

A photograph of a modern building with a glass facade and balconies. The balconies have black metal railings. The building's facade is composed of large glass panels in various colors: yellow, red, and blue. The image is partially obscured by a large yellow graphic element on the right side.

# Glashelder bouwen

*Dilemma's en transparantie  
tijdens het bouwproces*

# **Glashelder bouwen**

***Dilemma's en transparantie  
tijdens het bouwproces***

<b>1. Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>2. Leeswijzer en inleiding</b>	<b>6</b>
<b>3. Een kader voor transparantie</b>	<b>10</b>
<b>4. Dilemma's aan de basis van transparantie</b>	<b>15</b>
4.1 Eerst een transparant klimaat scheppen of direct beginnen	16
4.2 Transparant handelen als de ander dat (nog) niet doet	20
<b>5. Definitiefase</b>	<b>25</b>
5.1 Eigen belang of gezamenlijke belang	26
5.2 Wantrouwen bespreken of doorgaan	32
<b>6. Ontwerpfase</b>	<b>37</b>
6.1 De uitvraag formuleren in prestaties of technische eisen	38
6.2 De klant is koning of opkomen voor het projectbelang	41
6.3 Eigen 'fouten' toegeven of niet	45
6.4 'Slecht' gedrag van een ander teamlid afstraffen of negeren	49
<b>7. Bouwvoorbereiding- en realisatiefase</b>	<b>54</b>
7.1 Focus op de schuldvraag of op een (gezamenlijke) oplossing	55
7.2 Openheid over financiën: de kaarten tegen de borst of op tafel	60
7.3 Je afzijdig houden of je mengen in andermans zaken	63
7.4 Een integrale planning of een samengevoegde planning	68
7.5 Flexibiliteit of vasthouden aan het contract	71
<b>8. Prijs- en contractvormingsfase</b>	<b>76</b>
8.1 Een transparant contractvormingsproces	77
8.2 Aanbesteden op basis van prijs of andere criteria	81
8.3 Wijzen op fouten in het bestek of deze verzwijgen	86
<b>9. Stimulans van transparantie vanuit branche en beroep</b>	<b>90</b>
<b>10. Tot slot</b>	<b>93</b>
<b>Colofon</b>	<b>95</b>
<b>Bijlage</b>	<b>96</b>
Overzicht van instrumenten	96
Trefwoordenregister	98

# Voorwoord

# 1

## De bouwsector wordt pas transparant wanneer mensen daadwerkelijk in beweging komen

Transparant handelen tijdens het bouwproces zorgt voor openheid, inzicht en controleerbaarheid. Dit resulteert in een goede samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen en een soepel proces. Hierdoor kunnen organisaties een hogere omzetgroei behalen, de faalkosten reduceren en een betere marktpositie verwerven. Om dit te bereiken is het nodig binnen de organisaties een werkklimaat te creëren dat uitnodigt tot transparant werken. Daarnaast spelen de eigen houding en gedrag ook een belangrijke rol in lastige situaties die juist transparant handelen op de proef stellen. De Regieraad Bouw biedt u daarom dit hulpmiddel voor het toepassen van transparantie gedurende een aantal belangrijke fasen van het bouwproces: van definitiefase tot aan de prijs- en contractvormingsfase. Via veel voorkomende dilemma's worden tips en instrumenten aangereikt. De Leidraad gaat in op het eigen gedrag en de eigen invloed op transparantie binnen het bouwproces, van begin tot eind.

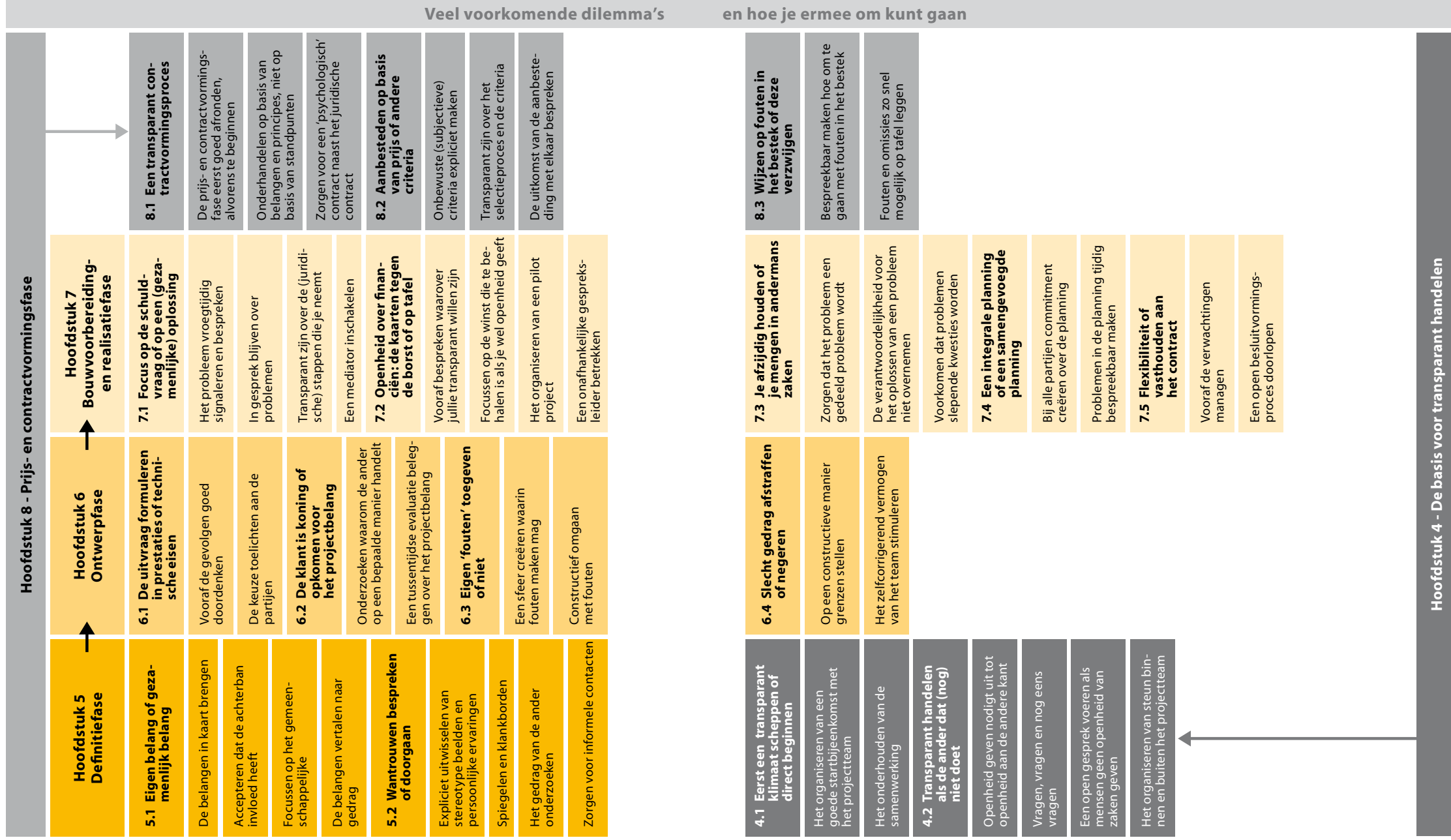
Ik wens u veel succes met het in praktijk brengen van deze Leidraad.

Hans Blankert  
*Voorzitter Regieraad Bouw*

# 2

## Leeswijzer en inleiding

### Bouwproces



Figuur 1: Schematische weergave van de dilemma's die behandeld worden in de fasen van het bouwproces.

### Hoofdstuk 4 - De basis voor transparant handelen

## Inleiding

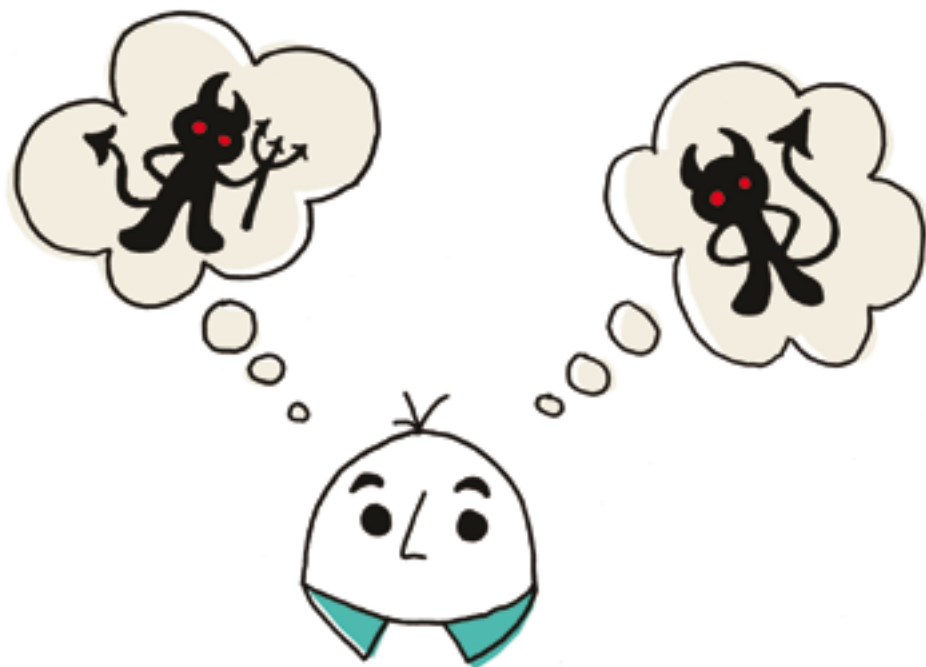
Met deze publicatie wil de Regieraad Bouw de professional in de bouw ondersteunen bij (het stimuleren van) transparant handelen. De insteek is daarbij het gedrag van mensen en de invloed die zij zelf kunnen uitoefenen. Het is een werkboek met direct bruikbare instrumenten om transparanter handelen in projecten vorm te geven.

De hoofdstukken 4 tot en met 8 vormen de praktische kern van deze publicatie. Hierin worden allerlei praktische tips en instrumenten aangereikt om transparant te handelen. Dit aan de hand van een aantal belangrijke fasen van het bouwproces, zodat alle betrokkenen (opdrachtgevers, architecten, (technische) adviseurs, (gespecialiseerde) aannemers en installateurs) hun eigen praktijk erin kunnen herkennen.

In het bouwproces komt tot uiting in hoeverre de betrokkenen transparant handelen. Soms gaat dat gemakkelijk, maar er zijn ook situaties waarin dat niet zo eenvoudig is. Juist die lastige situaties stellen de transparantie van de 'spelers' op de proef. Vandaar dat wij aan de hand van veel voorkomende en diepgewortelde dilemma's het abstracte begrip transparantie vertalen naar de dagelijkse praktijk.

**Di-lem-ma, het (o); -'s; lastige keus tussen twee onaangename zaken.**

*(uit: Van Dale)*



Na een korte toelichting op het dilemma met behulp van een praktijkvoorbeeld, wordt stil gestaan bij wat transparantie oplevert in die betreffende situatie. Je krijgt als lezer handvatten om op een transparante manier om te gaan met dit dilemma. De voorgestelde handelwijzen zijn voorzien van tips en instrumenten zodat ze direct in de praktijk zijn toe te passen. Deze tips zijn bedoeld als suggesties.

In deze publicatie worden verschillende soorten instrumenten aangereikt. Enerzijds gaat het om achtergrondinformatie en theorie die bewustwording stimuleren. Anderzijds gaat het om hulpmiddelen zoals conceptprogramma's voor bijeenkomsten, oefeningen en voorbeelden uit de praktijk die ondersteunen bij het doen. Alle instrumenten zijn te vinden op de bijgevoegde cd. De aangereikte handvatten zijn bestemd voor alle leden van het interne en externe projectteam in de verschillende fasen, en voor de managers en directeuren die leidinggeven aan deze (project)organisaties. Als we spreken over het projectteam, dan bedoelen wij daarmee het team van alle vertegenwoordigers van de verschillende partijen en disciplines, inclusief opdrachtgevers en (indien relevant) gebruikers. Elk dilemma sluit af met tips en instrumenten voor de directie, zodat zij meer handvatten hebben om de juiste randvoorwaarden voor een succesvol project te creëren. Met directie wordt bedoeld alle leidinggevenden, managers en directeuren, die medewerkers aansturen die bij het project betrokken zijn.

De index achterin het boek geeft de mogelijkheid om op zoek te gaan naar een specifiek instrument of een specifiek onderwerp. Het werkboek kun je gebruiken om bij de start van een nieuw project of fase gericht aan transparantie te werken en daarvan de vruchten te plukken. Daarnaast is het bedoeld als naslagwerk als je in de praktijk geconfronteerd wordt met dilemma's.

Alhoewel in de verschillende fasen andere disciplines de hoofdrol spelen, nodigt de Regieraad Bouw iedereen uit zich te laten inspireren door de tips in de beschreven fasen en deze op een passende en eigen manier in de praktijk te brengen.

# 3

## Een kader voor transparantie

### Wat is transparantie?

Er is de afgelopen tijd veel geschreven over integriteit, een begrip dat nauw samenhangt met transparantie. Om duidelijk te maken wat we bedoelen met transparantie, geven we daarom eerst een definitie van integriteit<sup>1</sup>. Het begrip integriteit kan zowel negatief als positief benaderd worden. In de negatieve zin staat integriteit tegenover laakbaar gedrag, zoals fraude, corruptie, diefstal en verduistering, dubieuze beloftes of giften, onverenigbare functies en bindingen, misbruik en manipulatie van informatie, misbruik van bevoegdheden, verspilling en wanprestatie, ongewenste omgangsvormen en misdragingen. In de positieve zin staat integriteit voor: *je werk goed doen*. Binnen deze uitleg is de *manier* waarop je je werk doet minstens zo belangrijk. En dan komt al snel het begrip transparantie om de hoek kijken, want integriteit kan niet zonder transparantie. Maar wat bedoelen we dan precies met transparant gedrag? In de Van Dale staat: *trans-pa-rant (bn): doorzichtig; doorschijnend*. In de enge zin van het woord staat transparantie voor het verstrekken van alle relevante informatie aan de contractpartners. In de brede zin van het woord kun je zeggen dat als iemand zich transparant gedraagt, het voor anderen volkomen helder is wat hij doet, waarom hij iets doet, wat zijn drijfveren of belangen zijn, waar zijn bezwaren zitten en wat hij denkt en voelt. Transparantie vraagt dus om openheid en inzichtelijkheid. Hiervoor is heldere communicatie essentieel, zodat betrokkenen begrijpen waarom iemand op een bepaalde manier handelt. Naast communicatieve vaardigheden is er een andere vaardigheid die hier van belang is: het vermogen om op een goede manier om te gaan met dilemma's. Want juist in lastige situaties wordt onze transparantie op de proef gesteld.

### Wat levert het op?

Er is voor alle betrokken partijen, van opdrachtgevers en gebruikers tot adviseurs, ontwerpers en aannemers, veel te winnen met transparantie. Hieronder zetten wij op een rij wat de belangrijkste winstpunten zijn van transparant handelen<sup>2</sup>:

- Openheid, inzicht en controleerbaarheid vormen de basis van het vertrouwen tussen de contractpartners. Voor het opbouwen van vertrouwen is transparantie van essentieel belang. Zonder vertrouwen is de samenwerking (en een succesvol project) kansloos.

- Er kunnen beslissingen worden genomen op basis van meer volledige en juiste informatie. Ook is er meer zicht op nieuwe, alternatieve oplossingen. Beter onderbouwde beslissingen maken het eenvoudiger om verantwoording af te leggen aan de achterban.
  - Er is minder compensatie van wantrouwen nodig in de vorm van (contractuele) afspraken over de beheersing van risico's, waardoor de transactiekosten afnemen.
  - Door een betere samenwerking vermindert het aantal juridische procedures en daarmee nemen ook de juridische kosten af.
  - Door een transparant en soepel lopend proces worden de faalkosten gereduceerd en kan het bouwproces worden versneld.
  - Innovatie en integratie van processen wordt gestimuleerd; hierdoor kunnen er eveneens efficiency- en kwaliteitsvoordelen worden behaald.
  - Organisaties en teams kunnen hun competenties beter benutten; er kan vooral gestuurd worden op kwaliteit in plaats van aan de hand van gedetailleerde regels.
- Kortom: transparantie leidt tot een betere samenwerking en een betere beheersing van het project. Dit levert voor alle betrokken partijen winst op in termen van tijd, geld, kwaliteit en functionaliteit. Bovendien leidt een betere samenwerking, en dat is ook heel belangrijk, tot meer werkplezier.

Ondanks alle voordelen van transparant handelen, hebben veel mensen het gevoel dat er met transparant gedrag meer te verliezen dan te winnen valt. Dit heeft te maken met onvoorspelbaar gedrag van anderen en wantrouwen. Zo zijn mensen vaak bang dat als zij open zijn over bijvoorbeeld hun budget of begroting, een ander hier misbruik van zal maken. Deze angst past binnen de heersende cultuur en wordt versterkt als mensen er persoonlijk negatieve ervaringen mee hebben gehad. In dat geval beschouwt men transparant gedrag als risicovol. Niet-transparant gedrag biedt een zekere bescherming, omdat het minder onzekerheid met zich meebrengt. Maar helaas leidt dit vaak tot minder goede (project)resultaten. In veel bouwprojecten berokkent niet-transparant gedrag veel financiële, relationele en imagoschade. Dit is dan ook een mooie drijfveer om in de praktijk, hoe beangstigend het ook kan lijken, toch te experimenteren met transparant gedrag.

### Gedragsverandering

In de afgelopen jaren hebben partijen in de bouw in toenemende mate openheid van zaken gegeven. Zo wordt er steeds vaker inzicht gegeven in de opbouw van begrotingen, hebben steeds meer organisaties gedragscodes op dit vlak ontwikkeld en zijn er aanbestedingsregels opgesteld die eisen stellen aan transparantie. Dit is een mooie ontwikkeling. Het realiseren van transparantie in de *projecten*, vraagt om inspanning van alle betrokken personen. Er ontstaat immers pas een transparante samenwerkingsrelatie als de *mensen* in beweging komen. In die zin vraagt transparant gedrag in meer of mindere mate om gedragsverandering van alle betrokken partijen. Maar voordat mensen bereid zijn om transparant te handelen, moeten zij enig geloof hebben dat transparantie iets oplevert voor henzelf, voor projecten en voor de bouwsector in zijn geheel. Alhoewel de bouw in de afgelopen jaren transparanter is geworden, is een transparante basishouding nog niet voor iedereen vanzelfsprekend. Goede ervaringen met transparant handelen zullen deze ontwikkeling ten goede komen en bovendien aanwezige scepsis verkleinen. Daarbij helpt het om te weten *waarom* mensen zich op een bepaalde manier gedragen.

<sup>1</sup> Bron: *En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector*, Nijhof, Karssing, Wirtz, De Bruijn, p. 19.

<sup>2</sup> Bron: *Bouwen is kennis delen! Leidraad voor transparantie in de bouw*, Regieraad Bouw, p. 9.



De belangrijkste drijfveren van menselijk gedrag zijn terug te voeren op de volgende drie pijlers<sup>3</sup>:

- **De mens als nutsmaximalisierer:** mensen baseren hun gedrag op een kosten-batenanalyse, op een weging van de voor- en nadelen die aan gedrag verbonden zijn. Dus: mensen handelen zo, zodat hun eigen belang het beste gediend is.

*Bijvoorbeeld: in een marktsituatie waarin er een schaarste aan opdrachten is, heeft een opdrachtgever een sterke onderhandelingspositie. Het dilemma van een opdrachtgever daarbij is: moet je als opdrachtgever voor een zeer scherpe prijs gaan of kun je beter in het begin wat ruimte geven en het risico op problemen in de uitvoering daarmee verkleinen?*



- **De mens als sociaal wezen:** mensen zijn onderdeel van een sociale groep. Norm-besef, sociale druk, loyaliteit, etc. bepalen menselijk gedrag. Mensen zijn niet alleen in staat om op te komen voor hun eigen belang, maar ook voor het gemeenschappelijke belang of het belang van anderen.

*Bijvoorbeeld: als een andere partij met problemen zit, dan kun jij hulp bieden om daarmee het projectbelang te dienen. Als eenzelfde partij telkens problemen veroorzaakt, wordt je voor een dilemma geplaatst: Help je deze partij of denk je: ze moeten het zelf maar oplossen, ook al loopt het project vertraging op?*



- **De mens als gewoontedier:** het gedrag van mensen wordt niet alleen gestuurd door bewuste keuzes, maar wordt ook sterk bepaald door wat voor hen gebruikelijk en gewoon is. Veel gedrag is onbewust, routinematig en wordt 'getriggerd' door de omgeving.

*Bijvoorbeeld: elkaar in een project openheid geven over de financiën is voor veel partijen nieuw en onbekend. Mensen kiezen daarom liever voor de gebaande paden. Als je deze openheid overweegt, loop je al snel tegen het volgende dilemma aan: als één partij wel open is, zal de rest dan wel volgen?*



<sup>3</sup> Bron: En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector, Nijhof, Karssing, Wirtz, De Bruijn, p. 50.

