

# Bouwen is teamwork!

Praktijkgids voor succesvol samenwerken in de bouw



# Bouwen is teamwork!

**Praktijkgids voor succesvol  
samenwerken in de bouw**

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Samenwerking: wat levert het op?</b>	<b>9</b>
<b>Tien misverstanden over samenwerking in de bouw</b>	<b>13</b>
<b>Samenwerken: hoe doe je dat?</b>	<b>19</b>
<b>Ervaringsdeskundigen aan het woord</b>	<b>33</b>
De projectontwikkelaar	34
De installatieadviseur	36
De architect	38
De projectmanager	40
De ontwikkelende bouwer	42
De toeleverancier	44
De constructeur	46
De installateur	48
De aannemer	50
<b>Tot slot</b>	<b>52</b>
<b>Bijlagen: Instrumenten</b>	<b>53</b>
Agenda startbijeenkomst	54
Vergaderregels	56
Kennismakingsoefeningen	57
Instrument voor teamanalyse: MBTI	58
Instrument voor teamrollen: Belbin	61
Belangeninventarisatie: gemeenschappelijke en tegenstrijdige belangen	63
Verwachtingen uitwisselen en samenwerkingsafspraken maken	65
Meten van de teameffectiviteit : teammonitor	67
Teambuilding activiteiten	74
Agenda tussentijdse evaluatiebijeenkomst over de samenwerking	75
<b>Aan deze publicatie werkten mee</b>	<b>77</b>

## Voorwoord

Bouwen doe je samen. Dat klinkt heel logisch, maar de praktijk wijst uit dat samen werken aan een bouwproject lang niet altijd betekent dat men ook goed samenwerkt. De oorzaak is meestal te vinden in het voorop stellen van de eigen belangen waardoor opdrachtgever en opdrachtnemer elkaar niet vertrouwen. Dat leidt tot defensief gedrag, waarbij men risico's het liefst naar een ander doorschuift, zich indekt tegen fouten en bij onenigheid met juridische stappen dreigt.

Ook in de samenwerking tussen de ketenspelers aan opdrachtnemerskant gaat veel verkeerd. Vaak doen architect, adviseur, bouwbedrijf en installateur ieder voor zich hun eigen kunstje. In de overdracht en afstemming van werkzaamheden gaat vervolgens van alles mis. Problemen gooit men over de muur naar de volgende in de keten en men wijst naar elkaar als er iets fout gaat. Met als resultaat buitensporig hoge faalkosten.

Zo bezien is bouwen eigenlijk een voortdurende bron van conflicten en ergernis. Terwijl het ook echt anders kan. Door werkelijk met elkaar samen te werken. Opdrachtgevers en opdrachtnemers jagen dan niet uitsluitend hun eigen belangen na, maar zoeken naar gemeenschappelijke doelstellingen en ambities. Dus niet: wat scheidt ons, maar: wat bindt ons? Bijvoorbeeld zo goed mogelijk voldoen aan de wensen van de eindgebruikers van het bouwwerk. Of een innovatieve oplossing ontwikkelen voor een maatschappelijk probleem. Met een open houding naar elkaar en begrip voor elkaars positie. En een eerlijke verdeling van risico's en winsten. Dat leidt niet alleen tot een prettige samenwerking, maar ook tot kwalitatief betere bouwwerken.

De ketenspelers hebben eveneens een wereld te winnen door beter met elkaar samen te werken. Hun gemeenschappelijke belang is een tevreden opdrachtgever. Dus is de uitdaging het realiseren van de hoogst mogelijke kwaliteit tegen een concurrerende prijs. Daarvoor dienen ontwerper, bouwver en toeleveranciers als een team te opereren, hun kennis en ervaring te bundelen en open te staan voor elkaars creativiteit. Problemen worden dan niet afgeschoven, maar samen opgelost. Zo ontstaat een efficiënter bouwproces, waarin afstemmingsproblemen nauwelijks meer voorkomen en faalkosten drastisch worden teruggedrongen. Opdrachtgevers kunnen deze zogeheten ketenintegratie bevorderen door bij hun bouwprojecten te kiezen voor integraal ontwerpen en bouwen.

De Regieraad Bouw en PSIBouw zetten zich in voor de vernieuwing van de bouwsector. In de kern gaat het erom dat alle betrokken partijen beter met elkaar samenwerken. Op veel plaatsen wordt hier al druk mee geëxperimenteerd.

Binnen de sector groeit de overtuiging dat men anders met elkaar moet omgaan. De vraag is echter hoe je daar in de praktijk invulling aan geeft. Deze publicatie kan als een praktische handleiding dienen. Samenwerking is namelijk vooral een kwestie van organiseren en afspraken maken. Dit boekje reikt daarvoor de nodige hulpmiddelen aan en waarschuwt voor valkuilen. Maar het gaat natuurlijk ook om afspraken nakomen en elkaar aanspreken; een proces tussen mensen. Een succesvolle samenwerking begint daarom in eerste instantie bij uzelf.

Hans Blankert  
*Voorzitter Regieraad Bouw*



## Inleiding

Samenwerken in de bouw is *hot*. Er wordt veel onderzoek naar gedaan, er wordt over gepubliceerd en het is een geliefd onderwerp op congressen. En ook op de werkvloer, in de projectteams die dagelijks hard werken om gezamenlijk tot een goed resultaat te komen, is samenwerking onderwerp van gesprek. De tijd is rijp om de vruchten te gaan plukken van alle vergaarde kennis en in de praktijk een betere samenwerking te realiseren. Hiertoe worden al veel pogingen ondernomen, maar vaak stukt de vertaalslag naar de praktijk doordat de hamvraag voor velen nog onbeantwoord is gebleven: *hoe* doe je dat dan, samenwerken?

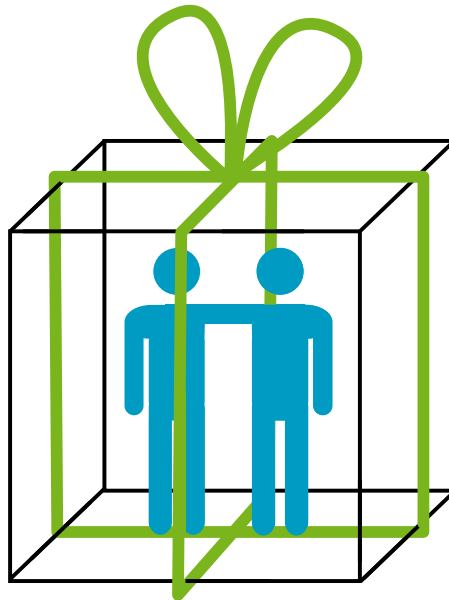
Deze publicatie is bedoeld voor alle professionals binnen de bouw, die zich dagelijks in teamverband inspannen om bouwopgaven tot een succes te maken. Zowel voor projectteams in de bouw als voor teams van verschillende organisaties die ketenintegratie proberen te realiseren. Iedere professional, jonge hond of oude rot, opdrachtgever of opdrachtnemer, kan - ongeacht achtergrond, technische discipline of plaats binnen de keten of de projectorganisatie - bijdragen aan een betere samenwerking. Sterker: iedere professional in de bouw heeft een *verantwoordelijkheid* om de samenwerking te verbeteren. Samenwerken is immers mensenwerk en heeft pas kans van slagen als een ieder zich daarvoor inzet!

In deze publicatie wordt het begrip samenwerken in de keten op een praktische manier benaderd. Alvorens in te gaan op de 'hoe-vraag', worden de voordelen van een betere samenwerking op een rij gezet. Nadat een aantal misverstanden over samenwerking is opgehelderd, volgt een praktische handleiding met daarin tal van methodes, tips en adviezen om tot een betere samenwerking te komen. Ervaringsdeskundigen komen daarna aan het woord om hun ervaringen te delen. Zij vertellen over de voordelen, de kritische succesfactoren en de valkuilen en leerpunten naar aanleiding van nieuwe vormen van samenwerking die zij uitprobeerden.

Een betere samenwerking in de keten is enerzijds een kwestie van organiseren en het creëren van tijd en aandacht om gezamenlijk af te stemmen wat iedereen van elkaar verwacht. Anderzijds vraagt betere samenwerking om aanpassing van gedrag door personen en teams. Het organisatorische deel zoals het maken van samenwerkingsafspraken is het gemakkelijkste stuk. Het in de praktijk brengen van deze afspraken en het goed *houden* van de samenwerking in het heetst van de strijd is een stuk minder eenvoudig. Dan komt het aan op denken, durven en doen en niet te vergeten vallen en opstaan. Maar als de samenwerking slaagt, levert dat voor alle betrokkenen veel op in termen van kwaliteit, tijd, geld en werkplezier.

Wij hopen dat de praktische insteek van deze publicatie u zal inspireren om morgen zelf aan de slag gaan met een betere samenwerking in uw projecten. Want een betere samenwerking is net als een beter milieu, het begint bij onszelf! Daarnaast hopen we in deze publicatie de praktische handvatten aan te reiken waar iedere partij, groot en klein, van welke discipline dan ook, mee uit de voeten kan.

Wij wensen u in ieder geval het nodige lef en doorzettingsvermogen om zelf de handen uit de mouwen te steken en uw gedrag en mentaliteit te veranderen. Bij uzelf én in de teams waarin u werkt!



*Figuur 1: In bouwprojecten moeten mensen samenwerken.*

## Samenwerking: wat levert het op?

### Waarom samenwerken?

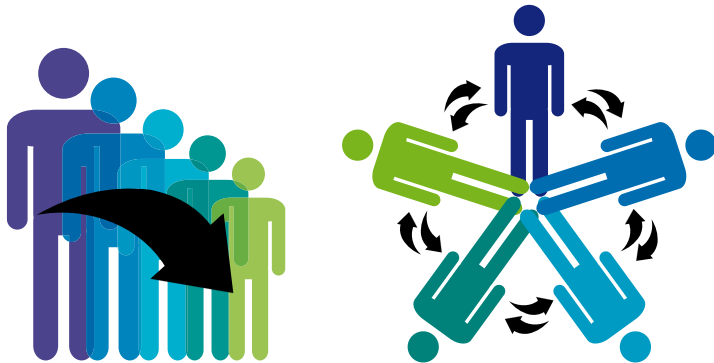
De verregaande specialisatie in de bouw heeft ertoe geleid dat een bouwproject tot stand komt met vele partijen. Het betreft hier toeleveranciers aan de bouwplaats, de hoofdaannemer en vele nevenaannemers, specialistische adviseurs, ontwerpende partijen, verschillende overheden en natuurlijk de opdrachtgever en de gebruikers. Al deze partijen hebben een sterke onderlinge afhankelijkheid: als de één zijn werk niet goed doet, dan hebben anderen daar last van en komt het gewenste eindresultaat in gevaar.

Samenwerking is het sleutelwoord in de keten van ontwerper, bouwer en toeleverancier. Door de versnipperde aanpak ontstaan afstemmingsproblemen, fouten en conflicten. Voor de spelers aan de aanbodkant moet de tevredenheid van de opdrachtgever en de eindgebruikers het belangrijkste doel zijn. Uitgangspunt is telkens dat de opdrachtgever niet teveel betaalt en de opdrachtnemer een redelijke winstmarge behaalt. Beter samenwerken leidt tot een effectiever bouwproces, kwalitatief betere bouwwerken, minder ergernis en minder juridisch touwtrekken. Maar bovenal tot tevreden klanten!

Het realiseren van de hoogst mogelijke kwaliteit tegen de laagst mogelijke kosten is een gezamenlijke uitdaging en verantwoordelijkheid. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat men oog heeft voor de toegevoegde waarde die elk van de partners kan leveren. Bundel de aanwezige kennis, ervaring en creativiteit, stem die op elkaar af en breng die zo vroeg mogelijk in het project in. Dit leidt tot een kwalitatief beter en efficiënter bouwproces. En tot een sterke vermindering van faalkosten en vertragingen.

Samenwerking tussen de verschillende partijen is dus een noodzakelijke voorwaarde om tot een succesvol bouwproject te komen. Een aantal recente ontwikkelingen zorgt ervoor dat partijen ook op andere manieren dan in hun traditionele rol moeten samenwerken. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste samenwerkingsvormen aan de orde.





*Figuur 2: Maak van traditioneel samenwerken dynamisch samenwerken.*

### *Innovatieve contractvormen*

De opkomst van innovatieve contractvormen vraagt om andere vormen van samenwerking. De Design & Construct contractvorm zorgt er soms voor dat de rollen worden omgedraaid. Waar eerst de architect, de constructeur, de installatieadviseur, de bouwfysisch adviseur en de opdrachtgever het ontwerp maakten, wordt nu de aannemer eerder ingeschakeld. De aannemer heeft in deze contractsituaties dus ook een ontwerpverantwoordelijkheid. Dit vraagt van alle teamleden een andere manier van samenwerken; partijen moeten uit hun traditionele rol treden. Dat is niet altijd eenvoudig. Ook contracten op het gebied van bouwteamverbanden, Publiek-Private Samenwerking (PPS) en Design Build Finance Maintain Operate (DBFMO) zorgen ervoor dat op een andere manier met elkaar moet worden samengewerkt.

### *Partnering*

Daarnaast is partnering in opkomst. Het kan hierbij zowel om projectpartnering gaan (samenwerking voor de duur van één project) als om lange termijn partnering (projectoverstijgend). Deze vormen van samenwerking zijn gebaseerd op vertrouwen en gelijkwaardigheid. Het principe van partnering is ontstaan vanuit de wens om prestaties te realiseren die met de traditionele aanpak niet of moeilijk realiseerbaar waren. Denk daarbij aan verkorting van de doorlooptijd, kostenreductie en vermindering van de hinder voor de omgeving.

### *Integraal Ontwerpen*

Integraal Ontwerpen is de samenwerking van de opdrachtgever met de diverse partijen uit de bouwkolom in de ontwerpfase van een bouwwerk. Deze aanpak heeft een grote toekomst, omdat die ervoor zorgt dat opdrachtgevers,

ontwerpers, adviseurs, installateurs en bouwers nauwer samenwerken. Daardoor sluiten bouwwerken beter aan op de wensen van de eindgebruiker en kunnen veel vervelende verrassingen worden voorkomen in het complexe proces van het initiatief tot aan de oplevering van een bouwwerk.

Het toepassen van Integraal Ontwerpen heeft dus veel voordelen voor de klant: zo kan hij vanaf de initiatieffase mee blijven denken over oplossingen, krijgt hij toegankelijke informatie waardoor kosten en alternatieven kunnen worden beoordeeld en kan hij de afstemming en samenwerking tussen de partijen overzien en beïnvloeden. Bovendien heeft hij zicht op cruciale factoren voor de functionaliteit van het bouwwerk: onderhoud en instandhouding. Wel vergt Integraal Ontwerpen een andere houding van de opdrachtgever tegenover het bouwproces: de focus op 'laagste prijs' moet plaatsmaken voor die op 'beste prijs-kwaliteitverhouding'. Integraal Ontwerpen biedt ook veel voordelen voor de opdrachtnemers in het bouwproces. Het leidt tot meer synergie tussen de betrokken partijen. Door 'ontschotting' is er meer uitwisseling van deskundigheid en ervaring en wordt nieuwe ervaring en deskundigheid gegenereerd. Uitwisseling van deze kennis op projectniveau en op brancheniveau is een voorwaarde voor innovatie van de Nederlandse bouw. De partijen leren door Integraal Ontwerpen meer te denken vanuit gemeenschappelijke doelstellingen en ambities, waardoor voor de klant het beste resultaat wordt behaald.

#### *Ketenintegratie*

Innovaties dringen maar langzaam door in de bouw. Om innovaties succesvoller te laten zijn, is verregaande ketenintegratie noodzakelijk. Ook de aandacht voor levensduurkosten vraagt om een andere manier van samenwerken. In de keten is er dan ook nog veel te winnen. In de traditionele aanpak heeft elke contractpartij zijn eigen verantwoordelijkheid en takenpakket. Vaak leidt dit tot suboptimalisatie. Nu gaat er bijvoorbeeld veel tijd en geld verloren doordat tekeningen niet voldoende op elkaar zijn afgestemd en iedere partij zijn eigen tekeningen maakt. ICT is een belangrijk hulpmiddel om samenwerking te optimaliseren.

#### *Reduceren van de faalkosten*

De faalkosten in de bouw zijn veel hoger dan in de industrie. Terwijl zij in de industrie op 1 à 2 procent van de omzet liggen, schommelen zij in de bouw rond de 10 procent. Met een omzet van circa 50 miljard euro komt dit neer op 5 miljard euro aan faalkosten! Oorzaak daarvan zijn onder andere de gebrekkige technische afstemming en communicatie, en een cultuur waarin afspraken niet worden nagekomen. Betere samenwerking is daarmee zo niet de belangrijkste, dan toch een essentiële voorwaarde voor het reduceren van faalkosten.

### **Samenwerken: what's in it for me?**

Al deze ontwikkelingen zijn prachtig maar misschien wat 'ver van uw bed'. Daarom is het ook van belang om voor uzelf te bepalen wat samenwerken voor u zou kunnen opleveren. Wij hebben een aantal voordelen op een rijtje gezet:

#### *Soepel verlopende projecten*

Wat is er beter dan een project dat zonder strubbelingen verloopt? Iedereen komt zijn afspraken op tijd na, er is geen miscommunicatie, de tekeningen zijn op tijd, volledig en op elkaar afgestemd, de leveringen zijn op tijd op de bouwplaats, de opdrachtgever neemt zijn besluiten op tijd. Het lijkt misschien een droomwereld, maar deze kan dichterbij komen als er beter wordt samengewerkt in de keten.

#### *Tijd- en dus geldwinst*

Faalkosten worden gereduceerd, doordat er meer zaken in één keer goed gaan en de verschillende disciplines beter op elkaar aansluiten. Dit scheelt tijd en dus geld. Ga maar eens na, hoeveel zaken er in een project opnieuw moesten worden gepland en tel uit je winst!

#### *Meer werkplezier en minder stress*

Misschien is dit wel het allerbelangrijkste voordeel. Het komt in de bouw nog al eens voor dat mensen onder grote stress werken. Soms leidt dit zelfs tot ziekte en uitval tijdens het project. In de hectiek worden zaken vergeten of niet goed afgesproken. De ander komt vervolgens zijn afspraak niet na en dat geeft irritaties en spanningen. Het werkplezier zal door het beter samenwerken toenemen en onderzoek heeft aangetoond dat tevreden medewerkers betere prestaties leveren.

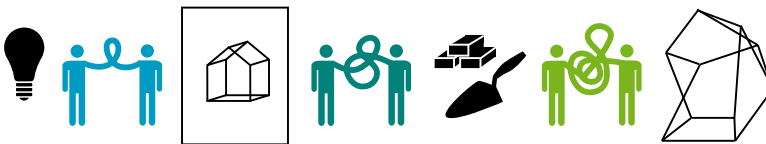
Wat onomstotelijk vast staat, is dat een betere samenwerking voor *alle* partijen winst kan opleveren. Wat anders samenwerken u op kan leveren, zult u zelf moeten bepalen. Maar of u nu wilt of niet, allerlei ontwikkelingen in de bouw zorgen ervoor dat de werkwijze bij bouwprojecten verandert. Kunt u het zich veroorloven om daar niet op in te spelen?

