

Waar wachten we nog op?

# Écht samenwerken in bouwprojecten

*Dat de samenwerking tussen de verschillende disciplines en de opdrachtgever in bouwprojecten vaak te wensen over laat, wordt breed gedeeld. In het minst gunstige geval slaat een slechte samenwerking om in regelrechte tegenwerking. Dit kan bijdragen tot plannings die uitlopen, dubbel werk, middelmatige of ronduit slechte kwaliteit, hoge faalkosten, ontevreden opdrachtgevers, ergernissen, conflicten en zelfs juridische procedures. En dat willen we geen van allen.*

*Maar als iedereen het belang van een goede samenwerking onderschrijft, waar wachten we dan nog op?*

**-door ir. Roland P.V. Broekhuizen\***  
**en mevrouw drs. E. C. Boudewijn\***

## SAMENWERKINGSAFSPRAKEN PROJECT X

- Wij bellen elkaar binnen één dag terug.
- Wij maken duidelijke (SMART) afspraken en komen deze na. Als dit niet dreigt te lukken, informeren wij elkaar vooraf. Wij spreken elkaar aan op gemaakte afspraken.
- Wij zorgen voor een goed verloop van de vergadering en de besluitvorming; hiertoe betrekken wij alle teamleden.
- Wij luisteren naar elkaar en vragen bij onduidelijkheid eerst door.
- Wij gaan het gesprek met elkaar aan over zaken die je dwars zitten.
- Wij zijn terughoudend met wijzigingen (grondhouding: nu niet meer).
- Wij hebben eerst telefonisch/ persoonlijk contact. Pas dan bevestigen wij afspraken via e-mail, fax of brief.

De samenwerkingsafspraken zijn een verantwoordelijkheid van alle teamleden. Bij het eventueel niet nakomen van de afspraken spreken wij elkaar hierop aan!

*Alle teamleden van Project X*

**Voorbeeld van samenwerkingsafspraken.**

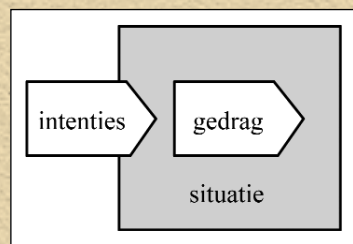
- KADER 1-

**A**n 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, de vraagtekens die je stelt bij de drijfveren van één van de teamleden...

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. Samenwerking wordt ineens een stuk moeilijker en de sfeer holt achteruit. Waar ging het mis?

## WAT STAAT EEN GOEDE SAMENWERKING IN DE WEG?

Kort en goed gezegd: menselijke factoren. Natuurlijk zijn er allerlei rand-



Wat is gedrag? Alles wat mensen doen! Gedrag heeft een uiterlijke, zichtbare vorm (spreken, bewegen, gezichtsuitdrukking etc.) 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 worden gewerkt 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 ineffektieve gedragspatronen te doorbreken.

**Gedrag wordt bepaald door intenties en de situatie.**

- KADER 2-

voorwaarden zoals contractvormen, plannings en systemen die samenwerking bevorderen of juist belemmeren. Natuurlijk moeten ook deze randvoorwaarden kritisch tegen het licht worden gehouden; ze zullen moeten worden veranderd zodat zij een goede samenwerking ondersteunen en stimuleren. Maar uiteindelijk zijn die randvoorwaarden slechts 'dingen', die op zichzelf niets 'doen', en maken mensen het verschil. De kern van de zaak is

\* Motion Consult

## 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 tegen aan?  
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 (SMART) afspraak kunnen wij hierover maken?

## Feedbackregels

- KADER 3-

dan hoe de teamleden omgaan met deze randvoorwaarden.

Wellicht een teleurstellende gedachte, dat nieuwe innovatieve contracten en systemen alléén de problemen in de bouw niet oplossen. Maar het goede nieuws is dat met deze wetenschap, jij zelf de sleutel in handen hebt om de samenwerking te verbeteren.

Welke obstakels moeten dan nog worden overwonnen?

### **Eerst denken en dan doen**

Eerst denken en dan doen is één van de eerste principes van projectmatig werken. Maar onder druk van een krappe planning, en zeker als je als installatie-adviseur of installateur in een rijdende trein stapt, laat men dit principe nog wel eens varen. Er wordt dan niet alleen onvoldoende tijd besteed aan het organiseren en inregelen van het project (denk aan tekeningenroutes, besluitvormingsprocedures etc.), maar ook aan het 'inregelen' van de samenwerking. Dus: bezint eer gij begint! Neem eerst gezamenlijk de tijd om elkaar beter te leren kennen en de verwachtingen over de samenwerking uit te spreken. Wie zijn de personen achter de functionarissen? Wat zijn belangrijke normen en waarden binnen het team? Welk gedrag is acceptabel en welk gedrag niet? Hoe willen jullie elkaar als team aanspreken op het niet nakomen van afspraken? Wat doen je in het geval van een conflict? Door samenwerking expliciet op de agenda te zetten, ontstaat een basis

voor een goede samenwerking. Het is een investering in een soepeler proces, die in de rest van het project dubbel en dwars wordt terugverdiend.

