



‘Aanbestedingsprocedures zijn slechts ondersteunend’

De resultaten van bouwprojecten laten vaak te wensen over. Het gebouw komt uiteindelijk wel tot stand, maar het rendement en de kwaliteit worden niet gerealiseerd. Daarbij gaat het proces vaak gepaard met stress en conflicten. Uit onderzoeken, congressen en bijeenkomsten blijkt dat de bouwbranche zich bewust is van het feit dat het anders moet; er moet beter samengewerkt worden. In de praktijk echter blijkt vrijwel niets van dit bewustzijn. Volgens **Marinja Ketelslegers** en **Roland Broekhuizen** moet er dan ook een gedragsverandering op gang komen.

De tijd van ‘praten over’ is voorbij; het is tijd om daadwerkelijk in actie te komen en de noodzakelijke gedragsverandering in de praktijk te brengen! Wie durft deze uitdaging aan te gaan?

Al enige jaren wordt in de bouwbranche gesproken over de noodzaak tot veranderen. Uit diverse onderzoeken blijken schrikbarend hoge faalkosten waardoor de toch al krappe marges van de partijen nog verder onder druk komen te staan. Daarnaast zijn er wensen met betrekking tot het doorvoeren van innovaties, integraal ontwerpen: initiatieven die noodzakelijk en gewenst zijn, maar die in de praktijk moeilijk voet aan de grond krijgen. Een betere samenwerking is de sleutel tot het terugdringen van de faalkosten en het realiseren van vernieuwing. Bedrijven die investeren in een betere samenwerking, zien de winst verbeteren met 10 à 15 procent. Ook dit wordt breed (h)erkend, maar tot op heden verandert er in de dagelijkse praktijk, op een uitzondering na, helemaal niets.

Hoe zouden projecten moeten verlopen om de faalkosten terug te dringen en betere resultaten te realiseren? Projecten moeten weer gezien worden als één geheel en niet als een optelsom van deelprojecten van de verschillende disciplines. Teamleden moeten gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor het gehele project en niet alleen voor hun eigen onderdeel. Om problemen effectief het hoofd te bieden is een open dialoog nodig. Er moet gehandeld worden in het belang van de klant en niet alleen in het eigen belang. Kortom samenwerken in plaats van samen werken.

Schuldvraag

In de praktijk is samenwerking vaak ver te zoeken. Partijen blijven elkaar bestoken met faxen om zich juridisch in te dekken. Er wordt nog steeds ‘ja’ gezegd tegen plannings waarvan men van te voren weet dat ze niet realistisch zijn. Steeds wordt terugkomen op eerder genomen besluiten. Bij problemen blijft men vooral gericht op de schuldvraag. Eén-op-éénjes worden nog steeds gebruikt om zaken uit te spreken die niet in de

bouwwerkgadering worden gezegd. Er zit blijkbaar nog een groot verschil tussen de intenties en dagelijkse gang van zaken.

Men blijkt onmachtig om in de praktijk de gewenste en noodzakelijke verandering te realiseren. Er wordt gewezen naar andere partijen die als eerste moeten beginnen met veranderen of naar de randvoorwaarden. ‘De opdrachtgever moet zijn opdrachtgever-

heeft. Het is net als met het milieu: een beter project begint bij jezelf!’

Gedragsverandering

Gedrag verandert niet direct door het communiceren van algemeenheden op congressen en het publiceren van onderzoeken. Dit helpt alleen het bewustzijn te vergroten, maar zet niet aan tot anders handelen. Ook is het gebruiken van

volgens is het belangrijk om nieuwe gedragsroutines ‘aan te leren’. Hiervoor is expliciete aandacht en sturing vereist.