## Tien misverstanden over samenwerking in de bouw

In de zoektocht binnen de sector om tot betere samenwerking te komen, zijn allerlei ideeën ontstaan over wat die samenwerking inhoudt, hoe je die zou moeten vormgeven en wat het oplevert. Goede ideeën, maar ook misverstanden. Voor we ingaan op hoe je een betere samenwerking concreet kunt invullen, is het zaak om eerst de misverstanden uit de weg te ruimen.

### 1. Een goede samenwerking is nuttig, maar niet noodzakelijk voor een succesvol project

Natuurlijk gaat het bij bouwprojecten om de concrete resultaten. Maar die zijn altijd het gevolg van samenwerking tussen mensen. Hoe beter de samenwerking, des te succesvoller het resultaat. Dat lijkt een open deur, maar is dat in de praktijk lang niet altijd. Wie de tijd neemt om de onderzoeken naar faalkosten in de bouw te lezen, weet dat 90% van die kosten wordt veroorzaakt door problemen in de samenwerking en de communicatie. Natuurlijk komt een gebouw er zonder goede samenwerking meestal ook wel, maar niet met een optimaal resultaat in termen van tijd, kosten en kwaliteit. Wanneer de samenwerking tussen partijen bij iedereen hoog op de agenda staat, is er dus veel winst te boeken. Niet alleen kwalitatief en financieel, maar ook op het gebied van werkplezier, werkdruk en klanttevredenheid. En daarmee is een goede samenwerking niet alleen noodzakelijk voor het slagen van het project, maar op de langere termijn ook voor het succes en de continuïteit van de individuele projectpartners.



Figuur 3: Van alle faalkosten wordt 90% veroorzaakt door slechte samenwerking.

### 2. Een goede samenwerking is onmogelijk als partijen verschillende belangen hebben

Een belangrijk kenmerk van een projectmatige aanpak is dat er een tijdelijke projectorganisatie wordt ingericht. In de bouw is dit meestal een projectteam dat niet alleen wordt gevormd door mensen uit verschillende disciplines, maar ook uit verschillende organisaties en met verschillende persoonlijkheden.

Dit brengt uiteenlopende belangen met zich mee, die soms kunnen botsen. Zo wil de ene partij bijvoorbeeld zijn verlies beperken na een krappe aanbesteding en wil de ander er juist zijn parapedaardje van maken en er dus extra tijd in investeren. Dergelijke tegenstrijdige belangen komen terug in het gedrag van de teamleden en geven interessante spanningsvelden waarmee het team moet leren omgaan. Dat is lastig, maar niet onmogelijk. Zolang er ook een gezamenlijk belang is (het gebouw realiseren, de opdrachtgever tevreden stellen) is er voldoende basis voor een goede samenwerking. Voor het team is het dus de uitdaging om zich, zonder de eigen belangen uit het oog te verliezen, te concentreren op het gezamenlijke doel.

### **3. Een goede samenwerking is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever**

De bouw kent een duidelijke hiërarchie. Deze hiërarchie is gebaseerd op het principe van opdrachtgevende en opdrachtnemende partijen. Traditioneel betekent dit dat de opdrachtgevende partijen leiden en de opdrachtnemende partijen volgen en uitvoeren. Gevolg hiervan zijn omgangsvormen waarbij de klant koning is en opdrachtnemers doen wat de klant zegt, want: 'wie betaalt, bepaalt'. Ook als het gaat om het creëren van een goede samenwerking, wordt veelal naar de opdrachtgever gekeken. Het is vanuit hiërarchisch perspectief immers zijn project en dus zijn taak om hiervoor te zorgen. Door deze afwachtende houding plaatsen opdrachtnemende partijen zich (onbewust en onbedoeld) in een slachtofferrol, waarbij zij invloed uit handen geven. Deze houding staat haaks op het principe van samenwerking. *Samenwerken doe je per slot van rekening niet alleen en kan dus niet de verantwoordelijkheid zijn van één van de betrokken partijen.* Natuurlijk is het voor het team en het project gemakkelijker als de opdrachtgever zijn best doet om een goede samenwerking met en door de opdrachtnemers te bereiken. Maar ieder teamlid moet daaraan bijdragen. Een goede samenwerking vraagt een actieve rol van ieder projectteamlid en de moed om oude, ineffectieve hiërarchische patronen te doorbreken. Wat dat betreft is een betere samenwerking net als een beter milieu: het begint bij jezelf!

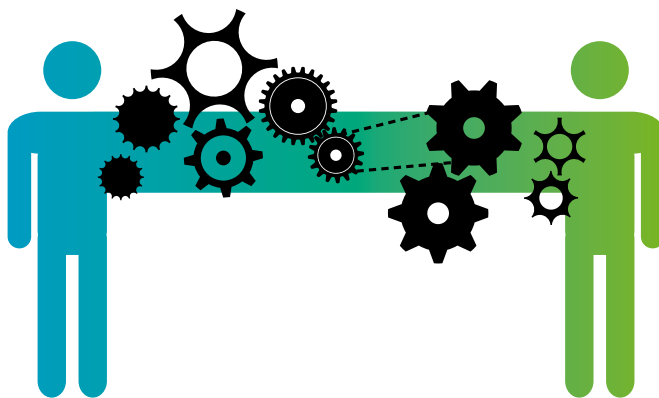
### **4. Een goede samenwerking is te regelen in contracten**

Als het mis gaat in de samenwerking, krijgen de omstandigheden vaak de schuld: "De samenwerking is zo slecht omdat het contract niet deugt"; "Er wordt alleen geselecteerd op basis van prijs"; "Het bestek rammelt aan alle kanten"; "De gekozen contractverhoudingen zorgen ervoor dat onderaannemers niet goed kunnen worden aangestuurd"; "Er ligt een onrealistische planning"; "Partijen zijn alleen bezig om claims te omzeilen". En zo zijn er nog veel meer omstandigheden waaraan het mislukken van de samenwerking wordt toegeschreven. Nou zijn dit

inderdaad allemaal zaken die het er niet gemakkelijker op maken om goed samen te werken. Maar contracten zijn dingen, stukken papier die zelf niets *doen*. Het zijn *mensen* die iets doen. Een slechte samenwerking is geen direct gevolg van het contract, maar van de manier waarop mensen *omgaan* met het contract en met elkaar. Dit neemt niet weg dat contractvormen verbeterd kunnen worden, zodat ze een goede samenwerking ondersteunen in plaats van tegenwerken. En gelukkig wordt hier op verschillende fronten hard aan gewerkt. Toch moeten we de illusie loslaten dat een goede samenwerking te regelen is in contracten. Want welke contractvorm je ook kiest, een goede samenwerking staat of valt met mensen en hun gedrag.

### 5. Een goede gezamenlijke start is een garantie voor goed teamwork

Een goed begin is het halve werk. Als je elkaar als team bij de start van een project beter leert kennen en goede samenwerkingsafspraken maakt, heb je in theorie een basis voor een goede samenwerking gelegd. Maar de praktijk is weerbarstig. Dan komt het erop aan om de goede intenties ook waar te maken. En dat valt niet altijd mee. Want de verleiding is groot om in de waan van de dag de goede afspraken te vergeten. Daarnaast is een goede samenwerking een kwetsbaar evenwicht. Bij de start van een project begint iedereen met een schone lei en lijkt samenwerken erg gemakkelijk. Maar in de loop van het project ontstaan de problemen, komen de 'lijken uit de kast' en raken het geld en het geduld op. Deze projectproblemen zorgen ervoor dat de samenwerking keer op keer op de proef wordt gesteld. Dit alles maakt dat je als team niet alleen aan het begin aandacht aan de samenwerking moet besteden. Juist gedurende het project is het van



Figuur 4: Samenwerken is een werkwoord.

belang om regelmatig de samenwerking te evalueren, irritaties bespreekbaar te maken, complimenten te geven en de menselijke factor niet uit het oog te verliezen. Samenwerken is leuk, maar ook een werkwoord; je moet er wat voor doen!

### **6. De oplossing van een samenwerkingsprobleem is zelf de juiste mensen selecteren**

Wat zou er gebeuren als je een team zou samenstellen op basis van vakinhoudelijke expertise én persoonlijke kwaliteiten? Dan zou je een perfect team kunnen creëren dat vakinhoudelijk bekwaam is, in staat is om goed samen te werken en waarin de teamleden elkaar als personen versterken en aanvullen. Zou dat niet ideaal zijn? Ja! Maar laten we niet wachten op een ideale wereld om tot een betere samenwerking te komen. Over het algemeen worden teams willekeurig samengesteld. Als de partijen zijn geselecteerd, stuurt iedere organisatie haar beste en/of beschikbare personen naar het project. Deze groep mensen moet dan een team worden. Al heeft het samenstellen van teams op basis van persoonlijke kwaliteiten veel voordelen, het komt er in de praktijk op neer dat je als team moet roeien met de riemen die je hebt. Ieder team heeft namelijk zijn kwaliteiten en valkuilen, ook teams met een ideale samenstelling. Inzicht in de teamsamenstelling is daarom het belangrijkste. Want als je als team je sterktes en zwaktes kent, ligt de oplossing voor een samenwerkingsprobleem binnen handbereik.



*Figuur 5: Maak van je zachte kant je sterke punt.*

### **7. Als het projectteam goed samenwerkt, dan verloopt het project zonder problemen**

Hoewel er veel te winnen is bij een goede samenwerking, is het géén garantie voor een probleemloos project. Ieder project kent wel een of meer technische, organisatorische of financiële problemen. In ieder project worden fouten gemaakt en gooien onverwachte omstandigheden, nieuwe ontwikkelingen of voortschrijdend inzicht roet in het eten. Daar doet een goede samenwerking niets aan af. Een goede samenwerking zorgt er wél voor dat het projectteam in staat is om deze problemen gezamenlijk zo goed mogelijk het hoofd te bieden.

### **8. Als het niet klikt, kun je niet samenwerken**

Samenwerken is mensenwerk en dat is veel gemakkelijker als er een goede chemie is tussen de teamleden. Bij een goede klik is openheid en begrip vanzelfsprekender en hebben teamleden meer krediet bij elkaar als er fouten worden gemaakt. Als je het goed met elkaar kunt vinden, kom je er bij problemen nu eenmaal sneller samen uit. De uitspraak "samenwerken is mensenwerk; het klikt of het klikt niet" wordt echter vaak gebruikt om aan te geven dat je voor een goede samenwerking aan de goden bent overgeleverd. Dit is niet terecht. Ook als er minder chemie is, of als personen elkaar zelfs helemaal niet liggen, is een goede samenwerking mogelijk. Een goede samenwerking gaat namelijk niet over hoe aardig je elkaar vindt, maar over een professionele omgang met elkaar, het maken van goede werkafspraken, het uitspreken van verwachtingen en het gezamenlijk nemen van de horden die je tegenkomt op weg naar het gezamenlijke eindresultaat. Dus ook als de chemie ontbreekt, is een goede samenwerking maakbaar.

### **9. In een optimaal functionerend team verloopt alles in goede harmonie**

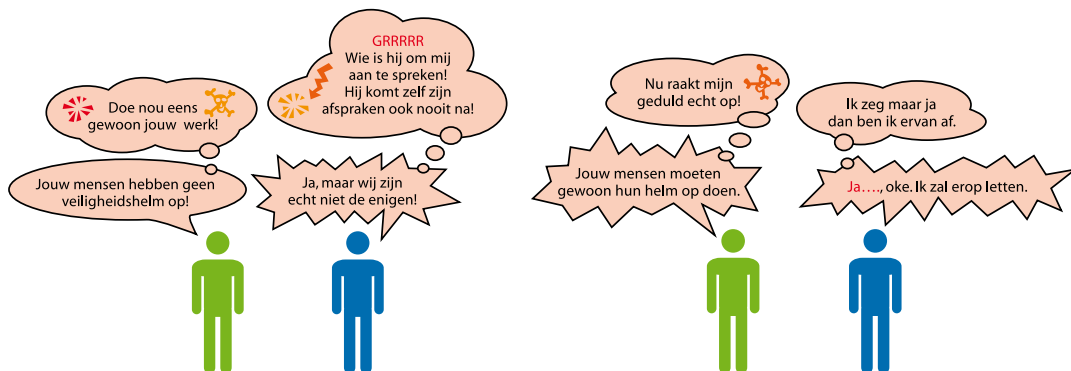
Mensen verwarren een goede samenwerking vaak met een goede sfeer, eensgezindheid en vriendelijkheid. In de praktijk zijn partijen die met elkaar trachten samen te werken vaak veel te aardig en te weinig zakelijk naar elkaar. Te vaak proberen partijen de lieve vrede te bewaren omdat ze denken dat stevige discussies en confrontaties de samenwerkingsrelatie zullen schaden. Niets is minder waar. Streef naar harmonie en je zult het tegenovergestelde bereiken. Het niet uitspreken van ongenoegen, het niet opkomen voor je eigen belang of het niet aangaan van een conflict vreet namelijk langzaam aan de relatie. Want al worden deze zaken niet uitgesproken, ze zijn er wel en beïnvloeden het gedrag van de betrokkenen wel degelijk. In een goede samenwerking moet het soms even 'knetteren' als wordt gezegd waar het op staat. Zo worden problemen in de kiem gesmoord en krijgen irritaties geen kans om op te lopen. Kortom: constructieve confrontaties schaden de relatie niet, maar zijn juist een kans om



de relatie te verdiepen. Een goede samenwerking vraagt dus meer van mensen dan alleen aardig zijn en aardig gevonden willen worden.

### 10. Aandacht besteden aan een goede samenwerking is veel te soft voor de bouwsector

Noem het woord samenwerking en het feit dat je daar als team aan kunt werken in één zin, en bij veel mensen doemt er een schrikbeeld op van geitenwollen sokken, op de sofa liggen, groepsknuffels et cetera. Een oordeel of iets soft is, is natuurlijk subjectief en afhankelijk van persoonlijke ervaringen. Maar in een sector die gedomineerd wordt door mannelijke techneuten, is dat oordeel snel geveld. Het klopt dat er voor een goede samenwerking ook 'vrouwelijke' kwaliteiten nodig zijn. Aandacht besteden aan non-verbale signalen, zoals lichaamstaal en gezichtsuitdrukking, bijvoorbeeld. En ja, het uiten van gevoelens over een moeizame relatie past niet binnen een no-nonsense 'haantjescultuur'. Maar wie over deze drempel heen stapt en in concrete projectsituaties de kwetsbaarheid en het lef toont om bespreekbaar te maken wat hij echt vindt, wordt beloond. De sleutel tot een betere samenwerking zit juist in het ontwikkelen van de zachte kant. Dus beschouw teambuilding, openheid over belangen en gevoelens, elkaar aanspreken en feedback geven niet als soft gedoe, maar bedenk dat de zachte aspecten het hardst aankomen!



## Samenwerken: hoe doe je dat?

Aan het begin van een nieuw project lijkt het vaak zo eenvoudig. Iedereen begint met frisse moed en gaat voortvarend aan de slag. De samenwerking is goed. Maar dan ontstaan de eerste onduidelijkheden en wrijvingen: teamleden die te laat komen, verwachtingen die niet goed afgestemd blijken te zijn, teamleden die hun afspraken niet nakomen, dubbele agenda's die zich manifesteren in vergaderingen... Maar, geen man overboord, dat hoort nu eenmaal bij ieder bouwproject. Professioneel als je bent, ga je door en probeer je zo goed mogelijk jouw opdracht te vervullen. Maar dan komen de vaagheden in het bestek boven water, gooit de opdrachtgever roet in het eten met aanvullende wensen en ontstaan er discussies over meerwerk. De samenwerking wordt ineens een stuk moeilijker en de sfeer holt achteruit. Waar ging het mis?

Samenwerken klinkt zo eenvoudig, maar in de projecten, de praktijk van alledag, blijkt het verdraaid lastig om het ook daadwerkelijk voor elkaar te krijgen.

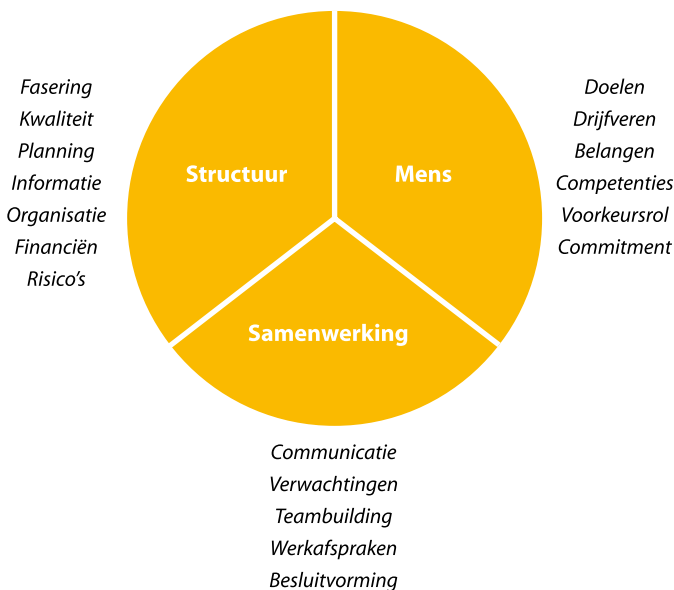
Er is in de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar cultuurverandering in de bouw. Een belangrijke conclusie van al deze onderzoeken is dat het slagen van een bouwproject of ketenintegratie direct samenhangt met de samenwerking en communicatie tussen de partijen. Vraag het een willekeurige projectmanager, architect, adviseur, toeleverancier, directievoerder of opzichter: iedereen zal deze conclusie onderschrijven. Er moet dus iets veranderen. Maar hoe doe je dat?



### Samenwerking moet je organiseren

De eerste vuistregel voor een goede samenwerking luidt: samenwerken gaat niet vanzelf, je moet het organiseren. Net zoals er aan het begin van een project een projectplan moet worden gemaakt, met daarin een planning, een taakverdeling, informatiebehoefschema's, een overlegstructuur et cetera, moet er ook een plan voor goede samenwerking worden gemaakt.

Concreet betekent dit, dat er aan het begin van het project én aan het begin van elke nieuwe fase, een *startbijeenkomst* dient te worden georganiseerd, waarin de samenwerking expliciet op de agenda staat. Bij deze bijeenkomsten zijn alle mensen aanwezig die een hoofdrol spelen in het project of samenwerkingsverband. De opdrachtgever hoort daar ook bij. Het doel van deze bijeenkomst is elkaar beter te leren kennen, de groep tot team te maken én te houden, en gezamenlijk in te vullen hoe de samenwerking er in dit specifieke project uit moet zien. Dergelijke bijeenkomsten vragen dus tijd en rust (doorgaans één



Figuur 6: Gespreksonderwerpen voor een startbijeenkomst.