## Selectiecommissie neemt besluit in het openbaar

24-07-2009 00:00 | Binnenland | Ham, Merel van der |

**VARSSEVELD - Langs een provinciale weg door het landelijke Twente ligt ter hoogte van Varsseveld een manege-dancing-zalenverhuurcomplex. Het is een doordeweekse middag, maar de parkeerplaats is stampvol. Binnen kijken zo'n honderd mensen gespannen naar een zwetende selectiecommissie die voor het oog van de camera's tot een beslissing probeert te komen.**

De inzet is een opdracht voor de bouw van vijftig woningen voor woningcorporatie Wonion in de gemeente Oude IJsselstreek. Negen commissieleden geven beurtelings hun visie op duurzaamheid, onderhoudskosten en planologische inpassing. De puntentelling resulteert echter in een gedeelde eerste plaats. De knoop wordt doorgemaakt op basis van de persoonlijke voorkeur van de leden; de meeste stemmen gelden. Met vier om vijf stemmen wint consortium PAD (Projectteam Achterhoek Duurzaam) de aanbesteding. Applaus, in de zaal wordt op schouders geslagen, overal worden handen geschud.

### Ongekend tafereel

Openbare besluitvorming van een selectiecommissie is een ongekend tafereel, en niet alleen in Twente. "Juridisch gezien is het inderdaad een risico", geeft Jan-Willem van de Groep, manager vastgoedontwikkeling bij Wonion, later toe. "Maar tevoren hebben wij elkaar diep in de ogen gekeken. De verklaring van marktpartijen om af te zien van een eventuele rechtszaak is niet op papier vastgelegd, een handdruk was voldoende." Alle partijen zijn enthousiast over de samenwerking, de winnaar, de verliezers, de woningcorporatie en de gemeente. "Het doel was een versnelling van de procedure. Dat is gelukt, in plaats van 2011 gaat nu april 2010 de eerste schop de grond in", licht Van de Groep toe. "Daarbij vind ik dat deze openheid hoort bij het opdrachtgeverschap van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Door kennisdeling creëer je verdieping die je project ten goede komt en waar alle partijen bij winnen. Bovendien, door publiek toe te laten, dwing je commissieleden hun mening te onderbouwen." "Natuurlijk doet de teleurstelling pijn, maar we hebben veel geleerd", beaamt verliezer Egbert-Jan Rots van Consortium Rots Bouw. "De commissie vond ons plan 'te innovatief', dat horen we liever dan dat we geen feedback krijgen." Ook de partij die net achter het net viste, het Consortium Wam & VanDuren Bouwgroep, klaagt niet. "Je gaat tot het uiterste in zo'n traject", verklaart Willy Smit, directeur van Wam & VanDuren "We willen dit zeker weer doen, alleen geen tien keer per jaar, daarvoor is het te intensief. Maar we hebben zoveel nieuwe dingen bedacht, die kunnen we elders zeker gebruiken."

Publicatiedatum: 24-07-2009

Bron: [www.cobouw.nl](http://www.cobouw.nl)

Uitgaande van deze drijfveren zijn er zaken aan te wijzen die transparantie stimuleren:

- Als mensen zien dat transparantie iets oplevert. Als ze daar ook op durven te vertrouwen, zullen mensen geneigd zijn over te gaan tot transparantie. Een positieve ervaring op dit gebied helpt enorm om transparant te handelen. Maar natuurlijk moet één keer de eerste keer zijn.
- Als een projectteam gezamenlijk vooraf de gewenste omgangsvormen en verwachtingen over de samenwerking definieert. Dit geeft een duidelijk gemeenschappelijk sociaal referentiekader. Hierbinnen voelt men zich vrijer om transparant te zijn. Er zijn immers afspraken gemaakt die voor alle teamleden gelden.
- Als het nieuwe transparante gedrag veel en vaak aandacht krijgt binnen een projectteam, zodat mensen zo veel mogelijk bewust handelen en oude gedragspatronen proberen te vermijden. Als er sprake is van een spannende situatie of als de problemen groot zijn, liggen oude gedragspatronen op de loer. Positieve ervaringen met transparant handelen motiveren mensen om het nieuwe gedrag vast te houden.

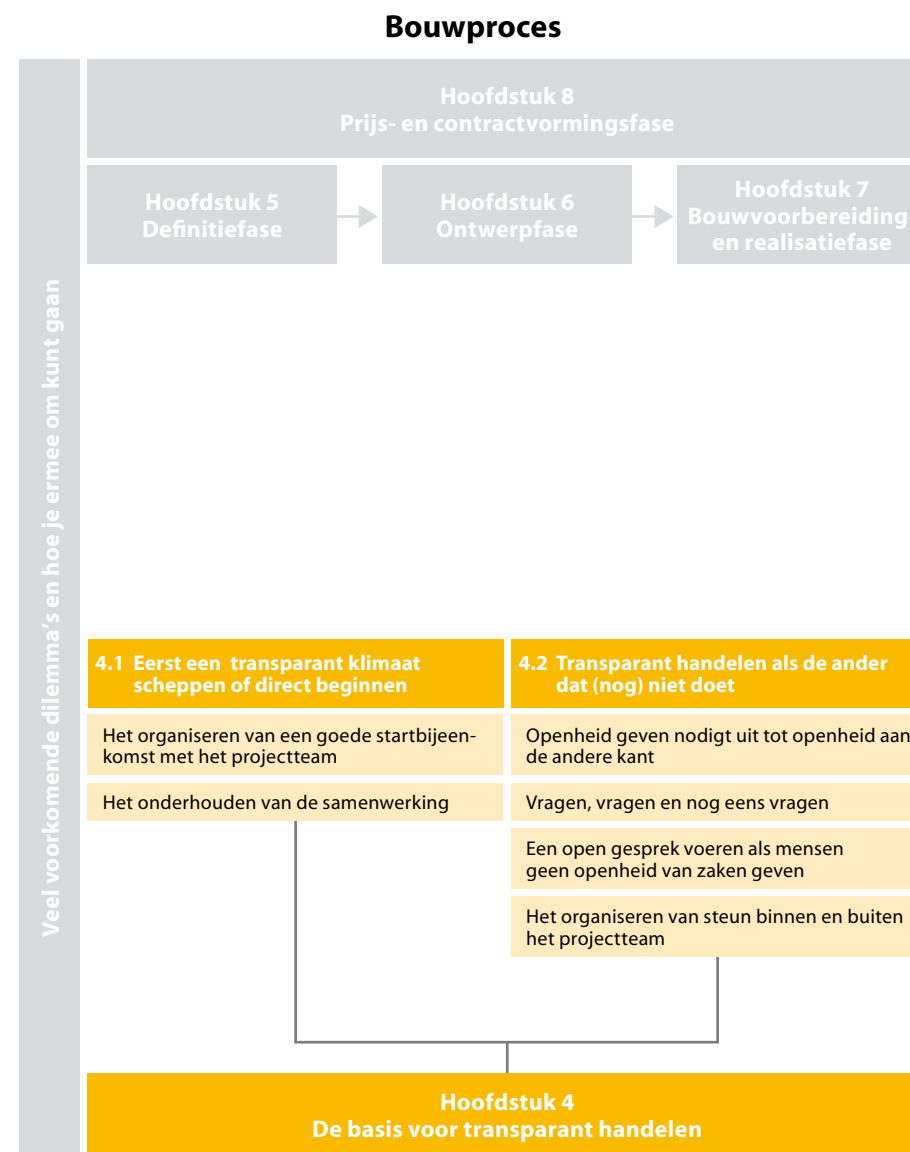
### Een lange adem

Net als bij alle vormen van communicatie is bij transparantie zowel 'de zender' als 'de ontvanger' van de boodschap van belang. 'De zender' kan transparant zijn, maar 'de ontvanger' moet dit wel als zodanig interpreteren en erkennen. Transparant gedrag kan in het begin voor onzekerheid of verwarring zorgen en zelfs niet geloofd worden. Mensen zijn immers gewoontedieren. Het doorbreken van oude, niet-transparante gewoontes vraagt om veel energie en inzet van alle betrokkenen. Bovendien zijn de stereotype beelden in de bouwwereld nog altijd sterk aanwezig: "Aannemers zijn geldwolven", "Opdrachtgevers willen voor een dubbeltje op de eerste rang zitten", "Architecten blijven ontwerpen en wijzigen tot de laatste steen er ligt", etc. Eenmalig transparant gedrag vertonen is in de regel niet voldoende om korte metten te maken met deze negatieve vooroordelen. Alleen met consequente openheid, doorzettingsvermogen en geduld kan het vertrouwen toenemen.

Om dit ontwikkelingsproces te stimuleren en te faciliteren wordt in dit werkboek een aantal belangrijke dilemma's behandeld. Met bruikbare tips en instrumenten beogen wij professionals in de bouw houvast te bieden bij hun ontdekkingsreis naar transparantere projecten.

# Dilemma's aan de basis van transparantie

# 4





**De dilemma's**

In de fasen van het bouwproces kunnen zich verschillende dilemma's voordoen. Alvorens deze dilemma's per fase uit te werken, behandelen wij hieronder twee dilemma's die aan de basis liggen van transparant handelen. Deze dilemma's zijn niet fasegebonden, maar zijn wel belangrijk voor iedereen die begint met transparant handelen.

De dilemma's zijn:

- Eerst een transparant klimaat scheppen of direct beginnen
- Transparant handelen als de ander dat (nog) niet doet

In de volgende paragrafen zijn deze dilemma's nader uitgewerkt.

#### 4.1 Eerst een transparant klimaat scheppen of direct beginnen

Transparantie vraagt veel van het vertrouwen van mensen. Vertrouwen moet groeien. Transparant handelen wordt daarom gemakkelijker als het vertrouwen toeneemt. Het opbouwen van transparantie vraagt om tijd, aandacht en inzet van alle betrokkenen. Vanuit dit perspectief kun je in een projectteam niet vroeg genoeg beginnen met het creëren van vertrouwen en het scheppen van een klimaat waarin transparant handelen wordt gestimuleerd. Het projectteam kan zelf werken aan de juiste randvoorwaarden door het organiseren van teambijeenkomsten zoals een Project Start-up of Project Follow-up. Het management of de directie kan een belangrijke rol vervullen door deze activiteiten te initiëren en te ondersteunen. Tijdens de teambijeenkomsten, die ook een sterk inhoudelijk en projectgebonden karakter hebben, werkt het projectteam aan openheid en vertrouwen. Zo kunnen hete hangijzers worden aangepakt. Hierdoor wordt het voor de teamleden gemakkelijker om met de dilemma's om te gaan. Het zijn dilemma's waar iedere partij in iedere fase en in ieder bouwproject mee te maken krijgt. Voor dit soort activiteiten geldt dat ze continu aandacht moeten krijgen om er de vruchten van te kunnen plukken. Een transparant klimaat vraagt bovendien om onderhoud, zodat de teamleden zich, ondanks de hobbels die zij onderweg tegenkomen, uitgenodigd (blijven) voelen om over de drempel te stappen en openheid van zaken te geven.

#### Praktijkvoorbeeld

**Na een zeer moeizame prijs- en contractvormingsfase stonden de opdrachtgever en de aannemer lijnrecht tegenover elkaar. Van vertrouwen tussen beide partijen was geen sprake meer: elke uitspraak van de ander werd op een zilveren schaalte gewogen. Toen het contract eindelijk rond was, besloten de partijen een evaluatiebijeenkomst te organiseren om te leren van het moeizame proces en gezamenlijk een goede start te maken voor de uitvoeringsfase. Terugkijkend op de evaluatiesessie concludeerden de deelnemers gezamenlijk dat ze al veel eerder met elkaar in gesprek hadden moeten gaan over het proces en de verwachtingen van elkaar. Namelijk: aan het begin van de prijs- en contractvormingsfase. Dit had een hoop ellende kunnen voorkomen. Beide partijen zagen in dat er veel kostbare tijd verloren was gegaan en dat dit alle partijen veel geld en negatieve energie had gekost. Hoewel de evaluatiesessie veel kou uit de lucht had gehaald, moesten de betrokkenen toch nog elke dag**

**hard werken om niet te vervallen in het vechtpatroon uit de prijs- en contractvormingsfase. Echt goed is het niet meer gekomen; daarvoor was er te veel gebeurd.**

#### Het dilemma nader belicht

Eerst een transparant klimaat scheppen of direct beginnen	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vooraf investeren van extra tijd, geld en energie in transparantie zonder te weten of het bij dit project echt nodig is</li> <li>• Het niet kunnen kwantificeren wat de extra inspanningen voor transparantie precies gaan opleveren</li> <li>• Het gaat vooral om 'softe' zaken en open deuren; het zou vanzelfsprekend moeten zijn bij professionals in de bouw</li> <li>• Het is niet gewoon in de cultuur van de bouw om hier expliciet aandacht aan te besteden</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helderheid over verwachtingen en belangen</li> <li>• Meer vertrouwen in elkaar</li> <li>• Het projectteam is beter bestand tegen lastige situaties</li> <li>• Winst in termen van tijd, geld, werkplezier, kwaliteit en innovatie voor alle betrokken partijen</li> </ul>

#### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Het organiseren van een goede startbijeenkomst met het projectteam
2. Het onderhouden van de samenwerking, zodat het klimaat voor transparantie kan blijven bestaan

#### Tips

#### 1. Het organiseren van een goede startbijeenkomst met het projectteam

- Organiseer bij de start van een nieuwe fase (vooral als er sprake is van een nieuwe of gewijzigde teamsamenstelling) een goede startbijeenkomst. Aan de startbijeenkomst (ook wel Project Start-up of PSU genoemd) nemen de hoofdrolspelers uit het projectteam deel. Het doel van de bijeenkomst is het creëren van een goede basis voor de samenwerking. De teamleden werken op deze manier aan belangrijke randvoorwaarden voor transparant gedrag: openheid en vertrouwen. Tijdens de bijeenkomst spreken de teamleden hun verwachtingen uit over de samenwerking en maken ze samenwerkingsafspraken. Voor een goed resultaat van de bijeenkomst is het raadzaam om de bijeenkomst te laten begeleiden door een professionele externe begeleider.

- Zorg dat de resultaten van de PSU goed zichtbaar zijn voor het projectteam tijdens het werk door een poster te laten maken van de gemaakte samenwerkingsafspraken. Deze poster kan bijvoorbeeld worden opgehangen in de ruimte waar het projectteam vergadert.



#### Instrumenten en verwijzingen

58. Achtergrondinformatie Project Start-up - artikel Cobouw deel 1 'Aanbestedingsprocedures zijn slechts ondersteunend' (2005)
59. Achtergrondinformatie Project Start-up - artikel Cobouw deel 2 'Aanbestedingsprocedures zijn slechts ondersteunend' (2005)
60. Achtergrondinformatie Project Start-up - artikel TVVL 'De Project Start-up onder de loep' (2009)
61. Achtergrondinformatie Project Start-up - artikel TVVL 'Écht samenwerken in bouwprojecten' (2006)
62. Achtergrondinformatie Project Start-up - publicatie 'Bouwen is teamwork' (2007)
24. Project Start-up - voorbeeldprogramma
34. Samenwerkingsafspraken - voorbeeldposter met de gemaakte samenwerkingsafspraken, die in de bouwkeet of vergaderruimte kan worden opgehangen
23. *Procesbegeleiders - lijst met namen*
39. Tekening van de ideale samenwerking tijdens de Project Start-up - oefening om de verwachtingen van de samenwerking inzichtelijk te maken

#### Tips

### 2. Het onderhouden van de samenwerking, zodat het klimaat voor transparantie kan blijven bestaan

- Een goed begin is het halve werk, maar alleen met inspanning kun je verandering vasthouden. Gedurende het project zullen zich namelijk allerlei lastige situaties voordoen die van invloed zijn op de samenwerking, het onderlinge vertrouwen en dus ook op het klimaat voor transparant handelen. Om de goede intenties uit de startbijeenkomst vast te houden, is dus onderhoud nodig. Onderhoud kun je op verschillende manieren realiseren:
  - Door tijdens projectvergaderingen periodiek het onderwerp 'transparantie en samenwerking' op de agenda te zetten. Het doel van dit agendapunt is het bieden van een platform, waar de betrokkenen met elkaar kunnen uitwisselen hoe zij de transparantie en de samenwerking in het project ervaren.
  - Door het inschakelen van een onafhankelijke derde die tijdens projectvergaderingen de spiegel voorhoudt met betrekking tot de gemaakte samenwerkingsafspraken en transparant handelen.
  - Het organiseren van tussentijdse evaluatiebijeenkomsten of Project Follow up-bijeenkomsten om gezamenlijk vast te stellen hoe het staat met de samenwerking en het klimaat voor transparantie. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen actuele thema's uit het project aan bod komen.
  - Door periodiek informele en sociale bijeenkomsten te organiseren (een borrel, barbecue, dagje zeilen, etc.). Tijdens dit soort bijeenkomsten ontstaat een ander soort contact. Betrokkenen zien elkaar dan meer als mens dan als functionaris. Dit komt de openheid ten goede, al is het organiseren van gezellige evenementen alléén niet voldoende om een transparant klimaat te realiseren. Dit komt omdat mensen tijdens dit soort gelegenheden naar harmonie streven. Voor een transparant klimaat is het juist van essentieel belang om soms even, weliswaar met een open vizier, de zaken op scherp te zetten, een moeilijk gesprek te voeren of de confrontatie aan te gaan. Wat dat betreft is een transparante samenwerking net als een huwelijk: conflicten of ruzie geven de relatie ook veel diepgang en brengt mensen dichter bij elkaar.



### Instrumenten en verwijzingen

- 23. Procesbegeleiders - lijst met namen
- 33. Samenwerking - voorbeeldagenda van een tussentijdse evaluatiebijeenkomst

### De rol van de directie

In een project is de dynamiek tussen het teamlid en de organisatie die hij vertegenwoordigt van belang voor een goede samenwerking. Deelnemende organisaties moeten de teamleden immers in staat stellen om keuzes te maken die het beste zijn voor het projectteam, het project en de organisatie die zij vertegenwoordigen. Om ervoor te zorgen dat er voorwaarden worden gecreëerd voor een goede samenwerking, kan de directie het volgende ondernemen:

- Een startbijeenkomst voor de directie organiseren om een goede basis te leggen voor de samenwerking (al dan niet onder leiding van een onafhankelijke procesbegeleider).
- Periodiek (bijvoorbeeld eens per kwartaal) een directeurenoverleg organiseren. Tijdens dit overleg kunnen de directeuren met elkaar bespreken welke zorgen zij hebben ten aanzien van het project en wat het management vanuit haar rol kan doen om de juiste voorwaarden voor een transparant klimaat te creëren.

### Instrumenten en verwijzingen

- 8. Leidraad Startbijeenkomst directeuren & periodiek directeurenoverleg - achtergrondinformatie en voorbeeldprogramma
- 9. Directeurenoverleg - conceptagenda voor periodiek overleg

## 4.2 Transparant handelen als de ander dat (nog) niet doet

Transparant handelen lijkt alleen zin te hebben als iedereen daaraan meewerkt. Mensen zijn vaak terughoudend om echte openheid te geven uit angst voor een negatieve reactie. Mensen zijn bang om te worden afgeserveerd, te worden gekwetst of uitgelachen of zijn bang voor misbruik. Deze angst is begrijpelijk als je bedenkt dat mensen zich bij transparant gedrag kwetsbaar opstellen. Soms is deze angst gegrond; er wordt ongetwijfeld weleens misbruik gemaakt van transparant gedrag. Maar als deze angst het niet-transparante gedrag in stand houdt en niemand durft de eerste stap te nemen, dan verandert er natuurlijk nooit iets.

Mensen die bereid zijn om de stoute schoenen aan te trekken en aan de slag te gaan met transparant handelen, moeten voorbereid zijn op weerstand. Het vraagt weliswaar doorzettingsvermogen, maar volharding levert uiteindelijk veel winst op. Voor deze 'voorvechters' van transparant handelen volgt hieronder een aantal waardevolle tips.

### Praktijkvoorbeeld

De projectteamleden vergaderen over ontwerpwijzigingen die door de gebruikers zijn ingebracht. In de zoektocht naar oplossingen vraagt de architecten aan de opdrachtgever: "Maar waarom gaan jullie niet akkoord met mijn voorstel voor alternatief materiaal? Ik begrijp het gewoon niet." De opdrachtgever antwoordt: "Daar kan ik geen uitspraak over doen." In plaats van het hierbij te laten, zegt de architect: "Dat respecteer ik, maar kun je misschien ook vertellen waaróm je daar geen uitspraak over kunt doen?" Opdrachtgever: "Ja... dat ligt nu eenmaal gevoelig in onze organisatie." Architect: "Wat bedoel je dan precies?" Opdrachtgever: "Er speelt op dit moment een aantal zaken in onze organisatie waar ik niet over kan uitweiden." Architect: "Ik kan mij voorstellen dat er vertrouwelijke zaken spelen die ons helemaal niet aangaan, maar het maakt het lastig. Wat heb jij nodig om wel tot een beslissing te komen? Kan ik daar nog iets in betekenen?" Opdrachtgever: "Ik denk dat het helpt als jij het voorstel voor alternatief materiaal goed kunt onderbouwen en ook kunt aangeven dat het kostenbesparend is en dat het geen afbreuk doet aan de uitstraling van het gebouw. Daar kan ik dan intern weer mee verder. Mensen zijn door alle interne perikelen zeer terughoudend met veranderingen en dan zien ze mij aankomen met dit soort voorstellen. Ik zit in een lastig parket."

