

Project Start-up onder de loep

Samenwerken klinkt zo eenvoudig, maar in de dagelijkse praktijk van diverse bouwprojecten blijkt dit makkelijker gezegd dan gedaan. Samenwerken: hoe doe je dat eigenlijk?

De eerste stap in de goede richting is het organiseren van een goede startbijeenkomst of beter gezegd een 'Project Start-up' waarbij de samenwerking centraal staat. De afgelopen jaren heeft de Project Start-up bij diverse bouwprojecten zijn intrede gedaan. Hoogste tijd om de deelnemende installateurs en adviseurs uit de installatiewereld eens te vragen naar hun ervaringen: hoe is de Project Start-up bijeenkomst ervaren? Wat is het meest bijgebleven van de sessie? Welk effect heeft het gehad op het team en op de samenwerking?

- door mevr. drs. E. van Mameren*

De eerste vuistregel voor een goede samenwerking luidt: *samenwerken gaat niet vanzelf, je moet het organiseren.* Concreet betekent dit, dat er aan het begin van het project een startbijeenkomst of Project Start-up dient te worden georganiseerd, waarin de samenwerking centraal staat. Bij deze bijeenkomst

zijn alle personen aanwezig die een hoofdrol spelen in het project of het samenwerkingsverband: opdrachtgevers, architecten, aannemers, toeleveranciers, directievoerders en adviseurs. Hierbij horen natuurlijk ook de installateurs & installatieadviseurs (E & W). De Project Start-up (PSU) heeft als doel: het creëren van een stevige



De SMS-aanpak

- KADER 1 -



Dr. E. van Mameren

basis voor een goede samenwerking in het projectteam om gedurende het project zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen werken.

Concreet wordt in de PSU gewerkt aan de volgende doelen:

1. elkaar beter leren kennen/het versterken van de teamgeest (versneld vertrouwen opbouwen);
2. komen tot een gedeeld beeld van het gezamenlijke belang van de betrokken partijen, dat als leidraad kan dienen voor de rest van het project en de samenwerking;
3. het verlagen van de drempel om elkaar op te zoeken en gezamenlijk de uitdagingen in het project het hoofd te kunnen bieden.

Het proces dat de teamleden samen doormaken, is van wezenlijk belang voor het bereiken van de genoemde doelen. Een PSU vraagt dus tijd en rust, doorgaans één tot twee dagen per bijeenkomst. Een goede samenwerking is nou eenmaal niet in een uur geregeld. Gevoelsmatig ontbreekt het juist vaak aan tijd en rust, zeker als er al een scherpe planning ligt. Echter, wie de verleiding weerstaat om direct te beginnen met het project en de tijd

* Motion Consult te Amersfoort.

PROGRAMMA VAN PROJECT START-UP 'X'

1. *Opening & Kennismaken*
2. *MBTI: individuele voorkeuren*
De deelnemers hebben voorafgaand een MBTI-vragenlijst ingevuld. Aan de hand van deze resultaten krijgen zij meer inzicht in zichzelf en de andere teamleden.
3. *MBTI: teamvoorkeuren*
Aan de hand van de individuele MBTI-voorkeuren is een teamprofiel samen te stellen. Dit geeft aan welke kwaliteiten het team heeft en waar de valkuilen van het team liggen.
4. *Samenwerkingsafspraken*
Aan de hand van een opdracht in groepen spreekt het team naar elkaar uit wat zij belangrijk vinden in de onderlinge samenwerking en maken hier afspraken over.
5. *Belangen in het project: openheid creëren en anticiperen*
De deelnemers wisselen hun belangen uit en voeren hier het gesprek over.
6. *Belangen in het project: simulatie*
Om het team voor te bereiden op problemen binnen het project, nemen de teamleden deel aan een simulatie waarin zij geconfronteerd worden met een lastige situatie.
7. *Aanpakken geïnventariseerde onderwerpen & werken aan een effectief groeps proces*
Van tevoren zijn de voor het team belangrijke onderwerpen geïnventariseerd. Het team gaat deze onderwerpen bespreken en maakt hier afspraken over.
8. *Teambuildingsopdrachten*
Het programma wordt afgewisseld met korte teamopdrachten en energizers die zijn gericht op het versterken van de teamgeest en het vasthouden van de aandacht.
9. *Afsluiting*
De Project Start-up bijeenkomst wordt afgesloten met een korte evaluatie. De bijeenkomst wordt uitgewerkt in een bondig verslag.