à twee dagen per bijeenkomst!); een goede samenwerking is nu eenmaal niet in een uurtje geregeld. Gevoelsmatig ontbreekt het juist vaak aan tijd en rust, zeker als er al een scherpe planning ligt. Maar wie de verleiding weerstaat om direct te beginnen met het project en de tijd neemt om de samenwerking goed te organiseren, verdient die tijd in de loop van het project dubbel en dwars terug.

### **Hoe krijg ik partijen zover dat ze mee willen doen aan startbijeenkomsten over samenwerken?**

*Het is inderdaad van belang dat iedere betrokken partij wil meewerken aan een goede samenwerking. Omdat het voor veel partijen nieuw is om de samenwerking tot onderwerp van een aparte bijeenkomst te maken, is er vaak veel scepsis. Dat is begrijpelijk en is ook niet erg. Dit weerhoudt sommige mensen er echter van om het onderwerp aan te kaarten. Maar bedenk: niet geschoten is altijd mis! Allereerst is het zaak om samenwerking toch bespreekbaar te maken binnen het team / bij de betrokken partijen. Probeer gezamenlijk op een rij te zetten wat een startbijeenkomst zou kunnen opleveren en hoe de opbrengst zich verhoudt tot de investering. Dit zal ongetwijfeld enige overtuigingskracht vragen. Het is natuurlijk het mooist als de opdrachtgever, projectmanager of bouwdirectie enthousiast is voor een dergelijk initiatief. Deze kunnen vanuit hun leidende rol meer invloed uitoefenen of de startbijeenkomst zelfs opnemen in de contracten die worden gesloten met de andere partijen.*

### **Wie gaat er betalen voor de startbijeenkomst?**

*Werken aan een betere samenwerking vraagt een investering van alle betrokken partijen in de vorm van uren en kosten voor eventuele externe begeleiding. In het meest ideale geval nemen alle partijen een deel van de kosten voor hun rekening, bijvoorbeeld naar rato van hun honorarium / opdrachtbudget. Op deze manier wordt het **commitment** voor een betere samenwerking uitgedrukt in geld, wat het draagvlak voor en de betrokkenheid bij de bijeenkomsten vergroot. Er zou ook een financiële prikkel kunnen worden ingebouwd om de samenwerking te stimuleren: denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin de opdrachtgever afsprekt dat als de samenwerking inderdaad verloopt volgens de gemaakte afspraken, de partijen hun investering in de bijeenkomsten aan het eind van het project terugkrijgen. Constructies waarbij één of enkele partijen (bijvoorbeeld de opdrachtgever en de architect, of de opdrachtgever en de hoofdaannemer) de kosten delen, zijn ook denkbaar.*

### Agenda voor succesvolle samenwerking

Om de samenwerking in een project succesvol te maken en te houden, is het nodig om per project (fase) een startbijeenkomst te houden waarin de samenwerking centraal staat. De vier belangrijkste agendapunten voor zo'n bijeenkomst zijn teamanalyse, teambuilding, belangeninventarisatie en samenwerkingsafspraken. Deze punten worden hieronder toegelicht.

#### *Teamanalyse*

Mensen die elkaar kennen en begrijpen, zoeken elkaar sneller op en werken beter samen. Start de bijeenkomst dus met een kennismaking, zodat iedereen weet wie de mensen achter de teamleden zijn. De kennismaking gaat dus verder dan het noemen van naam, functie en bedrijf. Bij de kennismaking hoort ook aandacht te zijn voor iemands werkervaring, privé-situatie, hobby's. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te krijgen in de karakters of type mensen in het team. Hiervoor zijn tal van instrumenten beschikbaar: persoonlijkheidstesten zoals MBTI en de Belbin teamrollentest (zie de bijlagen vanaf pag. 53 voor een toelichting op deze instrumenten). Met deze methodes kunnen de kwaliteiten en valkuilen van het team in kaart worden gebracht. Het invullen van zo'n test is natuurlijk geen doel op zich: het versnelt de kennismaking, zorgt voor openheid en begrip en geeft het team

#### **Voorbeeld: concrete werkafspraken naar aanleiding van de teamanalyse**

Valkuil	Teamafspraken
De langetermijngevolgen van een besluit niet overzien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Als wij besluiten nemen, staan wij expliciet stil bij de langetermijngevolgen van ons besluit, met name die voor de organisatie van de opdrachtgever</li> <li>We maken daarbij gebruik van de kwaliteiten van Henk en Frits (die hier van nature wel meer oog voor hebben): zij krijgen bij het nemen van besluiten het woord om hun visie op de langetermijngevolgen te geven</li> </ul>
Confrontaties uit de weg gaan, de lieve vrede willen bewaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wij hebben oog voor non-verbaal gedrag (bijvoorbeeld: iemand zegt ja, maar aan zijn lichaamstaal en gezichtsuitdrukking is te zien dat hij nee bedoelt) en benoemen dit</li> <li>Wij stimuleren en helpen elkaar bij het tijdig aangaan van een moeilijk gesprek</li> </ul>

de gelegenheid om werkafspraken te maken die ervoor zorgen dat het team het beste uit zichzelf haalt. Zo kan bijvoorbeeld de beste voorzitter gekozen worden, kan het team de sterke kanten uitbuiten en voorkomen dat het in vooraf bekende valkuilen stapt. De teamanalyse wordt dus afgesloten met concrete werkafspraken.

### *Teambuilding*

Om van de groep individuen een team te maken, is het raadzaam om op één of andere manier aan teambuilding te doen. Teambuilding activiteiten zijn een ontspannende en luchtige manier om elkaar op een andere manier te leren kennen en de samenwerking bespreekbaar te maken. Aan teambuilding kan op meer of minder uitgebreide wijze invulling worden gegeven: te denken valt aan gezamenlijke etentjes, borrels, excursies, heisessies en allerlei sportieve activiteiten die de teamgeest versterken. Om de teamgeest te blijven voeden, is het goed om niet alleen aan het begin, maar ook gedurende de samenwerking dit soort activiteiten te organiseren. In de praktijk blijkt dat er op deze manier een gezamenlijke historie ontstaat (mensen hebben iets met elkaar meegemaakt). Wellicht het allerbelangrijkste is dat mensen er altijd met plezier op terugkijken. Dit zorgt ervoor dat mensen beter gemotiveerd aan het project werken.

### *Belangeninventarisatie*

Naast het gezamenlijke projectbelang, heeft ieder zijn eigen belang. Dit kunnen bedrijfsbelangen zijn (bijvoorbeeld een goed rendement maken, het verlies beperken, een vervolgopdracht bij dezelfde opdrachtgever binnenhalen), maar ook persoonlijke belangen (bijvoorbeeld jouw kennis en ervaring vergroten met dit type opdracht, een promotie zekerstellen, zorgen voor een vlekkeloos laatste project voordat je met pensioen gaat). Belangen spelen een essentiële rol in de samenwerking, omdat belangen in grote mate het gedrag van mensen bepalen.



**Voorbeeld: belangen en het gedrag dat daaruit voortkomt**

Organisatiebelang	Bijbehorend gedrag
Winst maken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• streven naar <i>efficiency</i></li> <li>• zakelijk zijn als er dingen gevraagd worden die buiten de opdracht vallen</li> </ul>
Verlies beperken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimaliseren van de inspanningen</li> <li>• grote alertheid om het verlies te compenseren met meerwerk en aanvullende opdrachten (defensief gedrag)</li> </ul>
Het project gebruiken om naam te maken in de markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investeren van extra tijd en geld</li> <li>• het mooiste en beste resultaat nastreven</li> </ul>
Vervolgopdrachten binnenhalen bij dezelfde opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investeren van extra tijd en geld om de wensen van de opdrachtgever te verwezenlijken</li> <li>• investeren in de relatie met de opdrachtgever (conflicten vermijden)</li> </ul>

Belangen worden zelden in alle openheid besproken. Dat is bijzonder jammer: omdat belangen zoveel invloed hebben op hoe mensen zich gedragen, hebben ze ook een voorspellende waarde. Het bespreken van de belangen helpt om toekomstige spanningsvelden en conflicten te voorzien. En als je weet waar het mis kan gaan, kun je maatregelen nemen. Dit betekent niet dat alle problemen die voortvloeien uit tegenstrijdige belangen voorafgaand aan het project op te lossen zijn. Maar wel dat je afspraken kunt maken hoe je met elkaar omgaat als de tegenstrijdigheden leiden tot conflicten. Al zou je alleen maar afspreken dat je in ieder geval met elkaar in gesprek blijft als er conflicten zijn, dan heb je al veel gewonnen. Daarnaast zorgt het bespreken van de belangen ervoor dat er meer begrip ontstaat tussen mensen. En dat leidt er weer toe dat je het gedrag van de ander beter kunt plaatsen, voor minder verrassingen komt te staan en dat er meer ruimte is om over het *oplossen* van problemen te praten. Kortom: reden genoeg om de belangen op de agenda van de startbespreking te zetten.

### **Als ik mijn belangen op tafel leg, dan kan de ander daar toch misbruik van maken?**

*Ja, dat zou kunnen. Je stelt je kwetsbaar op en dan moet je er op vertrouwen dat de ander daar geen misbruik van maakt. Er is een sfeer van openheid en veiligheid nodig om deze zaken te bespreken. Deze sfeer kun je creëren door de startbespreking een informeel en **off the record** karakter te geven. Dit betekent dat er geen formele verslaglegging plaatsvindt en dat hetgeen besproken wordt binnen het team blijft. Je zult merken dat jouw openheid en kwetsbaarheid voor anderen uitnodigend werkt. Ook kan het helpen om een onafhankelijke derde te vragen dit gesprek te begeleiden. Zo komt iedereen aan de beurt en is iedereen even (on)kwetsbaar. En welk risico loop je nu eigenlijk echt als je je kaarten op tafel legt? Wat kan er nu eigenlijk misgaan?*

#### *Samenwerkingsafspraken*

Wat vindt een mens belangrijk in een goede samenwerking? Dat iedereen op tijd naar de vergadering komt? Dat er ruimte is voor humor? Dat conflicten snel worden uitgesproken? Dat mensen elkaar laten uitspreken? Dat er open en eerlijk wordt gecommuniceerd? Dat je elkaar vooraf informeert als deadlines niet gehaald kunnen worden? Hoewel dit allemaal universele waarden lijken, heeft ieder mens zijn eigen wensen en verwachtingen ten aanzien van de samenwerking. Het is dus van belang om deze verwachtingen uit te wisselen en te bepalen welke normen en waarden jullie als team gemeen hebben. Laat bijvoorbeeld iedereen zijn top drie van gewenste samenwerkingsafspraken voor zichzelf noteren en bespreek die vervolgens met elkaar. Vergeet niet om goed door te vragen naar wat iemand precies bedoelt: niets is namelijk menselijker dan het doen van aannames en te denken dat je iemand met een half woord begrijpt. Vaak zijn de persoonlijke verwachtingen ten aanzien van de samenwerking ingegeven door de samenwerkingservaringen uit het verleden; besteed hier aandacht aan om ervoor te zorgen dat je elkaar goed begrijpt. Probeer vervolgens gezamenlijk een top vijf van samenwerkingsafspraken samen te stellen waar ieder teamlid zich aan kan committeren. Vergeet tot slot niet stil te staan bij de vraag: hoe gaan wij met elkaar om als teamleden de gemaakte samenwerkingsafspraken niet nakomen? Het advies: spreek elkaar daar dan op aan. Dit is één van de belangrijkste afspraken die je als team kunt maken; het zorgt ervoor dat de drempel om elkaar daadwerkelijk aan te spreken lager wordt. Want dat is al moeilijk genoeg.



**Voorbeeld: samenwerkingsafspraken projectteam X**

- Wij bellen elkaar binnen één dag terug
- Wij maken heldere afspraken met elkaar. Afspraak is afspraak!
- Als wij onze afspraken niet nakomen, spreken we elkaar hierop aan
- Wij zorgen voor een goed verloop van de vergadering en de besluitvorming; hiervoor is het team gezamenlijk verantwoordelijk
- Wij luisteren naar elkaar en vragen bij onduidelijkheid eerst goed door
- Wij gaan het gesprek met elkaar aan over de dingen die ons dwars zitten
- Wij hebben altijd eerst telefonisch of persoonlijk contact; pas daarna bevestigen wij zaken per e-mail, fax of brief
- Wij zijn terughoudend met het doorvoeren van wijzigingen in de eenmaal gemaakte afspraken (grondhouding: afspraak is afspraak)

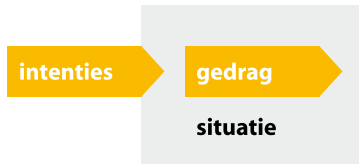
Wanneer de teamanalyse is gemaakt, er gewerkt is aan teambuilding, de belangen zijn geïnventariseerd en samenwerkingsafspraken zijn gemaakt, staat het licht op groen om te starten met het project, de projectfase of het samenwerkingsverband.

**Woorden omzetten in daden**

Als een team goede samenwerkingsafspraken heeft gemaakt, kan het spel beginnen. Maar wees alert en laat de samenwerkingsafspraken niet eindigen zoals dat maar al te vaak gaat met goede voornemens aan het begin van het nieuwe jaar. Zo neem je je voor om te stoppen met roken, maar zodra je op de eerste nieuwjaarsborrel staat, ga je voor de bijl. Je kwam blijkbaar in een situatie waarin het erg moeilijk was om niet in je oude gedrag te vervallen.

**Wat is gedrag?**

*Alles wat mensen doen! Gedrag heeft een uiterlijke, zichtbare vorm (spreken, bewegen, gezichtsuitdrukking, et cetera) en een onzichtbare kant (gedachten en gevoel). Gedrag wordt enerzijds bepaald door geplande, bewuste voornemens (je neemt je bijvoorbeeld voor om niet meer te hard te rijden). Anderzijds is gedrag automatisch opgewekt en reactief (je merkt dat je toch weer te hard rijdt op het moment dat je te laat bent vertrokken). Om gedrag te veranderen moet gewerkt worden aan de juiste intenties, maar ook aan het aanpakken van gedrag dat wordt opgewekt in bepaalde situaties. Om de samenwerking in bouwprojecten te verbeteren, zal ieder teamlid aan gedragsverandering moeten werken om ineffectieve gedragspatronen te doorbreken.*

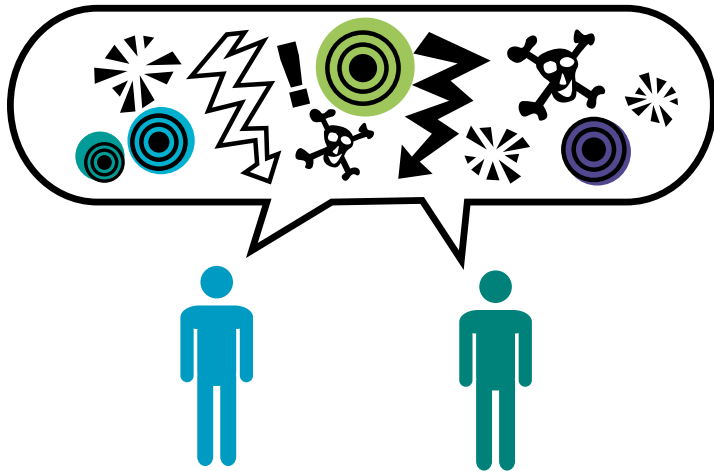


*Figuur 7: Hoe gedrag werkt.  
Bron: Ben Tiggelaar, Doen!*

Hetzelfde principe geldt voor de gemaakte samenwerkingsafspraken: ook hier zullen zich situaties voordoen waarin je verleid wordt tot 'oud' of 'ongewenst' gedrag. Goede intenties alleen zijn dus niet voldoende voor een goede samenwerking. Het gaat om daden! Uit onderzoek blijkt dat mensen die het lukt om hun goede (nieuwjaars)voornemens in de praktijk te brengen, hun voornemens zeer concreet formuleren, de uiteindelijke opbrengst / het doel niet uit het oog verliezen en ervoor zorgen dat ze dagelijks worden geconfronteerd met hun goede voornemens. Daarnaast accepteren ze dat het een proces van vallen en opstaan is, belonen ze zichzelf voor behaalde successen en schakelen ze in lastige situaties hulp in van bijvoorbeeld vrienden en familie. Ziehier de handvatten om goede samenwerkingsintenties om te zetten in daden: maak zeer concrete afspraken over hoe jullie met elkaar om willen gaan, zet samenwerking op de agenda van de projectvergaderingen, houd elkaar ook buiten de vergaderingen scherp, schakel de hulp in van je teamleden, geef niet op en vier de successen!

### **Aanbevelingen voor de praktijk**

Een belangrijke voorwaarde voor het succes van de samenwerkingsafspraken is de naleving ervan. Zoals aangegeven, is het in de dagelijkse praktijk vaak lastig om jezelf en anderen aan die afspraken te houden. Daarom volgt hier een aantal aanbevelingen die kunnen helpen om jezelf en anderen scherp te houden.



*Figuur 8: Samenwerken is af en toe even knetteren.*

*Afspraken worden niet nagekomen. En nu?*

Het is van belang om de gemaakte samenwerkingsafspraken te bewaken en elkaar aan te spreken op 'oud' of 'ongewenst' gedrag. En dat zijn nooit de leukste gesprekken, maar ze zijn wel hard nodig om te voorkomen dat de irritaties oplopen en mensen de motivatie verliezen om de afspraken na te komen. Mensen zijn vaak terughoudend om elkaar aan te spreken omdat ze bang zijn voor een slechte sfeer. Maar in een goede samenwerking hoort ruimte te zijn voor zakelijkheid, discussies en conflicten met de bijbehorende emoties. Het aangaan van een moeilijk gesprek over bijvoorbeeld meerwerk of ergernissen en ongenoegen zorgt ervoor dat een mug geen olifant wordt, dat ieders belang wordt gediend en dat uiteindelijk de gewenste resultaten van het project worden behaald. Maar hoe spreek je iemand aan en hoe ga je op een constructieve manier het conflict aan? Voor veel mensen is dit een lastig vraagstuk. Maar ook 'ruzie maken' is te leren.

*Regel 1:* laat irritaties en conflicten niet oplopen, maar vat de koe bij de horens en maak zaken direct bespreekbaar.

*Regel 2:* hanteer de feedbackregels (*zie kadertje*).

*Regel 3:* schakel desnoods een onafhankelijke derde in om te bemiddelen.

Maar wat het belangrijkste is: wees er niet op uit om de lieve vrede bewaren. Het is een nobel streven, maar het werkt over het algemeen averechts.

## Feedbackregels

### 1. Gebruik een 'ik-boodschap', benoem de feiten en deel jouw emotie

Ik heb gezien/gemerkt dat ...

Dit geeft mij de indruk dat ...