### Het dilemma nader belicht

Transparant handelen als de ander dat (nog) niet doet	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onduidelijkheid over wat openheid oplevert</li> <li>• Geen garantie dat de gegeven openheid de ander ook aanzet tot transparant gedrag</li> <li>• De zorg dat de ander misbruik maakt van de gegeven openheid of deze afstraft</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een uitnodiging voor de ander om ook transparant en open te zijn</li> <li>• Een stap in de richting van een transparant klimaat</li> <li>• Een beter contact tussen mensen met een positief effect op de relatie en de samenwerking</li> </ul>

#### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Openheid geven nodigt uit tot openheid aan de andere kant
2. Vragen, vragen en nog eens vragen
3. Een open gesprek voeren als mensen geen openheid van zaken geven
4. Het organiseren van steun binnen en buiten het projectteam



### Tips

## 1. Openheid geven nodigt uit tot openheid aan de andere kant

- Als je openheid geeft, zul je openheid ontvangen. Mensen reageren op elkaar; zo zijn er allerlei actiereactiepatronen waarin het gedrag van de één, een bepaald gedrag oproept bij de ander (bijvoorbeeld: als je iemand aanvalt, nodig je hem uit om zich te verdedigen). Zo werkt het ook met openheid. Als jij vertelt wat jou bezighoudt of waar je je zorgen om maakt in het project, zal de ander ook geneigd zijn om zijn zorgen met jou te delen.
- Begin klein. Leg niet direct al je 'geheimen' op tafel, begin voorzichtig. Dit geeft de ander de gelegenheid om te wennen aan het transparante gedrag.
- Spreek uit wat je denkt en voelt. Openheid hoeft hier niet alleen maar te gaan over geld en zakelijke issues. Op het moment dat jij uitspreekt wat er in jou omgaat, geeft dat vertrouwen.

### Instrumenten en verwijzingen

16. Gespreksdynamiek - uitleg over het instrument Roos van Leary: dit model geeft inzicht in actiereactiepatronen waardoor gesprekken beter te sturen zijn

### Tip

## 2. Vragen, vragen en nog eens vragen

- Je kunt de ander helpen om open te zijn door hem vragen te stellen. Vooral open vragen nodigen uit tot openheid en transparantie. Bijvoorbeeld: "Wat maakt dit voor jou zo belangrijk?", "Hoe komt het dat je op deze manier reageert?", "Wat bedoel je daar precies mee?", "Waar zit jij aan te denken?", "Hoe ervaar jij de samenwerking?", "Waar zit jouw zorg?".

### Instrumenten en verwijzingen

40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen



### Tip

## 3. Een open gesprek voeren als mensen geen openheid van zaken geven

- Als je vragen stelt, kun je natuurlijk op weerstand stuiten. Het zou goed kunnen dat mensen geen openheid van zaken willen, durven of kunnen geven. In het kader van transparantie is dit niet het moment om het er dan maar bij te laten. Let wel: als mensen niet willen praten, dan heb je dat te respecteren. Maar je kunt dit wel in alle openheid met elkaar vaststellen.

### Instrumenten en verwijzingen

19. Openheid - opdracht om het begrip openheid op de agenda te zetten

**Tips**

**4. Het organiseren van steun binnen en buiten het projectteam**

- Zoek naar medestanders in het projectteam. Onderzoek of er binnen het projectteam mensen zijn die transparant(er) willen handelen. Zoek steun bij deze mensen door ze in het gesprek te betrekken of uit te nodigen om openheid van zaken te geven. Op deze manier kan een 'kritische massa' ontstaan waarin de sceptici vanzelf worden meegenomen.
- Zorg voor een klankbord in jouw eigen organisatie. Als jij een leidinggevende of collega's hebt die ook streven naar transparant handelen, dan kunnen jullie elkaar helpen. Zoek elkaar op om te sparren over lastige situaties, leer van elkaars ervaringen en geef elkaar tips. Intervisie is hierbij een mooie methode.
- Schakel een externe procesbegeleider in die jullie als team steun kan geven bij transparant handelen, vooral in lastige situaties. Een externe procesbegeleider werkt vaak als een katalysator voor transparant handelen, omdat deze vanuit zijn neutraliteit een klimaat weet te creëren waarin mensen zich vrijer voelen om openheid van zaken te geven. Bovendien heeft hij ook de rol van 'luis in de pels', waardoor de onderste steen bovenkomt.

**Instrumenten en verwijzingen**

- 43. Intervisie - achtergrond en uitleg van de 7-stappenmethode om op constructieve wijze intervisie toe te passen
- 23. Procesbegeleiders - lijst met namen

**De rol van de directie**

Op het moment dat projectteamleden starten met transparant handelen, hebben ze daarbij veel steun nodig van hun leidinggevende. Zeker als je op weerstand stuit, ben je snel geneigd om af te haken en terug te vallen in oud gedrag. Enkele tips voor de directie:

- Informeer regelmatig hoe het gaat met het voornemen om transparant te handelen en moedig mensen aan om door te zetten.
- Bereid lastige gesprekken of vergaderingen samen voor en sta erbij stil hoe je in deze situaties transparant zou kunnen handelen. Evalueer deze gesprekken gezamenlijk.
- Geef zelf het goede voorbeeld als het gaat om openheid en transparantie.
- Initieer en faciliteer intervisiegroepen binnen de eigen organisatie of samen met andere gelijkgestemde organisaties.

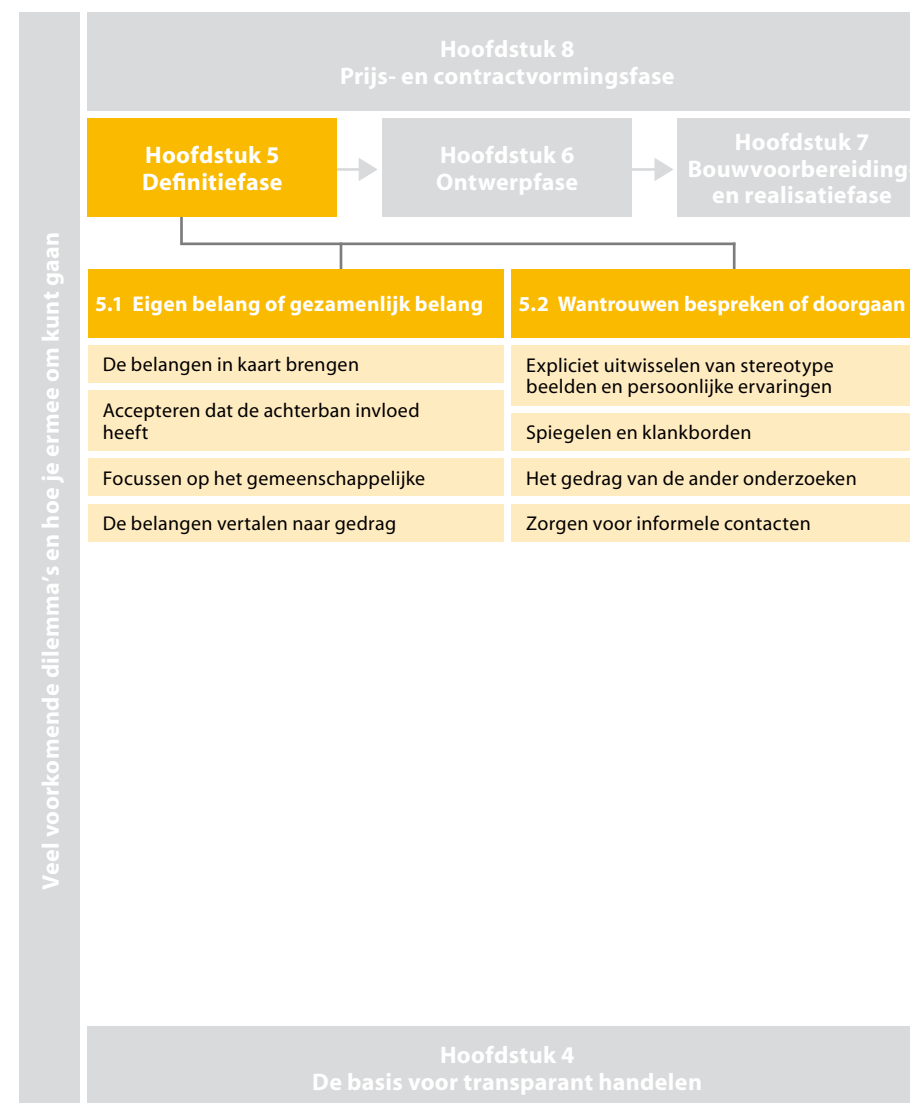
**Instrumenten en verwijzingen**

- 43. Intervisie - achtergrond en uitleg van de 7-stappenmethode om op constructieve wijze intervisie toe te passen

**Definitiefase**

**5**

**Bouwproces**





**Doel van de fase:**

Het vaststellen van de structuur van het project en aan welke eisen het eindresultaat moet voldoen (opstellen Programma van Eisen) op basis van een grondige analyse van de projectdoelen en -context.

**Belangrijkste spelers in deze fase:**

Opdrachtgever, architect, stedenbouwkundige, huisvestingsadviseurs

**De dilemma's**

In de definitiefase stellen partijen het Programma van Eisen op. In deze fase worden voor het eerst de belangen van gebruikers, eigenaren, beheerders en andere belanghebbenden helder. Een nieuw project brengt voor alle belanghebbenden onzekerheid met zich mee, wat zich manifesteert als wantrouwen. Twee belangrijke dilemma's die in deze fase een rol spelen, zijn:

- Gaan voor het eigen belang of voor het gezamenlijke belang
- Het ervaren wantrouwen bespreken of gewoon doorgaan
- In de volgende paragrafen zijn deze dilemma's nader uitgewerkt.

**5.1 Eigen belang of gezamenlijke belang**

In een samenwerking is per definitie sprake van eigen belangen en gezamenlijke belangen. Als deze belangen er niet zouden zijn, zou de samenwerking niet eens tot stand komen. Uiteenlopende belangen kunnen een rol spelen: politieke belangen, belangen van de betrokken organisaties, persoonlijke belangen, belangen van stakeholders (zoals gebruikers, omwonenden) en gezamenlijke projectbelangen. Deze belangen spelen een zeer belangrijke rol in de samenwerking: ze bepalen namelijk in grote mate wat mensen doen en zeggen en hoe zij zich opstellen.

In een ideale samenwerking is er ruimte voor ieder om zijn eigen belangen na te streven. Het feit dat mensen samenwerken aan een gemeenschappelijk doel zorgt hierbij echter vaak voor spanningen; jouw belang komt natuurlijk niet altijd overeen met het projectbelang of het belang van de ander. Wat goed is voor het project, kan jou bijvoorbeeld veel geld kosten of leiden tot gezichtsverlies. Wat doe je in zo'n situatie? Hier zal ieder voor zich een kosten-batenanalyse maken. Daarbij valt de sociale druk vanuit de achterban niet te onderschatten. De achterban, of dit nu iemands leidinggevende, de gemeenteraad, de gebruikers of de omwonenden zijn, is in dit soort processen vaak niet zichtbaar aanwezig, maar heeft wel enorme invloed. Bovendien ligt de nadruk in dit soort situaties vaak op de verschillen en minder op de overeenkomsten; dit versterkt een patroon waarbij ieder 'knokt' voor zijn eigen hachje.

Of het nu wijsheid is om te gaan voor het eigen belang of het voor het gezamenlijke belang, zal per situatie verschillend zijn. Het is de kunst om hier telkens te zoeken naar de juiste balans. Wat dat inhoudt, bepalen de betrokken partijen ieder voor zich en als het goed is ook gezamenlijk. Daarbij is transparantie van essentieel belang, want over belangen doen partijen nog weleens geheimzinnig. Mensen zijn vaak bang dat er verkeerd wordt omgegaan met informatie die zij over hun belangen verstrekken.

Dit weerhoudt hen ervan om de belangen met elkaar te bespreken, met als gevolg dat men ernaar gaat gissen. Maar gissen is meestal vergissen! Het is juist belangrijk om belangen met elkaar te bespreken, omdat alleen zo de voorwaarden worden gecreëerd voor het zo goed mogelijk realiseren van alle belangen.

**Praktijkvoorbeeld**

**Er zijn plannen voor het realiseren van een nieuwe bredeschool. Op de plek waar nu een school staat, zal dan een school, buitenschoolse opvang, bibliotheek en muziekschool moeten verrijzen. Om het geheel betaalbaar te maken komen er ook seniorenappartementen in het complex. De gemeente en het schoolbestuur zijn enthousiast. De omwonenden zijn negatief; de groene ruimte die er nu bij de school is zal geheel bebouwd worden. Bovendien zijn zij bang voor hoogbouw, wat zij niet vinden passen bij het dorpse karakter van de buurt.**

**Het dilemma nader belicht**

Eigen belang of gezamenlijk belang	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je komt in een patstelling terecht door tegengestelde belangen.</li> <li>• Anderen tegen je in het harnas jagen als je opkomt voor je eigen belang.</li> <li>• De zorg dat als je kiest voor het gezamenlijke belang, je concessies moet doen aan je eigen belang, waardoor de achterban ontevreden is.</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrip en vertrouwen onderling, wat een positieve uitwerking heeft op de samenwerking (er gaat minder tijd verloren aan eindeloze discussies over tegengestelde standpunten).</li> <li>• Ruimte voor nieuwe, alternatieve oplossingen doordat er over de werkelijke belangen wordt gesproken (i.p.v. over de standpunten).</li> <li>• Iedere betrokkene kan ook (grotendeels) zijn eigen belang realiseren, waardoor de betrokken partijen en de achterban tevreden zijn.</li> </ul>

**Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?**

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. De belangen in kaart brengen
2. Accepteren dat de achterban invloed heeft
3. Focussen op het gemeenschappelijke
4. De belangen vertalen naar gedrag



## 1. De belangen in kaart brengen

- Door gezamenlijk de belangen in kaart te brengen ontstaat er inzicht en begrip. Je kunt hiervoor een bijeenkomst beleggen of het onderwerp meenemen in de Project Start-up. Het helpt om het gesprek te structureren en te werken met een concrete opdracht, waarbij ieder eerst zijn eigen belangen in kaart brengt. De betrokkenen kunnen dit eventueel voor de bijeenkomst voorbereiden. Waar het vervolgens om draait is dat de betrokkenen hun belangen met elkaar uitwisselen.
- Betrek alle belangrijke spelers (stakeholders) bij het gesprek; als het om veel deelnemers gaat (meer dan vijftien), is het raadzaam om voor verschillende doelgroepen een bijeenkomst te organiseren. Bijvoorbeeld: één bijeenkomst met de gebruikers, één met de omwonenden, één voor het projectteam, etc. Met een te grote groep is het lastiger om de openheid en de diepgang in het gesprek te krijgen die nodig is. Het doel is immers om echt te achterhalen wat de achterliggende belangen zijn.
- Neem de tijd voor de bijeenkomst (denk aan een ochtend of een middag); het vertrouwen in elkaar moet kunnen groeien zodat mensen zich vrij voelen om echt te vertellen wat hun belangen zijn. Een onafhankelijke gespreksleider kan daarbij helpen.
- Als mensen en partijen hun belangen uitwisselen helpt het om goed door te vragen zodat er een goed begrip kan ontstaan voor elkaars belang. In het begin wisselen de mensen vaak algemeenheden uit ("*Wij willen graag een winstgevend project*", "*Het moet een duurzaam gebouw worden*", etc.). Door goed door te vragen komen de specifieke, achterliggende belangen aan het licht die bij dit project spelen. Hulpvragen kunnen daarbij zijn:
  - Wat maakt dat zo belangrijk voor jou?
  - Wat is specifiek voor dit project?
  - Wat maakt dit project zo bijzonder?
  - Hoe kijkt jouw organisatie naar dit project?
  - Wanneer is jouw organisatie (achterban) tevreden?
- Als de belangen goed in kaart zijn gebracht, is de volgende stap: het gezamenlijk vaststellen van het gemeenschappelijke belang en de potentiële spanningsvelden. Dit is waardevol, want dit inzicht kweekt begrip voor elkaars situatie. De tweede stap is afspraken met elkaar te maken over hoe jullie met deze belangen om willen gaan. Dus: hoe gaan jullie ervoor zorgen dat het gemeenschappelijke belang goed op het netvlies blijft en hoe willen jullie omgaan met tegenstrijdige belangen?

### Instrumenten en verwijzingen

15. Gemeenschappelijke en tegenstrijdige belangen - opdracht om op constructieve wijze openheid te krijgen over de belangen
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen

## 2. Accepteren dat de achterban invloed heeft

- De achterban is vaak de 'geest' die aan tafel zit: hij is niet fysiek aanwezig, je ziet of hoort niet van hem, maar hij oefent veel invloed uit via de mensen die wél aan tafel zitten. De invloed van de achterban kan een goede samenwerking behoorlijk frustreren. Denk je dat de gesprekspartners het eindelijk eens zijn en gezamenlijk tot een goed besluit zijn gekomen, blijkt bij de volgende vergadering dat dit besluit, onder druk van de achterban, toch niet doorgaat. Het is belangrijk om inzichtelijk te maken welke stakeholders invloed hebben op het project en hoeveel invloed zij hebben. Hier kun je je als team op voorbereiden door gezamenlijk een stakeholdersanalyse te maken.
- De macht van de achterban komt vooral tot uitdrukking in besluitvormingsprocessen. Het is dan ook raadzaam om gezamenlijk goede werkafspraken te maken over hoe de besluitvorming plaatsvindt. De volgende vragen ondersteunen dit:
  - Wie is gemandateerd om te beslissen?
  - In welke gremia of overleggen kunnen welke beslissingen worden genomen?
  - Hoe worden beslissingen voorbereid?
  - Welke rol speelt de achterban in de besluitvorming?
  - Hoeveel tijd hebben verschillende partijen nodig om met hun achterban te overleggen?
  - Hoe worden deze besluiten vastgelegd en aan wie worden ze op welke manier gecommuniceerd?
- Op het moment dat de besluitvorming stroef verloopt, is het mogelijk dat dit komt omdat een van de teamleden moeite heeft om het besluit te 'verkopen' aan zijn achterban. Door hierop alert te zijn en hiernaar te vragen als je iemand ziet aarzelen ("Ik zie dat je aarzelt. Wat houdt jou tegen om nu de knoop door te hakken?") kan transparantie op dit vlak gestimuleerd worden. Daarbij helpt het natuurlijk ook altijd als je zelf openheid over dit soort zaken geeft. Als je weet waar de ander mee zit, kan het team hem misschien helpen om iets toch 'verkocht' te krijgen.

### Instrumenten en verwijzingen

45. Stakeholdersanalyse - leidraad om tot een goede analyse te komen van de stakeholders: Wie zijn ze? Hoe staan ze tegenover ons? Wat zijn hun belangen? Welke kennis hebben ze en welke macht?
46. Besluitvorming - achtergrond inzake verschillende besluitvormingsmethodes

### 3. Focussen op het gemeenschappelijke

#### Tips

- Op het moment dat tegenstrijdige belangen zich openbaren, ontstaan vaak heftige discussies waarbij je gemakkelijk verzandt in het uitwisselen van standpunten. Een standpuntenstrijd zorgt voor uitvergroting van verschillen: het gevolg is verharding en verwijdering. Door bewust ook aandacht te besteden aan het gemeenschappelijke, door deze zaken te benoemen en gezamenlijk te onderzoeken, ontstaat een sfeer waarin de oplossing dichterbij komt. Als je de focus op het gemeenschappelijke legt, neemt de bereidheid van de betrokken partijen toe om er samen uit te komen.
- Ga op zoek naar de belangen die achter de standpunten schuilgaan. Niet de standpunten zelf, maar de behoeften, wensen, zorgen en angsten achter die standpunten veroorzaken namelijk het probleem. Zij zijn de echte motieven van menselijk gedrag. Om tot een gemeenschappelijke focus te komen en oplossingen te vinden die voor iedereen acceptabel zijn, moet je de belangen verzoenen, niet de standpunten. Om de achterliggende belangen boven tafel te krijgen, is van belang om goed te luisteren en door te vragen.
- Om het onderwerp van de belangen op een luchtige manier te introduceren en te oefenen met het achterhalen van de achterliggende belangen, kan eerst een belangenopdracht met een fictieve casus worden gedaan (zie instrumenten en verwijzingen).

#### Instrumenten en verwijzingen

20. Belangen - afbeelding van 'De IJsberg', die de achtergrond van tegenstrijdige belangen illustreert
7. Conflicten oplossen - case "Sunny sinaasappels": casus waarbij er een belangenconflict in korte tijd moet worden opgelost. Te gebruiken als aanknopingspunt om dit onderwerp in een team te bespreken.
18. Van standpunten naar belangen - uitleg over onderhandelen volgens het Harvard model
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen

### 4. De belangen vertalen naar gedrag

#### Tips

- Als de belangen zijn achterhaald, zijn de volgende vragen relevant:
  - Wat ga ik doen om mijn belang te realiseren?
  - Wat ga ik niet doen omdat het mijn belang niet dient (waar ligt de grens)?
  - Hoe ga ik mij opstellen?
 Door de antwoorden op deze vragen ook met elkaar te delen, begrijp je beter waarom de ander zich op een bepaalde manier gedraagt of zal gaan gedragen. Nu kan je het gesprek voeren over wat het effect is van dit gedrag op jou en de andere teamleden. In samenwerkingsafspraken leggen de teamleden vast hoe zij met elkaar en elkaars belangen willen omgaan.
- De tegenstrijdige belangen verdienen in het gesprek extra aandacht. Een goed instrument om hierbij te gebruiken is een simulatie (nabootsing van de werkelijkheid). De teamleden ervaren in een simulatie wat zij doen als de tegenstrijdige belangen een rol gaan spelen. Dit gebeurt vroeg of laat in elk project. Tijdens de evaluatie van de simulatie brengt het team gezamenlijk in kaart hoe zij in gelijke situaties met elkaar willen omgaan. Deze leggen zij weer vast in samenwerkingsafspraken.

