

## Escalatie voor een goede samenwerking

### A. Nut en noodzaak

Door meningsverschillen tijdig en op de juiste wijze naar een hoger niveau tillen, kunnen conflicten worden voorkomen. Opdrachtgever en Opdrachtnemer kunnen daarmee de werkvloer vrij houden van onnodige spanningen, de communicatie constructief houden, voorkomen dat wordt ingegraven op posities en de onderlinge relaties sparen.

Omdat meningsverschillen bij samenwerken horen, is een goed functionerend escalatiemechanisme een essentieel ingrediënt voor een effectieve en plezierige samenwerking.

### B. Doel handreiking

Deze handreiking biedt houvast bij het inrichten van een escalatiemechanisme.

Hou het vooral praktisch. Sluit met de inrichting en de beschrijving van het escalatiemechanisme aan op de omvang van het project. Voor een minder groot project zal de beschrijving uit niet meer dan twee A4-tjes bestaan, waarbij niet alle onderstaande aspecten zullen zijn verwerkt.

### C. Voorwaarden aan een effectief escalatiemechanisme

Een escalatiemechanisme is effectief als:

1. deze vlak na opdrachtverlening, wordt ingericht. De PSU is hier het meest natuurlijke moment voor;
2. het gezamenlijk door de projectteams van Opdrachtgever en Opdrachtnemer wordt vormgegeven;
3. het gekend en gedragen wordt door de relevante personen binnen de projectorganisatie van Opdrachtgever en Opdrachtnemer (met name de IPM-rollen) en;
4. het regelmatig door deze personen wordt onderhouden.

### D. Aspecten van het escalatiemechanisme

De aspecten om beschouwen bij de inrichting van het escalatiemechanisme zijn:

#### 1. Escalativeniveaus

Het gesprek over het meningsverschil vindt steeds plaats tussen functionarissen die zich op een gelijk niveau van de escalatieladder bevinden.

- i. Binnen het project: Er zijn drie niveaus van geschilbeslechting binnen het project (in toenemende hoogte):
  - a) Uitvoerend niveau
  - b) Niveau inhoudelijke IPM-rollen (contractmanager, omgevingsmanager, technisch manager, manager projectbeheersing)
  - c) Projectmanager

- ii. Buiten het project: Het niveau van de projectmanagers is het hoogste niveau binnen het project. Het eerst volgende niveau bevindt zich buiten het project en kan, afhankelijk van de aard en omvang van het project worden gevormd door;
  - aan de zijde van de Opdrachtnemer: de bedrijfsleider, projectdirecteur of directeur en;
  - aan de zijde van de Opdrachtgever: de teamleider, projectdirecteur, (adjunct)directeur RVE of ambtelijk opdrachtgever.Afhankelijk van de omvang en organisatie van het project, is er sprake van één of meerdere niveaus buiten het project.

## **2. Mandaten**

Belangrijk bij het kiezen van de personen/functies is dat de mandaten van deze personen/functies zo veel als mogelijk gelijkwaardig zijn of worden gemaakt. Niet alleen vergroot dit het oplossend vermogen van dit niveau, er wordt ook voorkomen dat een functionaris van de ene partij op het ene niveau toch in gesprek moet met een functionaris van de andere partij op een hoger niveau, hetgeen de escalatieladder zou schaden.

Dit gelijktrekken van mandaten is vaak niet eenvoudig geregeld of mogelijk. Maak de mandaten van de personen op de escalatieladder in ieder geval transparant. Dit helpt bij het op de juiste wijze inrichten van de escalatieladder en voorkomt vervelende verassingingen.

## **3. Regulier contact**

Spreek per niveau af hoe vaak en op welke wijze Opdrachtgever en de Opdrachtnemer contact met elkaar houden. Het is belangrijk dat de mensen op de niveaus elkaar weten vinden, persoonlijk kennen en aan de relatie bouwen. Dit biedt een noodzakelijke basis voor de momenten wanneer het er op aankomt.

- Binnen het project kent men elkaar en spreekt men elkaar regelmatig. Het is echter nuttig om elkaar van tijd tot tijd buiten de dagelijkse hectiek spreken.
- Personen buiten het project komen elkaar minder snel tegen en kan een projectbezoek, lunch of zelfs een telefoongesprek het werk doen. Regelmaat is belangrijk.

Spreek af wie op welk moment het initiatief neemt tot het contact.

## **4. Geschilsignalering, initiatief en termijn tot escalatie**

Spreek af op welke wijze een discussie als een geschil wordt aangemerkt. Een discussie kan in wederzijds overleg als een geschil worden aangemerkt. Een partij kan ook eenzijdig een discussie als geschil aanmerken. Spreek bijvoorbeeld af dat het aanmerken van een geschil pas plaats vindt na mondeling overleg hierover en dat partijen dit gezamenlijk schriftelijk vastleggen. Bijvoorbeeld middels een email of een melding in VISI.