Dit stoort/irriteert mij

### 2. Ga het gesprek aan, onderzoek de oorzaken en vraag om begrip

Herken je dit?

Hoe kijk jij er tegenaan?

Kun jij je voorstellen dat ik dat zo ervaar?

Wat maakt dat jij zo handelt?

### 3. Zoek samen naar een oplossing

Hoe kunnen we dit in de toekomst verbeteren/voorkomen?

Welke afspraak kunnen wij hierover maken?

#### *Gelijk hebben versus gelijk krijgen*

Als technische professional ben je vooral gericht op de inhoud van jouw vak. Maar hoe goed je je vak ook beheerst, je hebt je teamleden nodig om tot een goed resultaat te komen. Om de samenwerking goed te houden wordt dan ook van ieder teamlid een zeker inlevingsvermogen gevraagd. Dat betekent dat je oog hebt voor belangen en behoeftes van anderen en dat je in de gaten hebt wat het effect is van jouw gedrag op dat van anderen. Op die manier kun je ervoor zorgen dat je een boodschap zo formuleert, dat de ander die begrijpt en accepteert. In plaats van de nadruk te leggen op het verzenden van een boodschap (*dit wil ik zeggen*), focus je dus op de ontvangst van die boodschap door de ander (*als ik het op deze manier zeg, luistert hij*). Daardoor bevorder je de acceptatie van jouw boodschap. En dat is belangrijk, want zonder acceptatie bereik je weinig: een goed eindresultaat (E) staat of valt namelijk met een goede inhoudelijke kwaliteit (K) én de mate waarin de ander jouw boodschap accepteert (A). Kort gezegd:  $E \text{ (Effect)} = K \text{ (Kwaliteit)} \times A \text{ (Acceptatie)}$ . Het is het verschil tussen 'gelijk hebben' en 'gelijk krijgen'.

## Effect = Kwaliteit x Acceptatie

*Figuur 9: De wet van Maier.*

### E = K x A in de praktijk

<p>Situatie</p>	<p>De installateur ontvangt tekeningen van de installatieadviseur te laat. Het is niet de eerste keer dat dit gebeurt. De installateur heeft dit al enkele keren aangegeven en is het nu zat. Hij stuurt de projectleider van de installatieadviseur een brief waarin wordt aangegeven dat deze tekeningen vijf dagen te laat zijn binnengekomen, dat daardoor de planning in gevaar komt en dat hij de installatieadviseur daarvoor aansprakelijk stelt. Een afschrift van deze brief gaat naar de opdrachtgever. Voor de installatieadviseur komt deze brief als donderslag bij heldere hemel. Als antwoord stuurt hij de installateur een brief met daarin een opsomming van zaken die de installateur had nagelaten. Er werd tevens duidelijk gesteld dat dit de planning niet in gevaar mocht brengen. Ook van deze brief kreeg de opdrachtgever een afschrift.</p>
<p>Wat is het effect van het handelen van de partijen?</p>	<p>De partijen verwijderen zich van elkaar. Het gesprek wordt per brief gevoerd, zodat er veel ruimte is voor aannames en conclusies die het eigen beeld bevestigen. Er wordt geen oplossing gevonden voor het probleem van de te late tekeningen. Partijen raken geïrriteerd en komen in een negatieve spiraal terecht (<i>“wat jij kan, kan ik ook. Als je het zo speelt, dan zal je het weten ook”</i>).</p>
<p>Wilde de installateur dit ook bereiken?</p>	<p>Nee, hij wilde een oplossing voor het probleem van de te late tekeningen. Doordat hij zich onmachtig voelde (<i>“al enkele keren aangegeven”</i>) en geïrriteerd was dat er niets mee gedaan werd, koos hij voor de formele weg. Hij was er niet op uit om de installatieadviseur uit te dagen. Zijn actie heeft dus een averechts effect gehad.</p>
<p>E = K x A</p>	<p>De inhoud (<b>K</b>waliteit) van de boodschap was helder, maar door de manier waarop hij zijn boodschap bracht (per brief, onaangekondigd, afschrift naar opdrachtgever) is er geen acceptatie (<b>A</b>) ontstaan. Per saldo is er nog steeds geen oplossing en de irritaties bij beide partijen zijn toegenomen.</p>

## E = K x A in de praktijk

Wat was effectiever geweest?

Door aan acceptatie te werken. In dit geval had dat als volgt gekund:

- De installateur had zijn irritatie met de installatieadviseur kunnen bespreken (*"ik heb het nu enkele keren aangegeven en ik krijg geen reactie. Dit stoort mij enorm. Kun je je dit voorstellen? Hoe kunnen wij dit oplossen, want dit is niet goed voor het project."*)
- De installateur had mondeling kunnen aankondigen dat hij zich genoodzaakt voelde een brief te sturen zodat de situatie formeel vastligt. Daarbij had hij ook zijn bedoeling duidelijk kunnen maken.
- De installatieadviseur had, toen hij de brief ontving, de installateur kunnen bellen en zeggen: *"Wat maak je me nou? Op deze manier wil ik niet dat wij met elkaar omgaan! Waarom doe je dit nou?"*
- De installatieadviseur had de installateur kunnen bellen en zeggen: *"Je hebt gelijk, de tekeningen zijn te laat, sorry. Wat kunnen wij er aan doen om te zorgen dat de tekeningen niet meer te laat komen? Ik kan ervoor zorgen dat..."*

Door je te verplaatsen in de ander, te vragen naar de verwachtingen van de ander, jouw aannames te toetsen, uitleg te geven over jouw overwegingen en motieven, en door erachter te komen wat voor de ander belangrijk is of wat hem dwars zit, overbrug je de afstand tussen jou en de ander. Je creëert openheid, helderheid en begrip en neemt eventuele weerstand weg. En daarmee schep je de voorwaarden voor goede communicatie. Want wat er ook gebeurt in de samenwerking, het allerbelangrijkste is dat de teamleden op een constructieve manier met elkaar in gesprek blijven.

### **Samenwerking: succesvol door organisatie én gedrag**

Voor een goede samenwerking moet er dus op verschillende fronten hard gewerkt worden. Enerzijds is dit een kwestie van organiseren en afspraken maken. Anderzijds moeten de teamleden deze afspraken nakomen. Hiervoor zullen de teamleden elkaar moeten aanspreken op hun gedrag en zich moeten inleven in de ander. Dit vraagt binnen de huidige cultuur in de bouw vaak om aanpassing van het eigen gedrag. Voor gewoontedieren zoals wij, is dit niet altijd eenvoudig. Maar het goede nieuws is dat ieder teamlid zelf de sleutel tot een betere samenwerking in handen heeft en iedereen dus kan bijdragen aan het succes ervan.

### **Praktische tips voor goede samenwerking**

- Probeer het aantal samenwerkingsafspraken terug te brengen tot een top 5 of een top 3. Hiermee vergroot je de kans op succes: drie of vijf afspraken zijn nu eenmaal beter op het netvlies te houden dan tien of vijftien.
- Noteer de samenwerkingsafspraken op een flip-overvel en laat ieder teamlid, om zijn commitment te tonen, het ondertekenen. Hang het vel vervolgens op de plek waar jullie meestal met elkaar vergaderen (bijvoorbeeld in de bouwkeet), zodat jullie herinnerd worden aan de afspraken.
- Noteer de samenwerkingsafspraken als geheugensteun op de agenda van de reguliere projectvergaderingen.
- Neem elke projectvergadering vijf minuten de tijd (bijvoorbeeld aan het einde van de vergadering) om te evalueren hoe het met de samenwerking gaat. Lukt het om de samenwerkingsafspraken in de praktijk te brengen? Is iedereen in het team tevreden over de samenwerking? Wellicht is er negen van de tien keer niet veel te melden, maar je creëert op deze manier een platform waar samenwerkingszaken besproken kunnen worden. En als er een platform voor is, worden problemen eerder besproken.
- Organiseer periodiek (bijvoorbeeld eens per kwartaal) een middag om gezamenlijk de samenwerking wat uitgebreider te evalueren, hete hangijzers te bespreken en de 'rugzak te legen'. Combineer deze evaluatiebijeenkomsten met een teambuilding activiteit, een etentje of een borrel om de binding in het team te versterken.

### **Wat zijn de valkuilen?**

- Goede samenwerkingsafspraken maken en hier vervolgens gedurende het project niet meer op terugkomen. Afspraken vergeten.
- *Over* mensen praten in plaats van *met* mensen praten. Het is heel verleidelijk en soms wil je ook gewoon even je verhaal kwijt, maar bespreek je ongenoegens met de mensen die het betreft. Dat is de enige manier om tot een constructieve oplossing te komen.
- Irritaties niet direct uitspreken, te lang wachten met het bespreekbaar maken van zaken en verwachten dat samenwerkingsproblemen zich vanzelf oplossen. In veel gevallen worden problemen juist groter naarmate ze langer hebben kunnen 'sudderden'. En grote problemen zijn nu eenmaal moeilijker op te lossen dan kleine problemen.
- Aannames doen. Het doen van aannames is één van de grootste bronnen van misverstanden en irritaties. Dus neem niets aan, maar stel vragen en toets dingen alvorens je een conclusie trekt!

## Ervaringsdeskundigen aan het woord

In de bouwkolom wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van samenwerking; steeds meer partijen tonen zich bereid om nieuwe contract- en samenwerkingsvormen uit te proberen en te vervolmaken. Dit is een positieve ontwikkeling die ook binnen het MKB steeds meer navolging krijgt. Wat zijn de ervaringen van deze vernieuwers? Wat levert de nieuwe aanpak op? En met welke valkuilen moet je rekening houden als je eraan begint? Een aantal ervaringsdeskundigen aan het woord.





**OVG ontwikkelt projecten op het gebied van nieuw en bestaand bedrijfsmatig onroerend goed, hoogwaardige woningbouw en binnenstedelijke ontwikkeling. Aan het woord zijn Arnout van Kessel, commercieel manager, en Erik van de Graaf, directeur Projectontwikkeling en Realisatie bij OVG projectontwikkeling. Zij vertellen over hun ervaringen met partnering/ samenwerking met de klant.**

## De projectontwikkelaar

### **Aanpak**

Kenmerkend voor de aanpak van de samenwerking is de zorgvuldige selectie van de partijen: "Dit gebeurt veelal op basis van eerdere, goede ervaringen met deze partijen, of op basis van goede verhalen over deze partijen", aldus Van de Graaf. "Na de eerste selectie volgt een kennismakingsgesprek. Daarbij gaat het eigenlijk meer om de persoon bij een bepaalde organisatie, dan om de organisatie zelf." Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan teambuilding, bijvoorbeeld in de vorm van een heisessie of een leuk uitje. Van de Graaf: "Het belangrijkste is om een situatie te creëren waarin de verschillende betrokkenen elkaar op een laagdrempelige manier kunnen leren kennen". Een ander belangrijk aspect van samenwerking in de visie van OVG is het maken van heldere afspraken. Bijvoorbeeld over de taakverdeling, de overlegstructuur en het uitwisselen van relevante informatie. Dat is belangrijk om het proces goed te laten verlopen.

### **Kritische succesfactoren**

gevraagd naar de kritische succesfactoren voor een goede samenwerking, zijn beide heren duidelijk: "Ten eerste de rol die de opdrachtgever vervult; hij is de belangrijkste partij bij het samenstellen van de teams en het (laten) samenwerken van de teams. Hij zorgt ervoor dat alle partijen uiteindelijk dezelfde belangen nastreven, ten behoeve van de klant." Ten tweede vindt OVG het van essentieel belang om tijd en aandacht te nemen voor de selectie van de partijen: "Wij behandelen de samenwerking en verwachtingen expliciet tijdens de selectie. Dat zorgt ervoor dat de partijen zich steeds bewuster worden van het feit dat goed samenwerken belangrijk is binnen het project."



**Erik van de Graaf:**

*“Het feit dat je elkaars problemen niet overneemt, ontslaat je niet van de plicht om mee te denken over de oplossingen.”*

### **Resultaat**

Wanneer er voldoende tijd en aandacht is besteed aan de samenstelling van de teams en de teambuilding, levert dat drie belangrijke voordelen op, volgens Van Kessel en Van de Graaf: “Discussies gaan ten eerste over inhoudelijke zaken en niet over de personen. Ten tweede leiden de discussies (die best fel mogen zijn) tot het gezamenlijk vinden van oplossingen en niet alleen tot het constateren van een probleem. En ten slotte lopen de onderwerpen in de discussies parallel aan het project: discussies gaan op het juiste moment over de juiste zaken, met de juiste mensen aan tafel.” Als extra aandachtspunt onderstrepen de heren het belang van zinvolle vergaderingen: “Zorg ervoor dat vergaderingen niet te groot zijn: alleen de mensen die op dat moment ook iets bij te dragen hebben, moeten om de tafel zitten.”

### **Valkuilen**

“Natuurlijk zijn er ook valkuilen bij onze aanpak, dat hoort erbij”, zeggen beide heren: “Bijvoorbeeld dat je de klantdoelstellingen niet helder genoeg hebt. Maar ook dat de partijen in het team niet evenwichtig geselecteerd worden. Bij de selectie draait het continu om het vinden van de juiste verhouding tussen kwaliteit en kwantiteit en de wil om samen te werken.”

Ten slotte noemen Van Kessel en Van de Graaf het dodelijk voor de samenwerking wanneer je (als opdrachtgever) roept: “Dat is niet mijn probleem, dat is jouw probleem”.

**Valstar Simonis is betrokken bij alle soorten bouwprojecten, behalve grote nieuwbouwwoningprojecten (Vinex). Namens het bedrijf vertelt Jacques Mol, adviseur en lid van de directie, over de ervaring met PPS en integraal ontwerpen.**

## De installatieadviseur

### **Aanpak**

“Kenmerkend voor onze aanpak is een goede start en een goede aansturing van de proceskant van een project. Dit kan aansturing zijn door een bouwmanagementbureau, dat een startbijeenkomst organiseert en begeleidt. Zo worden filosofieën over de opgave met elkaar gedeeld en staan de oplossingen voor de klant bij iedereen centraal. Ook is het belangrijk om samen leuke dingen te doen en werkbezoeken te organiseren om meer inzicht te krijgen in het proces en de wensen en eisen van de klant voor deze specifieke opgave. Ten slotte besteden we veel aandacht aan goede sturing van het verdere proces.”

### **Kritische succesfactoren**

Om projecten zo goed mogelijk te laten slagen, is er een aantal kritische succesfactoren gedefinieerd bij Valstar Simonis. Mol: “Ten eerste het inlevingsvermogen van de teamleden in de problematiek van het project en in elkaar. Zo is het belangrijk om steeds helder te hebben waarvoor het uiteindelijke gebouw gebruikt wordt, maar ook om elkaars vakgebied te respecteren en een open houding te hebben ten aanzien van nieuwe oplossingen.”

Als tweede noemt Mol de communicatie: “Wanneer de partijen een open blik hebben op de opgave, elkaars taal kunnen spreken en verstaan en, kortom, met elkaar in gesprek blijven, dan draagt dat heel veel bij aan een succesvolle samenwerking. Ook is het voor iedereen essentieel om de eigen standpunten bespreekbaar te kunnen maken en te blijven motiveren.” Een derde belangrijk aspect is dat de opdrachtgever zijn taken in het project goed vervult: hij moet voldoende inzicht in het klantproces geven, de kaders maar ook de vrijheden voor de partijen bepalen en terugkoppeling geven tijdens de VO-fase. Ten slotte is actief participeren in het project een kritische succesfactor volgens Mol: “Het is belangrijk om zo vroeg mogelijk jouw expertise in te brengen en elkaar te adviseren. De opdracht is juridisch

## VALSTAR SIMONIS

ADVISEURS INSTALLATIETECHNIEK

### Jacques Mol:

*"Wacht niet af tot het jouw beurt is om jouw expertise in te brengen en anderen te adviseren. Je bent als team verantwoordelijk voor het resultaat voor de gebruiker en dat kan alleen als je samenwerkt en dat vraagt om een actieve houding in het proces."*



gezien voor elke partij weliswaar slechts een klein deel van het gehele project, maar als team ben je verantwoordelijk voor het resultaat voor de gebruiker en dat kan alleen als je goed samenwerkt."

### Resultaat

"De aanpak van Valstar Simonis resulteert in winst op het gebied van tijd, kwaliteit en geld", aldus Mol. "Hoewel het ook goed werkt om eerst een goed ontwerp te maken en daarna aan te besteden, loont het om de aannemer in een vroeg stadium te betrekken bij de ontwerpfase. Hierdoor kan de doorlooptijd van een project verkort worden, omdat de aannemer al vroeg de kans krijgt om zich in te leven in het gebouw en de processen van de klant. PPS kan als nieuwe contractvorm een goede invloed hebben op zowel het eindresultaat als op de samenwerking. Het feit dat er gevraagd wordt om ook na te denken over het onderhoud van het uiteindelijke gebouw, dwingt mensen ertoe om meer samen na te denken over oplossingen."

### Valkuilen

Ook over de valkuilen is Mol duidelijk: "Die liggen vooral in de sfeer van teamvorming en communicatie." Hij noemt onvoldoende aandacht voor teamvorming in de uitvoeringsfase en het niet nakomen van afspraken die gemaakt zijn. "Dit is iets dat continu geprikkeld moet worden; het heeft de neiging om te verslappen." Daarnaast benadrukt Mol het belang van inlevingsvermogen: "Niet meevoelen met een (eigenwijze) architect is een grote valkuil. Als je begrijpt wat hem beweegt en wat hij belangrijk vindt, kun je daar vanuit je eigen vakgebied beter op inspelen. Je kunt dit begrip bevorderen door in de communicatie te focussen op de zaken die voor de klant belangrijk zijn."

**Griffioen Architecten is gespecialiseerd in woningbouw, van volkshuisvesting tot landhuizen. Directeur/eigenaar en architect Jan Griffioen doet verslag van zijn ervaringen met een Project Start-up (PSU) die werd begeleid door een extern bureau.**

### **Aanpak**

Als er voor een project een heel nieuw bouwteam wordt samengesteld, waarvan de leden elkaar niet kennen, is het zinvol om bij elkaar te komen voordat het project echt van start gaat. Griffioen: "Er werd een tweedaagse startbijeenkomst georganiseerd voor het gehele ontwerpteam en de opdrachtgever. Daarin was aandacht voor teambuilding, teamanalyse, belangeninventarisatie en samenwerkingsafspraken."

### **Kritische succesfactoren**

Om een project goed te laten slagen is het volgens Griffioen belangrijk om vier kritische succesfactoren in de gaten te houden: "Ten eerste de keuze voor een aannemer in het bouwteam. Voor ons zijn de belangrijkste criteria waaraan een aannemer moet voldoen: goede prijs, creativiteit en moed om nieuwe dingen te proberen en hij moet beschikken over advieskwaliteiten." Een tweede belangrijke succesfactor vindt Griffioen het vertrouwen dat verschillende partijen in elkaar moeten hebben en houden. Als derde noemt hij dat de druk permanent op de ketel gehouden moet worden, bij alle partijen: "Zo kun je voorkomen dat mensen toegeven aan hun natuurlijke neiging om langzamer te gaan werken als men voelt dat daar ruimte voor is." En tenslotte is het belangrijk om het uit te durven spreken als je het gevoel hebt dat je niet met de juiste mensen aan tafel zit: "Zonodig moet je gewoon afscheid nemen van elkaar", aldus Griffioen.