Voorbeeldprogramma van Project Start-up 'X'

- KADER 2 -

neemt om de samenwerking goed te organiseren, kan die tijd in de loop van het project dubbel en dwars terugverdienen.

De afgelopen jaren zijn er inmiddels diverse PSU's gehouden bij een aantal bouwprojecten. Hoogste tijd om samen met de bijbehorende projectleiders en adviseurs uit de installatiewereld eens terug te blikken op deze PSU's: *Wat waren de verwachtingen vooraf? Hoe is de PSU sessie ervaren? Wat is er het meest bijgebleven? Welk effect heeft de PSU gehad?*

VERWACHTINGEN VERSUS TERUGBLIK

Voor de meeste partijen is het nieuw om de samenwerking expliciet op de agenda te zetten en er een aparte bijeenkomst voor te organiseren. Hierdoor is er vaak veel scepsis voorafgaand aan de PSU. Op zich heel begrijpelijk en ook niet erg. Ook bij de geïnterviewde installateurs en installatieadviseurs blijkt dit het geval te zijn: 'Ik had minimale verwachtingen,' aldus Hermann Kroon van de ULC Groep. 'Ik ging er blanco in, maar het kwam wel wat zweverig over.

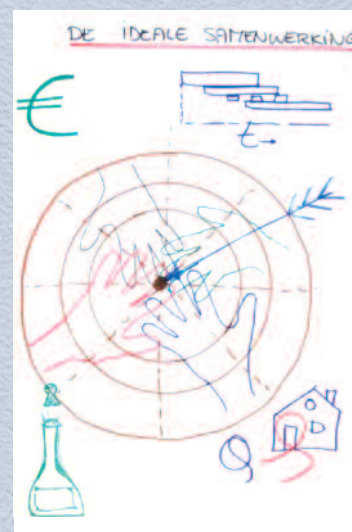
Ik was wat sceptisch en waarom twee dagen lang?' zo vertelde Ernst Scheffer van Kuijpers Installaties. Peter van Dam (Croon) formuleerde zijn verwachtingen vooraf als 'argwanend' en 'baat het niet dan schaadt het niet.' Bij de terugblik kwamen er vervolgens hele andere geluiden naar voren: 'Ik heb de PSU als leerzaam, intensief en nuttig ervaren voor het projectteam. Vooral goed om elkaar te leren kennen. Als je daarna iemand belt of spreekt gaat dat een stuk makkelijker. Je weet dan wat voor een persoon het is,' aldus Fatih Yaman van Deerns. Ook Peter van Dam benadrukte de vlotte kennismaking: 'Je leert de mensen veel sneller kennen; normaal duurt dat maanden. Het is een vliegende start geweest qua kennismaking en contacten. Daarnaast werden specifieke knelpunten aangegeven per partij. Doordat iedereen dit op tafel neerlegde, werd alles uitgesproken en kon het met elkaar worden afgestemd.' Maurice Bakkers van Grontmij Nederland BV beaamde dit laatste punt ook: 'Ik heb het als prettig ervaren, we hebben kritische en pijnlijke onderwerpen naar boven gehaald en deze op een constructieve manier besproken.'

GEDENKWAARDIGE MOMENTEN

'Wat mij het meest is bijgebleven, is dat mensen iets aannemen zonder het uit te spreken. Mensen roepen maar wat. Ik dacht dat dit in de mannenwereld niet zo zou zijn. Ik dacht dat mannen directer waren. Daar was ik best verontwaardigd over,' vertelt Johan Kuhnen van Kropman. Peter van Dam geeft hier de volgende aanvulling op: 'Bij de doelen en belangen opdracht zag je dat niemand elkaar aan het begin geloofde. Op een gegeven moment vertelden wij dat we het project voor een bedrag X te laag aangenomen hadden. Geleidelijk aan kwamen we er toen achter dat niemand er met winst in zat, iedereen zat in het verlies. Het opengooien van je problemen, daar zijn mannen heel slecht in.'