#### Instrumenten en verwijzingen

4. Belangen: Opdracht De Papieren Toren - opdracht die op eenvoudige wijze illustreert hoe moeilijk het is om constructief samen te werken als je verschillende belangen hebt. Te gebruiken als aanknopingspunt om dit onderwerp in een team te bespreken.
5. Belangen oefening - simulatie 'De Bezuiniging': tijdens deze simulatie oefent een team met een bezuinigingsopdracht, elk vanuit zijn belang en perspectief. Het doel van de oefening is om te ervaren dat een goede samenwerking valt of staat met ieders gedrag
34. Samenwerkingsafspraken - voorbeeldposter met de gemaakte samenwerkingsafspraken, die in de bouwkeet of vergaderruimte kan worden opgehangen

#### De rol van de directie

Doordat de directie in projecten meer afstand heeft tot het project, is zij vaak in de positie om een goede afweging te maken tussen de eigen belangen en de gezamenlijke belangen, tussen de lange en de korte termijn. Het advies is om deze keuzes bewust en expliciet te maken en hierover duidelijk te communiceren met zowel de eigen mensen als de andere betrokken partijen.

Daarnaast is er ook een rol voor de directie weggelegd in het onderhouden van de (informele) contacten met de verschillende relevante achterbannen. Goede contacten leiden vaak tot meer openheid en transparantie over de achterliggende belangen. Hiermee ligt de weg naar gezamenlijke doelen en oplossingen open. Om deze goede contacten te realiseren is het zinvol om op directieniveau een startbijeenkomst te organiseren, waarin ook het onderwerp 'belangen' op de agenda staat. Om het contact goed te onderhouden, kunnen directeuren periodiek met elkaar (informeel) overleggen.

### Instrumenten en verwijzingen

20. Belangen - afbeelding van 'De IJsberg', die de achtergrond van tegenstrijdige belangen illustreert
8. Leidraad Startbijeenkomst directeuren & periodiek directeurenoverleg - achtergrondinformatie en voorbeeldprogramma
18. Van standpunten naar belangen - uitleg over onderhandelen volgens het Harvard model

## 5.2 Wantrouwen bespreken of doorgaan

In de definitiefase raken belanghebbenden betrokken bij het project. Dit is het begin van een nieuwe samenwerking. In de ideale situatie treden mensen elkaar bij een nieuwe samenwerking neutraal of met een bepaald basisvertrouwen tegemoet. In de praktijk is dit niet altijd het geval. Dit kan verschillende oorzaken hebben:

- Niet iedereen zit hetzelfde in elkaar: de een geeft een 'vreemde' gemakkelijk zijn vertrouwen tot hij het vertrouwen beschaamt, en de ander treedt een 'vreemde' met een gezonde dosis wantrouwen tegemoet; het vertrouwen moet eerst verdiend worden.
- Personen hebben al eerder samenwerkingservaring met elkaar opgedaan (in een ander project of samenwerkingsverband) of zij hebben uit de eigen organisatie of het eigen netwerk ervaringen gehoord van mensen die met hen hebben samengewerkt.
- Organisaties hebben in de markt een bepaald imago dat invloed heeft op het vertrouwen.
- Er zijn (diepgewortelde) stereotype beelden (vooroordelen) over de verschillende beroepsgroepen in de bouw die invloed hebben op het vertrouwen.

Al deze oorzaken kunnen een positieve of een negatieve invloed op de beeldvorming en het vertrouwen hebben. Natuurlijk moet het vertrouwen aan het begin van een samenwerking nog groeien. Maar als er veel negatieve beelden zijn, is het erg lastig om een goede vertrouwensband te creëren.

Transparantie, de ander inzicht geven in wat je werkelijk vindt, denkt en voelt, is de sleutel als het gaat om het creëren van vertrouwen. Daarnaast is het vertonen van consistent en integer gedrag (doen wat je zegt, altijd handelen vanuit dezelfde, expliciet gemaakte, principes) belangrijk: hierdoor wordt het gedrag voorspelbaar en geloofwaardig.

### Praktijkvoorbeeld

**Een projectontwikkelaar en een gemeente zijn al jaren met elkaar in gesprek over ideeën voor een binnenstedelijk woningbouwproject. Eindelijk is het zover. De ideeën kunnen vertaald worden in een PvE. De ontwikkelaar wil voortvarend aan de slag, maar de gemeente aarzelt. De projectontwikkelaar heeft het idee dat hij nog steeds gezien wordt als 'de jongen van het snelle geld', ondanks het feit dat hij al heel wat water bij de wijn heeft gedaan. De gesprekken over het PvE verlopen moeizaam.**

## Het dilemma nader belicht

Wantrouwen bespreken of doorgaan	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het wantrouwen belemmert een goede samenwerking en heeft als zodanig een negatieve uitwerking op de projectresultaten</li> <li>• De angst dat de relatie niet bestand is tegen een confrontatie of dat de relatie door het te bespreken verslechtert</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een beter contact met elkaar waardoor het vertrouwen toeneemt</li> <li>• Meer openheid en begrip voor elkaar</li> <li>• Een stevige basis voor de samenwerking, waardoor de projectresultaten zullen verbeteren</li> </ul>

### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Expliciet uitwisselen van stereotype beelden en persoonlijke ervaringen
2. Spiegelen en klankborden
3. Het gedrag van de ander onderzoeken
4. Zorgen voor informele contacten

### Tips

#### 1. Expliciet uitwisselen van stereotype beelden en persoonlijke ervaringen

- Omdat stereotype beelden altijd een rol spelen, is het een goed idee om dit onderwerp aan het begin van de samenwerking gezamenlijk te bespreken. Het is een goed programmaonderdeel van de Project Start-up. Hang flip-overs op met daarop telkens een zin om af te maken: "Alle opdrachtgevers (gemeentes, projectontwikkelaars, etc.) zijn..."; "Alle architecten zijn..."; etc. Laat elk teamlid vervolgens zijn gedachten ongenueanceerd op de flip-over noteren. Wat volgt, is een gesprek waarbij de betrokkenen uitwisselen wat hun ervaringen zijn ("Ik heb meegemaakt in een project dat..."). De vraag in hoeverre deze denkbeelden een rol spelen in dit project, is daarbij zeer relevant. Het gesprek zou afgesloten kunnen worden met concrete samenwerkingsafspraken over hoe de betrokkenen met elkaar om willen gaan in dit project.
- Een andere manier om het onderwerp aan de orde te stellen, is het uitvoeren van een simulatie waarbij de partijen in elkaars huid kruipen. Er wordt bijvoorbeeld een gesprek nagespeeld over een toekomstig probleem of vraagstuk (bijvoorbeeld over de uitgangspunten voor het ontwerp of de weerstand van de omwonenden). De opdrachtgever speelt daarbij niet zijn eigen rol, maar bijvoorbeeld die van de architect en vice versa. In dit soort simulaties worden de stereotype beelden die men van elkaar heeft, altijd uitvergroot neergezet door de spelers. Dit zorgt vaak voor veel hilariteit, maar ook voor een treffende weergave van de vooroordelen. In de nabespreking kunnen wederom de persoonlijke ervaringen worden uitgewisseld.

### Instrumenten en verwijzingen

47. Vertrouwen - achtergrond over de betekenis van vertrouwen
44. Stereotype beelden - opdracht om stereotype beelden gezamenlijk in kaart brengen en hier het gesprek over aan te gaan met elkaar

### Tips

## 2. Spiegelen en klankborden

- Iedereen heeft, bewust of onbewust, vooroordelen over de verschillende 'spelers' in een project. Deze vooroordelen kunnen een negatief effect hebben op de samenwerking. Vooroordelen sturen het gedrag en zorgen ervoor dat je op een bepaalde manier handelt. Op het moment dat je merkt dat je een van de betrokkenen wantrouwt, is het zinvol om te onderzoeken in hoeverre dit gebaseerd is op feiten en feitelijke waarnemingen. Houd jezelf de volgende spiegel voor:
  - Wat doet of zegt de persoon in kwestie nu feitelijk waardoor je hem wantrouwt?
  - Zijn de conclusies die je verbindt aan deze signalen de juiste, of zijn er ook nog andere conclusies mogelijk?
  - Welke vooroordelen of eerdere ervaringen kleuren jouw waarnemingen?Wellicht kom je erachter dat de persoon in kwestie het voordeel van de twijfel verdient.
- Uiteraard kun je ook vragen of een ander jou de spiegel wil voorhouden. Denk aan een collega of andere gelijkgestemde die geen of weinig betrokkenheid heeft bij het project. Deze persoon zou jou, door het stellen van kritische vragen, tot een meer objectief beeld van de persoon en de situatie kunnen laten komen. Intervisie is daarvoor bij uitstek een geschikte werkvorm.

### Instrumenten en verwijzingen

41. Waarnemingen of interpretaties? - opdracht om het verschil duidelijk te maken tussen waarnemingen en interpretaties
48. Gedrag - achtergrond over hoe gedrag wordt bepaald door vooroordelen
43. Intervisie - achtergrond en uitleg van de 7-stappen methode om op constructieve wijze intervisie toe te passen

### Tips

## 3. Het gedrag van de ander onderzoeken

- Als je hebt nagedacht over je eigen vooroordelen en wat de mogelijke motieven kunnen zijn voor de ander om op een bepaalde manier te handelen, kun je vaak niet anders dan concluderen dat je daar alleen over kunt speculeren. Daarom is het raadzaam het gedrag van de ander te onderzoeken. De beste manier om dit te doen is door hierover een gesprek aan te gaan met de persoon in kwestie. Door de feedbackregels te gebruiken kun je dit gesprek op een constructieve manier insteken. Je begint met het bespreekbaar maken van de feitelijke waarneming en de indruk die het jou geeft of het gevoel dat het bij jou oproept. Het is goed om je ervan bewust te zijn dat jouw indruk of gevoel altijd waar is. Of de ander dit ook zo bedoeld heeft, is een ander verhaal. Probeer er door middel van het stellen van open vragen, achter te komen wat de werkelijke intenties en motieven van de ander zijn. Het is goed mogelijk dat er een andere reden aan het gedrag ten grondslag ligt dan jij denkt, of dat de persoon in kwestie zich niet bewust is van de indruk die hij bij jou wekt. Het gesprek kan worden afgesloten met afspraken over hoe jullie in het vervolg kunnen voorkomen dat er gevoelens van wantrouwen ontstaan. Bovendien heeft een dergelijk gesprek een positieve uitwerking op het onderlinge vertrouwen. Het gedrag van de ander wordt transparant gemaakt en het contact wordt verbeterd.

### Instrumenten en verwijzingen

40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback

### Tips

## 4. Zorgen voor informele contacten

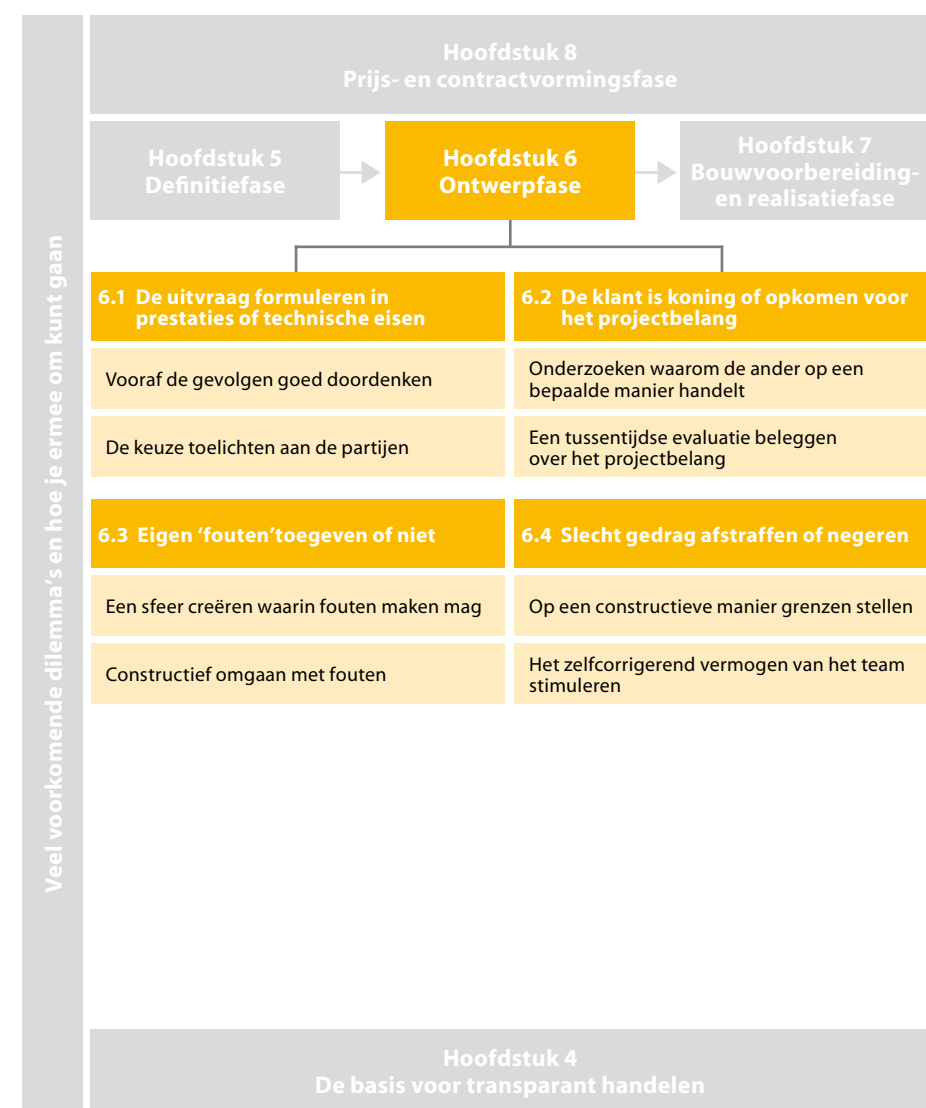
- Tijdens informele contactmomenten gedragen mensen zich anders dan tijdens formele vergaderingen en besprekingen. Je ziet elkaar dan in de eerste plaats als mens, niet als functionaris. Informele contactmomenten, zoals bijvoorbeeld een borrel, sportieve activiteit, etentje of excursie, zorgen ervoor dat mensen elkaar beter leren kennen. De ervaring leert dat een informele, ontspannen setting mensen eerder uitnodigt tot het bespreken van hun gedachten, indrukken en gevoelens. Hierdoor wordt de kern vaak beter geraakt en worden kleine rimpels in de samenwerking en het onderlinge vertrouwen vaak op een eenvoudige manier gladgestreken. Op deze manier bouwen de betrokkenen aan een stevige basis van vertrouwen, die tegen een stootje kan. Door te investeren in de relatie, wordt over en weer krediet opgebouwd. Zorg er dus voor dat de projectteamleden elkaar regelmatig buiten het project treffen. Voor een goede balans kan iedere betrokken partij om de beurt het initiatief nemen voor het organiseren van een informele activiteit of ontmoeting.

## Ontwerpfase

### De rol van de directie

De directie speelt in deze fase van het project vaak een prominentere rol dan in latere fasen. Naast de tips hierboven ter harte te nemen, kan zij als het gaat om dit dilemma een aantal zaken stimuleren en faciliteren, zoals het initiëren van intervisiebijeenkomsten en een bijeenkomst waarbij onder andere de rol van de stereotype beelden aan de orde komt. Dit onderwerp is ook interessant om in het gezelschap van directeuren te bespreken: ook op dat niveau leven er vooroordelen. Daarnaast kan de directie de spiegel voorhouden aan de eigen medewerkers als het gaat om ervaren wantrouwen. Door het stellen van kritische vragen, kan zij op een coachende manier de persoon in kwestie helpen bij zelfonderzoek.

### Bouwproces



**Doel van de fase:**

Het uitwerken van het Programma van Eisen in een voorlopig ontwerp, definitief ontwerp en bestek.

**Belangrijkste spelers in deze fase:**

Oprachtgever (gebruikers), ontwerpende partijen (technische adviseurs/ingenieurs, architecten)

**De dilemma's**

In de ontwerpfase scheppen partijen de kaders voor de uitvoering. In een intensief traject nemen de partijen ingrijpende beslissingen, waarbij telkens de afweging wordt gemaakt tussen wat goed is voor het project en wat goed is voor de partijen. Hoe deskundig iedereen ook is, we hebben hier te maken met mensenwerk. Goede intenties zijn helaas geen garantie voor een foutloos ontwerpproces of een goede samenwerking. Belangrijke dilemma's die zich kunnen voordoen, zijn:

- De uitvraag formuleren in prestaties of technische eisen
- De klant is koning of opkomen voor het projectbelang
- Eigen fouten toegeven of niet
- 'Slecht' gedrag van een ander teamlid afstraffen of negeren

## 6.1 De uitvraag formuleren in prestaties of technische eisen

Bouwen is een concrete aangelegenheid, waarbij mensen een verwachting hebben van het eindresultaat. In de ontwerpsystematiek is ingebakken dat de ontwerpers aan de hand van een Programma van Eisen een Voorlopig Ontwerp maken en dit na goedkeuring verder uitwerken in een Definitief Ontwerp. De vragen die zich dan voordoen, zijn: hoe zorgen wij dat uitvoerende partijen datgene gaan realiseren wat wij willen en verwachten? Hoe kunnen partijen hier op een transparante manier mee omgaan? Omschrijven wij dat in de vorm van een prestatiebestek of in de vorm van een technische omschrijving? Een prestatiebestek brengt onzekerheid met zich mee: "Krijg ik wel wat ik wil?" Het toepassen van prestatiebestekken gaat gepaard met loslaten. Hoe open en transparant wil en kun je in dit soort situaties zijn?



Bouwen heeft ook te maken met de overdracht van verantwoordelijkheden. Als een technische omschrijving wordt gemaakt, ligt de verantwoordelijkheid van het ontwerp bij de ontwerpende partijen. De verantwoordelijkheid van de uitvoerende partijen richt zich op het realiseren van het ontwerp. Bij een prestatiebestek wordt veel meer gevraagd van de uitvoerende partijen. Zij nemen dan een deel van de ontwerpwerkzaamheden voor hun rekening, wat zij vaak niet gewend zijn. Ontwerpende partijen geven naast de verantwoordelijkheid ook een hoeveelheid omzet uit handen. Bij prestatiebestekken betaalt de opdrachtgever voor de prestatie (het geleverde resultaat). In het andere geval betaalt de opdrachtgever de inspanning die de opdrachtnemer levert. Kortom, hoe gaan zij op een open manier om met dit dilemma?

**Praktijkvoorbeeld**

**In een project voor een brede school was ervoor gekozen om een prestatiebestek te maken. Onder leiding van de architect vond een aantal vergaderingen plaats om de eisen voor de afwerking van ruimtes vast te stellen. Een van de discussiepunten was de vloerafwerking. De opdrachtgever had een sterke voorkeur voor marmoleum en had moeite om deze voorkeur los te laten en te komen tot prestatie-eisen op dit punt, zoals eisen omtrent slijtvastheid, akoestiek, uitstraling en schoonmaak.**

**Het dilemma nader belicht**

De uitvraag formuleren in prestaties of technische eisen	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij een prestatiebestek is de zorg dat er minder grip is op het eindresultaat en meer kans op interpretatieverschillen (wat kan leiden tot verrassingen)</li> <li>• Een traditioneel bestek (technische eisen) is tijdrovend om te maken en is er meer kans op fouten, doordat niet de juiste kennis in huis is</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De deskundigheid van partijen kan optimaal gebruikt worden</li> <li>• Door een open dialoog over te maken keuzes, ontstaat er meer grip en invloed op het eindresultaat (ook al is het een prestatiebestek)</li> </ul>

**Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?**

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Vooraf de gevolgen goed doordenken
2. De keuze toelichten aan de partijen



## Tips

## 1. Vooraf de gevolgen goed doordenken

- Een gedegen risico-inventarisatie helpt om mogelijke consequenties van de keuze in kaart te brengen.

In de risico-inventarisatie staan de volgende vragen centraal:

- Wat vraagt dit project?
- Hoe specifiek zijn onze eisen?
- Wat zijn de plussen en minnen van de verschillende vormen?
- Waar willen wij grip op hebben?
- Wat verwachten wij van een uitvoerende partij?
- Waar hebben wij moeite/weinig ervaring mee?
- Welke invloed wil onze achterban hebben en hoe past die in de verschillende vormen?
- Welke vaardigheden/kennis hebben wij nodig?

Je kunt de risico-inventarisatie als opdrachtgever (gedeeltelijk) zelf doen of gezamenlijk met de ontwerpende partijen.

- Maak gebruik van de ervaringen en expertise van anderen. Vraag een onafhankelijk expert om advies. Tevens zijn er collega-opdrachtgevers die je kunt raadplegen en met wie je ervaringen kunt uitwisselen. Ook biedt het internet veel informatie.

### Instrumenten en verwijzingen

31. Risicomanagement - de RISMAN quick scan: een praktische handleiding voor het zelfstandig uitvoeren van een snelle, globale risicoanalyse op de planning volgens de RISMAN-systematiek
50. Handreiking Model Prestatiebestek RWS - internetlink
56. Evaluatie werking prestatiebestek - internetlink
49. Prestatie-eis versus technische omschrijving - voorbeeld ter verduidelijking over maaien

## Tips

## 2. De keuze toelichten aan de partijen

- Inzicht in de gedachten en afwegingen achter de gemaakte keuze geeft begrip bij de partijen. Sta er expliciet bij stil waarom jullie deze keuze hebben gemaakt en licht toe wat de afwegingen zijn geweest.
- Neem de tijd om een presentatie te geven aan de betrokken partijen bij de start van de fase. Het is daarbij belangrijk om aan te geven wat de doorslag gaf en de ontwerpende of uitvoerende partijen om een reactie te vragen. Zo wordt gewerkt aan begrip en acceptatie voor de gekozen besteksvorm.
- Bespreek gezamenlijk de zorgen.