### **Resultaat**

"Wanneer je een startbijeenkomst organiseert, levert dat een groot aantal voordelen op, die de samenwerking en het project zeer ten goede komen", meent



**Jan Griffioen:**

*"Je kunt het niet alleen. Dat weet je en je wilt dat de ander zijn krachten inzet voor het project. Hiervoor moet je op elkaar kunnen vertrouwen."*



Griffioen. "Doordat er zoveel aandacht wordt besteed aan afspraken over communicatie en samenwerking, wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag of afspraken die niet nagekomen worden. De communicatie wordt oprechter en spanningen worden weggenomen. Dat komt ook doordat iedereen inzicht heeft in elkaars valkuilen en men door dit inzicht deze beter kan accepteren.

Omdat iedereen het karakter van de anderen, maar ook van zichzelf beter leert kennen, ontstaat er eerder onderling vertrouwen en kan iedereen beter anticiperen op het gedrag van anderen en zichzelf."

**Valkuilen**

Volgens Griffioen is het een valkuil om alleen met de beschikbare mensen aan tafel te gaan zitten bij bouwteambijeenkomsten; het bouwteam moet bestaan uit de *goede* en *alle* partijen, net als de startbijeenkomst. Aanvullend merkt hij op: "De deelnemers in het bouwteam moeten wel open staan voor deze manier van werken met elkaar. Als men hier niet voor open staat, leren ze niet echt en slaagt de samenwerking niet."

Daarnaast vormt gebrekkige communicatie een bedreiging. Griffioen: "Het vereist continue aandacht om de communicatie open en oprecht te houden. Het is belangrijk dat mensen hun gevoelens direct uitspreken. Voelen komt eerder dan denken, als je je hierdoor laat leiden kun je open en eerlijk communiceren. Dat nodigt de ander uit om ook open te zijn. Bovendien kom je op die manier minder calculerend over: je straalt uit dat je geen dubbele/verborgen agenda hebt."

**Hevo is een organisatie voor onderzoek, advies en projectmanagement op het gebied van huisvesting en bouwen. Het bedrijf ondersteunt opdrachtgevers in de publieke en de private sector met procesmanagement bij huisvestingsvraagstukken. Wies de Schrijver, projectdirecteur, deelt zijn ervaring met risico-overname en het werken met bouwteams.**

## De projectmanager

### **Aanpak**

Hevo onderscheidt zich van veel andere projectmanagementorganisaties door het risico in 70% van de projecten van de opdrachtgever over te nemen. Hiervoor worden met de opdrachtgever duidelijke afspraken gemaakt over de kaders tijd, geld en kwaliteit. Wies de Schrijver: "Deze vorm van risico-overname vereist een andere wijze van procesbewaking." Een ander kenmerk van de aanpak van Hevo is dat de aannemer in een vroeg stadium, maar niet helemaal vanaf het begin, wordt betrokken bij het project en het bouwteam. Om het maximale uit marktwerking te halen wordt de aannemer pas na het vaststellen van het definitieve ontwerp betrokken, met de expliciete vraag om onvolkomenheden en verbeteringen in het ontwerp direct aan te dragen. De Schrijver legt uit: "Na het vaststellen van het definitieve ontwerp, begint de aanbesteding. Daarbij geeft de aannemer een prijs af en maakt de onvolkomenheden en verbetermogelijkheden (inclusief het bijbehorende prijskaartje) inzichtelijk, met garantie."

### **Kritische succesfactoren**

Om de aanpak te laten slagen, en het bouwteam goed te laten functioneren, geldt een aantal kritische succesfactoren. De Schrijver benoemt die graag: "Allereerst moeten de verschillende partijen vakkundig zijn, maar net zo belangrijk is dat zij intern goed georganiseerd zijn. Organisaties moeten continuïteit kunnen garanderen, met behoud van kwaliteit. Bij een zelfde, constante teamsamenstelling kan ook echt gebouwd worden aan het teamgevoel en het vertrouwen in elkaar. Wanneer er veel gewisseld wordt, kan het opgebouwde vertrouwen en teamgevoel weer verdwijnen." Ten tweede is het belangrijk dat alle partijen bij de opzet van het samenwerkingsverband vrijuit kunnen spreken over hoe alle partijen betrokken zijn geraakt bij het project; iedereen start vol goede moed en goede wil. Als derde noemt De Schrijver de waarde van communicatie: "Als partijen elkaar weten te vinden, kunnen ze problemen beter aanpakken en samen zoeken naar oplossingen."

Tot slot geeft De Schrijver een advies: "Wanneer partijen elkaar kennen uit vorige



**Wies de Schrijver:**

*"De verschillende partijen moeten respect hebben voor elkaar en elkaars specifieke rol. Als men dit respect heeft voor elkaar, is een goede omgang mogelijk."*



projecten, leidt dit tot een betere samenwerking. Daarom is een goede afsluiting van elk uitgevoerd project van groot belang. Als je elkaar dan in een ander project weer tegenkomt, wil en kun je op goede voet opnieuw met elkaar samenwerken."

**Resultaat**

De aanpak van Hevo biedt veel voordelen voor de opdrachtgever: "Niet alleen hoeft de opdrachtgever 'nergens' naar om te kijken, omdat hij maar met één partij een contractrelatie heeft", aldus De Schrijver, "hij krijgt ook meer kwaliteit voor zijn geld door het risico uit te besteden." Bovendien heeft hij de garantie dat het budget niet overschreden wordt. "Zeker in een markt met zeer beperkte budgetten, is dit geruststellend voor de opdrachtgever." Daarnaast worden de opgeleverde stukken scherper gecontroleerd dan in de traditionele situatie, zowel wat betreft tijd als kwaliteit. Ook het proces en, even belangrijk, de samenwerking verlopen strakker, volgens De Schrijver: "Er wordt expliciet gestuurd op het nemen van verantwoordelijkheid door alle partijen en de samenwerking tussen de partijen wordt meer gestimuleerd."

**Valkuilen**

Het lijkt alsof het projectmanagementbureau twee petten draagt: het bureau behartigt enerzijds de belangen van de opdrachtgever en heeft tegelijkertijd zijn eigen belangen voor ogen. Kwaliteit-, geld- en tijdaspecten komen al snel in één hand, waardoor men kan denken dat de opdrachtgever geen inspraak meer heeft in de kwaliteit en het ontwerp van het gebouw. De Schrijver: "Het is dus heel belangrijk om voldoende te communiceren met de opdrachtgever. Bijvoorbeeld over de voortgang en de betrokkenheid van de opdrachtgever in het ontwerpproces." Een andere valkuil is dat aannemers soms niet gewend zijn om de rol van adviseur te bekleden in een bouwteam. De kwaliteit van de uiteindelijke adviezen kan hierdoor (te) laag zijn. Tot slot doet De Schrijver nog een aanbeveling: "Als je werkt met een bouwteam moet hiervoor ook voldoende tijd worden uitgetrokken. In deze fase kunnen er namelijk meer 'fouten' uit het ontwerp en het bestek gehaald worden, wat op langere termijn tot minder problemen leidt."



**Heddes Vastgoed is gespecialiseerd in de ontwikkeling van nieuwbouw- en renovatieprojecten in de woningbouw en het commercieel vastgoed. Sirk Guldener vertelt als vastgoedontwikkelaar over het werken met bouwteams.**

## De ontwikkelende bouwer

### **Aanpak**

De overtuiging van Heddes ten aanzien van de aanpak is dat opdrachtgever, architect én bouwer vanaf het allereerste begin samenwerken; bouwers denken mee en voeren ook uit. Guldener noemt een aantal voordelen van deze werkwijze: "Ieder kan zijn vakkennis op tijd inbrengen en er ontstaat begrip voor elkaars expertise. Bovendien is iedereen zich bewust van hetzelfde, gemeenschappelijke doel."

Omdat er bij deze aanpak van tevoren wordt uitgesproken wat er van elkaar verwacht wordt en er aandacht wordt besteed aan gedrag en samenwerking, ontstaat ruimte voor eerlijkheid, kwetsbaarheid en openheid over fouten.

"Er is vaak voldoende aandacht voor projectmanagement, waarbij gestuurd wordt op de structuur van het project (tijd, geld en kwaliteit). Dit is erg belangrijk, want deze resultaatgebieden zijn voor alle partijen van belang", licht Guldener toe.

"Toch lopen projecten nog vaak genoeg uit in tijd en geld. Er is dus iets meer nodig dan aandacht voor deze structuuraspecten, namelijk de aandacht voor gedrag van en de samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen."

### **Kritische succesfactoren**

De kritische succesfactoren hebben betrekking op twee gebieden, namelijk het bouwteam en de samenwerking. Voor het bouwteam zijn dat de volgende: ten eerste moet het bouwteam klantgericht denken en heldere afspraken maken over tijd, geld en kwaliteit. "Het uitgangspunt moet zijn: afspraak is afspraak", vindt Guldener. "Daarnaast is het belangrijk dat er een sfeer binnen het bouwteam is waarin mensen eerlijk durven zijn en ook een keer 'sorry' durven zeggen." Het is in het belang van de samenwerking om inzicht te hebben in de doelen, belangen,

# HEDDES

VASTGOED

## **Sirk Guldener:**

*"Kleine foutjes stapelen zich op en groeien uit tot een gigafout. Communicatie en samenwerking zijn absoluut noodzakelijk om dit te voorkomen."*



drijfveren, sterktes en zwaktes van alle partijen. Guldener voegt toe:

"En natuurlijk moeten er constructieve, gedragen werkafspraken zijn om met dit inzicht om te gaan."

## **Resultaat**

Voor het bouwteam levert de aanpak op dat de beheersing van tijd, geld en kwaliteit beter wordt. Alle partijen in het bouwteam kunnen samen meegroeien met de filosofie van de klant en iedereen voelt zich betrokken, omdat men inbreng heeft in het proces. Ook in de uitvoeringsfase profiteert de klant hiervan: "Het ongenoegen dat bij aannemers ontstaat in een traditioneel proces, kan door eerdere betrokkenheid dus worden voorkomen." Verder levert aandacht voor de samenwerking een paar belangrijke voordelen op. Guldener: "Omdat er inzicht is gecreëerd in de verschillende belangen van de partijen, zijn die beter bestuurbaar geworden. Daarnaast dragen onderlinge afspraken over een effectieve samenwerking bij aan de ontwikkeling van diverse losstaande partijen tot één team."

## **Valkuilen**

De eerste valkuil is eilandvorming. "Omdat partijen zich steeds verder specialiseren, heb je steeds meer verschillende partijen nodig om tot hetzelfde resultaat te komen", legt Guldener uit. "Dit dwingt je wel tot samenwerking, want je kunt het gewoon niet alleen. Maar toch... de praktijk is weerbarstig." Een tweede valkuil is dat de belangen van vastgoedontwikkeling en de bouwpartijen soms nog wel erg ver uit elkaar liggen. Dit maakt een goede samenwerking toch erg lastig.

**Holonite is producent en leverancier van afbouwelementen van gegoten composietsteen voor woningbouw- en utiliteitsprojecten. Aan het woord is Paul Jas, Marketing Manager. Hij vertelt over samenwerking binnen horizontale allianties en ketenintegratie.**

## De toeleverancier

### **Aanpak**

Traditioneel hebben toeleveranciers vaak een contract met de groothandel, die op zijn beurt weer levert aan een aannemer. Holonite heeft een directe distributielijijn. "Dankzij ketenintegratie hebben wij als leverancier direct contact met aannemers", vertelt Jas, "We sluiten meestal jaarcontracten op basis van volume met de aannemers. Projectcontracten komen zelden voor." Behalve met ketenintegratie, werkt Holonite ook met strategische horizontale allianties. "Het voordeel daarvan is dat we samen met drie andere partijen een kant-en-klaar product afleveren dat is opgebouwd uit meerdere deelproducten, die anders in een later stadium toch samengevoegd zouden moeten worden."

### **Kritische succesfactoren**

Het werken op deze manier vraagt wel wat van de partners. Jas: "Het is van belang dat men zich realiseert dat je met verschillende culturen te maken hebt. De meeste irritaties tussen partijen gaan over de snelheid van handelen. Die is vaak in de cultuur ingebakken. Wanneer je je daarop voorbereidt en je je dat goed realiseert, maakt dat de acceptatie en de samenwerking een stuk makkelijker." Ook noemt Jas het gezamenlijk optreden naar buiten: "Als je samenwerkt in een alliantie, moet je ook als zodanig handelen. Overigens moet je niet alleen redeneren en acteren vanuit het financiële gewin, maar ook vanuit een oprechte vraag vanuit de markt: de aanpak moet marketinggericht zijn en niet salesgericht."

### **Resultaat**

Ketenintegratie levert twee belangrijke voordelen op: betere informatievoorziening en efficiëntie. "Omdat we alle informatie uit de eerste hand krijgen, namelijk



**Paul Jas:**

*“Over fundamentele punten moet je duidelijke afspraken maken en je moet het ook eens zijn over die afspraken, net als in een huwelijk.”*

van de aannemer zelf, kunnen we beter inspelen op (nieuwe) vragen uit de markt en kunnen we sneller innoveren”, verduidelijkt Jas. “Zo weten we als producent als eerste wat de behoefte van de markt is. Zelfs als die alleen nog latent aanwezig is.” Op het gebied van efficiëntie wordt ook winst behaald, vertelt hij: “Je zit eerder met elkaar om tafel waardoor je eerder kunt aangeven wat de verschillende mogelijkheden zijn in de uitvoering, inclusief de voordelen van deze mogelijkheden en het rendement voor de opdrachtgever.” Ook het werken in allianties met collega-leveranciers levert voordelen op. Doordat partijen samenwerken, wat resulteert in een totaaloplossing, versterken zij hun innovatiekracht en verbeteren zij hun imago. En dat resulteert in een betere marktpositie waar alle partijen van profiteren.

### **Valkuilen**

Over de valkuilen in de werkwijze zegt Jas: “Je maakt alleen kans op een succesvolle ketenintegratie als je tegelijkertijd werkt aan strategische allianties met collega-leveranciers. Alleen zo kun je je (blijven) onderscheiden van andere toeleveranciers.” Tevens merkt hij op: “De mate van informatie-uitwisseling en -beschikbaarheid is geen onderscheidend vermogen meer voor een bedrijf. Dankzij de digitalisering kun je alle productinformatie met één druk op de knop vinden op het internet. Het onderscheidend vermogen van je bedrijf zit dan al snel in de kwaliteit van je mensen. Het zijn contactuele eigenschappen en vaardigheden die nu het succes bepalen. Ook het kunnen verkopen van een concept (‘wat kan je met het product’ in plaats van ‘wat is het product’) levert een bijdrage aan je succes: dat is mensenwerk.”

**Arup werkt als ontwerp- en ingenieursbureau aan bouwprojecten waar complexiteit, vormgeving, beleving en duurzaamheid een rol spelen. Namens Arup deelt Joop Paul, directeur Arup Amsterdam, zijn ervaring met integraal ontwerpen.**

### **Aanpak**

Belangrijk voor een succesvol project is een goede start. Dat betekent eerst kennis-maken en vervolgens werken aan vertrouwen. Ook worden aan het begin van het project (bij gunning) de belangen van de verschillende partijen duidelijk gemaakt en worden heldere afspraken gemaakt. Die worden bij voorkeur vastgelegd in een contract. Een ander belangrijk aspect van de aanpak van Arup is het vaststellen van de rollen die de verschillende partijen vervullen. Meestal zijn die bekend. Veel mensen doen echter aannames over hun eigen rol en die van anderen op basis van hun eerdere, meest recente ervaringen. Een architect is bijvoorbeeld in het ene project vertegenwoordiger van de opdrachtgever, in een ander project kosten-adviseur en projectleider in weer een ander project. Paul: "Om verwarring te voorkomen is het noodzakelijk om te weten welke rol iedereen echt heeft in dit project. Minstens zo belangrijk is het om jezelf en anderen aan die rollen te houden."

### **Kritische succesfactoren**

Om tot een goede samenwerking te komen, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan, signaleert Paul: "Partijen dienen hun 'echte' eigenbelangen duidelijk te maken. De ervaring leert namelijk dat mensen vaak toch andere belangen nastreven dan dat zij uitspreken. Daarnaast is de houding van de individuele mensen in het samenwerkingsverband een factor. Die houding moet gericht zijn op samenwerking en het nastreven van gezamenlijke belangen, in plaats van (alleen) de eigen belangen. En ook de persoonlijkheid van de architect van het project heeft grote invloed op de samenwerking. Een dominante architect geeft minder vrijheid of ruimte aan overige partijen in het samenwerkingsverband en dat kan tot conflicten leiden." Daarnaast heeft Paul oog voor meer praktische aspecten die invloed kunnen hebben op de samenwerking: "Het maakt uit welk type project je uitvoert; bij een rechttoe rechtaan ontwerp van een gebouw, gaat samenwerking vaak makkelijker dan bij een nieuw concept waarbij men niet kan terugvallen op eerdere ervaringen. Een ander praktisch punt dat Paul aanstipt zijn

# ARUP

**Joop Paul:**

*"Wees van meet af aan helder over de spelregels en blij met elkaar de regels van het spel toetsen."*



de contracten: "Die moeten tijdig door de opdrachtgever zijn verzorgd en ondertekend. Is dit niet het geval, dan start je al met een achterstand omdat (sommige) partijen niet beginnen zonder getekend contract."

## **Resultaat**

Integraal ontwerpen levert een aantal belangrijke voordelen op ten opzichte van de traditionele samenwerking. Winst op het gebied van tijd, geld en kwaliteit, bijvoorbeeld. Maar ook de communicatie verloopt soepeler. Joop Paul zegt daarover: "Het nakomen van afspraken gaat beter en vanzelfsprekender. En wanneer er toch afspraken niet worden nagekomen, dan is dat door de laagdrempeligheid makkelijker bespreekbaar te maken." Daarnaast zorgt integraal ontwerpen ervoor dat de inbreng van de vijf á zes partijen die samenwerken allemaal even noodzakelijk is: de partijen vullen elkaar aan, wat de samenwerking bevordert.

Paul: "Bijkomend voordeel is dat er zo een duidelijke sfeer aanwezig is van 'respect hebben voor elkaars vakmanschap en persoonlijkheid'."

