebben de projectcultuurvariabelen overlap, waardoor het mogelijk is dat ze elkaar beïnvloeden. Op basis van de resultaten en figuur 6 wordt geïllustreerd dat de toegepaste projectcultuurvariabelen elkaar beïnvloeden op het project NST. Deze invloed kan gekarakteriseerd worden in die zin dat de ene projectcultuurvariabele de andere projectcultuurvariabele versterkt. De kleuren van de pijltjes in figuur 6 geven de projectcultuurvariabele weer die een andere projectcultuurvariabele beïnvloedt, bijvoorbeeld groen is 'Hiërarchie' en heeft invloed op communicatiestijl. Daarnaast is er een rode pijl, deze pijl illustreert dat de twee projectcultuurvariabelen elkaar beïnvloeden. In de volgende sub paragraaf wordt verder ingegaan op de invloed

De eerste projectcultuurvariabele 'Omgang met regels' heeft invloed op de kennisintegratie in het project NST. De projectmedewerkers vanuit MOW zijn minder gericht op processen en bezitten voornamelijk techniek gerelateerde kennis. Hierdoor vindt er in eerste instantie techniek gerelateerde kennisintegratie plaats op het project NST.

De tweede projectcultuurvariabele 'Hiërarchie' heeft invloed op vier verschillende projectcultuurvariabelen (zie figuur 6): 'Informele praktijken', 'Individualistisch/collectivistisch', 'Communicatiestijl' en 'Organisatieachtergrond'. De projectcultuurvariabele heeft invloed op de 'Informele praktijken' omdat de hiërarchische structuur van RWS gekenmerkt kan worden door het raadplegen van adviseurs tijdens besluitnemingsprocessen, waardoor verrassingselementen geen voordeel bieden tijdens onderhandelingen. Hierdoor speelt de informele praktijk 'elkaar niet verrassen' een belangrijke rol binnen het project NST. Daarnaast heeft de projectcultuurvariabele 'Hiërarchie' een versterkende invloed op 'individualistisch/collectivistisch'. RWS wordt als een collectivistische organisatie beschreven. Dit kan verklaard worden door de adviseurs die geraadpleegd moeten worden voordat er een besluit genomen kan worden bij het project NST. Verder ligt de focus van MOW meer op individueel voltooide opdrachten en wordt er autoritaire druk uitgeoefend zodat de individuele projectmedewerkers volledig toegewijd zijn tot het project. De projectcultuurvariabele 'Communicatiestijl' wordt tevens beïnvloed door 'Hiërarchie'. De Nederlandse projectmedewerkers zijn een egalitaire omgang gewend, waardoor ze naar een meer directere communicatiestijl tenderen. Daarentegen tenderen de Vlaamse projectmedewerkers naar een indirectere communicatiestijl. Een verklaring hiervoor is de hiërarchische structuur van de moederorganisatie (Hofstede et al., 2011).

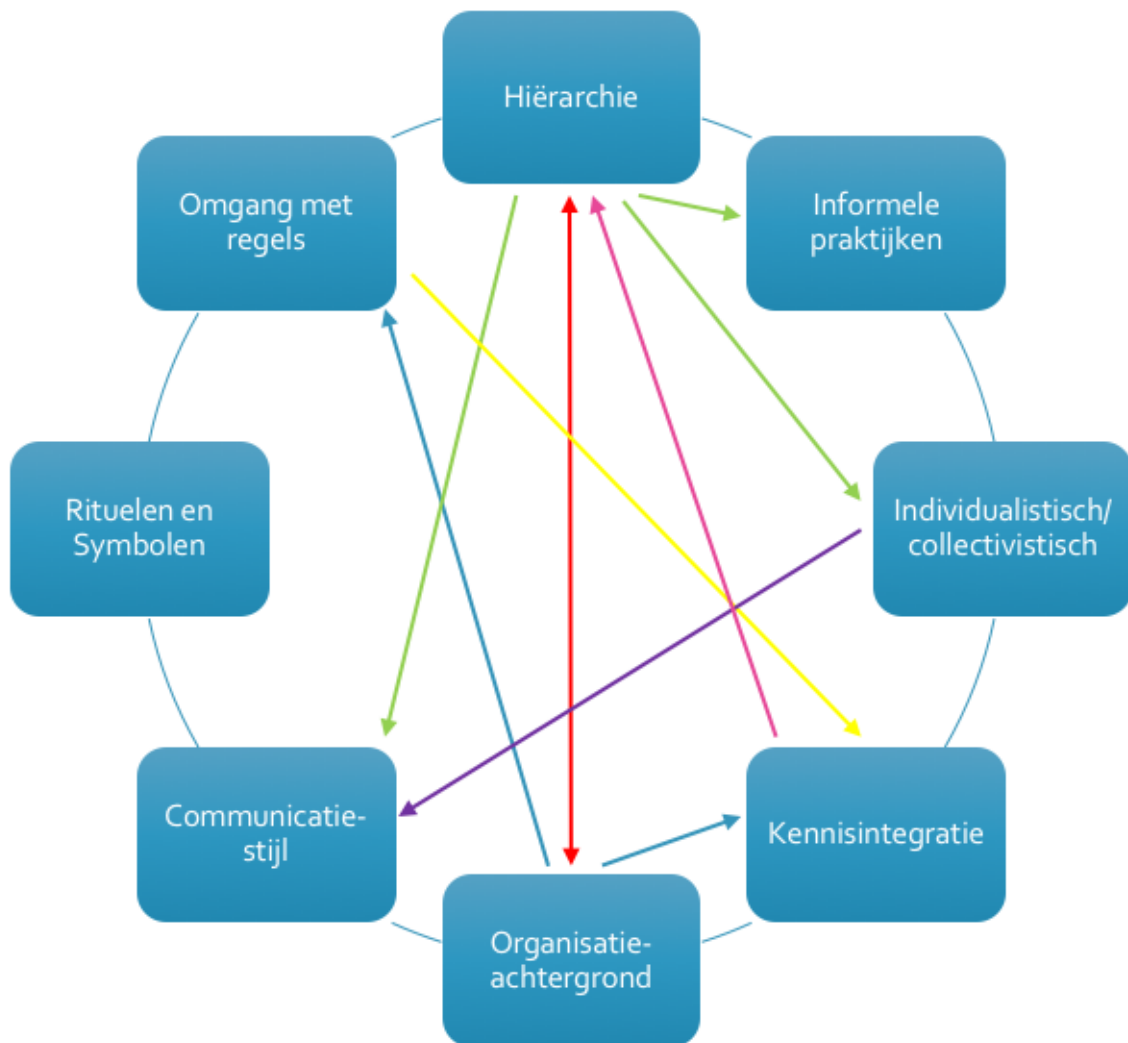
Zoals hierboven beschreven is er een rode lijn in figuur 6 tussen de projectcultuurvariabele 'Hiërarchie' en 'Organisatieachtergrond'. Deze rode lijn illustreert dat deze twee projectcultuurvariabelen elkaar beïnvloeden. Door de hiërarchische structuur van MOW vindt er terugkoppeling naar de leidinggevende plaats. Verder bevordert de

hiërarchische structuur van MOW dat de eigen (organisatie) belangen behartigd worden. Daarentegen heeft de egalitaire organisatiestructuur van RWS als consequentie dat de Nederlandse projectmedewerkers zich losser van hun moederorganisatie zien.