Als je eenmaal een zorgvuldige keuze hebt gemaakt en er heeft hierover een gesprek plaatsgevonden met de partijen, dan is het goed om stil te staan bij de zorgen die iedereen over het project heeft en de gekozen besteksvorm. Door in een vroeg stadium deze zorgen te inventariseren, kunnen misschien maatregelen worden genomen om die zorgen weg te nemen. Dus centraal staat de vraag: hoe kunnen

jullie hier op een zakelijke en constructieve manier mee omgaan?

- Maak expliciet wat ieders verantwoordelijkheden zijn. Welke besteksvorm je ook kiest, het blijft belangrijk om ieders verantwoordelijkheden helder te krijgen. Dit geldt voor zowel de opdrachtgever als de ontwerpende en uitvoerende partijen. Hoe gaat de opdrachtgever om met zijn achterban, hoe geven de uitvoerende partijen invulling aan de betreffende vorm en wat is de rol van ontwerpende partijen? Hoe gaan wij om met conflicterende situaties en verschillende interpretaties? Hoe vindt besluitvorming plaats?

### Instrumenten en verwijzingen

51. Bestekskeuze - opdracht om de zorgen van de bestekskeuze te bespreken
52. Verantwoordelijkheden - opdracht om de verantwoordelijkheden goed in te vullen

### De rol van de directie

Als directeur is het belangrijk om achter de keuze voor een bepaalde besteksvorm te staan. Je moet deze door dik en dun kunnen verdedigen en uit kunnen leggen aan de mensen in de organisatie. Als directeur ben je verantwoordelijk voor het nemen van de juiste beslissingen. Realiseer je hierbij dat het belangrijk is om te weten wat er leeft bij de achterban en hoe dat het beste in een besteksvorm tot uiting kan komen.

Verder heb je als directeur de bevoegdheid om experts in te huren inzake kennis omtrent de verschillende besteksvormen. Ook kan je jouw netwerk gebruiken om ervaringen uit te wisselen.

## 6.2 De klant is koning of opkomen voor het projectbelang

De opdrachtgever is doorgaans de partij die de architect, de constructeur en de andere technische adviseurs contracteert. Deze contractuele relatie geeft een onderlinge afhankelijkheid van elkaar. Dit heeft vaak tot gevolg dat mensen het gevoel hebben dat zij hun opdrachtgever te vriend moet houden. Op zich is het goed om te streven naar harmonie en een goede sfeer, maar dit geldt niet in alle gevallen. In de ideale situatie waardeert de opdrachtgever het als partijen opkomen voor het projectbelang, ook al betekent dat een kritische houding richting de opdrachtgever. Toch is het voor veel partijen een vanzelfsprekendheid om de klant als koning te beschouwen.

Er zijn verschillende soorten opdrachtgevers. In dit kader kunnen wij onderscheid maken tussen opdrachtgevers die zich in meer of mindere mate als 'koning' gedragen. Dit heeft vooral te maken met het gebruiken van de machtspositie om invloed uit te oefenen. Opdrachtgevers kiezen bewust of onbewust voor het gebruik van macht. Een persoon kan zich van nature autoritair gedragen of daar bewust voor kiezen, omdat deze strategie in zijn ogen veel oplevert. Daarnaast kan de opdrachtgever onder druk van de achterban een autoritaire houding aannemen. Autoritair optreden nodigt niet uit tot transparant handelen. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers kunnen bijdragen aan een sfeer waarin kritiek mag worden geuit in het kader van het projectbelang.

**Praktijkvoorbeeld**

De opdrachtgever heeft de ambitie om het meest duurzame kantoor van Nederland te realiseren. Elke keer zijn er weer nieuwe ideeën om de meest vooraanstaande technologieën op het gebied van duurzaamheid mee te nemen in het ontwerp, ondanks het feit dat deze technologieën zich nog in een experimentele fase bevinden. Het project staat onder tijdsdruk, juist omdat het ontwerpteam aan deze ambitie probeert tegemoet te komen. De ontwerpende partijen aarzelen of ze de opdrachtgever in zijn ambitie moeten remmen, ook al is dit niet goed voor het project.



**Het dilemma nader belicht**

De klant is koning of opkomen voor het projectbelang	
<p><b>Waarom is dit een dilemma?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De zorg dat, als je kritisch bent naar de opdrachtgever, dit negatieve consequenties heeft voor de relatie, de tevredenheid van de opdrachtgever en eventuele vervolgoopdrachten</li> <li>• De zorg dat, als je niet opkomt voor het projectbelang, je het project en de eigen organisatie benadeelt; dit geeft ontevredenheid bij de (eigen) achterban</li> </ul>
<p><b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaan voor de beste keuzes voor het project op het juiste moment</li> <li>• Een goede balans tussen de verschillende belangen en expliciete keuzes hierin</li> <li>• Waardering en begrip voor de inbreng van de expertise en ervaring en het opkomen voor het project</li> </ul>

**Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?**

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Onderzoeken waarom de ander op een bepaalde manier handelt
2. Een tussentijdse evaluatie beleggen over het projectbelang

**1. Onderzoeken waarom de ander op een bepaalde manier handelt**

- Als een opdrachtgever (of andere partij) keuzes maakt die niet in het belang zijn van het project, is het raadzaam te onderzoeken wat de motivatie hierachter is. Ga het gesprek aan met de opdrachtgever.
- Aan tafel komen is soms lastiger dan gedacht. Schakel desnoods directeuren in als de opdrachtgever terughoudend is om een afspraak te maken om dit te bespreken.
- Zorg voor een goede voorbereiding en onderbouwing. Het is het beste om met concrete feiten te komen. Op welke aanwijsbare momenten en situaties heb je het belang van de opdrachtgever boven het projectbelang zien worden gesteld? Op welke momenten bevond jij je in een spagaat: moet ik de opdrachtgever volgen of moet ik nu voor het projectbelang opkomen? Als je geen harde feiten hebt, maar alleen gedachtes, gevoelens of vermoedens, uit deze dan. Vermoedens en gevoelens ontstaan niet zomaar.
- Denk na over de setting, die is sterk van invloed op het gesprek. Met de setting doelen wij op zaken als locatie, hoeveelheid tijd, deelnemers, moment van de dag en aard van het gesprek (formeel of informeel). Weeg goed af welke setting het beste past bij wat je wilt bereiken.
- Om de drijfveren van de ander te achterhalen zijn open vragen noodzakelijk:
  - Waarom komt de opdrachtgever met aanvullende wensen?
  - Wat is de achterliggende behoefte achter het verzoek?
  - Waarom stelt hij zich zo op en wat zijn daarvan de gevolgen?
- Het is menselijk om aannames te doen over de drijfveren van de ander. Voor een goed gesprek is het daarom van belang deze aannames en vooringenomenheid opzij te zetten en oprecht geïnteresseerd te zijn in het verhaal van de ander.
- Als je de opdrachtgever niet primair ziet als degene die jou betaalt, maar als een teamlid met een teamverantwoordelijkheid (net als jijzelf), ontstaat een relatie van wederzijdse afhankelijkheid. Het bespreken van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer helpt daarbij.
- Maak de gevolgen inzichtelijk aan de opdrachtgever. Confronteer de opdrachtgever op een waardevrije manier met de gevolgen van zijn handelen voor het project, de motivatie van de teamleden en de motivatie van jezelf (feedbackregels). Wellicht is de opdrachtgever zich niet bewust van deze kwestie.
- Als je het lastig vindt om kritisch te zijn naar je opdrachtgever, kun je ook openheid geven over jouw worsteling. Bijvoorbeeld:
 

*“Waar ik mee zit en wat wil ik aankaarten is het volgende. Als opdrachtgever zie ik je... doen. Ik vind het lastig om je hier als opdrachtgever op aan te spreken, maar ik vind het zo belangrijk voor het project dat ik er toch iets over wil zeggen...”*

**Instrumenten en verwijzingen**

40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
41. Waarnemingen of interpretaties? - opdracht om het verschil duidelijk te maken tussen waarnemingen en interpretaties

## 2. Een tussentijdse evaluatie beleggen over het projectbelang

- Een tussentijdse evaluatie biedt de mogelijkheid om de individuele en gezamenlijke belangen te bespreken. Het doel van deze bijeenkomst is om gezamenlijk te evalueren hoe het staat met de balans tussen de individuele belangen en de gezamenlijke belangen. Als deze te veel uit elkaar beginnen te lopen, dan is dit merkbaar in de voortgang van het project. Organiseer de bijeenkomst op een externe locatie. Het is vaak vruchtbaarder om moeilijke onderwerpen op neutraal terrein en onder begeleiding van een onafhankelijke gespreksleider te bespreken. Betrek mensen die een gelijke rol in het project hebben, bij voorkeur degenen die bevoegdheden in het project hebben (projectleiders). In de bijeenkomst kun je ook gebruikmaken van een simulatie om vast te stellen hoe mensen omgaan met de belangen.
- Bespreek eerst met elkaar welk gedrag je waarneemt, want belangen sturen in sterke mate het gedrag. Door te kijken hoe deelnemers de samenwerking en het gedrag van de samenwerkingspartners beleven, wordt dit in kaart gebracht. Vervolgens kan het ervaren gedrag gekoppeld worden aan de belangen. Waarom handelt iemand op een bepaalde manier? Welk belang wil hij daarmee dienen? Een voorbeeld:
  - *Constructeur: is terughoudend om werkzaamheden te doen (gedrag) die niet heel precies in zijn opdracht zijn omschreven, omdat zijn opdracht vrij beperkt is (belang: winst maken)*
  - *Opdrachtgever: komt telkens met wijzigingen (gedrag), omdat hij de gebruiker tevreden wil stellen (belang)*
 Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de gezamenlijkheid. Een vraag die hierbij gesteld kan worden is: wat heeft het *project* nodig om succesvol te zijn?

### Instrumenten en verwijzingen

33. Samenwerking - voorbeeldagenda van een tussentijdse evaluatiebijeenkomst
5. Belangensoefening - simulatie 'De Bezuiniging': tijdens deze simulatie oefent een team met een bezuinigingsopdracht, elk vanuit zijn belang en perspectief. Het doel van de oefening is om te ervaren dat een goede samenwerking valt of staat met ieders gedrag
23. Procesbegeleiders - lijst met namen
53. Belangen - achtergrond over hoe belangen het gedrag sturen
41. Waarnemingen of interpretaties? - opdracht om het verschil duidelijk te maken tussen waarnemingen en interpretaties

### De rol van de directie

De directie heeft vaak meer afstand tot de dagelijkse gang van zaken van het project. Wel is er inzicht in het project op basis van de rapportage van de betreffende projectleiders. Hierin komen kwaliteit, planning, budget en samenwerking aan de orde. Het periodieke overleg met projectleiders is daarom geschikt om aandacht te schenken aan de belangen. Immers, het (financiële) belang van de organisatie is hier ook mee gemoeid. Als directeur is het meestal eenvoudiger om informeel aan te kaarten dat er onbalans in de belangen aan het ontstaan is. Bedenk dat als de signalen tot het

directieniveau doordringen er al het nodige aan vooraf is gegaan en het tijd is om actie te ondernemen.

Verder is het de rol van de directie om te projectleiders te steunen in de positief-kritische opstelling naar andere teamleden en dus ook naar de opdrachtgever. De directeur kan met de projectleider de gesprekken voorbereiden door zich te verplaatsen in de opdrachtgever.

Daarnaast kan de directeur bij de opening van tussentijdse evaluatiebijeenkomsten aanwezig zijn om aan te geven wat belangrijk is. De directeur laat betrokkenheid zien door bij te dragen in de kosten voor de bijeenkomst (kosten voor de locatie en het inhuren van de onafhankelijke gespreksbegeleider).

Ook is het hier van belang dat directeuren regelmatig (informeel) contact met elkaar hebben. Zorg dat je als directeur een gelijkwaardige gesprekspartner van de opdrachtgever bent.

### Instrumenten

9. Directeurenoverleg - conceptagenda voor periodiek overleg

## 6.3 Eigen 'fouten' toegeven of niet

In de ontwerpfase werken de ontwerpende partijen in nauw overleg samen met de opdrachtgever en gebruikers om het Programma van Eisen uit te werken in een ontwerp. Het is een complex proces waarin de kans op fouten, missers of interpretatieverschillen groot is. Waar gewerkt wordt, vallen nu eenmaal spaanders. Op zich is dat niet erg, maar hoe gaan mensen daarmee om? Fouten toegeven is lastig. Net als in andere sectoren zullen ook mensen in de bouw daarom geneigd zijn om deze situaties te vermijden. Daar komt nog bij dat het niet gebruikelijk is in de bouw om je fouten toe te geven en je kwetsbaar op te stellen. Men heeft vaak de ervaring dat het toegeven van fouten negatieve consequenties heeft: als je een fout toegeeft, dan moet je voor de gevolgen opdraaien. Dat kan geld kosten, zeker als je er lang mee wacht.

Wij spreken hier over fouten. Dat is wellicht een zwaar woord; het woord fout heeft in ieder geval een beladen betekenis. In de bouw hebben we te maken met ontwerpfouten ("Die partij heeft zijn werk niet naar behoren gedaan"), maar ook afstemmingsfouten ("We hebben elkaar verkeerd begrepen") of interpretatieverschillen ("Ik dacht dat dit ermee bedoeld werd"). We hebben hier te maken met een grijs gebied waarin het niet eenvoudig is om iets als fout te betitelen, laat staan de fout bij één iemand te leggen. Voor de goede orde: het gaat hier uitdrukkelijk niet om het opzettelijk benadelen van anderen.

Het al dan niet open zijn over fouten wordt sterk bepaald door onze ervaringen in het verleden. Misschien zijn wij ooit eens flink afgestraft voor een fout of zijn wij juist beloond omdat wij er zo open over konden spreken. Bij het toegeven of maskeren van fouten spelen allerlei (onbewuste) denkpatronen een rol. Het is maar de vraag of deze

gedachtes (of aannames) altijd eerlijk of waar zijn. Transparant zijn heeft in dit geval dus te maken met open zijn over de gedachtes die een rol spelen bij het toegeven of maskeren van fouten.

### Praktijkvoorbeeld

**Tijdens een ontwerpvergadering van een woningbouwproject gebeurde het volgende: de voorzitter kwam bij het agendapunt actiepunten. Hij ging alle actiepunten langs en sloeg per ongeluk één actiepunt over. Dit was een actiepunt van de installatieadviseur die wist dat hij zijn actiepunt verzuimd had te doen. Toen de voorzitter alle actiepunten had besproken, zei de installatieadviseur op een wat voorzichtige toon: "Jullie slaan nu mijn actiepunt over. Ik wilde even aangeven dat ik hem nog niet heb uitgevoerd. Excuses, maar dat wilde ik toch even zeggen". Het ontwerpteam waardeerde het dat hij de moeite nam om dit op te biechten in plaats van dat hij er gemakkelijk onderuit kwam door zijn mond te houden. Zijn transparante gedrag werd beloond door het team.**

### Het dilemma nader belicht

Eigen 'fouten' toegeven of niet	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met het maskeren of verzwijgen van fouten hoopt men de consequenties van de fout te ontlopen (de fout komt niet aan het licht of lost zich vanzelf op)</li> <li>Bij het toegeven van fouten speelt altijd de zorg dat je gestraft wordt of de rekening gepresenteerd krijgt. Als een fout, die jij eerder hebt verzwegen, ontdekt wordt, kan dit de vertrouwensrelatie schaden</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Openheid en begrip bij de samenwerkingspartners (vertrouwen)</li> <li>Focus op de oplossing in plaats van de schuldvraag</li> </ul>

#### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Een sfeer creëren waarin fouten maken mag
2. Constructief omgaan met fouten

### Tips

#### 1. Een sfeer creëren waarin fouten maken mag

- Bespreek vooraf hoe het projectteam om wil gaan met eventuele fouten. Dit is een goed punt om in een startbijeenkomst (Project Start-up) op de agenda te zetten. Hoe eerder dit op de agenda staat, hoe meer voordeel je ervan zult hebben. Je kunt dan ingrijpen als de gevolgen van fouten gering zijn. Om het te bespreken helpt het om met concrete voorbeelden te werken: "Stel dat... hoe gaan we daar dan mee om?"
- Bij (herhaald) optreden van (dezelfde) fouten: veroordeel de fouten niet direct, maar ga op zoek naar de werkelijke oorzaak en blijf zoeken naar een oplossing. Wees kritisch ten aanzien van beloftes die de ander doet. Bij herhaald optreden vermindert ons vertrouwen in de ander. Een gesprek kan bijvoorbeeld als volgt verlopen:
  - A: "Niet alle opmerkingen zijn in de ontwerptekeningen verwerkt. Dat is nu de derde keer dat ik dit constateer."
  - B: "Ja, sorry! Volgende keer heb ik het wel gedaan."
  - A: "Dat zeg je nu wel, maar volgens mij heb je dat de vorige keer ook toegezegd. Hoe komt het dat het telkens niet lukt? Hoe kan ik erop vertrouwen dat jij de opmerkingen nu wél goed verwerkt?"
  - B: "Nou, er staan nog een paar punten open waar ik nog vragen over heb en mijn collega is op vakantie. Volgende week maandag is hij terug. Dan kan ik het afmaken."

#### Instrumenten en verwijzingen

11. Fouten maken mach - teamoefening om vast te stellen hoe men met fouten wil omgaan
1. Aanspreken op fouten - gespreksvoorbeelden van het eerste gesprek (corrigerend gesprek) en het gesprek inzake fouten die herhaaldelijk voorkomen (leergesprek)
14. Fouten maken - literatuursuggesties
24. Project Start-up - voorbeeldprogramma

### Tips

#### 2. Constructief omgaan met fouten

- Bedenk dat een fout in een vroeg stadium vaak minder ernstige gevolgen heeft. Aan het begin van het project of de fase heeft iedereen nog ruimte om bij te sturen. Hoe langer je wacht, hoe kleiner die ruimte. Wacht je te lang, dan plaats je andere mensen voor voldongen feiten.
- Met het toegeven van kleine fouten leer je binnen het team om constructief om te gaan met fouten. Of je nu zegt: "Sorry, ik heb dat nog niet af!" of "Ja, maar ik zit nog op informatie te wachten", is een wereld van verschil. In het eerste voorbeeld krijg je het gevoel dat de ander zich verontschuldigt. Je accepteert deze verontschuldiging en bent meteen geneigd te vragen: "Wanneer kun je het dan wél af hebben?" Je kunt dan snel overgaan tot het oplossen van het probleem. In het tweede voorbeeld ("Ja, maar...") ben je geneigd om in opstand te komen. Dit is een natuurlijke of vanzelfsprekende reactie, maar deze zorgt er niet voor dat het probleem wordt opgelost. Beginnen met 'onschuldige' fouten toegeven helpt je om te leren omgaan met de reacties van anderen. Je kunt bijvoorbeeld een negatieve reactie krijgen. Besef dat door jouw fout de ander ook een probleem heeft. Doordat jij bijvoorbeeld een actie

niet hebt ondernomen, moet de ander zijn achterban vertellen dat het werk niet af is. Ga niet inhoudelijk in op primaire reacties, dit zijn vaak uitingen van frustratie. Eens een keer "Sorry, dat heb ik verkeerd gedaan", zeggen is geen zwakte; het getuigt juist van moed.

- De verantwoordelijkheid nemen voor een 'kleine' fout, creëert goodwill bij de ander. Deze is dan eerder bereid om zich coöperatief op te stellen. Bijvoorbeeld: *"Ik heb dit verkeerd gedaan. De extra uren neem ik voor mijn rekening."*
- Doordat mensen zich verplaatsen in elkaars positie, ontstaat eerder begrip. Hoe zou jij het vinden als iemand lang wacht met het toegeven van een fout? Vaak ben je dan minder geneigd om de ander te helpen: *"Had hij maar eerder moeten komen!"* De ander kan zich ook in jou verplaatsen: hoe zou ik mij voelen als ik in die situatie zat en hoe zou ik handelen?
- Geef openheid over wat het voor jou lastig maakt om de kwestie op tafel te leggen. Als je een fout toegeeft, moet je over een drempel stappen. Het kan zijn dat je het oneerlijk vindt om jouw fout wél toe te geven (anderen maken immers ook fouten). Of misschien staat eergevoel je in de weg of heb je er geen vertrouwen in dat anderen goed zullen reageren op jouw eerlijkheid. Het is daarom belangrijk dat je je verhaal zorgvuldig formuleert.
- Erken dat jouw 'fout' nadelige gevolgen heeft voor anderen, los van de vraag of het al dan niet een fout is. Het gaat hierbij dus niet om het gelijk krijgen, maar om het feit dat jij begrip toont voor de nadelige gevolgen voor de ander. Begrip tonen is iets anders dan het met de ander eens zijn. Expliciet zeggen dat je begrijpt dat de ander last heeft van jouw fout, vergroot de bereidheid om samen aan de oplossing te werken. Wees aan de ene kant tolerant en aan de andere kant daadkrachtig en oplossingsgericht: *"Goed dat je het aangeeft. Het is alleen wel vervelend dat het is gebeurd, want wij hebben er allemaal last van. Wat stel jij nu voor eraan te doen? Want wij moeten verder en er moet een oplossing komen!"* Op deze manier beloon je het feit dat iemand de fout bespreekbaar heeft gemaakt, maar stuur je aan op een oplossing zonder voorbij te gaan aan ieders verantwoordelijkheid.