## **Valkuilen**

Natuurlijk zijn er ook valkuilen wanneer integraal ontwerpen als samenwerkingsvorm gekozen wordt. "Wanneer je zelf de partijen kunt uitkiezen waarmee je gaat samenwerken", aldus Paul, "doe je dat vaak op basis van positieve ervaringen uit het verleden. Zo is er sneller een betere basis van vertrouwen. Dit heeft voordelen, maar brengt ook de valkuil met zich mee dat je dingen aanneemt en invult voor de ander zonder hierover goed te communiceren." Een tweede valkuil is de opzet van sommige contracten. Paul: "Die zorgt er soms voor dat de adviseurs en ontwerpers mijlenver van de opdrachtgever en van de uitvoerende partijen staan. Dit resulteert in een minimale invloedssfeer en bemoeilijkt de samenwerking." Tot slot kunnen er dingen misgaan in de aansturing van het project. De sturing dient gericht te zijn op de belangen van zowel de opdrachtgever als alle andere betrokken partijen. In de visie van Paul stuurt één van de contractpartijen het project aan.

**Lomans Groep Totaalinstallateurs is gespecialiseerd in werktuigbouwkundige, elektrotechnische, ICT-, telecom- en beveiligingsinstallaties en ontwerpt en plaatst deze systemen in de utiliteitsbouw. Project- en afdelingsmanager Bert van den Tweel heeft ervaring met het werken in bouwteams.**

## De installateur

### Aanpak

Lomans maakt een ontwerp op basis van de bouwkundige tekeningen. Er worden gesprekken gevoerd met de architect, de binnenhuisarchitect, de eindgebruikers en de directievoerder om inzicht te krijgen in de wensen en eisen, en de kaders waarbinnen gewerkt moet worden. "We vinden het belangrijk om heldere afspraken te maken over budgetten en elke partij verantwoordelijk te maken voor zijn eigen budget", voegt Van den Tweel toe. "Dat wil zeggen dat wijzigingen binnen budget gerealiseerd moeten worden, wat eisen stelt aan je creativiteit en oplossingsgerichtheid." De aanpak van Lomans behelst ook dat de opdrachtgever korte lijnen heeft met alle partijen, er zitten geen adviseurs tussen. De adviesfunctie ligt bij de uitvoerende partijen. Door kennis en ervaring moet een bouwteampartner kunnen garanderen dat hij de beste oplossing aandraagt. Van den Tweel: "Een goede bouwteampartner heeft respect voor het totale product en dus voor het product van anderen." Tevens noemt Van den Tweel het belangrijk dat de verwachtingen over de samenwerking expliciet worden gemaakt.

### Kritische succesfactoren

Vanuit de directie van Lomans wordt goed gestuurd op een actieve houding van de werknemers in de projecten (en dus bewust gecorrigeerd als dit niet gebeurt). De directie is dan ook altijd beschikbaar en handelt snel om problemen op te lossen. Naast een goede projectsturing is het van belang dat de opdrachtgever expliciet stelt dat de partijen met elkaar mee moeten denken, moeten opletten en moeten signaleren wanneer men ziet dat het anders, beter, sneller kan. Voor het proces is het belangrijk dat steeds de snelste route voor goedkeuring en/of aanpassing van bouwtekeningen bepaald wordt. Hiervoor is een goede planning nodig, waarmee iedereen ook kan werken en waarin goede afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld beslissingsschema's en hoe die worden opgesteld,

**Bert van den Tweel:**

*"Een bouwteam heeft een veel meer adviserende rol en stelt dus andere eisen aan de deelnemers in het team. Deze deelnemers hebben stuk voor stuk kwaliteit hoog in het vaandel staan en door samen te werken dringen we door procesverbetering de kosten terug."*



gepresenteerd en bewaakt. Andere voorwaarden voor succes zijn dat er veel contact is met de (bouwkundig) architect en dat de leden van de bouwteampartners klantgericht en klantvriendelijk zijn. "Betrokkenheid, zorgzaamheid, meedenken, flexibiliteit en inlevingsvermogen tracht men optimaal in te vullen", volgens Van den Tweel. "Daar hoort ook bij dat er af en toe in de privé-sfeer informele happenings ondernomen worden, waardoor je makkelijker met elkaar kunt praten over wat je zakelijk dwars zit."

**Resultaat**

Door korte communicatielijnen met de opdrachtgever en de gebruikers weet het bouwteam wat zij ècht willen. Het directe contact met verschillende partijen resulteert in een snelle besluitvorming en snelle doorvoering van een voorstel in de uitwerking. Bovendien ontstaan er zo minder gaten in het ontwerp en wordt de doorlooptijd van het bouwproces verkort. "Bijkomend voordeel van een dergelijke nauwe samenwerking is dat er geen moeilijk gedoe is over wie wat moet doen: de verantwoordelijkheid wordt gezamenlijk gedragen en zo ontstaat er een meer menselijke sfeer op de bouw", stelt Van den Tweel. Tot slot is er dankzij de budgetverantwoordelijkheid van de partijen eerder controle op de financiële haalbaarheid van de plannen van de opdrachtgever.

**Valkuilen**

Van den Tweel over de valkuilen die bij zijn aanpak horen: "Ondanks dat een goede sfeer belangrijk is, moet je wel zakelijk en professioneel blijven. Als het té gezellig wordt, ga je elkaar wellicht juist niet meer op dingen aanspreken. Bovendien moet 'samenwerkingsgerichtheid' niet omslaan in 'klantgezwichtheid'. Dan kom je zelf in de problemen door bijvoorbeeld grote tijdsdruk en overwerk. In een goede samenwerking moet ieder ook goed voor zichzelf blijven zorgen, anders werkt het niet."



**Nijhuis Bouw houdt zich bezig met projectmatige woningbouw, utiliteitsbouw en renovatie. René van Riggelen vertelt als Hoofd Bouwprocesontwikkeling over de ervaring met consumentgericht (conceptueel) bouwen.**

**Aanpak**

In de aanpak van Nijhuis is de doelgroep (consumenten) bepalend voor de woningbouw. Onder deskundige leiding worden de individuele wensen van de potentiële klanten geïnventariseerd, wat leidt tot een samengesteld programma van wensen. De architect ontwerpt op basis hiervan woningtypes, die door de toekomstige bewoners getoetst worden aan het wensenprogramma. De klant (eindgebruiker) kiest vervolgens uit de concepten een open standaardoplossing, die door de architect en de klant samen verder op maat wordt gemaakt.

Van Riggelen: “De aanpak toont een verregaande invloed van eindgebruikers en een nauwe samenwerking met de architecten. Bij de realisatie van de woningen is de samenwerking met de toeleveranciers van groot belang.”

**Kritische succesfactoren**

Al vroeg in het proces vindt de keuze voor productselectie plaats, afgestemd op het programma van eisen en de stedenbouwkundige situatie. Hieruit volgen de ontwerprichtlijnen voor de architect. Voor een goed verloop van het proces dienen (potentiële) eindgebruikers in het prille begin betrokken te worden bij het ontwerp en het toetsen daarvan aan de eerder aangegeven wensen. “Verder is een strakke organisatie essentieel”, betoogt Van Riggelen. “Wanneer de verschillende klantwensen goed gemanaged worden, blijft het project beheersbaar.” En ook de andere gegevens moeten goed beheerd worden. “Consumentgericht bouwen gaat gepaard met een data-explosie.” Belangrijk is verder dat de installateur de vraag goed kan vertalen naar installatietechnische oplossingen. Zo wordt het risico op faalkosten kleiner. Van Riggelen is voorstander van integraal ontwerpen:

“Alle expertise voor een ontwerp is dan in huis.” Een dergelijk proces vraagt om een andere organisatiecultuur. Volgens Van Riggelen is dat een cultuur waarin voldoende veranderbereidheid en lerend vermogen aanwezig is, waarin geïnvesteerd wordt in innovatie en waarin een duidelijke visie aanwezig is die gepaard gaat met geduld. “Wij hebben dit gerealiseerd door veelvuldig te communiceren over het nieuwe gedrag dat past bij duurzaam samenwerken. Een dergelijke



Nijhuis Bouw B.V.

**René van Riggelen:**

*"Je moet geduld hebben met het opbouwen van een vertrouwensrelatie met je toeleveranciers. Is die relatie er eenmaal dan ontstaat er een buffer, die beide partijen gezamenlijk door de fouten heen leidt."*



organisatiecultuur is ook vereist bij organisaties waarmee wij samenwerken in projecten." Daarnaast zijn de integraal ontwerpers intensief bijgeschoold.

Kennis over de te gebruiken producten is noodzakelijk om de ontwerprichtlijnen voor de architect op te stellen. Hiervoor is informatie nodig van de toeleverancier. Ook de prijs van het product is noodzakelijke informatie, die bij voorkeur in een raamovereenkomst is vastgelegd. Daarnaast is transparantie in de processen van de partijen noodzakelijk om efficiëntie te bereiken. Van Riggelen: "Dit betreft zeker ook de kwaliteit van de geschreven informatie, waaronder tekeningen." Productselectie gebeurt op basis van de samenwerkingsverbanden met de toeleveranciers. Voor elk product is er een dergelijke band met twee leveranciers. "Zo is er voor ons nog iets te kiezen en worden de prijzen marktconform gehouden", legt Van Riggelen uit.

**Resultaat**

Resultaat van de aanpak van Nijhuis is dat het project efficiënt verloopt. Processen van bouwer en leveranciers raken op elkaar afgestemd en kennis wordt gedeeld en behouden voor hergebruik. Bovendien leidt efficiëntie tot beheersbaarheid van de projecten en vermindering van het risico op faalkosten. Deze manier van samenwerken resulteert ook in een vertrouwensrelatie met leveranciers, waardoor een buffer ontstaat voor de onvermijdelijke zaken die fout gaan in het proces. "Samen kom je dan eerder door fouten heen," aldus Van Riggelen. Tot slot profiteren ook de eindgebruikers: zij krijgen verregaand maatwerk geleverd.

**Valkuilen**

De valkuilen bevinden zich volgens Van Riggelen vooral op het gebied van de organisatie. "Wanneer het de organisatie ontbreekt aan visie, lerend vermogen en veranderbereidheid, vormt dat een bedreiging voor het proces. En ook wanneer er geen fulltime kartrekker is voor innovatie in processen, zorgt dat voor stroefheid. Innovatie kost tijd en vergt continue aandacht."

## Tot slot

Wij hebben u in deze publicatie de handvatten aangereikt voor het beantwoorden van de vraag: samenwerken: hoe doet je dat? U zult zich bij het lezen van dit boekje gerealiseerd hebben dat hier geen panklaar antwoord op bestaat. Wel zijn er instrumenten die u daarbij kunnen helpen. Die vindt u in de bijlagen op de volgende pagina's. Maar uiteindelijk bent u zélf het belangrijkste instrument om tot een betere samenwerking te komen. U moet het uiteindelijk zelf bedenken, durven en doen. In iedere situatie en in ieder project opnieuw!

Wij hopen dat deze publicatie u inspireert om geen dag langer te wachten en morgen zelf aan de slag te gaan met een betere samenwerking in uw projecten. Want als iedere professional in de bouw zich openstelt en morgen zijn eigen gedrag een klein beetje aanpast, is een betere samenwerking dichterbij dan u wellicht denkt! En u zult merken dat het alleen maar winst oplevert. In tijd, geld en kwaliteit, maar vooral ook in werkplezier!

***Wij wensen u daarbij veel succes toe!***



## Bijlagen: Instrumenten

In deze bijlagen worden praktische instrumenten aangereikt die kunnen worden ingezet om tot een betere samenwerking te komen.

Er wordt aandacht besteed aan:

- Agenda startbijeenkomst
- Vergaderregels
- Kennismakingsoefeningen
- Instrument voor teamanalyse: MBTI
- Instrument voor teamrollen: Belbin
- Belangeninventarisatie: gemeenschappelijke en tegenstrijdige belangen
- Verwachtingen uitwisselen en samenwerkingsafspraken maken
- Meten van de teameffectiviteit met behulp van de teammonitor
- Teambuilding activiteiten
- Agenda tussentijdse evaluatiebijeenkomst samenwerking

## Agenda startbijeenkomst

### Waarom

Bij de start van de ontwerpfase en de uitvoeringsfase komen nieuwe partijen en mensen aan tafel. Men is nog wat onwennig en is druk bezig met zich in te lezen in het project. Tijd voor een gestructureerde startbijeenkomst, zodat iedereen een gezamenlijk vertrekpunt heeft.

### Agenda startbijeenkomst

#### 1. *Opening*

De opdrachtgever opent de bijeenkomst en geeft aan wat de aanleiding en het doel van de bijeenkomst is.

#### 2. *Kennismaking*

Een eerste kennismaking met een oefening (bijvoorbeeld: de sleutelbos of beste / slechtste project. Zie pag. 57).

#### 3. *Het project*

Toelichting van de opdrachtgever over het project:

- Waarom is dit project zo belangrijk?
- Wat zijn de belangrijkste eisen en wensen?
- Wat is er allemaal gebeurd in de aanloop naar het project?
- Wat verwacht de opdrachtgever van de partijen en van de samenwerking?

#### 4. *Teamsamenstelling*

Opdracht om inzicht te krijgen in de samenstelling van het team:

- Wat zijn de natuurlijke voorkeuren van elke deelnemer?
- Wat zijn ieders sterke en minder sterke punten?
- Hoe is de samenstelling van het team?
- Waar zitten sterke punten en valkuilen voor het team?
- Hoe kan het team omgaan met de valkuilen?

Voor dit agendapunt is het zinvol om de instrumenten voor teamanalyse te gebruiken (MBTI of Belbin. Zie pag. 58 - 62).

#### 5. *Belangeninventarisatie*

Opdracht om belangen uit te wisselen (zie Gemeenschappelijke en tegenstrijdige belangen op pag. 63 - 64).

#### 6. *Het ideale projectteam (het maken van samenwerkingsafspraken)*

Opdracht om verwachtingen van elkaar helder te krijgen door het verbeelden van het ideale projectteam (zie Verwachtingen uitwisselen op pag. 65 - 66). Dit onderdeel wordt afgesloten met het maken van een aantal samenwerkingsafspraken.

#### 7. *Mogelijke problemen in het project*

Een brainstorm met alle teamleden om de beren op de weg te inventariseren. Zo wordt helder welke problemen elke deelnemer ziet. Vervolgens maakt het team afspraken over hoe met deze mogelijke problemen moet worden omgegaan. Als daar geen tijd voor blijkt te zijn, besluit het team wanneer men hierover wel verder spreekt.

#### 8. *Afspraken*

De leider van de groep vat de afspraken samen.

#### 9. *Borrel en diner*

Na een dag hard werken is het van belang ook te ontspannen!

### **Hoe te gebruiken**

Neem de tijd voor een startbespreking. Veel projecten staan onder tijdsdruk en juist dan is een goede start beter dan een snelle start. Het team heeft immers weinig tijd, dus zeker geen tijd om fouten te maken! Een startbespreking in deze vorm duurt minimaal één dag, maar bij voorkeur twee dagen. Dan krijgt het team ook beter de kans om groeien als team (daar is tijd voor nodig). Agendapunt 7 kan dan meteen besproken worden.

*"Toen ik hoorde dat de start twee dagen duurde, vroeg ik mijzelf af: "Moet dat nu, twee dagen? Ik heb ook nog mijn gewone werk!" Maar aan het eind van de tweede dag was ik zo enthousiast dat ik aan het team heb voorgesteld om er nog een dag aan vast te knopen zodat wij met alle disciplines de hoofdlijnen van het ontwerp uit konden gaan zetten."*

## Vergaderregels

### Waarom

In een bouwproces is veel overleg en afstemming nodig. Niet altijd wordt er even effectief met elkaar vergaderd. Daarom is het goed om met elkaar vergaderregels vast te stellen. Dit zijn wellicht open deuren, maar in de praktijk blijkt dat de regels vaak terzijde worden geschoven.

### Vergaderregels

- Ieder komt voorbereid naar de vergadering
- De vergadering verloopt gestructureerd (agenda, besluitvorming, acties en afspraken)
- Het team zorgt samen voor een goed verloop van de vergadering en de besluitvorming (zowel stille als extraverte personen komen aan bod)
- Discussies vinden plaats op basis van argumenten in plaats van dreigementen
- De teamleden luisteren naar elkaar en laten elkaar uitspreken
- Gemaakte afspraken, acties en besluiten laten geen ruimte voor interpretatieverschillen en worden samengevat

### Hoe te gebruiken

De vergaderregels, hoewel enigszins algemeen van aard, kunnen worden opgesteld tijdens de startbespreking. Iedereen schrijft voor zichzelf de vijf belangrijkste vergaderregels op en vertelt die aan de anderen. Gezamenlijk kiest het team vervolgens de belangrijkste vijf vergaderregels. Zo is er ook *commitment* ontstaan over deze afspraken. Niemand kan meer het argument gebruiken dat hij 'er niet bij was'. Het is verstandig om de vergaderregels op de agenda te plaatsen. Ook kan er aan het eind van elke vergadering bij worden stilgestaan, door elkaar de open vraag te stellen: "Hoe vinden wij het gaan met vergaderregels?" Dit hoeft niet meer dan vijf minuten tijd te kosten.

*"Eerst dacht ik: 'Wij zijn toch geen kleine kinderen'. Maar in lastige discussies vergat ik even een basisregel van ons team. Toen de installateur mij eraan herinnerde dat wij naar elkaar zouden luisteren, zette hij mij met beide benen op de grond. Dat was wel even slikken, maar hij had gelijk en achteraf waardeerde ik het dat hij dit had gezegd."*

## Kennismakingsoefeningen

### Waarom

Als je intensief met elkaar moet samenwerken, is het van belang de kennismaking te versnellen. Er komt zo meer openheid in het team en drempels om contact met elkaar op te nemen worden verlaagd. Ook weten mensen iets meer van elkaars achtergrond (vrijtijdsbesteding), zodat er meer begrip komt voor elkaar. Iedereen is vrij in de keuze wat hij over zichzelf wil vertellen.

### Kennismakingsoefening: de sleutelbos

1. De leider (of begeleider) van de groep geeft een korte toelichting op de kennismakingsoefening en vraagt of iedereen zijn sleutelbos te voorschijn wil halen
2. De leider begint met zich in twee minuten voor te stellen door zijn naam, functie en bedrijf te noemen. Aan de hand van zijn eigen sleutelbos vertelt hij iets meer over zichzelf
3. Vervolgens stelt de eerstvolgende deelnemer zich op dezelfde manier in twee minuten kort voor
4. De leider of begeleider van de groep bewaakt de tijd

*Benodigde tijd: 20 minuten bij 10 deelnemers*

Deze kennismakingsoefening kan worden uitgebreid door bijvoorbeeld aanvullende vragen te stellen als:

- Waarvoor gebruik je deze sleutel?
- Waarom is deze sleutel belangrijk voor je?