Hermann Kroon en Fatih Yaman vonden de samenwerkingsopdracht één van de leukste onderdelen van de PSU. Fatih Yaman legt uit: 'De ideale samenwerking met die schetsen en de ideeën van iedereen vond ik heel leuk. Je ziet in eerste instantie alleen een tekening of een plaatje, maar uiteindelijk zit daar dan een heel verhaal achter. Dat merk je zodra de tekening wordt uitgelegd.' Hermann Kroon vult daarop aan: 'De samenwerkingsopdracht met de bijbehorende discussie vond ik erg goed en leuk. Hierbij kwamen de bouwstenen voor het maken van een goed proces naar voren. Wij kozen voor een huis, gete-

De samenwerkingstekening als input voor een goede discussie en het creëren van openheid tijdens de Project Start-up



- KADER 3 -

De 16 types volgens MBTI



ISTJ Kalm Verantwoordelijk Objectief	ISFJ Gevoelig Traditioneel Aandachtig Concreet	INFJ Complex Empatisch Idealist Conceptueel	INTJ Ambitueus Theoretisch Veeleisend Georganiseerd
ISTP Avontuurlijk Nauwkeurig Soepel Afstandelijk	ISFP Hier en nu Aandachtig Optimistisch Observerend	INFP Idealist Soepel Individualist Nieuwsgierig	INTP Architect Flexibel Introspectief Theoretisch
ESTP Realist Spontaan Actief Pragmatisch	ESFP Positief Actief Tolerant Spontaan	ENFP Communicatief Enthousiast Improviserend	ENTP Innoverend Analytisch Onafhankelijk Theoretisch
ESTJ Sturend Verantwoordelijk Georganiseerd	ESFJ Geëngageerd Efficiënt Georganiseerd Nuchter	ENFJ Motiverend Idealist Sociaal Empatisch	ENTJ Leidend Direct Rationeel Resoluut

De Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

- KADER 4 -

kend met alle toeters en bellen. Door de discussie over de verschillende samenwerkingstekeningen krijg je pas die openheid, dan kun je proeven waar het aan schort.’

Bij de meest gedenkwaardige momenten van de PSU werd ten slotte door (bijna) iedereen de ‘MBTI’ genoemd. MBTI staat voor Myers-Briggs Type Indicator. Dit is een indicator die inzicht geeft in de persoonlijke of natuurlijke voorkeuren van individuen. De MBTI wordt bij de Project Start-up ingezet omdat dit instrument het gedrag van het team voorspelt en aangeeft wat de kwaliteiten en aandachtspunten van het team zijn. ‘Heel leuk om eens stil te staan bij de MBTI-indicator, zowel individueel als van de groep. Hoe zit iedereen nou in elkaar? De valkuilen van het team werden in kaart gebracht en ook het profiel van de afzonderlijke personen. Bepaalde (belangrijke) facetten bleken helemaal niet aanwezig te zijn binnen ons team of werden niet vervuld! De MBTI-uitslag klopte ook goed in andermans ogen en het strookt tevens met je eigen beeld,’ aldus Maurice

Bakkers. Ernst Scheffer bevestigt dit: ‘De MBTI vond ik het leukst. Het boven water halen van karaktereigenschappen en deze ook begrijpen. Je krijgt begrip voor andermans standpunt.’