#### Instrumenten en verwijzingen

1. Aanspreken op fouten - gespreksvoorbeelden van het eerste gesprek (corrigerend gesprek) en het gesprek inzake fouten die herhaaldelijk voorkomen (leergesprek)
35. Slecht nieuws brengen - achtergrond en fasen van slecht nieuws brengen
3. Begrijpen is iets anders dan het ermee eens zijn - striptekening ter illustratie dat begrijpen niet hetzelfde is als het ermee eens zijn
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
57. internetlinks voor achtergronden rondom het thema 'toegeven van fouten'

#### De rol van de directie

Fouten worden nu eenmaal gemaakt, hoe vervelend ook. Directeuren kunnen medewerkers stimuleren om goed om te gaan met fouten. Zij kunnen het goede voorbeeld geven, bijvoorbeeld door open te zijn over de fouten die zij zelf maken. Daarnaast kunnen zij mensen die goed omgaan met fouten belonen. Aan de andere kant zul je als leidinggevende niet moeten aarzelen om mensen aan te spreken op het niet-constructief omgaan met fouten.

#### Instrumenten en verwijzingen

12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen

#### 6.4 'Slecht' gedrag van een ander teamlid afstraffen of negeren

Tijdens de ontwerpfase, maar ook in de andere fasen, komt het veelvuldig voor dat deelnemers ongewenst gedrag vertonen. In de Project Start-up bepalen deelnemers zelf wat 'slecht' (ongewenst) gedrag is en hoe ze met dit gedrag willen omgaan. Denk aan het niet nakomen van een afspraak, het niet op elkaars e-mail reageren, een ander beschuldigen of vage afspraken maken. Het zijn allemaal voorbeelden van 'slecht' gedrag. Hoe ga je daarmee om? Straf je dat gedrag af of negeer je het? Bij afstraffen hebben mensen de associatie dat er ruzie en verwijdering komt. De kans daarop is inderdaad aanwezig. Dat zul je waarschijnlijk het liefst willen vermijden; het 'slechte' gedrag negeren lijkt dan een betere optie. Op het moment dat het gedrag mensen persoonlijk benadeelt of frustrereert, komen zij vaak pas in actie. Blijkbaar wegen de nadelen van het afstraffen dan wel op tegen de voordelen. Verder laten de projectteams het afstraffen vaak over aan de leider van het (ontwerp)team. Het is de gewoonte om de leider het vuile werk te laten opknappen.

Straffen is iets anders dan aanspreken. Een straf is een vergelding als gevolg van een verzuim of overtreding. Dit gaat verder dan iemand aanspreken. Er zit een consequentie aan: de straf. De ander moet dus boeten. Dit kan een milde vorm zijn (bijvoorbeeld: *"Als je de volgende keer jouw afspraak niet nakomt, zie ik mij genoodzaakt dit op te nemen in het verslag"*) of een zwaardere vorm (*"Ik wil niet meer dat jij het ontwerpoverleg bijwoont"*).





## Het dilemma nader belicht

'Slecht' gedrag afstraffen of 'slecht' gedrag negeren	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je wilt dat iemand zijn gedrag aanpast of zijn leven betert, omdat je er last van hebt of omdat het jou irriteert of frustrereert. Als dat gedrag getolereerd wordt, zal het waarschijnlijk niet veranderen</li> <li>• Als je iemand aanspreekt of het gedrag afstraft, kan dit leiden tot conflicten en een slechte sfeer in het team. Hoe zal de ander/het team reageren als je iemand aanspreekt? Wat zullen de consequenties voor het project zijn?</li> <li>• Bij aanspreken op 'slecht' gedrag, bestaat de kans dat jij aangesproken wordt op jouw 'slechte' gedrag</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbetering van het 'slechte' gedrag (doordat de ander doordrongen is van de noodzaak)</li> <li>• Openheid en begrip over het effect van het gedrag op jou/het project</li> <li>• De emmer raakt niet vol doordat frustraties kunnen worden geuit voordat het principiële kwesties worden</li> </ul>

### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Op een constructieve manier grenzen stellen
2. Het zelfcorrigerend vermogen van het team stimuleren

## Tips

### 1. Op een constructieve manier grenzen stellen

- Vanaf de start streng zijn is gemakkelijker dan hier in een later stadium mee beginnen. In de Project Start-up hebben de teamleden meestal al afspraken gemaakt over hoe zij elkaar willen aanspreken op 'slecht' gedrag. Het aanklaarten van dit gedrag aan het begin van een project of fase heeft meestal nog geen ernstige gevolgen. Iedereen heeft dan nog de ruimte om zijn gedrag aan te passen. Bovendien voorkom je dat de emmer vol raakt; elke keer dat een afspraak niet wordt nagekomen of een deadline niet wordt gehaald, is een druppel in de emmer.
- Het helpt om weloverwogen keuzes te maken over hoe je wilt omgaan met 'slecht' gedrag. De volgende vragen ondersteunen het denkproces:
  - Welk 'slecht' gedrag neem je waar?
  - Wat is daar het effect van?
  - Wat gebeurt er als ik het 'slechte' gedrag aanklaart?
  - Wat zou ik willen bereiken?
- Gebruik de feedbackregels om slecht gedrag bespreekbaar te maken en grenzen aan te geven. De feedbackregels zijn hét instrument om op een constructieve manier aan te geven waar voor jou de grens ligt. Daarbij gaat het erom dat het ongewenste gedrag van de ander een nadelig effect heeft op het project en daar kom je voor op. Het is op het gedrag van de ander gericht, maar niet op de persoon. Henk is niet slecht, maar het gedrag dat Henk op dat moment vertoonde wel.
- Feedback ontvangen is een kunst. Door oog te hebben voor hoe de boodschap bij de ander aankomt, kun je voorkomen dat de ander afhaakt en zich terugtrekt door weg te lopen of te zwijgen. Juist op dit moment komt het erop aan om met elkaar in gesprek te blijven. Denk na over de setting. Door iemand apart te nemen is de boodschap vaak minder bedreigend.
- Bedenk: het is nooit te laat. Het komt soms voor dat je ergens pas later achterkomt. In een ontwerpvergadering is er bijvoorbeeld een besluit genomen. Achteraf kom je erachter dat je het niet eens bent met de gang van zaken of dat je je niet netjes behandeld voelt. Door er later op terug te komen kun je alsnog een grens stellen.

### Instrumenten en verwijzingen

12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
41. Waarnemingen of interpretaties? - opdracht om het verschil duidelijk te maken tussen waarnemingen en interpretaties
35. Slecht nieuws brengen - achtergrond en fasen van slecht nieuws brengen
16. Gespreksdynamiek - uitleg over het instrument 'Roos van Leary': dit model geeft inzicht in actiereactiepatronen waardoor gesprekken beter te sturen zijn



## 2. Het zelfcorrigerend vermogen van het team stimuleren

### Tips

- Succesvolle teams zijn in staat om zelf ongewenst gedrag te corrigeren. Daarbij heeft iedereen een actieve rol. Het corrigeren van ongewenst gedrag is dan niet alleen de verantwoordelijkheid van de voorzitter of leider van het team. Het zelfcorrigerend vermogen kan gestimuleerd worden door als team dit onderwerp te bespreken, waarbij de voorzitter of leider het goede voorbeeld geeft. Dit zou kunnen tijdens een tussentijdse evaluatiebijeenkomst met het (ontwerp)team. Evalueer hoe het aanspreken binnen het team gaat:
  - Op welke manier spreken de teamleden elkaar aan?
  - Op welke onderwerpen spreken de teamleden elkaar aan?
  - Hoe constructief verlopen deze gesprekken?
  - Wat is het effect van deze gesprekken? Helpt het?
  - Wat zouden de teamleden beter of anders willen doen?
  - Wat is nog lastig?
 Een open en kritische houding over het eigen gedrag helpt in het gesprek. Ook is het goed om te kijken naar de effecten van het 'slechte' gedrag op het team/project. Toon begrip voor het feit dat teamleden het lastig vinden om te corrigeren (empathie) en stel tegelijkertijd de norm vast (geen sympathie). Bijvoorbeeld: *"Ik kan mij voorstellen dat je het lastig vindt om mensen aan te spreken. Toch is het voor het team en het project belangrijk dat dit gebeurt."* Sluit de evaluatiebijeenkomst af met concrete afspraken.
- Leg als voorzitter van het (ontwerp)team de verantwoordelijkheid voor het aanklaarten van 'slecht' gedrag bij alle deelnemers en neem zelf een actieve rol. Beloon het aanklaarten hiervan door teamleden een compliment hiervoor te geven.

### Instrumenten en verwijzingen

33. Samenwerking - voorbeeldagenda van een tussentijdse evaluatiebijeenkomst
54. Evalueren - evaluatieopdracht om de ervaringen met elkaar te delen. Centraal staat 'elkaar aanspreken'
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
1. Aanspreken op fouten - gespreksvoorbeelden van het eerste gesprek (corrigerend gesprek) en het gesprek inzake fouten die herhaaldelijk voorkomen (leergesprek)
55. Afspraken maken over gedragsverandering - opdracht over hoe je goede afspraken kunt maken over het aanpassen van 'slecht' gedrag

## De rol van de directie

Wat kun je als directeur doen om medewerkers te stimuleren om op een open en constructieve manier om te gaan met 'slecht' gedrag in het (ontwerp)team? Het begint natuurlijk met het goede voorbeeld te geven en de bovenstaande tips over aanspreken en grenzen aangeven zelf toe te passen. Je kunt als directeur ook de middelen vrijmaken om een tussentijdse evaluatie te laten begeleiden op neutraal terrein (externe locatie). Daarnaast is het van belang om af en toe bij het projectteam te informeren of er 'slecht' gedrag voorkomt en hoe de teamleden hiermee omgaan. Een coachende stijl is dan het meest passend. Daarbij kun je de medewerkers helpen het gezamenlijke doel voor ogen te houden. Dat is eenvoudiger als je als directeur meer afstand hebt tot de dagelijkse gang van zaken in het project. Moedig mensen aan om, als zij wat klagerig zijn over andere partijen, in gesprek te gaan met de betreffende partijen. Dus: niet praten over, maar praten met elkaar. Help de teamleden door open vragen te stellen en de juiste afwegingen te laten maken.

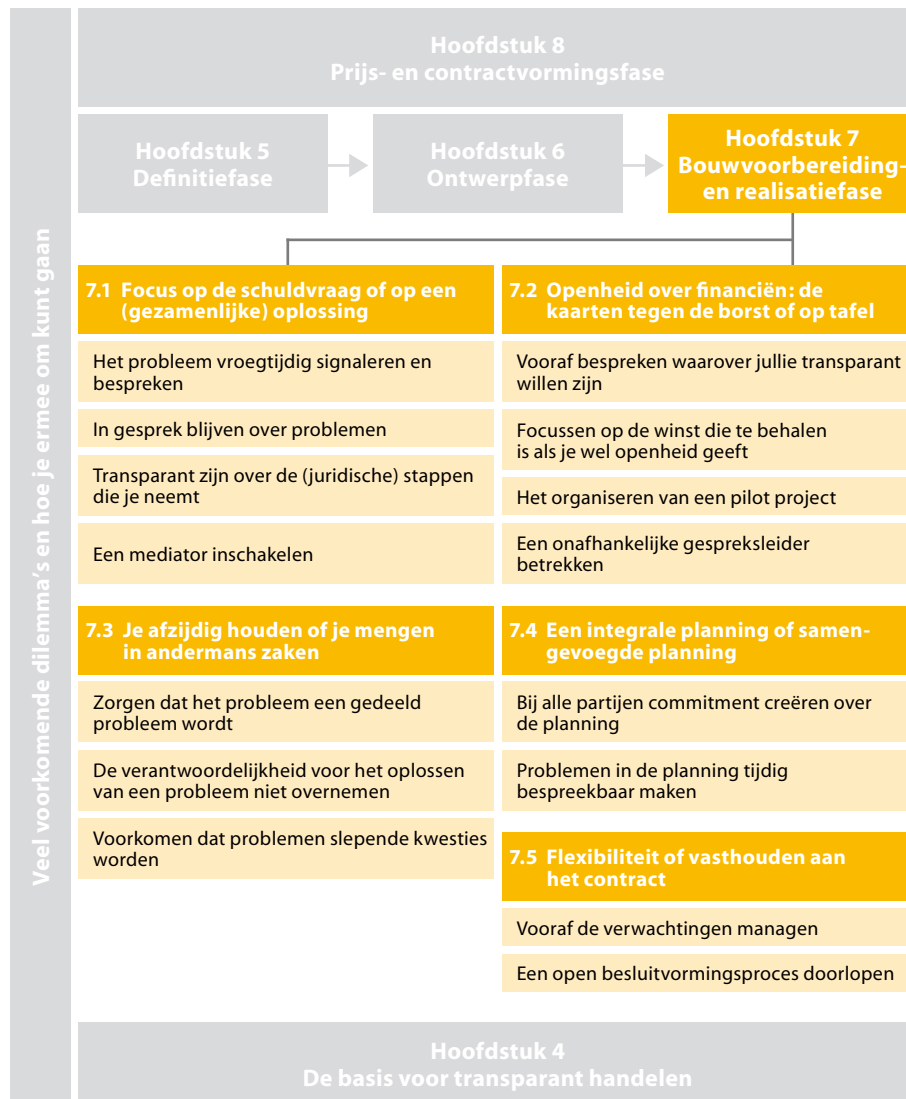
### Instrumenten en verwijzingen

12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen

# 7

## Bouwvoorbereiding- en realisatiefase

### Bouwproces



#### Doel van de fase:

Realiseren van het ontwerp binnen de overeengekomen kaders van tijd, geld en kwaliteit.

#### Belangrijkste spelers in deze fase:

Opdrachtgever/directievoerders, (gespecialiseerde) aannemers, leveranciers, architect en adviseurs

#### Welke dilemma's kunnen zich voordoen in deze fase?

Tijdens de bouwvoorbereiding- en uitvoeringsfase neemt de druk op betrokken partijen toe. Beslissingen gaan gepaard met grote consequenties ten aanzien van tijd, geld en kwaliteit. Dit kan leiden tot de volgende belangrijke dilemma's:

- Focus op de schuldvraag of op een (gezamenlijke) oplossing
- Openheid over financiën: de kaarten tegen de borst of op tafel
- Je afzijdig houden of je mengen in andermans zaken
- Een integrale planning of een samengevoegde planning
- Flexibiliteit of vasthouden aan het contract

In de volgende paragrafen zijn deze dilemma's nader uitgewerkt.

#### 7.1 Focus op de schuldvraag of op een (gezamenlijke) oplossing

In elk project doen zich problemen voor. In de uitvoeringsfase hebben problemen vaak een directe en grote impact op de factoren tijd, geld, kwaliteit en veiligheid. Dit geldt ook voor het wijzigen van eerder gemaakte keuzes. De consequenties van problemen en wijzigingen zijn in deze fase zo groot, omdat de bijsturingmogelijkheden beperkt zijn. Hierdoor nemen de financiële risico's en de druk voor alle partijen toe. Als de belangen groot zijn, wordt de kosten-batenanalyse door iedere partij zorgvuldig gemaakt. Grotere financiële belangen maken dat mensen minder bereid zijn om risico te nemen; zij kiezen dan eerder voor hun eigen belang of de bekende weg. Problemen en wijzigingen in het project groeien regelmatig uit tot conflicten, waarin de gelederen juist gesloten worden en transparantie daardoor ver te zoeken is. Dit scheidt over het algemeen geen open en transparant klimaat waarin gezocht kan worden naar een gezamenlijke oplossing. In ieders belang is het logisch en noodzakelijk om in dit soort situaties zaken goed vast te leggen of juridisch te kaderen. Een juridische focus alléén biedt echter vaak onvoldoende oplossing en kan bovendien voor iedereen onnodig veel schade opleveren. Transparant en open gedrag kan in dit soort situaties bijdragen aan een betere uitkomst voor alle betrokken partijen.

### Praktijkvoorbeelden:

- In project X is een achterstand ontstaan in de planning. De installateur en de installatieadviseur bakkeleien over de schuldvraag: ligt het aan de kwaliteit en kwantiteit van de inzet van de installateur, of aan het bestek van de installatieadviseur? De discussie duurt al zeven maanden en intussen is er nog steeds geen oplossing gevonden voor de opgelopen achterstand. Dit gaat meerdere partijen geld kosten.
- De gegevensverstrekking vanuit de opdrachtgever gaat erg traag. De projectleider van de opdrachtgever zit tussen twee vuren: er wordt intern aan hem getrokken en vanuit de aannemer wordt flink wat druk uitgeoefend. Uit schaamte en onmacht houdt hij zich vooral op de vlakte als het gaat om de te verstrekken tekeningen. Dit levert bij de projectleider en werkvoorbereider van de aannemer veel irritatie op. Er zijn nu al vijf bouwvergaderingen verstreken, die vooral zijn gegaan over de vraag waarom de benodigde gegevens er niet zijn en wiens schuld dit is. Tot nu toe is het projectteam nog geen steek verder gekomen; wel is de sfeer behoorlijk grimmig geworden.



### Het dilemma nader belicht

Focus op de schuldvraag of focus op een (gezamenlijke) oplossing	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De behoefte aan (juridisch) zekerheid over de consequenties van het probleem en het beperken de eigen schade. Soms gaat het ook gewoon om het halen van het gelijk</li> <li>• Het voorkomen van een juridisch steekspel waarbij de relatie verhardt en de samenwerking nog moeilijker wordt</li> <li>• Het willen oplossen van de problemen, waarbij de medewerking van de samenwerkingspartijen noodzakelijk is</li> <li>• De relatie goed willen houden op de lange termijn met het oog op toekomstige projecten</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrip voor elkaar en herstel van het vertrouwen, waardoor de samenwerking verbetert</li> <li>• Focus op een echte, gezamenlijke en wellicht ook onverwachte, innovatieve oplossing voor het probleem</li> <li>• Als je samen een crisis hebt doorstaan, versterkt dit de relatie</li> </ul>

#### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Het probleem vroegtijdig signaleren en bespreken
2. In gesprek blijven over problemen
3. Transparant zijn over de (juridische) stappen die je neemt
4. Een mediator inschakelen

#### Tips

#### 1. Het probleem vroegtijdig signaleren en bespreken

- Hoe langer je wacht, hoe moeilijker het wordt om tot een oplossing te komen. Kaart het vraagstuk formeel (bijvoorbeeld in een bouwvergadering) en informeel aan, al is het alleen nog maar een risico (de consequenties zijn nog klein en beïnvloedbaar).
- Door een gezamenlijke risico-inventarisatie en -analyse te maken, worden potentiële problemen in kaart gebracht. Je kunt dit doen tijdens een gezamenlijke bijeenkomst. Voor risico-inventarisatie en -analyse zijn verschillende methodes. Bij de analyse gaat het niet alleen om technisch inhoudelijke of projectmatige risico's; het is de moeite waard om ook risico's op het gebied van de relaties en de omgeving in kaart te brengen. Tijdens de bijeenkomst kunnen ieders zorgen besproken worden. Hierbij is het van belang om inzicht te krijgen in de vraag waarom iemand zich zorgen maakt en wat het effect daarvan is op het project, de samenwerking, de partijen en de teamleden.
- Het vroegtijdig aankaarten van problemen wordt gemakkelijker als het team in de Project Start-up afspraken heeft gemaakt over de onderlinge samenwerking.

**Instrumenten en verwijzingen**

30. Risicomanagement - literatuursuggesties
31. Risicomanagement - de RISMAN quick scan: een praktische handleiding voor het zelfstandig uitvoeren van een snelle, globale risicoanalyse op de planning volgens de RISMAN - systematiek
32. Risicomanagement - het RISMAN model
29. Risicomanagement - de RISMAN checklist
34. Samenwerkingsafspraken - voorbeeldposter met de gemaakte samenwerkingsafspraken, die in de bouwkeet of vergaderruimte kan worden opgehangen

**Tips****2. In gesprek blijven over problemen**

- Een één op één gesprek leent zich goed voor het bespreekbaar maken van problemen. Dit gesprek kan zowel een formeel als een informeel karakter hebben. Ook kan een teamsessie worden belegd waarin de problemen op de agenda staan. Door er een informele sessie van te maken, is een open gesprek gemakkelijker te realiseren. Een belangrijke stelregel in dit gesprek is: probeer de ander te begrijpen voordat je zelf begrepen wilt worden. Stel daarbij open vragen:
  - Hoe kijk jij tegen de situatie aan?
  - Wat is volgens jou het probleem?
  - Wat zijn volgens jou de gevolgen van de problemen?
  - Wat is de gedachte achter jouw standpunt? Waarom is dit zo belangrijk voor jou?
  - Waar zit jouw zorg?
- Als je zelf openheid geeft, nodigt dit de ander ook uit tot openheid. Het helpt dus om open te zijn over jullie problemen/fouten. Als je moeite hebt om openlijk over fouten te praten, wees hier dan eerlijk over. *Bijvoorbeeld: "Ik merk dat ik het lastig vind om open te praten over dingen die wij misschien ook niet goed hebben gedaan, omdat ik denk dat wij dan meteen de rekening gepresenteerd krijgen"*. Bespreek vervolgens hoe jullie hiermee om kunnen gaan of geef aan wat jij nodig zou hebben om wél open te zijn. Bedenk daarbij dat het creëren van openheid een proces is dat tijd nodig heeft en moet groeien.
- Spreek jouw irritaties en zorgen uit. Dit klaart niet alleen de lucht, maar zorgt er ook voor dat de ander begrip krijgt voor jouw manier van doen. Als er op een constructieve manier feedback gegeven en ontvangen wordt, verdiept dit de relatie juist en wordt de weg vrijgemaakt om zonder ballast naar de toekomst en de oplossing te kijken (zie feedbackregels). Verlies het gemeenschappelijke belang niet uit het oog: zoek in het gesprek met elkaar telkens naar punten waarover jullie het eens zijn/waar iedereen belang bij heeft.