### Kennismakingsoefening: het beste en het slechtste project

1. De groep wordt in tweetallen verdeeld. Ieder duo heeft een kort gesprek (5 minuten) waarin de volgende vragen worden beantwoord:
  - Hoe heet je, wat is je rol in dit project en bij welke organisatie werk je?
  - Wat was je leukste project ooit en waarom?
  - Wat was je vervelendste project ooit en waarom?
2. Vervolgens vertelt elke deelnemer de belangrijkste antwoorden van de ander aan de groep. *Benodigde tijd: 25 minuten bij 10 deelnemers*

Naast kennismaking geeft deze oefening ook al wat inzicht in wat mensen plezierig en vervelend vinden in de samenwerking met andere mensen in projecten.

### Hoe te gebruiken

Deze oefeningen zijn het best te gebruiken aan het begin van een fase van een project, wanneer de deelnemers elkaar nog niet zo goed kennen. Bijvoorbeeld in een startbijeenkomst of aan het begin van een ontwerp-, bouw- of werkvergadering.

*"Ik had in begin-  
sel geen klik met  
Piet, maar ik  
kwam erachter  
dat wij allebei van  
hardlopen hiel-  
den. Zo bleken wij  
toch een zelfde  
interesse te heb-  
ben. Dat maakte  
het samenwerken  
makkelijker en  
plezieriger."*



## Instrument voor teamanalyse: MBTI®

### Waarom

Het is van groot belang om elkaar beter te leren kennen en inzicht te hebben in elkaars sterke en minder sterke punten. Daarnaast is het goed om te weten wat de teamcultuur is. De *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI®) brengt dit in beeld.

### Toelichting op de MBTI

De *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) is 's werelds populairste persoonlijkheidsvragenlijst, waarmee je jezelf en anderen beter leert kennen. Het instrument is ontwikkeld door Katharine Cook Briggs en Isabel Briggs Myers en is gebaseerd op de theorie van Carl G. Jung over psychologische types. Het geeft inzicht in de kwaliteiten en valkuilen van een team. De MBTI onderkent 16 types die het gedrag voorspellen dat men onder druk vertoont. En één ding is zeker in bouwprojecten. Er komt druk op het team te staan.

	S	S	N	N	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J
	T	F	F	T	

Figuur 10: De 16 MBTI types.

MBTI beschrijft de voorkeuren van iemand op vier dimensies: opladen, waarnemen, beslissen en leven. Voor elke dimensie geeft de deelnemer aan welke uitspraak zijn voorkeur heeft. Door de combinatie van de vier voorkeuren komt men tot één van de 16 verschillende persoonlijkheidstypes, bijvoorbeeld ESTJ.

Het is belangrijk om te weten dat er *geen* goede of slechte voorkeuren bestaan, en dus ook geen goede of slechte types. En hoewel mensen geneigd zijn om bepaalde soorten gedrag, vaardigheden en houdingen te ontwikkelen die in verband worden gebracht met hun type, zijn er natuurlijk ook verschillen tussen mensen van hetzelfde type. Elk mens is ten slotte uniek, en elk type is even waardevol.

	<b>Extraversion (E)</b>	<b>Introversion (I)</b>
<b>Opladen</b>	Geeft er de voorkeur aan energie te halen uit de buitenwereld van activiteiten, mensen en dingen.	Geeft er de voorkeur aan energie te halen uit de innerlijke wereld van gedachten, gevoelens en ideeën.
	<b>Sensing (S)</b>	<b>Intuition (N)</b>
<b>Waarnemen</b>	Geeft er de voorkeur aan zich te concentreren op informatie verworven via de vijf zintuigen en op praktische toepassingen.	Geeft er de voorkeur aan zich te concentreren op patronen, verbanden en mogelijke betekenissen.
	<b>Thinking (T)</b>	<b>Feeling (F)</b>
<b>Beslissen</b>	Geeft er de voorkeur aan beslissingen te baseren op logica en een objectieve analyse van oorzaak en gevolg.	Geeft er de voorkeur aan beslissingen te baseren op een waarderingsproces en houdt daarbij rekening met wat er belangrijk is voor mensen.
	<b>Judging (J)</b>	<b>Perceiving (P)</b>
<b>Leven</b>	Houdt van een geplande, georganiseerde levenshouding en geeft er de voorkeur aan dat alles beslist is.	Houdt van een flexibele, spontane aanpak en geeft er de voorkeur aan alle opties open te houden.

*“Door MBTI begreep ik dat wij als team te snel beslissingen wilden nemen en te weinig rekening hielden met de consequenties daarvan voor mensen. In de dimensie ‘beslissen’ hadden wij als team de voorkeur voor ‘thinking’ (T). De opdrachtgever had in dezelfde dimensie juist voorkeur voor ‘feeling’ (F). Door de opdrachtgever meer bij de beslissingen te betrekken, konden wij de gevolgen beter overzien. Daardoor konden we beter omgaan met vervelende besluiten en hoefden we die, als ze eenmaal waren genomen, niet meer te herzien.”*

De MBTI geeft een indicatie van je gedragsvoorkeur, **niet** van je kennis, je vaardigheden of van het gedrag zelf.

## Hoe te gebruiken

### *Stap 1: Vragenlijst*

Elk teamlid vult de vragenlijst in en krijgt zo inzicht in zijn / haar voorkeuren.

### *Stap 2: Bepalen van MBTI type per teamlid*

In een sessie bepaal je zelf jouw type aan de hand van de uitleg over de vier dimensies. De teamleden geven een korte toelichting op hun type aan de andere teamleden. Zo leren de teamleden elkaar beter kennen en ontdekken de teamleden waar anderen sterk in zijn.

### *Stap 3: Bepalen van het MBTI groepstype*

Aan de hand van de individuele teamtypes kan het groepstype worden bepaald. Dit gebeurt door alle types bij elkaar op te tellen en na te gaan welke voorkeuren het meeste voorkomen. Neem bijvoorbeeld een team dat bestaat uit vijf teamleden met de volgende types: ESTJ, ESTP, INTJ, ENTP en ISTJ. Het groepstype is dan ESTJ. Het team is E omdat de E drie keer voorkomt en de I maar twee keer. Dit geldt ook voor de S (3x S, 2x N), de T (5x T, 0x F) en de J (3x J, 2x P). Uit dit groepstype kan worden afgeleid hoe het team zich onder druk zal gaan gedragen. Het groepstype geeft inzicht in belangrijke vaardigheden van het team: resultaatgerichtheid, besluitvorming, probleemoplossend vermogen en communicatie. Daarnaast worden ook de valkuilen van het team in kaart gebracht.

### *Opmerking:*

*Voor het gebruiken van MBTI is een licentie nodig.*

*Voor meer informatie zie [www.mbti.startpagina.nl](http://www.mbti.startpagina.nl)*

### **ESTJ: Valkuilen van het team**

- ***Te weinig info verzamelen/ niet geijkte oplossingen niet verkennen alvorens een besluit te nemen***
- ***Niet gemakkelijk openstaan voor gebruik van intuïtie, fantasie en ongestructureerde (brainstorm)processen***
- ***Te snel beslissingen nemen en anderen onder druk zetten dit ook te doen***
- ***Brede gevolgen van schijnbaar eenvoudige beslissing over het hoofd zien***

## Instrument voor teamrollen: Belbin

### Waarom

Het is van groot belang om te weten welke rol ieder teamlid in het team inneemt. Dit betekent ook dat het team elkaars sterke en minder sterke punten moet weten. De Belbin-test is een instrument om de teamrollen in beeld te brengen.

Teamrol	Eigenschappen
Zorgdrager	Consciëntieus, zorgelijk en bezorgd, werkt achter de schermen, regelt het planmatig verloop
Groepswerker	Sociaal gericht, mild, gevoelig, kan goed luisteren, stimuleert en integreert
Onderzoeker	Extravert, gaat op zoek naar ideeën, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief
Voorzitter	Kalm, zelfvertrouwen, doelgericht, realistisch en nuchter, laat ieder teamlid tot zijn recht komen
Waarschuwer	Nuchter, weinig emoties, zakelijk, analyseert en bekritiseert
Plant	Individualistisch, onorthodoxe ideeën, intellect, kennis, fantasie
Vormer	Energiek, extravert, dynamisch, ongeduldig
Bedrijfsman	Plichtsgetrouw, zet beslissingen om in werkzaamheden, praktisch, zelfdiscipline

### Toelichting op model

Belbin heeft een model voor teamrollen ontwikkeld. In dit model worden persoonstypen beschreven die elkaar aanvullen of juist tegenwerken. Het samenstellen van een projectteam op basis van dit ideaalmodel is in de praktijk echter vaak moeilijk te realiseren.

Bovendien is het ideale projectteam nog geen garantie voor een succesvol project. De kwaliteiten van een team worden namelijk voor een groot deel bepaald door de cultuur en de vaardigheden van afzonderlijke teamleden. Het model kan wel

helpen om beter inzicht in jezelf en het functioneren van het team te krijgen. Belbin onderscheidt acht persoonlijkheden of teamrollen. Ieder type levert een waardevolle bijdrage aan het functioneren van het team. Door een team gevarieerd samen te stellen, kan het volgens Belbin elke situatie aan.

**Hoe te gebruiken**

*Stap 1: Invullen Belbin-test*

De Belbin-teamrollentest is makkelijk en snel in te vullen op internet (zie websites voor Belbin). Elke deelnemer vult de test in en schrijft de uitslag van de test op.

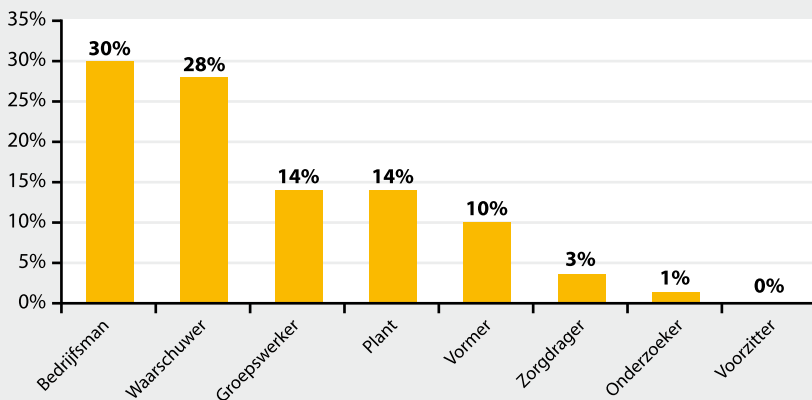
*Stap 2: Toelichten eigen teamrol*

Vervolgens licht elk teamlid zijn teamrol met de belangrijkste eigenschappen toe. Tevens vraagt hij of de anderen die eigenschappen bij hem / haar herkennen.

*Stap 3: Bepalen Teamprofiel*

Door alle individuele percentages bij elkaar op te tellen ontstaat het Teamprofiel. Vervolgens kan het team bepalen wie er met elkaar concurreren in een rol (bijvoorbeeld wat doe je als je twee bedrijfsmannen hebt?), welke rollen zijn over- of ondervertegenwoordigd en hoe je daarmee om kunt gaan. Deze afspraken worden vervolgens teamafspraken.

Meer over Belbin teamrollen: [www.thesis.nl/belbin](http://www.thesis.nl/belbin) of [www.123test.nl/belbin](http://www.123test.nl/belbin)



Figuur 11: Voorbeeld van het resultaat van de Belbin-test op internet.

## Belangeninventarisatie: gemeenschappelijke en tegenstrijdige belangen

### Waarom

Over belangen wordt nog wel eens geheimzinnig gedaan. “Gaan mensen daar niet verkeerd mee om”, is een veelgehoord argument. Dit weerhoudt mensen ervan om de belangen met elkaar te bespreken. Als gevolg daarvan gaan mensen gissen naar andermans belangen. En gissen is meestal vergissen! Het is namelijk van groot belang dat iedereen zijn belangen met elkaar bespreekt, omdat belangen voorspellen hoe mensen zich gaan gedragen. Iemand die veel wil leren in een project gedraagt zich anders dan iemand die nog één project doet voordat hij met pensioen gaat. Daar komt bij dat er een goede balans moet komen tussen gemeenschappelijke en individuele belangen. En hoe kan je dat realiseren als je elkaars belangen niet kent?

### Opdracht belangen

1. Elke deelnemer krijgt de opdracht om een aantal vragen te beantwoorden op een flip-over vel (10 minuten):
  - Organisatiebelang: Wat is het doel/belang van jouw organisatie in dit project? Wat wil jouw organisatie bereiken met dit project? Denk bijvoorbeeld aan rendement, naamsbekendheid, referenties opbouwen, specifieke ervaring opdoen, relaties met betrokkenen verstevigen, innovaties in het eigen vakgebied, et cetera.
  - Individueel belang: wat is jouw persoonlijke doel/belang met betrekking tot dit project? Wat wil jij bereiken? Denk bijvoorbeeld aan: specifieke ervaring opdoen, jouw positie in de eigen organisatie verstevigen, naamsbekendheid opbouwen op jouw vakgebied, relaties met betrokkenen verstevigen, targets realiseren, et cetera.
2. Alle flip-over vellen worden opgehangen.
3. Elke deelnemer licht zijn antwoorden kort toe (2 minuten) en de andere deelnemers krijgen de gelegenheid om vragen ter verduidelijking te stellen (*Wat bedoel je daar precies mee?*) (3 minuten).
4. Als elke deelnemer is geweest, bekijkt iedereen wat de gemeenschappelijke belangen zijn en waar er tegengestelde belangen zijn (10 minuten).
5. Vervolgens bepaalt het team wat de gevolgen van deze tegenstrijdige belangen zijn (*Hoe kunnen de tegenstrijdigheden zich in de loop van het project manifesteren? Hoe erg is dat?*). Tot slot maken de teamleden afspraken over de manier waarop ze met tegenstrijdige belangen omgaan (20 minuten).

**Hoe te gebruiken**

Deze opdracht vereist dat er al enige openheid in het team is. Partijen moeten zich namelijk vrij voelen om hun belangen delen. *Deze opdracht duurt circa 1½ uur.*

**Voorbeeld belangen project X**

**Gemeenschappelijke belangen:**

- een goed gebouw, d.w.z. het gebouw voldoet aan de wensen en eisen van de opdrachtgever.
- een soepel verlopend proces, d.w.z. op tijd, binnen het budget, focus op oplossingen en niet op de schuldvraag.

Tegenstrijdig belang	Afspraak
Winst maken (aannemer) versus taakstellend budget (opdrachtgever).	De aannemer geeft lacunes en onduidelijkheden in het bestek aan en bespreekt deze met de opdrachtgever zodra ze zichtbaar zijn.
Detailtering ontwerp (tussen uitvoerende en ontwerpende partijen).	De uitvoerende partijen doen een voorstel aan de ontwerpende partijen over de verdere uitwerking van het ontwerp. De ontwerpende partijen geven de ontwerputgangspunten aan. De partijen hebben wekelijks overleg over deze punten.

## Verwachtingen uitwisselen en samenwerkingsafspraken maken

### Waarom

Alle mensen in een projectteam nemen ervaringen mee uit eerdere projecten. Daarnaast hebben teamleden verwachtingen van elkaar. Veelal blijven deze verwachtingen onuitgesproken of komen ze pas bij conflicten boven water. Om het team goed te laten functioneren, is het zinvol om expliciet stil te staan bij de wederzijdse verwachtingen van de samenwerking. Dit vermindert miscommunicatie en irritaties en schept de nodige duidelijkheid.

### Opdracht: verwachtingen uitwisselen over de samenwerking

1. Elk teamlid krijgt de opdracht om op een flip-overvel op te schrijven wat hij van elk ander teamlid verwacht. De deelnemers dienen dit zo concreet mogelijk te benoemen (*Wat moet een ander doen of zeggen?*)
2. Alle flip-over vellen worden vervolgens opgehangen. Alle teamleden gaan nu de verwachtingen met elkaar uitwisselen. Dit gebeurt in tweetallen. Bij elk punt staan de betreffende deelnemers even stil door de volgende vragen te beantwoorden:
  - Is het duidelijk? Zo niet, dan moet het beter (of opnieuw) worden uitgelegd.
  - Kun je hieraan voldoen? Als de één er niet aan kan voldoen, dan zullen de twee deelnemers samen moeten besluiten wat wel haalbaar is en maken hierover een samenwerkingsafpraak. De samenwerkingsafspraken worden genoteerd op een flip-over vel.Vervolgens worden er weer nieuwe duo's gevormd, waarna deze op hun beurt weer hun verwachtingen uitwisselen. Dit gaat zo door totdat iedereen aan elkaar zijn verwachtingen heeft kenbaar gemaakt.
3. Alle samenwerkingsafspraken worden gebundeld, zodat bekeken kan worden welke zaken gemeenschappelijk zijn. Het aantal samenwerkingsafspraken wordt teruggebracht tot een hanteerbaar aantal, bijvoorbeeld 5.

Op deze manier worden alle verwachtingen expliciet gemaakt.

*Benodigde tijd: 1½ uur (bij 10 deelnemers)*

### Opdracht: teken de ideale samenwerking

Een andere manier om verwachtingen uit te wisselen, is door te werken met beelden. Het projectteam wordt hiertoe verdeeld in groepen van circa 3 deelnemers. Elke groep krijgt een flip-over vel met stiften. De opdracht voor de groep luidt als volgt: teken de ideale samenwerking in dit project. De deelnemers moeten dit zo veel mogelijk in beelden uitdrukken (en dus niet in tekst).



Elke groep krijgt nu 15 minuten de tijd om de ideale samenwerking te tekenen. Vervolgens licht de groep zijn tekening toe. Uit de tekeningen en de toelichting blijkt hoe een groep de ideale samenwerking voor zich ziet en wat zij dus verwacht van de anderen. Dit wordt vertaald naar concrete samenwerkingsafspraken en op een flip-overvel geschreven. Ook hier dienen de resultaten van de verschillende groepen te worden gebundeld tot een top 5 van samenwerkingsafspraken.

*Benodigde tijd: 45 minuten*

**Hoe te gebruiken**

Deze opdrachten zijn goed te gebruiken om in de startbespreking te komen tot een aantal gedeelde samenwerkingsafspraken.



*Figuur 12: Voorbeeld Groepsteking van de ideale samenwerking.*

## Metten van teameffectiviteit: teammonitor

### Waarom

Projecten realiseren is mensenwerk. Het succes hangt in grote mate samen met de teameffectiviteit. Is het team in staat om op een resultaatgerichte manier met elkaar om te gaan en de problemen te lijf te gaan? De teammonitor meet de teameffectiviteit en is geschikt om de onderlinge samenwerking te meten en op neutrale wijze bespreekbaar te maken. Het is geen absolute waarheid maar een subjectieve meting van alle deelnemers; dé waarheid is namelijk niet te bepalen. Wel geeft de teammonitor inzicht in de waarheid zoals de individuele teamleden die zien.

De effectiviteit van het team vraagt, net als een gebouw, om onderhoud. Daarom is het noodzakelijk om periodiek (bijvoorbeeld eens in de twee maanden) deze teammonitor in te vullen en het resultaat met elkaar te bespreken



*Figuur 13: Model voor Teameffectiviteit.*

*Bron: Patrick Lencioni, De vijf frustraties van teamwork en hoe die te verhelpen*

### Toelichting op het model voor teameffectiviteit

Uitgangspunt bij het meten van de teameffectiviteit is het model van Lencioni.