De volgende projectcultuurvariabele is 'Individualistisch/collectivistisch' en beïnvloed communicatiestijl. Volgens Hall (1976) en Gudykunst et al. (1996) tenderen individualistische projectculturen naar directe communicatie, terwijl indirecte communicatie vooral toegepast wordt in collectivistische projectculturen. Op basis van literatuur wordt beschreven dat Vlamingen en Nederlanders een individualistische houding hebben, maar doordat Vlaanderen over het algemeen hiërarchisch is, zijn Vlamingen tegenover leidinggevende indirecter (Hofstede et al., 2011).

Vervolgens heeft de projectcultuurvariabele 'Kennisintegratie' invloed op de projectcultuurvariabele 'Hiërarchie'. Doordat de Vlaamse projectmedewerkers voornamelijk voortbouwen op eigen kennis en minder op proces gerelateerde kennis, spelen adviseurs een minder grote rol in Vlaanderen tijdens besluitnemingsprocessen. Leidende ambtenaren bij MOW kunnen beslissingen nemen zonder het moeten raadplegen van adviseurs. Daarentegen legt RWS meer de nadruk op proces gerelateerde kennis en het raadplegen van adviseurs tijdens besluitnemingsprocessen. Deze soorten van kennis beïnvloeden de projectcultuurvariabele 'Hiërarchie'.

De laatste projectcultuurvariabele die bediscussieerd wordt is 'Organisatieachtergrond'. Deze projectcultuurvariabele beïnvloed 'Omgang met regels' en 'Kennisintegratie'. Doordat de MOW-werkwijze op het project NST naar technisch rationeel tendeert heeft dit invloed op 'Omgang met regels'. MOW leunt minder op processen/stappenplannen en meer op technische kennis. Hierdoor heeft de technisch rationele aanpak van MOW tevens invloed op 'Kennisintegratie'. Daarentegen tendeert de RWS-werkwijze op het project NST naar communicatief rationeel. De RWS-werkwijze leunt meer op stappenplannen en proces gerelateerde kennis. Deze twee organisatieachtergrond kenmerken van Nederlandse projectmedewerkers hebben invloed op de projectcultuurvariabelen 'Omgang met regels' en 'Kennisintegratie' in het project NST.



Figuur 6: Onderlinge Invloed van de projectcultuurvariabelen.

5.3 Concluderende opmerking

Tijdens de dataverzameling en analyse viel op, dat persoonlijke karakteristieken van de medewerkers invloed hebben op de samenwerking. Volgens de observaties van geïnterviewde personen hebben een aantal personen geen interesse voor de projectcultuur van de andere organisaties. Verder tonen een aantal personen geen interesse voor verschillende aanpakken om met project gerelateerde vraagstukken om te gaan. Deze houding tegenover een andere projectcultuur heeft een negatieve invloed op de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project volgens vijf Nederlandse en twee Vlaamse participanten. Deze karakteristieken zijn niet verbonden aan cultuurfactoren maar aan persoonlijke karakteristieken. Deze factor wordt niet besproken in een van de acht variabelen. De reden dat er niet naar de persoonlijke karakteristieken gekeken wordt, is dat dit onderzoek over de projectcultuur van Nederland respectievelijk Vlaanderen gaat en niet over personen.

Over het algemeen speelde ook tijd een rol met betrekking tot de verschillen in projectcultuurvariabelen en het ontstaan van conflicten. Tijdens de interviews maakten de negen participanten duidelijk dat in de loop van jaren de Vlamingen en Nederlanders elkaar beter begrijpen en dat ze elkaars verschillen beter (proberen) te begrijpen. Verder werd tijdens de observaties duidelijk dat de Nederlandse/Vlaamse projectmedewerkers niet heel

veel merken van de verschillen tussen Nederlanders en Vlamingen en de invloed daarvan op de samenwerking in het project NST. Tijdens een observatie werd hiervoor een verklaring gegeven:

"Onze slogan is: best for project. Dus wij zijn nu in een fase, waarin we loslaten is het nou het Vlaamse of het Nederlandse systeem, dat maakt niet uit! We zitten er middenin en wij zijn van het project en we kijken, wat is nou het beste voor het project en dan maakt het ons niet uit of het uit Nederland of uit Vlaanderen komt. (...). Aan het begin heette het: Best of Both Worlds in het plan van aanpak. Prachtige wandtegel (...) ik denk Best of Both Worlds, leuk op papier. Dat meen je wel maar dat is niet zo makkelijk.

Hoofdstuk 6. Conclusie en reflectie

De ruimtelijke wereld, waarin planologen werken, verandert. Globalisatie en nieuwe ruimtelijke patronen van economische activiteiten, hebben invloed op de context van planning (Allmendinger, 2009). De Europese Unie bevordert de ontwikkeling van grensoverschrijdende infrastructuurprojecten om een "Trans-European Network" te creëren (Flyvbjerg et al., 2003) met behulp van beleid (bijvoorbeeld TEN-T). Deze grensoverschrijdende ontwikkeling met betrekking tot het realiseren van infrastructuurprojecten brengen ook nieuwe vraagstukken met zich mee. Deze nieuwe vraagstukken worden in dit onderzoek behandeld en het project Nieuwe Sluis Terneuzen dient hiervoor als casestudie. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag: *"Wat voor een invloed hebben de verschillende projectculturen van Nederland en Vlaanderen op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen?"*. De hoofdvraag kan beantwoord worden met behulp van de deelvragen. In paragraaf 6.1 wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. In paragraaf 6.2 wordt de conclusie bediscussieerd en verder uitgelegd. In Paragraaf 6.3 worden een aantal aanbevelingen besproken. Ten slotte wordt in paragraaf 6.4 gereflecteerd op het onderzoek.

6.1 De invloed van projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen op de samenwerking in het project Nieuwe Sluis Terneuzen

In deze thesis werden de projectculturen van Nederland en Vlaanderen in kaart gebracht met behulp van acht projectcultuurvariabelen die afkomstig zijn van het theoretisch kader (zie tabel 1). Steunend op de acht projectcultuurvariabelen was het mogelijk om de verschillen in projectcultuur te analyseren. Ook zijn er aan de hand van de verschillen in projectculturen tussen Nederland en Vlaanderen mogelijke conflicten met betrekking tot de samenwerking in het project NST onderzocht. Om conclusies te trekken over de invloed van projectcultuurverschillen op de samenwerking in het project NST, worden in de volgende paragraaf de conflicten behandeld die ontstaan zijn door projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen. Om deze conflicten te verklaren wordt ingegaan op de projectcultuur en de projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen.

Door het verschil in projectculturen tussen Nederland en Vlaanderen zijn er conflicten ontstaan die een grotere invloed hadden en hebben op de samenwerking in het project NST. Dit blijkt uit de volgende factoren.