**Instrumenten en verwijzingen**

21. Problemen in het bouwproject - conceptprogramma en werkvormen voor een bijeenkomst
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback

**Tips****3. Transparant zijn over de (juridische) stappen die je neemt**

- Als partijen overgaan tot het nemen van juridische stappen, blijft het van belang om dit op een transparante manier te doen. Niemand zit erop te wachten om overvallen te worden door juridische brieven met een ultimatum. Het helpt om formele waarschuwingen, claims en ingebrekestellingen mondeling aan te kondigen. Als er eerst telefonisch contact is, kun je ook uitleg geven over de achtergrond van je keuze en je intenties.
- Alhoewel de juridische kant van conflicten goed afgedekt moet zijn, is het niet verstandig om juridische correspondentie een vervanging te laten zijn voor gesprekken over de oplossing van het probleem. Het werk moet immers doorgaan. Daarom is het van belang dat de partijen 'on speaking terms' blijven.

**Tips****4. Een mediator inschakelen**

- Het juridische pad kost vaak veel tijd en geld. Bovendien hebben de partijen relatief weinig invloed op de uitkomst van een juridische procedure. Er is een alternatief: mediation. Een mediator zorgt ervoor dat het gesprek constructief gevoerd wordt en dat alle partijen aan bod komen. Deze onafhankelijke is gericht op het goed laten verlopen van het gesprek en het begeleiden van de partijen bij het bedenken van een passende oplossing. Om de mediation te laten slagen, is het raadzaam een mediator uit te kiezen waar alle partijen vertrouwen in hebben.
- Veel mensen hebben moeite met het inschakelen van hulp bij conflicten. Ondanks het feit dat in de bouwsector heel veel specialisatie is aangebracht, is het inschakelen van een specialist op het gebied van samenwerking en conflicten nog niet ingeburgerd. Vanuit de gedachte dat hulp vragen een zwakgebod is, aarzelen veel mensen daarom en wachten zij lang voordat zij hulp inschakelen. Dit komt de problematiek vaak niet ten goede. De problemen lossen zich doorgaans niet vanzelf op. Sterker nog, ze verergeren meestal in de loop van de tijd.

**Instrumenten en verwijzingen**

63. Mediation - internetlink met informatie over het thema 'mediation'
23. Procesbegeleiders - lijst met namen
64. Mediation - literatuursuggesties

**De rol van de directie**

Bij de situaties waar dit dilemma aan de orde is, komt de directie vooral in beeld als er opgeschakeld wordt (vanwege het feit dat het projectteam er niet uitkomt en/of omdat er opnieuw contractonderhandelingen plaatsvinden). Enkele tips voor de directie:

- Alertheid helpt om problemen in een vroeg stadium te signaleren. Soms zijn de signalen niet heel direct of expliciet. Een belangrijke indicator is bijvoorbeeld het e-mailgedrag van de projectteamleden. Als de e-mails langer worden en er meer gemaild wordt dan gesproken, dan is er iets aan de hand.

- Stimuleer transparant gedrag bij de eigen medewerkers en maak jouw verwachtingen op dit vlak expliciet (bijvoorbeeld: *“Ik vind het belangrijk dat er altijd eerst telefonisch contact is met partijen om uitleg te geven, voor er officiële of juridische brieven worden gestuurd”*).
- Geef het goede voorbeeld en wees zelf ook transparant, zowel intern als extern (bijvoorbeeld over jouw belangen, zaken die jij niet goed hebt gedaan of lastig vindt). Beloon transparant gedrag (prijzen, waardering uitspreken) en spreek mensen aan op niet-transparant gedrag.
- Een periodiek ‘directeurenoverleg’ (een informeel overleg) versterkt het contact tussen de verschillende directeuren. Gezamenlijk bepalen zij hoe zij de randvoorwaarden kunnen scheppen voor een goede en transparante samenwerking in het project op operationeel niveau. Tussentijds contact ondersteunt de samenwerking.



### Instrumenten en verwijzingen

9. Directeurenoverleg - conceptagenda voor periodiek overleg
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback

## 7.2 Openheid over financiën: de kaarten tegen de borst of op tafel

Wat zou het makkelijk zijn als er volledige openheid is over het budget en eventuele marge van de opdrachtgever en de begroting en marge van opdrachtnemers... Voor opdrachtnemers en opdrachtgevers zou het dan duidelijk zijn binnen welke financiële kaders het project écht gerealiseerd moet worden en waar nog ruimte zit om onvoorziene zaken op te vangen. Toch is die volledige openheid in de praktijk niet zo eenvoudig te bewerkstelligen. Wat dit tot een dilemma maakt:

- Is de ander te vertrouwen? Als ik open ben, is de ander dat dan ook? En als de opdrachtgever zegt dat het budget € x is, is dat dan ook de waarheid? Of is er dan nog ergens een reservepotje? Kan ik ervan op aan dat de cijfers die verstrekt worden door de opdrachtnemer ook daadwerkelijk kloppen? In dit soort zaken speelt de mens als gewoontedier een grote rol. Openheid geven over de financiën is nieuw en mensen kiezen liever voor de gebaande paden.
- Wat is er te winnen bij openheid over de financiën? Kan de opdrachtnemer niet meer winst behalen als hij er geen openheid over geeft? Krijgt een opdrachtgever niet meer waar voor zijn geld als hij niet vertelt wat hij werkelijk te besteden heeft? Dit is de kosten-batenanalyse die iedere partij voor zichzelf maakt. De perceptie is vaak dat er door de kaarten tegen de borst te houden meer te winnen is.

Een belangrijke randvoorwaarde voor transparantie op dit vlak is dan ook dat de partijen elkaar winst, rendement en een goede prijs-kwaliteitverhouding gunnen. Transparantie op financieel vlak leidt dan tot een meer realistische oplossing voor problemen. Daarnaast reduceert het het aantal bezuinigingsrondes of maakt ze op z'n minst eenvoudiger. In projecten waar er openheid is over de financiën leidt transparantie bovendien tot een versterking van de samenwerkingsrelatie. Openheid wordt gezien als een blijk van vertrouwen en zorgt ervoor dat er met meer respect wordt omgegaan met elkaars belangen.

### Het dilemma nader belicht

De kaarten op tafel: openheid over financiën of de kaarten tegen de borst: geen openheid financiën	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij een strategisch spel met de kaarten tegen de borst is het verloop en de uitkomst van de onderhandeling onvoorspelbaar; het kan dus ook ongunstig uitpakken. Ook is de kans groot dat er onvoldoende draagvlak en commitment ontstaat; het werkt in de hand dat slechte verliezers nog slechter worden en het proces dat volgt gaat frustreren</li> <li>• Als je de kaarten op tafel legt en openheid geeft, is men bezorgd dat de ander hier misschien misbruik van maakt</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere kaders voor het project (realistische oplossingen, eenvoudigere bezuinigingsrondes)</li> <li>• Versterking van het vertrouwen en het respect voor elkaars belang</li> </ul>

#### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Vooraf bespreken waarover jullie transparant willen zijn
2. Focussen op de winst die te behalen is als je wel openheid geeft
3. Het organiseren van een pilot project
4. Een onafhankelijke gespreksleider betrekken



## 1. Vooraf bespreken waarover jullie transparant willen zijn

### Tips

- Tijdens bijeenkomsten kunnen partijen afstemmen of zij openheid willen geven over de projectfinanciën en hun eventuele terughoudendheid hierover. Om deze terughoudendheid verder te verkennen, helpt het om te bespreken wat je van elkaar nodig hebt om transparanter te zijn. Maak goede afspraken waarover je wel en niet transparant wilt of kunt zijn. Neem de tijd voor dit proces: tijdens de bijeenkomsten kan het vertrouwen in elkaar groeien.
- Denken in scenario's zorgt ervoor dat jullie voorbereid zijn op lastige situaties. Dit kan bijvoorbeeld door het houden van een simulatie, waarin een lastige situatie binnen het project wordt nagebootst. Met behulp van een simulatie kan geanticipeerd worden op deze lastige situatie en wordt duidelijk wat transparant handelen nu precies van het gedrag van de mensen vraagt.

### Instrumenten en verwijzingen

13. Financiële belangen - suggesties voor een bijeenkomst
5. Belangen oefening - simulatie 'De Bezuiniging': tijdens deze simulatie oefent een team met een bezuinigingsopdracht, elk vanuit zijn belang en perspectief. Het doel van de oefening is om te ervaren dat een goede samenwerking valt of staat met ieders gedrag

## 2. Focussen op de winst die te behalen is als je wel openheid geeft

### Tips

- Door samen een kosten-batenanalyse te maken ontstaat inzicht in wat het oplevert om transparant te zijn over de financiën. De partijen zetten alle voors en tegens op een rij, zodat zij inzicht krijgen in elkaars zorgen en belangen. Door gezamenlijk aan de slag te gaan, creëer je openheid en een goed contact. Het vertrouwen neemt daardoor toe, zodat de partijen weloverwogen aan openheid over financiën beginnen. In het gesprek is het van belang om het gezamenlijke belang goed te verkennen en te onderzoeken hoe jullie elkaar kunnen helpen om elkaars belangen te realiseren.

### Instrumenten en verwijzingen

13. Financiële belangen - suggesties voor een bijeenkomst
15. Gemeenschappelijke en tegenstrijdige belangen - opdracht om op constructieve wijze openheid te krijgen over de belangen

## 3. Het organiseren van een pilot project

### Tips

- Het organiseren van een pilot project is een goede manier om ervaring op te doen met transparantie over de financiën. Kies dit project zorgvuldig uit. Begin klein en met een relatief laag afbreukrisico. Op die manier kunnen jullie goed experimenteren en goede ervaringen opdoen. Om ervoor te zorgen dat er lering wordt getrokken uit het pilot project, is periodiek evalueren noodzakelijk.

## 4. Een onafhankelijke gespreksleider betrekken

### Tips

- Een onafhankelijke gespreksleider kan helpen om ervoor te zorgen dat niemand kan 'ontsnappen' als het zijn beurt is om open te zijn. Bij lastige of spannende vergaderingen of gesprekken, met name als het gaat over projectbudget, financiële belangen en rendementen, is dit een steun in de rug voor de partijen. Kies een gespreksleider waarin alle betrokken personen vertrouwen hebben. Zorg ervoor dat iedereen betrokken is bij de keuze van de gespreksleider.

### Instrumenten en verwijzingen

23. Procesbegeleiders - lijst met namen

### De rol van de directie

Een belangrijke succesfactor bij transparantie over financiën is de mate waarin dit is afgekaart binnen de eigen organisatie (hoofddirectie/Raad van Bestuur). Betrek hen bijvoorbeeld bij het selecteren van het (pilot) project en bespreek gezamenlijk wat het betekent als jullie openheid van zaken geven over de financiën. Ook is het goed om hier samen met het interne projectteam bij stil te staan. Waarom kiezen jullie voor een bepaalde aanpak? Wat willen jullie daarmee bereiken? Wat verwachten jullie van de medewerkers die aan dit project werken? Door een coachende rol aan te nemen, kan de directie de medewerkers steunen om de gekozen koers vast te houden gedurende het project.

## 7.3 Je afzijdig houden of je mengen in andermans zaken

Bouwprojecten zijn complexe samenwerkingsvormen, waarin veel partijen met bijbehorende informatiestromen tot een gezamenlijk projectresultaat moeten komen. De kans op problemen is dan groot. De problemen waar wij hier op doelen, zijn problemen die niet de partij zelf aangaan, maar plaatsvinden tussen twee of meer andere partijen. Het zit in onze aard om ons daar niet mee te bemoeien, dat zijn immers andermans zaken. Partijen moeten zelf hun problemen kunnen oplossen. Dit kan echter zo lang duren, dat anderen daar hinder van ondervinden. Moeten wij ons dan afzijdig houden of gaan wij ons mengen in andermans zaken? Hoe kun je op een transparante manier met dit dilemma omgaan?



**Praktijkvoorbeelden:**

- De uitvoerende partijen stoeien al een tijd met elkaar. Het lijkt wel of elk detail een probleem is. De architect zag dit van een afstand al gebeuren. Hij had maar een minimale rol in de uitvoering (esthetische begeleiding). Na enige aarzeling heeft hij omwille van het project de partijen (aannemer, installateurs en bouwdirectie) gemotiveerd om bij elkaar te gaan zitten en het probleem te bespreken.
- De installateur kreeg de achterstand in de engineering niet weggewerkt. De installatieadviseur en de installateur waren elkaar over en weer aan het beschuldigen en aan het bestoken met vragen. Uiteindelijk kaartten de bouwdirectie en de aannemer deze kwestie aan. In eerste instantie ontkenden de partijen dat er iets aan de hand was. Pas toen de discussie hoog begon op te lopen, accepteerden de partijen hulp. De aannemer besloot extra capaciteit in te zetten. Een deel van het engineeringwerk werd bij de installatieadviseur ondergebracht.

**Het dilemma nader belicht**

Je afzijdig houden of je mengen in andermans zaken	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merken dat partijen er niet uitkomen of onvoldoende actie ondernemen om de problemen op te lossen, terwijl de onopgeloste kwestie negatieve consequenties heeft voor het project en wellicht (op termijn) ook jouw belangen schaadt</li> <li>• De verwachting dat de partijen hun verantwoordelijkheid nemen en het zelf oplossen. Wie ben jij om je daarmee te bemoeien?</li> <li>• De angst om meegetrokken te worden in de problemen of conflicten van anderen</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een snellere oplossing van het probleem, waardoor het project er minder onder lijdt</li> <li>• Openheid, beter contact en een versterking van de samenwerking</li> </ul>

**Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?**

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Zorgen dat het probleem een gedeeld probleem wordt
2. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem niet overnemen
3. Voorkomen dat problemen slepende kwesties worden

**1. Zorgen dat het probleem een gedeeld probleem wordt**

- Eerst moet de urgentie van het probleem duidelijk zijn. Mensen gaan meestal pas over tot actie als zij de noodzaak van een bepaalde kwestie inzien. Hiervoor is het nodig om inzicht te hebben in de gevolgen van het probleem voor het project. *“Als wij nu niets doen, dan...”*. Als andere teamleden aangeven hoe zij er last van ondervinden en er komt erkenning van de partijen die het conflict met elkaar hebben, pas dan kan het team over de oplossing gaan praten. Actiegerichtheid is daarbij belangrijk. Het is verstandig om een aparte sessie te beleggen om het probleem met elkaar te bespreken.
- Een derde kijkt met meer afstand naar een probleem. Wat voor de één een verschil van mening is op technisch gebied, is voor de ander een heel ander soort probleem. Als je doorvraagt naar de mening van de partij, blijkt het vaak om iets anders te gaan dan het probleem dat op tafel ligt. Denk aan vragen als:
  - Wat is de reden dat jullie er niet uitkomen?
  - Wat is voor jullie eigenlijk echt belangrijk?
  - Waarom is dit standpunt voor jou zo belangrijk?
  - Wat zit erachter?
- Focus op de gemeenschappelijkheid. Bij het aankaarten van problemen ontstaat de neiging om de nadruk te leggen op de verschillen. Daarmee los je de problemen niet op. Probeer de focus te leggen op het gemeenschappelijke. Denk hierbij aan de gemeenschappelijke belangen of datgene waar beide partijen het over eens zijn (*“Wij zijn het erover eens dat de sparingen een probleem zijn”*). Werk van hieruit verder (*“Hoe kunnen wij dit probleem nu gaan oplossen? Wat stel jij voor?”*).
- Mensen zijn verantwoordelijk voor het oplossen van hun eigen problemen, is veelal de stelregel. Dat geldt ook voor de bouw. Mensen zijn terughoudend om problemen aan te kaarten. Als je dit toch wilt doen, geef dan aan dat je de partijen niet voor de voeten wilt lopen, maar dat je merkt dat het (te) lang duurt voordat er een oplossing komt en dat dit de reden is dat je jouw hulp aanbiedt.

**Instrumenten en verwijzingen**

40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
21. Problemen in het bouwproject - conceptprogramma en werkvormen voor een bijeenkomst

## 2. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van het probleem niet overnemen

### Tips

- Terughoudendheid bij het helpen van anderen is begrijpelijk. In het kader van openheid helpt het als je de anderen inzicht geeft in jouw aarzelingen en zorgen om het project. Vaak gaan zorgen over het feit dat het lang duurt voordat andere partijen tot een oplossing komen.
- Wellicht kun jij de partijen helpen of meedenken over mogelijke oplossingen. Hulp bieden wil echter niet zeggen dat je de verantwoordelijkheid overneemt. Geef helder de grenzen aan, je bent immers niet bereid tegen elke prijs te helpen. Hierbij is het goed om af te wegen wat het oplevert als je iemand de helpende hand biedt.
- Mensen zien hulp veelal als een brevet van onvermogen. Dit verklaart waarom er vaak niet meteen juichend op gereageerd wordt. Het is goed om dit in het achterhoofd te houden als je jouw hulp aanbiedt. Hou er rekening mee dat het accepteren van hulp tijd nodig heeft.

### Instrumenten en verwijzingen

3. Begrijpen is iets anders dan het ermee eens zijn - strip ter illustratie dat begrijpen niet hetzelfde is als het ermee eens zijn
20. Belangen - afbeelding van 'De IJsberg', die de achtergrond van tegenstrijdige belangen illustreert
35. Slecht nieuws brengen - achtergrond en fasen van slecht nieuws brengen

## 3. Voorkomen dat problemen slepende kwesties worden

### Tips

- Problemen die lang blijven voortbestaan, worden slepende kwesties. Vaak zijn er in een vroeg stadium allerlei signalen waar te nemen die erop duiden dat problemen escaleren:
  - Mensen die wegblijven op vergaderingen (zonder zich af te melden)
  - Eindeloos e-mailverkeer over de afhandeling van inhoudelijke problemen
  - Misbruik van e-mail voor zaken die beter, gemakkelijker of sneller telefonisch of face to face afgehandeld zouden kunnen worden
  - Mensen die telkens nieuwe argumenten aandragen
  - Het ene probleem is nog niet opgelost of de volgende dient zich alweer aan
  - Acties die (te) lang open blijven staan
  - Slechte sfeer in de vergaderingen
  - Lange tijd voordat je wordt teruggebeld
  - Spanning tussen teamleden
  - Mensen die elkaar steken onder water geven
- Alleen het waarnemen van deze signalen is niet voldoende. Het is in het projectbelang (en waarschijnlijk ook in jouw eigen belang) om iets te doen met deze signalen. Dat begint met het benoemen van die signalen. *"Elke keer hebben we een rotvergadering. De sfeer is echt om te snijden. Ook gaat het niet goed met de planning. We dreigen*

*een belangrijke deadline niet te halen. Als je dit ook van mening bent, wat kunnen wij dan hieraan doen?"*

- De leider heeft net iets meer invloed en kan het onderwerp agenderen. Betrek daarom de leider van het team (de voorzitter) bij de problemen. Desnoods kaart je het probleem aan bij de directies van de organisaties.
- Stel kritische vragen aan de partijen die een slepende kwestie met elkaar hebben. Vraag aan de partijen hoe het komt dat zij het probleem niet opgelost krijgen. Wat is daar de reden voor? Als er beterschap wordt beloofd, is het raadzaam om reële grenzen te stellen aan de termijn waarop er een oplossing moet zijn gevonden.

### Instrumenten en verwijzingen

65. Frustraties in de samenwerking - literatuursuggestie
38. Teammonitor - instrument voor het meten van de teameffectiviteit

### De rol van de directie

Als directielid hoef je maar regelmatig te vragen hoe het gaat met het project om voldoende op de hoogte te zijn. Meestal geven mensen wel aan wat er speelt. Door regelmatig naar hen te luisteren en vragen te stellen, is het mogelijk om slepende kwesties in een vroeg stadium te herkennen. Stimuleer mensen dan om deze aan te kaarten en er wat mee te doen. Mensen vinden vaak dat dat hun zaak niet is. Als directeur heb je meer afstand van het project en is het eenvoudiger om aan te geven dat het probleem vroeg of laat impact heeft op het projectverloop en het projectresultaat. Dit geldt ook als het probleem speelt bij een of meer andere partijen. Daarmee is het ook in het belang van de eigen organisatie om actie te ondernemen.

Verder kan het informele contact met de opdrachtgever of collega-directeuren een goed platform zijn om de signalen, ook al zijn deze nog niet heel concreet, al op tafel te leggen. Mensen voelen over het algemeen heel goed en snel aan dat er iets aan de hand is, zonder dat ze het op dat moment goed kunnen duiden. Het informele contact is effectief als je elkaars problemen en zorgen serieus neemt.

## 7.4 Een integrale planning of een samengevoegde planning

De planning is een belangrijk instrument om het project te beheersen en te sturen. Tijdens de werkvoorbereiding en uitvoering zijn er verschillende planningen (de overall planning, gegevensbehoefte schema, deelplanningen, etc.). Vaak is er een coördinerende partij die de uitvoeringsplanningen van de installatietechnische en bouwkundige aannemers afstemt. De architect en de adviseurs spelen een rol bij het controleren van de werktekeningen. Ook zijn er tal van gespecialiseerde aannemers en toeleveranciers bij betrokken. De opdrachtgever heeft een rol in het op tijd nemen van beslissingen en aanleveren van gegevens. Meestal staat de planning onder druk. De kans is groot dat de planning en oplevermomenten geforceerd tot stand komen. De vraag die je dan kunt stellen is: in hoeverre is er commitment over deze planning en is deze planning voor alle partijen realiseerbaar? Als er bonussen of boetes staan op het halen van de planning, zullen mensen eerder geneigd zijn om harder en explicieter op te komen voor hun voorwaarden voor een realistische planning. Als de planning immers niet wordt gehaald, voelen mensen dat in hun portemonnee.