Spreek gezamenlijk af binnen welke termijn na aanmerken van het geschil, het geschil naar het volgende niveau wordt getild. Bijvoorbeeld binnen twee weken. Als variant kan

worden afgesproken dat het geschil naar het volgende niveau wordt getild als, na een tweede gesprek over het meningsverschil, er geen oplossing is gevonden.

**5. Wijze van escalatie**

Spreek af op welke wijze geëscaleerd zal worden dit aan de orde is. Bijvoorbeeld door gezamenlijk op maximaal 1 of 2 A4 het vraagstuk beschrijven. Maak een duidelijk onderscheid tussen enerzijds de feiten en zaken die door beide partijen worden herkend en anderzijds de verschillende meningen, interpretaties en zienswijzen op het vraagstuk, mogelijke oplossingen en de consequenties.

Spreek af of het document door de partijen wordt ondertekend.

**6. Onafhankelijke begeleiding**

Het kan soms prettig zijn om het gesprek over een geschil door een onafhankelijke derde laten begeleiden of voorzitten. Partijen hebben dan hun 'handen vrij' voor het gesprek omdat een derde het gesprek reguleert en op evenwicht toeziet. Doe een voorstel als dit aan de orde zou zijn.

**7. Besluit of advies**

Spreek (eventueel per geschil) af of het bovenliggende niveau om een besluit, dan wel om een advies zal worden gevraagd en wees helder naar elkaar wat er met dat besluit, dan wel advies zal worden gedaan.

**8. Sluiten van de Deming Circle**

Spreek af hoe en wanneer er door de partijen gezamenlijk zal worden gereflecteerd op de gepasseerde geschillen, zodat kan worden geleerd en er verder kan worden gebouwd aan de samenwerking.

**E. Principes van escalatie**

Richtinggevende principes voor het escalatiemechanisme:

**a) Gezamenlijk**

Escaleren werkt als het een gezamenlijke actie is. Beide partijen in het geschil formuleren gezamenlijk het onderliggende vraagstuk en krijgen de ruimte hun zienswijze in brengen. Beide partijen zetten gelijktijdig het volgende niveau 'aan'.

Het bovenliggende niveau informeert de partijen op het onderliggende niveau gelijktijdig over de voortgang en de uitkomst.

**b) Horizontaal**

Bespreken van het geschil vindt steeds plaats tussen functionarissen die zich op hetzelfde niveau bevinden. Geschilbeslechting tussen functionarissen die op een verschillend niveau op de ladder zitten, wordt zoveel als mogelijk voorkomen, omdat hiermee mensen worden gepasseerd en het escalatiemechanisme wordt geschaad; escaleren is dan niet langer mogelijk.

**c) Transparant en voorspelbaar**

De partijen zijn transparant over hun zienswijze, belangen en bedoelingen. Ze zijn volledig in hun wederzijdse informatieverstrekking. Ze zijn transparant over wie, ze wanneer bij de discussie betrekken.

**d) Respect voor elkaars belangen**

Dit is het meest zachte en tegelijkertijd het belangrijkste principe bij het oplossen van een geschil en het voorkomen dat het een conflict wordt. Over dit onderwerp zijn boekenkasten vol geschreven, maar deze handreiking beperkt zich tot de volgende punten:

- Stel het belang van de ander niet ter discussie. Elke partij heeft legitieme belangen en het recht om voor deze belangen op komen. Maak een onderscheid tussen enerzijds de belangen en anderzijds de interpretatie van de feiten en het doorgronden van de zienswijzen. Voer de discussie over de ingenomen posities, niet de belangen. Zorg dat je de belangen van de ander kent.
- Verwar de persoon niet met het probleem. Je gesprekspartner vertegenwoordigt een belang en vervult een rol namens een partij. Speel op de bal, niet op de man.
- Zorg dat de verhouding tussen je inspanning om de ander begrijpen en het doorvragen – versus – je inspanning om je punt maken en begrepen worden, ten minste 2 : 1 is.

**e) Niet vrijblijvend**

Het escalatiemechanisme is niet vrijblijvend. De beschrijving van het escalatiemechanisme wordt onderdeel van de Overeenkomst.

**f) Behoud van verantwoordelijkheden**

Het escalatiemechanisme en de escalatie zelf veranderen niets aan de verdeling van verantwoordelijkheden zoals beschreven in deze Overeenkomst. Als partijen iets in de verantwoordelijkheidsverdeling willen veranderen, moet de in deze Overeenkomst beschreven wijzigingsprocedure worden gevolgd.