Uit de resultaten is gebleken dat door het verschil in de projectcultuurvariabele 'Omgang met regels' er 'conflicterende besluitnemende normen' zijn ontstaan op het project NST (Behfar et al., 2006; Brett et al., 2006). Dit houdt in dat de Nederlandse teamleden (RWS) onzekerheid willen verminderen door middel van procedures en stappenplannen. Daarentegen hebben de Vlaamse projectmedewerkers (MOW) minder behoefte aan het toepassen van processen om onzekerheid te verminderen. Door dit verschil zijn er irritaties ontstaan bij de Nederlandse en Vlaamse projectmedewerkers. De Vlaamse projectmedewerkers ondervinden de procedures als star en inflexibel. De stappen die in de procedures doorlopen moeten worden, zijn irrelevant voor het project NST of kunnen overgeslagen worden op basis van de vakkennis die MOW-medewerkers bezitten, volgens de Vlaamse participanten. Daarentegen beschouwen de RWS-medewerkers over het

algemeen de processen als belangrijk, omdat ze zekerheid bieden. Gebaseerd op deze bevindingen kan gesteld worden dat de houding tegenover processen verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse projectmedewerkers. Hierdoor wordt de zekerheid die de Nederlandse projectmedewerkers nodig hebben niet altijd geleverd door Vlaanderen. Dit komt overeen met de conflicten die kunnen ontstaan volgens de literatuur van Brett et al., (2006).

Gebaseerd op de resultaten werd zichtbaar dat er verschillen zijn in de projectcultuurvariabele 'Hiërarchie' (Behfar et al.,2006; Brett et al., 2006). De achterliggende moederorganisaties van het projectteam RWS (Nederland) en MOW (Vlaanderen) kunnen beide als hiërarchisch gekarakteriseerd worden. Daarentegen verschillen RWS en MOW met betrekking tot de lengte van de lijntjes. Bij RWS moeten eerst een aantal adviseurs geraadpleegd worden, voordat een beslissing genomen kan worden. In tegenstelling tot de lange lijnen bij RWS, heeft MOW korte lijntjes met betrekking tot het nemen van beslissingen. Bij MOW moeten minder adviseurs geraadpleegd worden, waardoor minder stappen gezet moeten worden om iets getekend te krijgen door een leidende ambtenaar. Door dit verschil in de lengte van de lijntjes, zijn er conflicten ontstaan op het project. Op basis van de resultaten wordt duidelijk dat de Vlaamse projectmedewerkers en de leidende ambtenaren behoefte hebben aan korte lijntjes. Om dit conflict te verhelpen is er een projectboard ingesteld in de organisatiestructuur van het project NST. In dit projectboard zitten afgevaardigden van de stuurgroep waardoor de lijnen korter worden tussen het projectteam en de leidende ambtenaren.

Een ander conflicterend punt welk gepaard gaat met de lange lijnen van RWS, is het verschil in de hoeveelheid van adviseurs die geraadpleegd moeten worden. Bij RWS moeten veel adviseurs geraadpleegd worden voordat er beslissingen genomen kunnen worden voor het project NST. Daartegenover beslist bij MOW de leidende ambtenaar en hij/zij hoeft hiervoor geen adviseurs te raadplegen. Door dit verschil ontstaan er irritaties aan de Vlaamse kant over de hoeveelheid van adviseurs die geraadpleegd moeten worden. Daartegenover zien de Nederlandse projectmedewerkers het gevaar van een tunnelvisie die kan ontstaan als er geen andere adviezen gehoord of meegenomen moeten worden tijdens besluitnemingsprocessen.

Een ander conflict met betrekking tot de samenwerking op het project NST is ontstaan rond de variabele 'Individualistisch/collectivistisch'. Op basis van de resultaten werd zichtbaar dat voornamelijk de Vlamingen minder vertrouwen hadden in de volledige toewijding van Nederlandse projectmedewerkers richting het project NST. Dit gevoel aan de Vlaamse kant kan verklaard worden door het aantal Nederlandse personen die betrokken zijn bij het project. Doordat veel personen vanuit RWS betrokken zijn bij het project, kan het beeld ontstaan dat niet alle personen even sterk toegewijd zijn. MOW zet minder medewerkers op een project, echter zijn deze personen fulltime werkzaam op het project. Door dit verschil in de aantallen van personen die betrokken zijn, kunnen Vlamingen het gevoel krijgen dat de Nederlandse betrokkenen minder toegewijd zijn. Hierdoor ontstaat wantrouwen aan de Vlaamse kant richting Nederland met betrekking tot de Nederlandse insteek in het project.

De volgende variabele die conflicten binnen het project veroorzaakte is de projectcultuurvariabele 'Kennisintegratie'. Door het verschil in 'communities of practices', ontstond er een discussie rond het uitbesteden van vraagstukken aan de markt (Lave & Wenger, 1991; Van Marrewijk & Verkade, 2008). MOW is instaat om bijvoorbeeld technische vraagstukken zelf op te lossen, daartegenover besteedt RWS deze vraagstukken uit. Dit conflict is zichtbaar geworden rond de discussie welke contractvorm toegepast wordt op het project NST. Een contractvorm waarin de marktpartij meer verantwoordelijkheid krijgt en de opdrachtgever randvoorwaarden stelt of een contractvorm waarin de opdrachtgever een gespecificeerde uitvraag opstelt.

Een ander type conflict dat onder de overkoepelende projectcultuurvariabele 'Kennisintegratie' valt, heeft betrekking tot het fenomeen baanrotatie binnen RWS. Dit fenomeen ondervinden de Vlamingen als hinderlijk. Door de wisseling van personeel aan de Nederlandse kant is het moeilijk om een vertrouwensband op te bouwen, wat tevens een belangrijke factor is voor de kennisintegratie en samenwerking voor Vlamingen. Dit wordt tevens ondersteund door literatuur (zie bijvoorbeeld Leendertse et al., 2015). Om dit conflict te verhelpen, is voor het project een uitzondering gemaakt. Op bepaalde sleutelposities in het project, bijvoorbeeld die van de projectdirecteur, vindt er voorlopig geen baanrotatie plaats.

Ten slotte werd op basis van de resultaten duidelijk dat de projectcultuurvariabele 'Organisatieachtergrond' invloed heeft/had op de samenwerking in het project. Over het algemeen werd duidelijk dat de Nederlandse en Vlaamse projectmedewerkers een gezamenlijk doel hebben: een goede sluis realiseren. Daarentegen werd zichtbaar dat er een verschil bestaat in de insteek die RWS-medewerkers en MOW-medewerkers hebben in het project. De Nederlandse projectmedewerkers stoorden/storen zich aan de regelmatige terugkoppeling van Vlaamse projectmedewerkers aan hun leidinggevende. Hierdoor werden kleine conflicten binnen het project tot iets groters verheven wat in eerste instantie op projectniveau opgelost had kunnen worden. De reden voor de terugkoppeling van Vlaamse projectmedewerkers naar hun leidinggevende kan verklaard worden door de druk die uitgeoefend wordt door de leidinggevende. Ook kan de terugkoppeling verklaard worden door de verschillen in werkwijze op het project. De Nederlandse projectmedewerkers hechten meer waarde aan een communicatief rationele aanpak, bijvoorbeeld omgevingsmanagement. De Vlaamse projectmedewerkers tenderen naar een technische rationele aanpak, bijvoorbeeld doelmatigheid en weinig kosten. Om de Vlaamse belangen te behartigen en niet te veel geld aan andere aspecten te besteden, vindt er een terugkoppeling naar de leidinggevende plaats.