### **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. 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. Zie hier de handvatten om goede samenwerkingsintenties om te zetten in daden: maak zeer concrete afspraken over hoe jullie met elkaar willen omgaan, zet samenwerking op de agenda van de projectvergaderingen, houdt elkaar ook buiten de vergaderingen scherp, schakel de hulp in van je teamleden, geef niet op en vier de successen!

### **Leren ruzie maken**

Bij een goede samenwerking doemt al snel een rooskleurig beeld op over rozengeur en maneschijn en perfecte harmonie. Om goed te kunnen samenwerken, moeten we snel afscheid nemen van dit beeld. In een goede samenwerking is namelijk ruimte voor zakelijkheid, discussies en conflicten met de bijbehorende emoties. Het aangaan van het moeilijke gesprek over bijvoorbeeld meerwerk of ergernissen en ongenoegens zorgt ervoor dat een mug geen olifant wordt en uiteindelijk de

resultaten van het project negatief beïnvloedt. Want zo werkt het toch? Je ergert je aan dat ene teamlid omdat hij zijn afspraken voor de zoveelste keer niet nakomt en voor je het weet merk je dat je ook in die inhoudelijke discussie niets meer wilt toegeven. Een heel menselijke reactie, maar niet erg effectief.

Maar 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 het niet oplopen, maar vat de koe bij de horens en maak zaken bespreekbaar.

Regel 2: hanteer de feedback-regels.

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.

### **Oog hebben voor het effect**

Als technische professional ben je vooral gericht op de inhoud van jouw vak. Maar hoe goed jij jouw vak ook beheerst, je hebt jouw teamleden nodig om tot een goed resultaat te komen. Dit betekent dat jullie moeten werken aan acceptatie. Acceptatie is tweerichtingsverkeer en heeft verschillende verschijningsvormen: de ander neemt iets van jou aan, vertrouwt op jouw expertise, heeft begrip voor jouw situatie, standpunt en drijfveren. Zonder acceptatie bereik je weinig, want  $E$  (Effect) =  $K$  (Kwaliteit) \*  $A$  (Acceptatie). Anders gezegd: een goed eindresultaat ( $E$ ) staat of valt met een goede inhoudelijke kwaliteit ( $K$ ) én de mate waarin de ander jouw boodschap accepteert ( $A$ ). Het is het verschil tussen 'gelijk hebben' en 'gelijk krijgen'.

Aan acceptatie kun je actief werken. Dit is voor velen eenvoudiger gezegd dan gedaan; de mens- of relatiegerichtheid die dit vraagt, ligt bij de meeste 'technuten' nu eenmaal niet van nature vooraan. Net als bij andere professionals gaat bij hen de aandacht primair uit naar het vinden van de beste vakinhoudelijke oplossingen. Werk aan de winkel dus.

Hoe zorg je dat er acceptatie ontstaat? 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

Effect = Kwaliteit x Acceptatie

**Om in een team iets voor elkaar te krijgen is meer nodig dan alleen de kwaliteit van de boodschap.**

- KADER 4 -

hem dwars zit, werk je aan acceptatie. Al deze zaken zijn erop gericht om de afstand tussen jou en de ander te overbruggen, weerstand weg te nemen en openheid, helderheid en begrip te creëren. Als je dat voor elkaar krijgt, staat er weinig meer in de weg om gezamenlijk tot een goede vakinhoudelijke oplossing te komen!

### **WIE GAAT DE UITDAGING AAN?**

Tegen de achtergrond van een weerbarstige praktijk en met voldoende obstakels in het vooruitzicht, kun je slechts tot één conclusie komen: een goede samenwerking is alleen op papier eenvoudig. In de praktijk is het bijzonder lastig! Het vraagt doorzettingsvermogen, zelfreflectie, hard werken en niet te vergeten: lef. Want wie gaat de uitdaging aan? Wachten we met zijn allen tot iemand anders in het projectteam de samenwerking bespreekbaar maakt? Of tot de opdrachtgever hier toe het initiatief neemt? Hoe erg moeten problemen oplopen voordat jij in actie komt?

Dus als je morgen weer naar dat project toe gaat waar jij net als de rest van het team zwijgt over die onrealistische planning, jij weer het grootste gedeelte van de bouwvergadering gaat zitten 'zwartepieten' over wie de veroorzaker is van de vertraging in het project of waar jij je groen en geel ergert aan het nonchalante gedrag van dat ene teamlid, bedenk dan dit: een betere samenwerking begint, net als een beter milieu, bij jezelf! Dus waar wacht je nog op? 