In traditioneel projectmanagement gaat geen aandacht uit naar gedrag en samenwerking. Er wordt vooral gestuurd op tijd, geld en kwaliteit. Dat hiervoor veel aandacht is, is zeer terecht, want dat zijn de resultaatgebieden waar het voor iedereen om draait. Een goed rendement is voor iedere partij een zeer legitiem streven. En natuurlijk moet de beste kwaliteit gerealiseerd worden in het beschikbare tijdsbestek. Toch blijven projecten uitlopen in tijd en geld. Er is dus meer nodig dan aandacht voor tijd, geld en kwaliteit, kortom de structuur, alleen. Namelijk de aandacht voor gedrag en samenwerking.

Een projectteam bestaat uit mensen met verschillende doelen, belangen, drijfveren en sterktes en zwaktes. Deze factoren bepalen het gedrag van mensen in projecten. Het is dus belangrijk om deze in een gedegen kennismaking expliciet te maken aan het begin van de samenwerking.

Inzicht

Inzicht alleen is niet genoeg. In het team zal namelijk een vorm gevonden moeten worden om op een constructieve wijze om te gaan met deze individuele kenmerken. Belangen bijvoorbeeld lijken vaak tegenstrijdig, daarom wordt er in veel projecten niet over gesproken. Terwijl ze er wel zijn. Het bekend maken van de verschillende belangen maakt ze ‘bestuurbaar’. Verschillen of tegenstellingen gaan niet weg door er niet over te spreken of ze te negeren. Ze moeten juist expliciet gemaakt worden, zodat er een manier gevonden kan worden hoe ermee om te gaan in plaats van dat ze uiteindelijk de bottleneck worden voor een project.

Drs. Marinja Ketelslegers en ir. Roland Broekhuizen zijn partner/consultant bij Motion Consult. Motion Consult is een organisatieadviesbureau en begeleidt projectteams in bouwprojecten.

(Dit is het eerste van twee artikelen over samenwerking bij bouwprojecten)

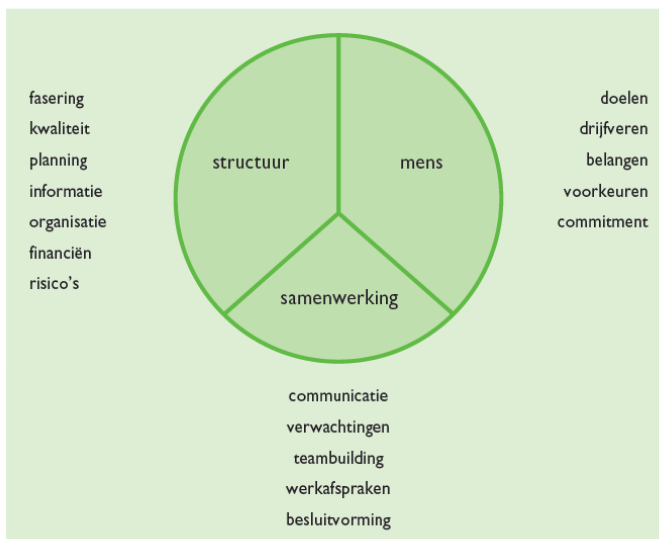
Samenwerken in bouwprojecten, wie durft te beginnen

schap beter invullen.’ ‘Aanbestedingsvormen komen de samenwerking niet ten goede.’ Allemaal factoren die lastig te beïnvloeden zijn.

En zo blijft een verbetering steeds even ver weg als een aantal jaren geleden en onthouden de aannemers, architectenbureaus, ingenieursbureaus, installateurs, opdrachtgevers zichzelf rendement, kwaliteit en plezier in het werk! Terwijl er voldoende verbeteringen IN projecten voorhanden zijn, waar men wél direct invloed op

andere informatiesystemen, tekennethodes of het verdubbelen van de juridische bijlagen bij contracten zijn niet de basis voor een gedragsverandering.

Natuurlijk is het nodig om een context te creëren waarin de gedragsverandering vastgehouden kan worden, maar (aanbestedings)procedures en systemen zijn zaken die slechts ondersteuning bieden. Gedrag verandert wel door teams in een project te confronteren met hun eigen gedrag en de gevolgen ervan. Ver-



De drie aspecten van een succesvol project.