EFFECTEN VAN DE PSU

Het is leuk om de ervaringen van de PSU-bijeenkomst ‘an sich’ te horen, maar interessanter is het natuurlijk om stil te staan bij de effecten van de PSU en de invloed die het heeft gehad op het bouwteam. Wat is er geleerd van de PSU? Welke effecten heeft het gehad op de samenwerking? ‘Ik heb vooral veel geleerd van de simulatie: het stellen van open vragen en doorvragen. Dat verduidelijkt een

heleboel en het belang komt boven water. Dat doe ik nu veel vaker,’ aldus Fatih Yaman. Peter van Dam deelt deze leerervaring: ‘Vragen stellen en doorvragen. Wát mensen zeggen is belangrijk, maar wat ze tussen de zinnen door proberen te zeggen is nog veel belangrijker. Wat is de boodschap erachter?’ Ernst Scheffer noemt als leereffect de SMART-methode: ‘We zeggen nu wel morgen, maar is dat ook realiseerbaar? Is het antwoord wel haalbaar? Soms zegt iemand iets of antwoordt iets om er vanaf te zijn. De SMART-methode zag je heel goed terug in het hele project.’

Qua effect op de samenwerking lopen de ervaringen enigszins uiteen. ‘Na de PSU zochten we elkaar meer op, zeker de eerste 3 maanden. Later kwam er meer fysieke afstand en werd het ook moeilijker om dit vast te houden’ vertelt Ernst Scheffer. Peter van Dam ervaart hetzelfde effect: ‘Aan het begin zag je zeker een positief verschil, daarna zag je sommigen wel weer in hun oude rol vervallen.’ Hermann Kroon heeft echter een andere ervaring: ‘Het korte termijn effect is bij ons niet verzand. Het is een proces dat doorgaat en zoveel mogelijk wordt nageleefd. Dit komt vooral door de samenwerkingsafspraken. Hiervan hangt een poster in de bouwkeet en daar wordt regelmatig naar gerefereerd: Zijn wij nog steeds trots op wat wij presteren? Communiceren wij nog steeds actief? Filtert de opdrachtgever de aanvullende wensen van de gebruiker nog steeds op een goede manier?’

ONDERSCHEIDEND VERMOGEN

Johan Kuhnen formuleert het onderscheidend vermogen van de PSU als volgt: ‘Het creëren van begrip, elkaar beter leren kennen en dit uitdiepen. Je moet een aantal jaren door één deur met elkaar. Ik zeg altijd maar zo: Elke gek zijn gebrek. Ook het moment van de PSU vond ik heel goed, we hadden

Specifiek; de doelstelling moet eenduidig en zo concreet mogelijk zijn.
Meetbaar; onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden is het doel bereikt.
Acceptabel; gaat de doelgroep deze doelstelling accepteren.
Realistisch; de doelstelling moet haalbaar zijn.
Tijdgebonden; wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn.

SMART afspraken maken

- KADER 5 -

al zo'n vijf maanden geschiedenis opgebouwd als bouwteam.' Peter van Dam benadrukt de volgende aspecten: 'Het is een versnelde start van kennismaken. Je kan al beginafspraken maken en creëert de essentiële elementen om goed te starten.' Daarnaast wordt de begeleiding door een externe partij met kennis van bouwteams als meerwaarde gezien: 'Ik zie het onderscheidend vermogen in de personen die de PSU begeleiden. De ervaring met diverse bouwteams en weten welke problemen er kunnen ontstaan, dat is een sterk punt,' aldus Fatih Yaman 'Als het een interne partij is die de PSU begeleidt, dan heeft deze altijd een belang in het project. Dan heb je een dubbelrol. Een externe gespreksleider is het best,' zo vertelt Maurice Bakkers. Johan Kuhnen vult hierop aan: 'Tussen al die partijen en belangen, net een kruiwagen vol kikkers, is het nodig om een externe gespreksbegeleider te hebben!'

Ernst Scheffer en Peter van Dam noemen specifiek het monitoren van vergaderingen: 'Het bijwonen, opnemen en terugkijken van vergaderingen vond ik heel goed. Het is leuk om zo de spiegel eens voorgehouden te krijgen,' aldus Ernst Scheffer. Peter van Dam beaamt dit: 'Je zag duidelijk dat soms iemand de boel probeerde te manipuleren tijdens de bouwvergadering. Ook bepaalde discussiepunten kwamen in een vergadering steeds opnieuw terug. Je wordt met het monitoren van de bouwvergadering geconfronteerd met je eigen gedrag!' Hermann Kroon plaatst hier echter een kanttekening bij: 'Ik heb het bijwonen van de bouwvergadering door een externe partij als storend ervaren. Ik kreeg de indruk dat velen daardoor niet vrijuit hun mening wilde geven. Ik denk dat het bijwonen van een werkvergadering veel beter is. Het is dus afhankelijk van het type vergadering. Dat het monitoren van vergaderingen goed is, dat denk ik wel: Wat voor een vraag stel je? Welk antwoord krijg je? Krijg je wel antwoord op je vraag?'