Op basis van de resultaten werd zichtbaar dat de drie andere projectcultuurvariabelen geringere/geen invloed hadden op de samenwerking in het project NST. Dit kan verklaard worden doordat in deze thesis een casestudy behandeld wordt met een specifieke context. Hierdoor hebben niet alle beschreven projectcultuurvariabelen een even grote invloed op de samenwerking in het project.

Concluderend kan gesteld worden dat de projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen invloed hadden/hebben en er conflicten zijn ontstaan met betrekking tot de samenwerking op het project Nieuwe Sluis Terneuzen. Dit sluit aan op het theoretisch kader.

Daarnaast worden deze conflicten met name veroorzaakt door verschillen in de werkwijze van de moederorganisaties. De vijf projectcultuurvariabelen die voor grotere conflicten zorgen met betrekking tot de samenwerking in het project NST zijn gebaseerd op de werkwijze van de organisaties achter het project. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de 'moederorganisaties' de samenwerking en de voortgang van het project NST beïnvloeden.

Vervolgens kan over het algemeen gesteld worden dat met verloop van tijd de conflicten verminderd zijn, omdat er ten eerste meer begrip voor elkaars verschillen is ontstaan en ten tweede maatregelen genomen worden op het project, om deze conflicten te verhelpen.

Ten slotte kan steunend op dit onderzoek gesteld worden dat projectcultuur een belangrijke factor is in grensoverschrijdende projectrealisatie. Zoals eerder beschreven, bevordert het EU-beleid grensoverschrijdende samenwerking. Er kan geconcludeerd worden dat projectcultuur een belangrijke factor is in grensoverschrijdende samenwerking. Bij het bevorderen van grensoverschrijdende projecten moet de EU hiermee rekening houden.

6.2 Discussie

In dit hoofdstuk wordt er verdere uitleg gegeven over de conclusie en wordt de conclusie bediscussieerd.

De resultaten van de Nederlandse respectievelijk Vlaamse projectcultuur sluiten aan op de beschreven projectcultuurvariabelen in het theoretisch kader. Bij het beschrijven van de projectcultuur valt het op, dat de Nederlandse en Vlaamse participanten voornamelijk eigenschappen van hun organisatie noemen en in mindere mate nationaalcultuur specifieke eigenschappen. Dit is ook terug te zien in de resultaten met betrekking tot de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen.

Zoals hierboven beschreven wordt, worden meer organisatieafhankelijke factoren genoemd als het gaat om projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen. Dit kan verklaard worden doordat deze organisatiefactoren ook meer invloed hebben op de samenwerking op het project NST dan nationaalafhankelijke factoren, waardoor ze tevens meer opvallen. Daarnaast benoemen de participanten dat er verschillen zijn tussen individuele eigenschappen van projectmedewerkers, deze factor wordt echter niet besproken in de projectcultuurvariabelen in het theoretisch kader. De reden hiervoor is dat dit onderzoek over projectcultuur gaat en niet over personen. Over het algemeen sluit het theoretisch kader aan om de verschillen in projectcultuur te beschrijven en te verklaren.

Bij de conflicten die ontstaan zijn door verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen op het project NST, valt wederom op dat voornamelijk organisatie afhankelijke factoren genoemd worden. Daarnaast sluit het theoretisch kader aan om de invloed van de verschillen in projectcultuur op de samenwerking in het project NST te verklaren. Tenslotte moet een kanttekening gezet worden met betrekking tot de verschillen tussen projectcultuurvariabelen en hun invloed op de samenwerking. Gebaseerd op de dataverzameling wordt duidelijk dat een aantal projectcultuurvariabelen een grotere invloed op de samenwerking hebben dan andere variabelen. Dit kan verklaard worden doordat het een casestudie is met een specifieke context waardoor niet alle beschreven

projectcultuurvariabelen een even grote invloed hebben op de samenwerking in het project. In de literatuur wordt er geen belang gehecht aan de verschillen in de mate van invloed die projectcultuurvariabelen hebben op de samenwerking. Hierdoor kan deze verworven erkenning op basis van dit onderzoek als een toevoeging aan de literatuur beschouwd worden.

Een andere kwestie die in dit onderzoek speelt, is de vergelijking tussen Nederland en Vlaanderen. Er werd bewust voor gekozen om Vlaanderen in plaats van België in dit onderzoek te selecteren omdat de organisatie (MOW) die betrokken is bij de realisatie van het project een Vlaamse overheidsorganisatie is. Verder zijn over het algemeen de Belgische projectmedewerkers Vlamingen. Daarnaast is ervoor gekozen om Nederland en niet Zeeland te selecteren, omdat niet alleen Zeeuwse organisaties een rol bij de realisatie van het project NST spelen maar ook nationale organisaties zoals RWS. Daarentegen moet wel genoemd worden dat veel projectmedewerkers in Zeeland wonen.

Ten slotte, is het belangrijk om een aantal kanttekeningen te maken met betrekking tot deze thesis. In dit onderzoek werden projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen onderzocht en werd duidelijk dat er verschillen zijn en dat deze ook invloed hebben op de samenwerking in het project. Daarentegen is het belangrijk om deze bevindingen te relativiseren, de projectcultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen zijn niet heel groot. Dit werd zichtbaar in de resultaten; er is overlap tussen de Nederlandse en Vlaamse projectculturen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat Nederland en Vlaanderen op elkaar lijken.

Daarnaast is het niet mogelijk om op basis van deze casestudy een generalisatie te maken, omdat het alleen één casestudy is waarbinnen negen interviews afgenomen werden en observaties gedaan werden op de werkvloer. In andere casestudies kunnen andere projectcultuurvariabelen een dominantere rol spelen met betrekking tot de projectcultuur, de verschillen in projectcultuur en de invloed daarvan op de samenwerking in het desbetreffende project. Hierdoor kan de conclusie dat door de verschillen in projectcultuur tussen Nederland en Vlaanderen er conflicten zijn ontstaan met betrekking tot de samenwerking op het project Nieuwe Sluis Terneuzen, niet gegeneraliseerd worden. Verder kan de conclusie dat deze conflicten met name veroorzaakt worden door verschillen in de werkwijze van de moederorganisaties, niet gegeneraliseerd worden. Het is belangrijk om te zeggen dat iedere case een andere context heeft en dat deze context invloed heeft op de resultaten. Ongeacht dat er geen generalisatie mogelijk is op basis van deze case, is de data betrouwbaar en kan gebruikt worden voor verder onderzoek.

6.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek liet zien dat er projectcultuurverschillen zijn tussen Nederland en Vlaanderen en dat deze verschillen conflicten veroorzaken op het project NST. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat er stappen gemaakt worden in het project NST om deze conflicten te verhelpen. Op basis daarvan wordt aanbevolen om verdere uitwisseling met betrekking tot projectcultuurverschillen te faciliteren door bijvoorbeeld informele activiteiten te organiseren of regelmatige discussierondes hierover te voeren. Door deze uitwisseling, kan er meer begrip voor elkaars projectcultuur ontstaan en zou het een positieve impact kunnen hebben op de samenwerking in het project NST.