Een korte toelichting van dit model is op zijn plaats.

Teamwork is ongrijpbaar en soms moeilijk van de grond te krijgen. Dit ligt volgens Lencioni aan vijf valkuilen of frustraties van teamwork. Deze frustraties hangen nauw met elkaar samen.

#### *Frustratie 1: afwezigheid van vertrouwen*

Vertrouwen wordt hier bedoeld als de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen

(fouten en zwakheden toegeven). Wanneer er geen vertrouwen is, betekent dat dat er geen openheid is en dat er veel aannames worden gedaan.

*Frustratie 2: angst voor conflicten*

Angst voor conflicten bij de teamleden leidt tot een kunstmatige harmonie. Men draait om conflicten heen. Vergaderingen worden vervelend en er zijn slepende kwesties.

*Frustratie 3: gebrek aan betrokkenheid*

Teamleden accepteren vaagheid, spelen zaken tegen elkaar uit en er is geen commitment voor besluiten, waardoor vraagstukken die in principe al behandeld zijn, steeds terugkomen.

*Frustratie 4: verantwoordelijkheid ontlopen*

Wanneer teamleden zich niet verantwoordelijk voelen voor het project, missen ze deadlines en aarzelen ze om elkaar tot de orde te roepen. Iedereen accepteert van elkaar een lage standaard.

*Frustratie 5: te weinig aandacht voor projectresultaten*

Individuele belangen gaan boven het teambelang. De resultaten blijven hierdoor uit en de teamleden zijn snel afgeleid (concentreren zich op bijzaken).

Net als bij een ketting met een kapotte schakel gaat het teamwork achteruit als ook maar één frustratie zich kan ontwikkelen. Deze frustraties lijken allemaal eenvoudig te vermijden, in ieder geval in theorie. De praktijk is echter weerbarstig. Er is concentratie, lef en doorzettingsvermogen nodig. De teammonitor is een handig instrument om inzicht te krijgen in de frustraties van de teamleden, deze bespreekbaar te maken en biedt zo een goede basis om de frustraties weg te nemen.

**Hoe te gebruiken**

De teammonitor bestaat uit een vragenlijst met scoreformulier. Ieder lid van het team vult deze in. De uitslag kan worden weergegeven per persoon of per partij. Er ontstaat zo een webdiagram (zie stap 3). Vervolgens worden de resultaten besproken en kan het team afspraken maken over de werkwijze voor het vervolg van het project. De teammonitor bestaat dus uit vier stappen:

**Stap 1:** Vragenlijst teammonitor invullen (per teamlid)

**Stap 2:** Scorelijst maken (per teamlid / organisatie)

**Stap 3:** Bespreken van de resultaten van de teammonitor

**Stap 4:** Afspraken maken

### Stap 1: Vragenlijst Teammonitor

Hieronder staan 15 uitspraken. Geef aan in welke mate de uitspraken van toepassing zijn op het team. Het is belangrijk de uitspraken eerlijk te beantwoorden en er niet al te diep over na te denken. Geef de volgende scores: 3 = meestal, 2 = soms, 1 = zelden.

Naam:	
Rol in het project:	
Uitspraak	Score
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De teamleden zijn gepassioneerd en nemen in vergaderingen geen blad voor de mond</li> <li>2. Teamleden spreken elkaar aan op het niet nakomen van gemaakte (samenwerkings)afspraken</li> <li>3. Teamleden weten waar hun collega-teamleden aan werken, welke kennis zij hebben en waar zij goed in zijn</li> <li>4. Teamleden verontschuldigen zich snel en oprecht tegenover elkaar wanneer zij iets zeggen of doen dat ongepast is en zoeken elkaar op om irritaties en meningsverschillen uit te praten</li> <li>5. Omwille van het projectbelang zijn teamleden gericht op het vinden van oplossingen. Ze zijn daarbij bereid om offers te brengen in termen van tijd, geld en energie</li> <li>6. Teamleden geven openlijk hun zwakheden en fouten toe</li> <li>7. Teamvergaderingen zijn leuk, enerverend en nuttig</li> <li>8. Als teamleden uit de vergaderingen komen, vertrouwen zij erop dat collega's zonder voorbehoud achter de besluiten staan waarover overeenstemming werd bereikt, ook als er aanvankelijk onenigheid heerste</li> <li>9. Het niet realiseren van de doelen van het project heeft grote invloed op de motivatie van de teamleden</li> <li>10. Tijdens vergaderingen worden de belangrijkste en lastigste kwesties aan de orde gesteld</li> <li>11. Teamleden maken zich grote zorgen over het vooruitzicht hun collega-teamleden af te vallen</li> <li>12. Teamleden weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over</li> <li>13. De teamleden beëindigen discussies met heldere besluiten en SMART afspraken</li> <li>14. De teamleden geven elkaar opbouwende kritiek en dagen elkaar uit om de beste oplossingen en plannen te maken</li> <li>15. Teamleden zoeken niet gretig naar complimenten voor hun eigen bijdrage, maar geven die wel snel aan anderen</li> </ol>	

## Stap 2: Scoreformulier

Frustratie 1	Frustratie 2
<i>Afwezigheid van vertrouwen</i>	<i>Angst voor conflicten</i>
Vraag 4: Vraag 6: Vraag 12:	Vraag 1: Vraag 7: Vraag 10:
<b>Totaal:</b>	<b>Totaal:</b>

Een score van 8 of 9 geeft aan dat deze frustratie waarschijnlijk geen probleem is voor het team. Een score van 6 of 7 geeft aan dat deze frustratie een probleem zou kunnen worden. Een score van 3 tot 5 geeft aan dat deze frustratie aangepakt kan worden.

De totaalscore wordt gemaakt door alle scores per frustratie op te tellen en te delen door het aantal teamleden. Ook kan per partij (architect, aannemer, opdrachtgever) de score per frustratie worden opgeteld en worden gedeeld door het aantal deelnemers van deze partij. Zo ontstaat een gemiddelde score per partij. Deze score per frustratie wordt per partij in een webdiagram geplaatst (*zie pag. 71*). Op de website van de Regieraad Bouw is dit instrument te downloaden.

## Stap 3: Bespreken van de resultaten van de teammonitor

Nu ieder teamlid de teammonitor heeft ingevuld komt goed boven water wat de teameffectiviteit is. Een hoge score (score 8 of 9, het groene gebied in het webdiagram) geeft aan dat de betreffende frustratie niet aanwezig is. Wanneer frustratie 1, afwezigheid van vertrouwen, een hoge score haalt, betekent dat dus dat er wél vertrouwen is. Een lage score daarentegen (score 3 tot 5, het rode gebied in het webdiagram) geeft aan dat de frustratie een rol speelt in het team en er dus een probleem is.

**SMART:**  
**Specifiek**  
**Meetbaar**  
**Acceptabel**  
**Realiseerbaar**  
**Tijdgebonden**

Het voorbeeld hierna laat de scores zien van een architect, een opdrachtgever en een aannemer. Deze momentopname in de uitvoering geeft aan dat de scores voor frustratie 1 (afwezigheid van vertrouwen) sterk uiteenlopen. Ten eerste wordt duidelijk dat de aannemer vrij hoog scoort (groene gebied), terwijl de architect en vooral de opdrachtgever laag scoren (rode gebied). De sterk uiteenlopende scores

Frustratie 3	Frustratie 4	Frustratie 5
<i>Gebrek aan betrokkenheid</i>	<i>Verantwoordelijkheid ontlopen</i>	<i>Te weinig aandacht voor projectresultaten</i>
Vraag 3: Vraag 8: Vraag 13:	Vraag 2: Vraag 11: Vraag 14:	Vraag 5: Vraag 9: Vraag 15:
<b>Totaal:</b>	<b>Totaal:</b>	<b>Totaal:</b>

op zich geven al aanleiding om over door te praten (*hoe komt dit nu?*).

Wat nog meer duidelijk wordt, is dat verschillende deelnemers of partijen in hetzelfde project de situatie heel anders beleven. Het is nu van belang om eerst de verschillende belevingen te begrijpen. In dit geval zal de aannemer vinden dat alles prima gaat, terwijl de opdrachtgever juist vindt dat het niet goed gaat. De aannemer zal geen aanleiding zien om iets te veranderen, terwijl de opdrachtgever ontevreden is met de situatie.



*Figuur 14: Webdiagram naar aanleiding van de teammonitor. De verschillende partijen beleven hetzelfde project heel verschillend.*

#### Stap 4: Afspraken maken met elkaar

Als de deelnemers de belevingen hebben afgestemd (en dat neemt soms wat tijd in beslag), dan kunnen de partijen concrete afspraken met elkaar maken over de manier waarop de effectiviteit van het team kan worden verbeterd. In onderstaande tabel worden suggesties gegeven om een frustratie te voorkomen of weg te nemen.

Frustratie	Suggesties voor het tegengaan van de frustratie
1. Gebrek aan vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismakingsoefeningen</li> <li>• Feedbackronde</li> <li>• Ontspannende activiteit (teambuilding)</li> <li>• Profielen van gedragsvoorkeuren (bijvoorbeeld MBTI, Belbin)</li> </ul>
2. Angst voor conflicten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een 'opgraver' die conflicten opspoort</li> <li>• Oefening in het aangaan van conflicten / het geven en ontvangen van feedback</li> </ul>
3. Gebrek aan betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitenlijst; samenvatten van de besluiten aan het eind van een vergadering</li> <li>• Deadlines voor het nemen van beslissingen</li> <li>• <i>Worst case scenario's</i> uitdenken</li> </ul>
4. Verantwoordelijkheid ontlopen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teambeloningen</li> <li>• Publicatie van (team)doelstellingen</li> <li>• Regelmatige voortgangsbesprekingen</li> </ul>
5. Te weinig aandacht voor resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openbaar maken van de teamresultaten</li> <li>• Resultaatafhankelijke beloningen</li> </ul>

### Ervaringen van een opdrachtgever en aannemer met de teammonitor

“De ernst van de situatie en het belang van een goede communicatie drong maar niet door tot de aannemer”, aldus een opdrachtgever. Hierop reageerde de aannemer met “Ik begreep maar niet wat de opdrachtgever zat te zeuren”. Er was een gebrek aan vertrouwen, in die zin dat de partijen dit niet openlijk met elkaar konden bespreken (frustratie 1). Door de teammonitor kwam dit duidelijk boven water, en onderkende de aannemer dat het effectiever was om hier goed naar te luisteren. Er werd afgesproken om elkaar dagelijks te informeren. Hierdoor was de opdrachtgever beter op de hoogte van hetgeen er elke dag gebeurde en werd een zorg weggenomen.





## Teambuilding activiteiten

### Waarom

Projecten kenmerken zich door het tijdelijk bij elkaar plaatsen van individuen. Deze individuen moeten een team worden, willen zij hun doelstellingen in het project realiseren. Ontspannende activiteiten zijn hierbij onmisbaar.

### Teambuilding activiteiten

Hieronder volgen enkele voorbeelden van teamactiviteiten. Voor meer inspiratie typ je de woorden Teambuilding en Activiteiten in op [www.Google.nl](http://www.Google.nl) en je krijgt meer dan 300.000 suggesties!

- Kooktheaters
- Gezamenlijk een proef-sportduik maken in het zwembad
- Bowlen
- Zeevissen
- Gelijksortige projecten bezoeken
- Outdoor activiteiten

### Hoe te gebruiken

Iedereen kan een teambuilding activiteit organiseren. Het is belangrijk om hier periodiek (eens in de drie maanden) aandacht aan te geven. Soms is het nog lastig om partijen vanuit de overheid hiervoor mee te krijgen. Deze partijen hebben namelijk strenge richtlijnen over wat wel en niet geoorloofd is in de samenwerking met de marktpartijen. Het gaat hier echter om projectgerichte, functionele activiteiten. Houd wel rekening met enige terughoudendheid van de overheidsopdrachtgever.

*“Vroeger gingen wij met elkaar eten aan het eind van een project, maar ik ben er achter gekomen dat het veel effectiever is om dat aan het begin van het project te doen.”*



## Agenda tussentijdse evaluatiebijeenkomst over de samenwerking

### Waarom

Om de samenwerking goed te houden, is het van belang dat de samenwerking regelmatig (bijvoorbeeld eens per kwartaal) wordt geëvalueerd. Dit kan door middel van een tussentijdse evaluatiebijeenkomst.

### Agenda tussentijdse evaluatiebijeenkomst

#### 1. *Opening en doel van de bijeenkomst*

Bij de opening is het van belang om aan te geven dat de sessie *off the record* is. Er wordt geen verslag van gemaakt en in een conflictsituatie mag hetgeen is besproken in de bijeenkomst niet tegen elkaar gebruikt worden. Daarnaast is de belangrijkste spelregel: openheid in de groep en vertrouwelijkheid naar buiten. Zo wordt een omgeving gecreëerd waar iedereen open en eerlijk kan zijn.

#### 2. *Teammonitor*

De deelnemers hebben kort van tevoren de teammonitor ingevuld. Tijdens dit agendapunt staan de resultaten van de teammonitor centraal.

#### 3. *Positieve en negatieve gebeurtenissen in het project*

Opdracht waar iedereen op een A4-tje een positieve en negatieve gebeurtenis opschrijft. Dit moet heel concreet zijn. Ook noteert ieder wat de gebeurtenis met hem / haar deed op emotioneel vlak (boosheid, frustratie, opluchting, vreugde, irritatie etc.). Deze punten worden met elkaar uitgewisseld. Om te zorgen voor een constructieve discussie, kan het raadzaam zijn een neutrale gespreksbegeleider in te schakelen.

#### 4. *Werkafspraken*

Aan de hand van de ervaringen van de deelnemers met specifieke gebeurtenissen kunnen de samenwerkingsafspraken worden herijkt. Iedereen schrijft voor hem drie belangrijke werkafspraken op. Die worden allemaal op een flip-over vel genoteerd en iedereen krijgt de gelegenheid om een punt toe te kennen aan de drie werkafspraken die voor hem / haar het belangrijkste zijn. Zo worden de samenwerkingsafspraken aangescherpt en worden prioriteiten gesteld.

5. *Borrel en eten*

Na een inspannende middag moet er ook tijd zijn om ontspannen met elkaar een borrel te drinken en te eten.

**Hoe te gebruiken**

Het is natuurlijk het beste om deze bijeenkomsten periodiek te organiseren zodat irritaties niet de kans krijgen om op te lopen. Daarnaast kunnen dit soort bijeenkomsten goed worden ingezet op momenten dat het team minder goed samenwerkt, last begint te krijgen van slepende kwesties of wanneer de eerste tegenslagen zijn gekomen. Een tussentijdse evaluatie neemt een middag en een avond in beslag.

**Negatieve gebeurtenis**

*"Ik ben Dirk van de E-installateur. Als ik iets vraag aan de installatieadviseur (Henk), dan vraagt hij altijd of ik zelf geen voorstel heb. Dat irriteert mij mateloos. Ik stel die vragen niet voor niets!"*

**Positieve gebeurtenis**

*"De engineering voor de eerste verdieping verliep rampzalig. Wij kregen de tekeningen helemaal rood terug. Bij de tweede verdieping hebben wij geleerd van onze fouten en eigenlijk geen opmerkingen meer gehad. Dat vond ik heel plezierig."*

## Aan deze publicatie werkten mee:

Wies de Schrijver	<i>Hevo (projectmanagement)</i>
Sirk Guldener	<i>Heddes (ontwikkellende bouwer)</i>
Paul Jas	<i>Holonite (toeleverancier)</i>
Joop Paul	<i>Arup (adviseur)</i>
Jan Griffioen	<i>Griffioen Architecten (architect)</i>
Jacques Mol	<i>Valstar Simonis (installatieadviseur)</i>
Bert van den Tweel	<i>Lomans (installateur)</i>
Erik van de Graaf	<i>OVG (projectontwikkelaar)</i>
Arnout van Kessel	<i>OVG (projectontwikkelaar)</i>
René van Riggelen	<i>Nijhuis Bouw (aannemer)</i>

### Bronnen

- Projectpartnering in de bouw, een kennismaking, *SBR*
- Symposium Integraal ontwerpen: naar optimale synergie tussen de partners in de bouw, 26 januari 2006 te Zeist (*BNA, Bouwend Nederland, ONRI en UNETO-VNI*)
- Faalkosten de (bouw)wereld uit, *SBR*
- Actieplan 'Van Raad naar Daad', *Regieraad Bouw*
- Kiezen voor vernieuwen, *Regieraad Bouw*
- Samen werken werkt!, *Regieraad Bouw Oost Nederland*
- Doen!, *Ben Tiggelaar*
- De vijf frustraties van teamwork en hoe die te verhelpen, *Patrick Lencioni*
- MBTI: [www.mbti.startpagina.nl](http://www.mbti.startpagina.nl)
- Belbin: [www.thesis.nl/belbin](http://www.thesis.nl/belbin) of [www.123test.nl/belbin](http://www.123test.nl/belbin)
- [www.motionconsult.nl](http://www.motionconsult.nl)

## Colofon

### Auteurs

Drs. Eva C. Boudewijn en ir. Roland P.V. Broekhuizen, partners bij Motion Consult

Motion Consult is als organisatieadviesbureau gespecialiseerd in gedragsverandering. Activiteiten in de bouw zijn het begeleiden van projectteams in de bouw op het gebied van samenwerking door Project Start-up en -Monitoring en (pre)mediation. Daarnaast begeleidt Motion Consult veranderingsprocessen in organisaties door management en medewerkers te adviseren, te trainen en te coachen. Voor meer informatie zie [www.motionconsult.nl](http://www.motionconsult.nl).

### Tekstbewerking

Valérie Verschuyl

### Illustraties

Iris van der Eijken (iris ontwerpt)

### Vormgeving

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

### Fotografie

Van Lint Vormgeving

### Druk

Quantes, Rijswijk

### Uitsluiting aansprakelijkheid

Dit is een uitgave van de Regieraad Bouw en PSIBouw. Bij de samenstelling van deze publicatie is de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht. De Regieraad Bouw en PSIBouw sluiten iedere aansprakelijkheid uit voor eventuele schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van de informatie in deze brochure dan wel uit eventuele onvolledigheden of drukfouten in de tekst. Aan de inhoud van deze brochure kunnen geen rechten worden ontleend.

Gouda, maart 2008



Groningenweg 10  
Postbus 420  
2800 AK Gouda

Telefoon 0182 - 540626  
Telefax 0182 - 540627

[secretariaat@regieraadbouw.nl](mailto:secretariaat@regieraadbouw.nl)  
[www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl)



Groningenweg 10  
Postbus 420  
2800 AK Gouda

Telefoon 0182 - 540670  
Telefax 0182 - 540671

[info@psibouw.nl](mailto:info@psibouw.nl)  
[www.psibouw.nl](http://www.psibouw.nl)