TOEKOMSTVISIE

Hoe kijken de installateurs en installatieadviseurs ten slotte tegen de toekomst van de PSU aan? Zouden ze wederom deelnemen? En met welke criteria zouden ze het andere partijen

eventueel aanraden om een PSU te organiseren?

Iedereen gaf aan zeker opnieuw aan een PSU te willen deelnemen, maar wel onder bepaalde voorwaarden. Hermann Kroon zegt hierover het volgende: 'Ja, maar dat is wel afhankelijk van het project en het team. Het is vooral geschikt voor grote en complexe projecten.' Johan Kuhnen onderschrijft deze voorwaarde: 'Ik zou zeker opnieuw deelnemen, maar ik zou het alleen adviseren bij een groot project. Bij een klein project zijn de belangen ook kleiner. Er is vooral veel miscommunicatie bij grote schijven. Daarnaast zou ik het niet helemaal aan het begin doen, maar na een paar maanden.' Ook Fatih Yaman noemt als criterium het tijdstip van de PSU: 'Zeker wel, maar niet direct aan het begin, maar juist wanneer er kleine problemen beginnen te ontstaan. Dat weet je nog niet aan het begin. Het is praktischer als je al een stukje geschiedenis met elkaar hebt.' Maurice Bakkers benadrukt ten slotte het belang van monitoring bij de PSU: 'Vooral het monitoren van vergaderingen lijkt me belangrijk. We hebben een hele goede start gemaakt, maar langzaam glijden we terug. Je moet oppassen dat het niet eindigt zoals bij alle andere projecten, dan ben je weer terug bij af. Ik zou een PSU dus zeker wel aanraden, maar alleen met monitoring!'

CONCLUSIE

De PSU-ervaringen van de geïnterviewden uit de installatiewereld zijn over het algemeen zeer positief, ondanks het feit dat zij voorafgaand aan de PSU vrij sceptisch waren. Tijdens de terugblik op de PSU benadrukten allen de vliegende start qua kennismaking, waardoor je tijdens het project makkelijker op mensen afstapt en sneller de telefoon gebruikt in plaats van de e-mail. Daarnaast zijn vooral het creëren van openheid en begrip, de samenwerkingsafspraken, de MBTI en het bespreken van de lastige onderwerpen, als zeer positief ervaren. Als belangrijk leereffect werd vaak verwezen naar het stellen van open vragen en doorvragen: *Waarom zeg je dit? Wat bedoel je precies? Waarom is dat zo belangrijk voor jou?* Dit klinkt allemaal zeer eenvoudig, 'gewoon' goed communiceren met elkaar. De ervaring leert echter dat dit

soort zaken gemakkelijker gezegd (of voorgenomen) zijn, dan gedaan! Qua resultaat van de PSU gaf iedereen aan een positief effect waar te nemen in de samenwerking binnen het project, vooral op de korte termijn. Het vasthouden van dit 'momentum' op de lange termijn blijkt voor sommige partijen nog lastig te zijn. Dit onderstreept het grote belang van monitoring: een goede start moet wel worden verzilverd! Want gedurende het project kunnen zich allerlei lastige situaties voordoen die van invloed zijn op de samenwerking. Ook zijn er ontwikkelingen in het project denkbaar die vragen om een aanpassing van de samenwerkingsafspraken. Door middel van monitoractiviteiten zoals een belronde, het bijwonen van vergaderingen, een directeurenoverleg of tussentijdse teambijeenkomsten, worden de deelnemers ondersteund en wordt er voor gewaakt dat het gewenste gedrag ook daadwerkelijk in de praktijk wordt gebracht. Een goed PSU-begint is het halve werk, maar moet wel worden vastgehouden! 