Gebaseerd op dit onderzoek wordt duidelijk dat projectcultuurverschillen tussen twee landen invloed hebben op de samenwerking in projecten. Een aanbeveling voor andere soortgelijke projecten is, vanaf de start van het project de projectcultuurverschillen te bespreken met de projectmedewerkers en de betrokkenen bij het project. Door het bespreekbaar maken van deze verschillen is het mogelijk dat er meer begrip ontstaat voor elkaars projectculturen waardoor de samenwerking binnen het project beter verloopt. Verder kunnen de aanbevelingen die hierboven gegeven worden voor het project NST toegepast worden voor andere soortgelijke projecten.

In dit onderzoek lag de focus op één casestudy, waardoor het mogelijk is om de kenmerken van deze case goed in kaart te brengen. Voor een vervolgonderzoek zou het tevens interessant zijn om twee casestudies met elkaar te vergelijken. Hierdoor zouden de verschillen in projectcultuur en de invloed daarvan op de samenwerking beter vergeleken en onderbouwd kunnen worden. Zoals al eerder besproken werd in dit onderzoek geen rekening gehouden met projectcultuurverschillen binnen Nederland. In een vervolgonderzoek zou deze factor meegenomen kunnen worden. Een andere aanbeveling voor een vervolgonderzoek is om de invloed van persoonlijke karakteristieken op de samenwerking in het project NST verder te onderzoeken. Tenslotte wordt de aanbeveling gegeven om ook stage te lopen bij MOW in Vlaanderen. Door de macht van het getal op het project, was het moeilijk om Vlaamse informele praktijken te onderzoeken omdat er meer Nederlandse medewerkers op het project zijn, waardoor Nederlandse informele praktijken dominant zijn op het project NST. Hierdoor zou een stage bij MOW in Vlaanderen de mogelijkheid bieden om meer kennis te verwerven over de Vlaamse projectcultuur.

6.4 Reflectie

Deze laatste paragraaf beschrijft de reflectie. De reflectie is opgebouwd in drie delen: (1) reflectie op het theoretisch kader (2) een reflectie op de methodologie en (3) een reflectie op de onderzoeksresultaten

Theoretisch kader

Het is bediscussieerd in hoeverre de theorieën nuttig waren voor dit onderzoek. Het concept projectcultuur was de meest belangrijke theorie van deze thesis, omdat dit concept de basis vormde van dit onderzoek. De projectcultuurvariabelen waaruit projectcultuur bestaat, worden ook in het theoretisch kader beschreven. Baserend op de projectcultuurvariabelen werd onderzocht hoe Nederland respectievelijk Vlaanderen deze variabelen invult. Dit werd gedaan om een beeld van de Nederlandse respectievelijk Vlaamse projectcultuur te schetsen.

Daarbij moet genoemd worden dat een aantal projectcultuurvariabelen aangepast moesten worden in het theoretisch kader om de projectcultuur van Nederland respectievelijk Vlaanderen in kaart te brengen. In de literatuur over organisatiecultuur werd bijvoorbeeld de nadruk gelegd op beroepsjargon, echter werden op basis van de dataverzameling geen specifieke kenmerken van beroepsjargon genoemd of geobserveerd. Daarentegen werden wel specifieke communicatiestijlen benoemd. Hierdoor werd deze projectcultuurvariabele veranderd naar communicatiestijl.

Het is belangrijk om te benoemen dat de hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen goed te definiëren waren op basis van het theoretisch kader.

Methodologie

Uit het onderzoek blijkt dat de correcte onderzoeksmethoden werden toegepast om de hoofdvraag en de deelvragen te beantwoorden. Voor dit onderzoek is ervoor een casestudy gekozen, namelijk project Nieuwe Sluis Terneuzen. Op dit project heeft de onderzoeker vier maanden stagegelopen, waarbinnen semigestructureerde diepte-interviews afgenomen werden met personen die betrokken zijn bij het project. Daarnaast werden observaties op de werkvloer gedaan. De semigestructureerde diepte-interviews en de observaties zijn de meeste toepasselijke onderzoeksmethodes omdat de onderzoeksvraag diepgaande en kwalitatieve data vereist. Dit onderzoek gaat over waarnemingen, ervaringen en gevoelens.

De onderzoekspopulatie – namelijk de Vlaamse en Nederlandse personen die betrokken zijn bij het project NST – waren relatief makkelijk te contacteren. De participanten mailden of belden om een afspraak te maken. Uiteindelijk werden negen personen die betrokken zijn bij het project geïnterviewd. Het kan gesteld worden dat het relatief makkelijk was om participanten voor dit onderzoek te vinden. Dit kan verklaard worden doordat de projectdirecteur Eric Martejn de onderzoeker ondersteunde om participanten te selecteren en te contacteren. Een andere verklaring hiervoor is dat de onderzoeker vier maanden stageliep op het project, waardoor het mogelijk was om mensen direct op de werkvloer aan te spreken voor een interviewafspraken.

Resultaten

In dit onderzoek konden de participanten duidelijk de projectcultuurvariabelen invullen, waardoor de Nederlandse respectievelijk Vlaamse projectcultuur op het project NST in kaart gebracht kon worden. Verder konden de participanten de verschillen tussen Nederland en Vlaanderen benoemen met betrekking tot de projectcultuurvariabelen. Daarnaast benoemden de participanten ook een aantal conflicten met betrekking tot samenwerking, die voortgevloeid zijn uit de verschillen. Verder werden deze bevindingen bevestigd en aangevuld met behulp van de observaties. Op basis van de verkregen data was het tevens mogelijk om een onderscheid te maken tussen de verschillen in projectcultuurvariabelen en de invloed daarvan op de samenwerking. Een aantal variabelen veroorzaken grotere conflicten met betrekking tot de samenwerking in het project NST dan andere projectcultuurvariabelen.

Verder moet rekening gehouden worden met de fase waarin dit onderzoek afgenomen werd. Dit onderzoek vond in een latere fase van het project plaats. Hierdoor is het mogelijk dat een aantal projectcultuurverschillen minder invloed hebben op de samenwerking in de huidige fase dan in de vorige fases van het project. Dit kan verklaard worden doordat de Vlaamse en Nederlandse projectmedewerkers al een tijd samenwerken waardoor ze elkaars projectcultuurverschillen beter begrijpen.

Zelfreflectie

In dit onderzoek werd een kwalitatieve data-analyse toegepast, waarbinnen subjectiviteit en de invloed van de onderzoeker op het onderzoeksproces erkent wordt. Om deze invloed zichtbaar te maken kan zelfreflectie toegepast worden. Tijdens het onderzoek heb ik

voortdurend geprobeerd om op mijn rol als onderzoeker te reflecteren. Ik heb geprobeerd neutraal te zijn tijdens de interviews en observaties, en geen oordeel te vellen over de uitspraken van de Nederlandse en Vlaamse participanten.

Daarentegen is het mogelijk doordat ik van Duitse afkomst ben, maar sinds een aantal jaren in Nederland woon, dat ik meer sympathiseer met de Nederlandse participanten dan met de Vlaamse participanten. Dit verschil kan doorschijnen tijdens interviews of informele gesprekken met Vlamingen respectievelijk Nederlanders. Hierdoor is het mogelijk dat ik onbewust de dataverzameling en de data-analyse beïnvloed heb.

Literatuurlijst:

Aitken, S. & G. Valentine (2006). *Approaches to Human Geography*. London: SAGE Publications Ltd

Allmendinger, P. (2009). *Planning Theory*. 2nd edition. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321–341.

Anderssen E. (2003). Understanding your project organisation's character. *International Journal Project Management*, 34(4):4–11.

Anthony, T. (2000). Supply chain collaboration: success in the new internet economy. *Achieving Supply Chain Excellence through Technology*, 2, 41-4.

Association for Project Management (2000). *Project Management – Body of Knowledge*. 4^{de} editie. APM

Atkinson R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

Behfar, K., Kern, M. & Brett, J. (2003). Managing Challenges in Multicultural Teams. *National Culture and Groups*, 9, 233-262.

Bos, D., Ebben, M. & Velde, H. te (2007). *Harmonie in Holland. Het poldermodel van 1500 tot nu*. Amsterdam: Bert Bakker.

Bosch A. & Ham, V. van der (1998). *Twee eeuwen Rijkswaterstaat 1798-1998*. Zaltbommel: Europese bibliotheek.

Bowersox, D.J., Closs, D.J. & Stank, T.P. (2003). How to master cross-enterprise collaboration. *Supply Chain Management Review*, 7(4), 18-27.

Brett, J. (2001). *Negotiating Globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brett, J., Behfar, K. & Kern, M.C. (2006). Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, 85- 98.

Brink, M.A. Van den Brink, (2009). *Rijkswaterstaat: On the Horns of a Dilemma*. Eburon Academic Publishers, Delft

Bruner, R. & Spekman, R. (1998). *The dark side of alliances: lessons from Volvo to Renault*. *European Management Journal*, 16, 2, 136–50.

Clifford N., French S. & Valentine G. (2012). *Key Methods in Geography*. 2^{de} Editie. London: SAGE

Dickson, M.W. (1999). Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE. *Handbook of Organizational Culture and Climate*.

Dingle J. (2002). Cultural issues in the planning and development of major projects. *International Journal of Project Management*, 9(1), 29-33.

Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D. & Sandhawalia, B. (2010). The Dynamics of Collaboration in Multipartner Projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59-78.

Dodgson, M. (1994). Technological Collaboration and Innovation. In Dodgson, M. and Rothwell, R., (Red.), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, 1994

Earley, P. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 151-157.

Eberlein, M. (2008). Culture as a Critical Success Factor for Successful Global Project Management in Multi-National IT Service Projects. *Journal of Information Technology Management*.

Eden C. & Huxham C. (2001). The Negotiation of Purpose in Multi-Organizational Collaborative Groups. *Journal of Management Studies*, 38(3), 0022-2380.

Europese Commissie (2017). *North Sea- Mediterranean*. Geraadpleegd op 29.07.2017 via https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/north-sea-mediterranean_en

Europese Commissie (2017). *TEN-T and transport policy*. Geraadpleegd op 27-7-2017 via https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/transport-policy_en

Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*. Cambridge: Cambridge University Press.

Flyvbjerg, B. (2011). Over Budget, Over Time, Over and Over Again: Managing Major Projects. In P.W.G. Morris, J.K. Pinto & J. Söderlund, (Red.), *The Oxford Handbook of Project Management* (pp. 321-344). Oxford: Oxford University Press.

Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects, and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.

Finlay, L. & Gouch, B. (2003). *Reflexivity: A Practical Guide for Researches in Health and Social Sciences*. Oxford: Blackwell.

Gibson, C. & Vermeulen F. (2003). A Healthy Divide: Subgroups as a Stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.

Golicic, S.L., Foggin, J.H. & Mentzer, J.T. (2003). Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 57-75.

Google Maps (2017). *Terneuzen*. Geraadpleegd op 07.08.2017 via <https://www.google.nl/maps/place/Terneuzen/@51.3185997,3.8275701,11z/data=!4m5!3m4!1sox47c37fd547fage9f:ox9553fb93c5bb16do!8m2!3d51.3322854!4d3.8324265>

Gudykunst, W.B. & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.

Gudykunst, W.B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey S., Nishida, T., Kim, K. & Heyman, S. (1996). The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, and Individual Values and Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510-543.

Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-356.

Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.

Henrie M, Sousa-Poza A (2005). Project management: a cultural review. *Project Management Inst*, 36(1), 5-14.

Hofstede, G. (1983). Cultural dimensions for project management. *Cultural dimensions for project management*, 1(1), 41-48.

Hofstede, G. (2017). *National Culture*. Geraadpleegd op 02-03-2017 via <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Allemaal Andersdenkenden*. 3^{de} editie Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.

Himmelman, A. (1992). *Communities Working Collaboratively for a Change*. Minneapolis: The Himmelman Consulting Group.

Huxham, C. (1996). 'Advantage or inertia: making collaboration work'. In Paton, R., Clark, G., Jones, G., Lewis, J. and Quintas, P. (Red.), *The New Management Reader*, (pp. 238-254). London: Routledge.

Huxham, C. & Vangen, S. (1996). Working together: key themes in management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9, 5-17.

House, R. J., Wright, N., & Aditya, R. A. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Red.), *New perspectives on international Industrial/Organizational Psychology*, (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington Press.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: successful partnerships manage the relationship, not just the deal. *Harvard Business Review*, 96–108.

Koenen, I. (2017). *BAM en Deme bouwen nieuwe Sluis Terneuzen voor 753 mln*. Geraadpleegd op 05.08.2017 via <https://www.cobouw.nl/infra/nieuws/2017/06/bam-en-deme-bouwen-mee-aan-nieuwe-sluis-terneuzen-101250290>

Koppenjan J., Veeneman, W., van der Voort, H., ten Heuvelhof, E. & Leijten, M. (2011). Competing management approaches in large engineering projects: The Dutch RandstadRail project. *International Journal of Project Management*, 29(6), 740-750.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Leendertse, W., Harteveld, E. & Arts, J. (2015). *Implementing Project Partnering in the Construction Industry: A literature review*.

Lindkvist, L. (2005). Knowledge communities and knowledge collectivities: A typology of knowledge work in groups. *Journal of Management Studies*, 42, 1189–1210.

Lundberg C. (2000). Organizational development as facilitating the surfacing and modification of social rules. In R. Woodman, W. Pasmore & A.B. Shani, (Red.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 42-58). Emerald Group Publishing Limited.

Marrewijk, A. Van (2007). Managing Project Culture: The Case of Environ Megaproject. *International Journal of Project Management*, 25(3), pp. 290-299.

Marrewijk, A. Van & Verkade, J. (2008). Het managen van culturele raakvlakken in complexe projecten. *Kennis in het groot*.

Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24 (8), 663-674.

McKinsey Global Institute (2013). *Infrastructure Productivity: How to Save \$1 Trillion a Year*. McKinsey and Company.

Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001). What is supply chain management? In Mentzer, J.T. (Red.), *Supply Chain Management* (pp. 5-62). Thousand Oaks: Sage.

Min. S., Roath A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H. & Arndt, A.D. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256.

Nieuwe Sluis Terneuzen (2016). *Organisatie*. Geraadpleegd op 02.03.2017 via <https://nieuwesluisterneuzen.eu/>

O'Dell, C. & Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.

O'Leary, Z. (2012). *The essential guide to doing your research project*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Port of Ghent (2017). *Vlotte nautische toegang en uitstekende havenvoorzieningen*. Geraadpleegd op 07.08.2017 via <https://www.havengent.be/Nautische%2otoegang>

Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 3de editie. Newtown Square: PMI.

Rijkswaterstaat (2017). *Contracten GWW*. Geraadpleegd op 14.08.2017 via <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/contracten-gww/index.aspx>

Rijkswaterstaat (2017). *Voornemen tot gunning opdracht Nieuwe Sluis Terneuzen*. Geraadpleegd op 25.07.2017 via <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/nieuws/nieuwsarchief/p2017/06/voornemen-tot-gunning-opdracht-nieuwe-sluis-terneuzen.aspx>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) (2017). CEF Transport. Geraadpleegd op 27-07-2017 via <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/cef-transport>

Roo, G. De (2003). *Environmental Planning in the Netherlands: Too good to be true*. Aldershot (UK): Ashgate.

Roo, G. De & Porter G. (2007). *Fuzzy Planning - The role of actors in a fuzzy Governance environment*. Aldershot (UK): Ashgate

Siehl, C. & Martin, J. (1988). Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods. In M. Jones, M. Moore & R. Snyder (Red.), *Inside Organizations: Understanding the human dimension* (pp.79-104). Newbury Park, CA: Sage.

Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, 22 (3), 183-191

Stank, T.P., Keller, S.B. & Daugherty, P.J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22 (1), 29-48.

Triandis, H.C. (1988). Collectivism vs. individualism: A reconceptualization of a basic concept in Cross-culturalpsychology. In G. Verma & C. Bagley (Red.), *Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition* (pp. 60-95). London: Macmillan.

Trouw (2012). *Hedwigepolder in 2019 helemaal onder water*. Geraadpleegd op 23.06.2017 via <https://www.trouw.nl/groen/hedwigepolder-in-2019-helemaal-onder-water~aee1164c/>

Turner, J.R. (1993). *The handbook of project-based management*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Vlaams Nederlandse Schelde Commissie (2012). *Plan van Aanpak: Planuitwerkingsfase Grote Zeesluis Kanaal Gent-Terneuzen*. Rapport 5. Bergen op Zoom: Vlaams Nederlandse Scheldec commissie (VNSC).

Vlaams Nederlandse Schelde Commissie (VNSC) (2016). *Plan van Aanpak: Realisatiefase Nieuwe Sluis Terneuzen Deel A*. Bergen op Zoom: Vlaams Nederlandse Scheldec commissie (VNSC).

Volvo group (2017). *Zweedse trots – Gemaakt in België*. Geraadpleegd op 07.08.2017 via <http://www.volvogroup.be/nl-be/home.html>

Wang X. (2001). Dimensions and current status of project management culture. *Project Manage Journal*, 32(4), 4–17.

Yin, R.K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bijlage 1

Interviewguide

Uitleg over het onderzoek:

Goedemorgen/ middag meneer/ mevrouw...,

Bedankt dat u mee wilt doen aan mijn onderzoek.

Mijn naam is Victoria Renzelmann en ik ben een masterstudent Environmental and Infrastructure Planning aan de Rijksuniversiteit Groningen en loop stage op het project Nieuwe Sluis Terneuzen. Voor mijn masterscriptie zou ik graag meer te weten willen komen over de projectculturen van Nederlanders en Belgen op het project Nieuwe Sluis Terneuzen. Mijn onderzoek gaat over de mogelijke verschillen in projectculturen tussen Nederlanders en Belgen en de mogelijke invloed daarvan op de samenwerking.

Het interview start met een paar inleidende vragen, daarna een paar vragen over het thema. Aan het einde van het interview worden nog een paar afsluitende vragen gesteld. Het interview duurt ongeveer één uur, maar dat is natuurlijk afhankelijk van hoeveel u met mij wilt delen. Daarnaast kunt u altijd aangeven om een pauze te willen nemen. Als u het niet erg vindt, zou ik graag een audiorecorder gebruiken om ons gesprek op te nemen. De reden voor het gebruik van de audiorecorder is dat ik dan goed naar u kan luisteren. Daarnaast heb ik dan de mogelijkheid om het interview nogmaals te horen op een later moment. Met het opgenomen interview wordt zorgvuldig omgegaan alleen mijn scriptiebegeleider heeft toegang tot het bestand. Om te garanderen dat uw privacy gerespecteerd wordt, gebruik ik een pseudoniem voor u naam. Daarnaast zal de informatie die uit dit interview voortvloeit, gebruikt worden in mijn onderzoek. Echter is het niet mogelijk om te achterhalen dat de informatie van u afkomstig is. Als ik mijn scriptie afgerond heb, kan ik u een kopie sturen. Dan heeft u de mogelijkheid om te lezen wat ik geschreven heb. Ik hoop dat alles duidelijk is.

Heeft u nog vragen? Heb ik de toestemming om het interview op te nemen?

*Nadat ik de recorder aanzet, vraag ik nogmaals om toestemming.

Uitleggen dat ik een verschil maak tussen de organisatie en het project

Inleidende vragen – persoonlijke karakteristieken

1. Kunt u iets over u zelf vertellen?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Wat is uw opleidingsachtergrond?
 - Waar werkt u/ waar heeft u gewerkt? – welke organisatie
 - In hoeverre was/bent u nog verbonden aan het project Nieuwe Sluis Terneuzen?

Primaire vragen – over het thema

2. Hoe zou u de organisatiecultuur van uw organisatie beschrijven?
3. Hoe zou u de samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen op het project beschrijven?

4. Merkt u een verschil in samenwerking hoe het eerst was en hoe het nu is op het project?
 - Kostte het moeite om de samenwerking (anders)vorm te geven? Waar lag dat aan?

5. Kennisdeling
 - Is/was er sprake van kennisdeling met de andere medewerkers op het project?
 - Waarom wel of niet?
 - Is/was er sprake van samenwerking tussen personen om kennisuitwisseling te bevorderen?
 - Waarom wel of niet?

6. Merkt u een verschil in samenwerking tussen eerdere/andere projecten waar u gewerkt hebt en het project Nieuwe Sluis Terneuzen?
 - Waarom wel of niet?

7. Hoe belangrijk zijn voor uw organisatie regels: bijvoorbeeld stappenplannen, procedures of handleidingen?
 - Worden er ook uitzonderingen gemaakt op die voorbeelden?

8. Hoe belangrijk vindt u persoonlijk: bijvoorbeeld stappenplannen of handleidingen?
 - Kunt u dat verder toelichten (waarom wel of niet)?
 - Merkt u een verschil tussen Nederlanders en Vlamingen m.b.t. stappenplannen, procedures of handleidingen?
 - Merkt u een verschil tussen Nederlanders en Vlamingen onderling m.b.t. stappenplannen, procedures of handleidingen?
 - Denkt u over het algemeen lang na voordat u een beslissing neemt?
 - Waarom denkt u van wel of niet?
 - Merkt u een verschil tussen Nederlanders en Vlamingen m.b.t. beslissingen nemen?

9. Vindt u uw eigen organisatie hiërarchisch?
 - Worden ondergeschikten anders behandeld dan leidinggevenden binnen uw organisatie?
 - Waarom wel of niet?
 - Worden ondergeschikten anders behandeld dan leidinggevenden op het project?
 - Waarom wel of niet?

10. Zijn er informele regels, zoals normen ('zo doen we dat hier') op het project?
 - Zo ja: kunt u mij een voorbeeld noemen?
 - Zijn er verschillen tussen de Nederlandse en Vlaamse medewerkers, m.b.t. tot de voorbeelden?

11. Focust uw organisatie zich meer op individueel of binnen een groep voltooide opdrachten?
 - Is dit ook terug te zien op het project?
 - Bestaat er rivaliteit tussen de medewerkers binnen uw organisatie?
 - Bestaat er rivaliteit tussen de medewerkers binnen het project?
 - Hoe zou u de samenwerking binnen uw organisatie beschrijven?
 - Waar ligt dat aan?

- Hoe zou u de samenwerking binnen het project beschrijven?
 - Waar ligt dat aan?
- Merkt u verschillen in samenwerking tussen Nederlanders en Vlamingen?
 - Waar ligt dat aan?

- 12. Bestaat er een eigen jargon, bijvoorbeeld bepaalde afkortingen, binnen uw organisatie?
 - Zo ja, worden die ook gebruikt op het project?
 - Zijn er verschillen m.b.t. het jargon tussen Nederlanders en Vlamingen? Kunt u mij voorbeelden noemen?
 - Hoe vindt u het om uw kennis te communiceren binnen het project?
 - Doorvragen: Moeilijk/makkelijk en waarom?
 - Communiceert u eerder direct of indirect?
 - Merkt u een verschil tussen Nederlanders en Vlamingen met betrekking tot communicatie?
 - Waar ligt dat dan aan? (Directe/ indirecte communicatie?)

- 13. Worden er informele activiteiten georganiseerd met projectmedewerkers?
 - Zo ja: komen daar meer Vlaamse of Nederlandse medewerkers op af?
 - Merkt u een verschil tijdens deze informele activiteiten tussen Nederlanders en Belgen?
 - Kunt u met iedereen dezelfde grapjes maken binnen het project?
 - Nee: waarom denkt u van niet?

Afsluitende vragen:

- Als u de baas van het project Nieuwe Sluis Terneuzen zou zijn, wat zou u dan willen veranderen met betrekking tot de samenwerking?
- Heeft u nog iets toe te voegen?

Bijlage 2

Coderingsschema

Thema	Code	Type	Beschrijving
Persoonlijke Karakteristieken	Opleidingsachtergrond 'communities of practice'	Deductief	Wat is uw opleidingsachtergrond?
	Organisatieachtergrond	Deductief	Waar werkt u?
	Functie binnen het project	Deductief	Wat is/was uw functie binnen het project NST?
	Tijdsduur op het project	Deductief	Hoe lang werkt(e) u op het project?
	Individuele eigenschappen	Inductief	Wat hebben individuele eigenschappen met de kwestie te maken?
	Volgen van procedures	Inductief	Hoe belangrijk zijn procedures voor u als persoon?
Organisatieachtergrond (Verticale samenwerking)	Hiërarchisch	Deductief	Hoe zou u uw organisatie beschrijven?
	Werkwijze <ul style="list-style-type: none"> - Korte lijntjes - Veel mensen betrekken bij besluitnemen - Standaardisatie 	Inductief	Hoe zou u uw organisatie beschrijven? Kunt u mij voorbeelden hiervoor noemen?
	Eigen belangen behartigen	Deductief	Hoe wordt er met de eigen belangen van de organisatie omgegaan?
	Processen Structuur Machtsverhouding	Deductief	Hoe belangrijk zijn procedures voor uw organisatie?
	Verschillen in organisatiecultuur	Deductief	Wat zijn er voor verschillen tussen de organisaties?
Samenwerking (Horizontale samenwerking)	Hiërarchisch	Deductief	Hoe zou u de samenwerking binnen uw organisatie beschrijven?
	Kennisintegratie Risico's delen	Deductief	Hoe zou u de kennisintegratie in het

			project NST en in uw organisatie beschrijven?
	Vertrouwen	Deductief	Hoe zou u de vertrouwensband tussen de collega's beschrijven?
	Gezamenlijk doel	Deductief	Is er sprake van een gezamenlijk doel op het project en hoe ziet dat eruit?
	Redenen van verandering in samenwerking	Inductief	Is er in de loop van de jaren iets veranderd m.b.t. samenwerking? Zo ja waarom?
	Werkwijze binnen het project	Inductief	Hoe zou u de werkwijze binnen het project beschrijven?
	Omgang met werkwijze van de verschillende organisaties binnen het project	Inductief	Hoe wordt er omgegaan met de verschillen in werkwijzen op het project?
	Verschillen in werkwijze	Inductief	Wat zijn de verschillen in werkwijzen tussen de organisaties?
	Verbeterpunten	Inductief	Wat zou u willen verbeteren m.b.t de samenwerking op het project?
	Invloed historische achtergrond	Inductief	Hebben historische gebeurtenissen invloed op de samenwerking?
Omgang met regels	Lage onzekerheidsvermijding	Deductief	Wat voor een rol spelen de procedures m.b.t. zekerheid?
	Hoge onzekerheidsvermijding	Deductief	Wat voor een rol spelen de procedures m.b.t. zekerheid?
Informele praktijken	Informele regels	Deductief	Zijn er informele regels op het project?
Individualistisch	Individuele rol van de medewerker belangrijker dan de het team	Deductief	Is de individuele persoon belangrijker als het gaat om opdrachten of de groep binnen uw organisatie? Waarom?

Nationale cultuur	Verschillen binnen het land	Deductief	Zijn er verschillen binnen het land?
	Nationale eigenschappen	Deductief	Hoe zou u uw nationale eigenschappen omschrijven?
	Eigen mening	Deductief	Hoe belangrijk is de eigen mening in uw land?
Communicatie	Direct communiceren	Deductief	Benoemt u kwesties zoals ze zijn?
	Indirect communiceren	Deductief	Benoemt u kwesties omschrijvend?
	Omgang met verschillen in communicatie	Inductief	Hoe wordt er omgegaan met verschillen in communicatiestijl op het project?
	Omgang met taalverschillen	Inductief	Hoe wordt er omgegaan met taalverschillen op het project?
	Invloed van taalverschillen op samenwerking	Inductief	Wat voor verschillen zijn er in de taal en hebben deze verschillen invloed op de samenwerking?