Verder is het vrij normaal dat als de aannemer een conceptplanning neerlegt, de andere partijen zich hierin schikken. Ook is er de wens van alle partijen om aan de eis van de opdrachtgever tegemoet te komen om op tijd op te leveren. Als je dan harde voorwaarden gaat stellen, word je als lastig ervaren. Het dilemma: is er een duidelijke integrale, gezamenlijke planning waar iedere partij zich hard voor maakt of worden de planningen van elke partij simpelweg samengevoegd tot één planning?

### Praktijkvoorbeeld:

**De nieuwbouw van een kantoor is in de afbouwfase terechtgekomen. De bouwkundig aannemer wil de plafonds sluiten, terwijl de E- en W-installateur nog allerlei werkzaamheden moeten uitvoeren. Opeens blijkt dat de planning zo niet gehaald gaat worden en worden de installateurs onder druk gezet. Iedereen heeft vooraf een eigen planning opgesteld, die haalbaar was. De planningen waren samengevoegd; de opleverdatum kon gehaald worden. De E-installateur had al wel wat zorgen daarover. Ondanks het feit dat hij dit heeft aangekaart, zijn er geen maatregelen genomen. De W-installateur had die zorgen ook, maar was terughoudend dit te bespreken vanwege mogelijke boetes.**

## Het dilemma nader belicht

Een integrale planning of een samengevoegde planning	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In beginsel ga je ervan uit dat iedere partij zijn verantwoordelijkheid neemt en zorgt voor een realistische deelplanning. De verplichtingen op het gebied van planning/het op tijd opleveren zijn vastgelegd in het contract</li><li>• Bij het samenvoegen van deelplanningen ontstaat vaak geen echt commitment over de totaalplanning; dit resulteert in (verborgen) problemen in de planning</li></ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Een goede, realistische planning</li><li>• Er kan in een vroeg stadium geanticipeerd worden op mogelijke knelpunten en oplossingen, in plaats van pas in actie te komen als problemen zich aandienen</li><li>• Creatieve oplossingen voor knelpunten in de planning</li><li>• Iedereen staat achter de planning, heeft zich erin verdiept en zal alle moeite doen die nodig is/in zijn vermogen ligt</li></ul>

### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelswijzen zijn:

1. Bij alle partijen commitment creëren over de planning
2. Problemen in de planning tijdig bespreekbaar maken

### 1. Bij alle partijen commitment creëren over de planning

Tips

- In een planningsessie (bijvoorbeeld pull planning) komen de opdrachtgever, adviseurs, (gespecialiseerde) aannemers en belangrijke leveranciers samen om tot een projectplanning te komen. Alleen planningen samenvoegen is niet voldoende; de partijen moeten zich ermee verbinden. Voor de planningsessie is het van belang dat alle partijen hun eigen planning opstellen en openheid van zaken geven over hun planning (wat zijn levertijden, bestelstijden, voorbereidingstijd, aantal ploegen die aan het werk kunnen worden gezet, etc.). De opdrachtgever heeft een rol in het tijdig nemen van besluiten en aanleveren van gegevens. Door het visualiseren van ieders planning, maken de partijen inzichtelijk waar mogelijke problemen zitten. Denk bijvoorbeeld aan partijen die op hetzelfde moment aan de plafonds moeten werken. Vervolgens gaan de deelnemers met elkaar in gesprek om de knelpunten in de planning op te lossen. Hierbij is het belangrijk om de achterliggende gedachten te onderzoeken. Bijvoorbeeld: waarom start je de werkzaamheden aan de plafonds in week 13 en duren deze drie weken? Andere hulpvragen zijn:
  - Welke risico's voorzie jij?
  - Hoe zijn deze risico's verwerkt in de planning?
  - Welke zorgen heb je over de haalbaarheid van de planning?
  - Wanneer heb jij welke informatie nodig?

- Welke invloeden zijn er van buitenaf (in kaart te brengen met behulp van een stakeholdersanalyse)?
- Laat de planning door iedereen ondertekenen. Als teamleden hun handtekening moeten zetten, denken zij extra goed na over de consequenties daarvan. De besluitvorming wordt op deze manier expliciet gemaakt. Twijfels komen op dat moment boven water. Vraag dan door: "Wat maakt je nog terughoudend om jouw handtekening te zetten?". Ga niet een besluit forceren, maar onderzoek de belangen en behoeftes.

### Instrumenten en verwijzingen

26. Pull planning - achtergrondinformatie
27. Pull planning - toepassing in het bouwproces
28. Pull planning - programma van een pull planning bijeenkomst en bijbehorende middelen
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
45. Stakeholdersanalyse - leidraad om tot een goede analyse te komen van de stakeholders: Wie zijn ze? Hoe staan ze tegenover ons? Wat zijn hun belangen? Welke kennis hebben ze en welke macht?

### Tips

## 2. Problemen in de planning tijdig bespreekbaar maken

- Bij werk- en bouwvergaderingen is de planning een belangrijk agendapunt. Vaak komen de actuele planningsproblemen aan de orde. Het is zinvol om stil te staan bij mogelijke problemen in de toekomst, zodat het team hierop kan anticiperen. In het kader van het commitment zou ook de volgende vraag op zijn plaats zijn: geloven wij nog in de haalbaarheid van de planning?
- In de praktijk verloopt een project bijna nooit zoals gepland. Het signaleren van potentiële problemen en afwijkingen in de planning is essentieel voor het welslagen van het project. Het is heel menselijk om problemen voor je uit te schuiven. Iedereen weet echter dat hierdoor het probleem niet wordt opgelost. Kaart (potentiële) problemen in de planning aan zodra je deze signaleert. Een goede voorbereiding helpt daarbij:
  - Wat zijn potentiële problemen/afwijkingen in het project?
  - Stel de vraag: hoe kijken de anderen aan tegen deze potentiële problemen/afwijkingen? Waarom kijken ze er zo naar?
  - Ga pas over tot maatregelen of acties als iedereen het probleem onderschrijft
 Als het probleem rond de planning meer tijd vraagt dan de vergadering toelaat, beleg dan een bijeenkomst over dit thema. In een werkbijeenkomst over de planning kunnen de zorgen op een gestructureerde manier aangekaard worden en kunnen partijen concrete werkafspraken maken over hoe om te gaan met de knelpunten (zie agenda/programma planningsbijeenkomst).
- Het commitment (voor de planning) wordt geuit in verbale en non-verbale reacties van de teamleden. Voor een echt commitment is het dus raadzaam om deze signalen op te pikken. Vaak ervaart de één het als een (potentieel) probleem, maar de ander (nog) niet. Door de signalen die mensen afgeven serieus te nemen en te onderzoeken, voelen mensen zich gehoord en ontstaat er meer commitment.

### Instrumenten en verwijzingen

28. Pull planning - programma van een pull planning bijeenkomst en bijbehorende middelen
40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen

### De rol van de directie

Als directie is het van belang tijd vrij te maken voor een gezamenlijke sessie om een goede planning te bewerkstelligen. Als andere partijen in het project terughoudend zijn, kan de directeur vanuit zijn rol anderen stimuleren om mee te doen aan het initiatief. Ook kan hij ervoor zorgen dat de benodigde faciliteiten voor een planningsessie aanwezig zijn (denk aan de ruimte, de middelen in de ruimte, een facilitator, etc.). De directeuren van de betrokken partijen kunnen bij de opening van de sessie aanwezig zijn. Op die manier laten zij zien dat zij het belangrijk vinden om gezamenlijk tot één integrale planning te komen.

Gedurende het project is het de rol van de directie om aandacht te blijven schenken aan de gezamenlijkheid van de planning. Zij kan dit doen door aan de eigen medewerkers te vragen hoe het met de planning gaat. Als het wat minder goed gaat met de planning, dan kan dit via het informele circuit op de agenda worden gezet.

### Instrumenten en verwijzingen

28. Pull planning - programma van een pull planning bijeenkomst en bijbehorende middelen
9. Directeurenoverleg - conceptagenda voor periodiek overleg

## 7.5 Flexibiliteit of vasthouden aan het contract

De lange doorlooptijd van projecten zorgt ervoor dat de behoeftes tussentijds kunnen veranderen bij zowel de opdrachtgever als de gebruikers. Wat de reden ook is, het komt vaak voor in het project. De gebruikers zullen graag het maximale uit het gebouw willen halen. Om de gebruikers tegemoet te komen, hebben opdrachtgevers vaak de wens om flexibiliteit in te bouwen. Dit heeft natuurlijk zijn grenzen. De uitvoerende partijen willen wijzigingen voorkomen; wijzigingen zijn een verstoring van het proces en die vragen extra tijd en capaciteit. Dat wil een uitvoerende partij natuurlijk tot een minimum beperken. Toch willen uitvoerende partijen niet een gebouw maken waar de gebruiker niet op zit te wachten. Het dilemma is dan: flexibel omgaan met de veranderende of ontwikkelende behoefte of strikt vasthouden aan de procedures en het contract?

**Praktijkvoorbeeld:**

Bij de nieuwbouw van een medisch centrum weet de opdrachtgever dat gezien de ontwikkelingen, het voor kan komen dat de gebruikers gedurende de bouw wijzigingen wensen. Aan de andere kant is er een bestek waarin duidelijk is omschreven wat er moet worden gebouwd. Er verstrijkt een aantal maanden waarin de aannemer wacht op de besluiten en de daarbij behorende informatie van de opdrachtgever. Om de voortgang van het project te waarborgen besluiten de partijen om kleinere wijzigingen mee te nemen. Over ingrijpende wijzigingen spreken partijen af dat deze na de oplevering als een 'verbouwing' worden behandeld.

**Het dilemma nader belicht**

Flexibiliteit of vasthouden aan het contract	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstoringen in het proces brengen extra kosten met zich mee en kunnen een verlies van marge betekenen</li> <li>• Vasthouden aan het contract kan als star worden ervaren. De tevredenheid neemt dan af</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere keuze in hoe hiermee om te gaan</li> <li>• Inzicht in elkaars afwegingen en belangen</li> </ul>

**Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?**

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Vooraf de verwachtingen managen
2. Een open besluitvormingsproces doorlopen

**1. Vooraf de verwachtingen managen**

- Een heldere procedure voor het omgaan met wijzigingen en aanvullingen voorkomt een hoop ellende. Zo'n procedure raakt alle partijen en moet dus door iedereen worden gedragen. Een goede procedure gaat in op:
  - De wijze waarop over wijzigingen wordt besloten
  - Wie beslissingsbevoegd is
  - Reële termijnen, die voor alle partijen haalbaar zijn. Denk aan de benodigde tijd voor besluitvorming, engineering, levering en uitvoering
  - De inbreng die gebruikers hebben
- Om de verwachtingen van de gebruikers af te stemmen, kan een bijeenkomst met gebruikers en uitvoerende partijen worden georganiseerd. Gebruikers zijn vaak onbekend met het bouwproces en de uitvoerende partijen kennen de cultuur en werkwijze van de gebruikers maar in beperkte mate. Een dergelijke bijeenkomst zorgt ervoor dat er over en weer reële verwachtingen zijn over het bouwproces en de invloed van de gebruikers daarin. Zowel de gebruikers als de uitvoerende partijen hebben hun belangen. Ze zullen daardoor geneigd zijn voor hun belangen op te komen en deze te verdedigen. Dit kan weerstand oproepen. Daardoor bestaat er de kans dat de bijeenkomst niet het gewenste effect heeft. Een onafhankelijke, neutrale gespreksleider zal het gesprek op een goede manier kunnen leiden.

**Instrumenten en verwijzingen**

- 42. Wijzigingsprocedure - agenda voor een evaluatiebijeenkomst
- 10. Eindgebruikers - suggesties voor een bijeenkomst
- 23. Procesbegeleiders - lijst met namen

## 2. Een open besluitvormingsproces doorlopen

### Tips

- Of je de wens om wijzigingen door te voeren nu wel of niet honoreert, het blijft van belang om inzicht te geven in de manier waarop je tot een besluit bent gekomen. Wat zijn de afwegingen geweest? Welke argumenten hebben een rol gespeeld en wat gaf de doorslag? Naast rationele argumenten (te duur, veel voorbereidingstijd, niet meer in te passen, lange levertijden bij de leverancier) spelen ook emotionele overwegingen hierbij een rol. Denk aan: *“Het is nu de zoveelste keer dat er een wijziging komt en nu is er een grens bereikt”, “De opdrachtgever geeft de gebruikers te veel ruimte en mogelijkheid tot inbreng en dat wil ik een halt toeroepen”*. De feedbackregels helpen om deze emotionele overweging bespreekbaar te maken.
- Aannemers weten niet altijd hoe belangrijk een wijziging voor de opdrachtgever of de gebruikers is. Anderzijds kunnen opdrachtgevers niet altijd overzien wat de gevolgen van een wijziging zijn voor het bouwproces. Als een opdrachtgever of een aannemer eenzijdig een besluit neemt om een wijziging al dan niet te door te voeren, kun je de ander in een lastig parket brengen. Het is dan ook het beste om samen de consequenties te bespreken, voordat er een besluit wordt genomen.
- Het kan voorkomen dat er nog geen besluit over de wijziging kan worden genomen. Er ontbreekt bijvoorbeeld informatie of er moet advies worden ingewonnen. De klok tikt echter wel door. De partijen kunnen dan niet uit elkaar gaan zonder een duidelijke afspraak met elkaar gemaakt te hebben hoe het verdere proces plaatsvindt (SMART afspraken). Wat is er nog nodig om een besluit te nemen en wanneer kan de besluitvorming wel plaatsvinden? Vraag expliciet aan elkaar wanneer de informatie aanwezig is of het advies voorhanden en het besluit kan worden genomen.

### Instrumenten en verwijzingen

36. SMART methode - uitleg SMART methode om doelen haalbaar te maken
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
46. Besluitvorming - achtergrond inzake verschillende besluitvormingsmethoden

### De rol van de directie

De contractverantwoordelijkheid ligt veelal bij de directies. Zij zijn vaak betrokken geweest bij de contractonderhandeling. Mochten contractafspraken in de praktijk niet worden nagekomen, dan is het aan de directieleden om dit met elkaar te bespreken. Hier geldt: hoe eerder, hoe beter. Het informele directeurenoverleg is hiervoor uitermate geschikt. Onderzoek gezamenlijk hoe het komt dat de contractafspraken omtrent het omgaan met wijzigingen niet goed worden nageleefd. Als termijnen niet worden gehaald, onderzoek dan hoe dat komt.

De rol van directies in de organisatie is om navraag te doen in hoeverre de bestaande afspraken in de praktijk werken en worden nageleefd. Hoe nemen mensen in het eigen projectteam de besluiten omtrent wijzigingen? Geven zij inzicht in alle afwegingen, nemen zij de besluiten in overleg met de opdrachtgever en andere bouwpartijen? Doet de opdrachtgever dat ook? Wat houdt mensen soms tegen? Kortom, de directeur kan de signalen oppakken en hierop goed doorvragen.

### Instrumenten

40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
9. Directeurenoverleg - conceptagenda voor periodiek overleg



# 8

## Prijs- en contractvormingsfase

### Bouwproces



#### Doel van de fase:

De juiste partij selecteren tegen de juiste condities.

#### Belangrijkste spelers in deze fase:

De opdrachtgever, in de ontwerpfase de architect en adviseurs, in de realisatie- en beheersfase de aannemers en installateurs.

In de bouw wordt veel geëxperimenteerd met nieuwe contractvormen, zoals Design & Construct, Design & Engineering, PPS en DBFM(O). De meeste projecten worden op dit moment nog traditioneel aanbesteed. Iedereen beweert dat transparant handelen lastiger is bij de traditionele contracten dan bij innovatieve contracten. Blijkbaar zijn innovatieve contracten een steun in de rug voor transparantie. Of dat nu door de contracten zelf komt, is de vraag. De innovatieve contracten zullen daar zeker bij helpen, maar contracten zelf doen niets. Mensen doen wel wat! Blijkbaar gaan mensen anders om met innovatieve contracten dan met traditionele. De dilemma's die zich voordoen benaderen wij vanuit dit perspectief.

### 8.1 Een transparant contractvormingsproces

Welke contractvorm ook wordt gekozen, er is een aantal handelswijzen aan te bevelen die een transparant contractvormingsproces altijd ten goede komt. Deze handelswijzen zijn:

1. De prijs- en contractvorming eerst goed afronden, alvorens te beginnen aan de uitvoeringsfase
2. Onderhandelen op basis van belangen en principes, niet op basis van standpunten
3. Zorgen voor een 'psychologisch' contract naast het juridische contract

#### Tips

#### 1. De prijs- en contractvorming eerst goed afronden, alvorens te beginnen aan de uitvoeringsfase

In de prijs- en contractvormingsfase onderhandelen partijen vaak hard. Dat is begrijpelijk. Het gaat in deze fase om grote (financiële) belangen; elke betrokken partij probeert te zorgen voor de meest optimale uitgangspositie en randvoorwaarden voor het project. In de praktijk zie je dat deze fase de onderlinge relaties vaak zwaar onder druk zet.

#### Praktijkvoorbeeld

**Een overheidsorganisatie en een aannemer onderhandelen over de prijs. Er hebben al talloze gesprekken plaatsgevonden, waarbij beide partijen het gevoel hebben in kringetjes te draaien. Elke keer als ze denken vorderingen te maken, komt één van de twee partijen terug op eerder gedane toezeggingen of beslissingen. De sfeer wordt hierdoor grimmig en het vertrouwen wordt langzaam gereduceerd tot een minimum. De onderhandeling verloopt hierdoor nog stroever; het contract wordt door beide partijen op het niveau van punten**

en komma's met elkaar uitonderhandeld. Op alle slakken wordt zout gelegd. Door interventie van de bestuurders van beide organisaties wordt uiteindelijk overeenstemming bereikt. Iedereen is opgelucht en tegelijkertijd teleurgesteld, want echt tevreden over het resultaat is men niet. Toch kan er nu eindelijk gestart worden met de bouw. Door de moeizame onderhandeling staan de partijen lijnrecht tegenover elkaar, terwijl er nu juist heel hard samengewerkt moet worden om de tijd die verloren is gegaan, in te halen. Toch is er geen basis om samen te werken: het vertrouwen is weg en bij beide partijen is er nog veel oud zeer. Het lukt de partijen maar niet om uit de 'onderhandelingsmodus' (vechtmodus in dit geval) te komen.

### Tips

- Tijdens onderhandelingen over prijs en contract wordt het vertrouwen in elkaar op de proef gesteld, terwijl het vertrouwen in deze fase juist zou moeten toenemen. Er moeten harde noten gekraakt worden, terwijl de partijen op dit vlak vaak nog weinig 'krediet' bij elkaar hebben opgebouwd. Dit maakt deze fase juist zo lastig. Om ervoor te zorgen dat het vertrouwen na de prijs- en contractvorming weer kan groeien, is het aan te bevelen om een evaluatiebijeenkomst te organiseren waarbij de partijen gezamenlijk terugkijken op het proces van de onderhandeling. Tijdens deze bijeenkomst gaat het dus niet over de resultaten van de onderhandeling en worden de onderhandelingen niet opnieuw gevoerd of voortgezet. Het doel van de bijeenkomst is om te delen hoe de betrokkenen de onderhandeling hebben ervaren, dus om openheid en inzicht te geven in wat er in de betrokkenen omgaat. Op deze manier worden frustraties en irritaties opgeruimd en ontstaat er een beter contact tussen de betrokkenen waardoor het vertrouwen weer kan toenemen. Aan het einde van de bijeenkomst trekken de partijen gezamenlijk conclusies over wat zij geleerd hebben en hoe zij deze inzichten zouden willen vertalen naar de samenwerking in de volgende fase.
- In een situatie waarbij de prijsvorming wordt afgerond voordat de contractvorming plaatsvindt, is het raadzaam om deze evaluatiebijeenkomst direct na de prijsvorming te laten plaatsvinden. Op deze manier ontstaat er een beter klimaat voor de onderhandeling over het contract.
- Nadat de prijs- en contractvorming goed is afgerond, kan door middel van een Project Start-up de blik op de toekomst gericht worden. Het is verstandig om de evaluatiebijeenkomst niet te combineren met de Project Start-up. Tijdens de evaluatie ligt het accent op het verleden, terwijl in de Project Start-up juist de toekomst centraal staat. Buiten het feit dat er vaak andere mensen betrokken zijn bij de prijs- en contractvorming en de uitvoering, hebben mensen ook tijd nodig om hun ervaringen te verwerken en achter zich te laten. Als zij dat gedaan hebben, is er pas ruimte om vooruit te kunnen kijken.

### Instrumenten en verwijzingen

33. Samenwerking - voorbeeldagenda van een tussentijdse evaluatiebijeenkomst

### Tips

## 2. Onderhandelen op basis van belangen en principes, niet op basis van standpunten

Het dilemma lijkt vaak: zacht of hard onderhandelen. De harde onderhandelaar wil winnen, maakt van een onderhandeling een competitie, krijgt op zijn harde acties vaak even harde reacties terug en belandt met zijn tegenstrever in een impasse. Wanneer hij echter inhoudelijk wint, verliest hij soms een relatie. De zachte onderhandelaar vermijdt een persoonlijk conflict, hij doet concessies om de relatie te sparen, maar voelt zich na afloop onvoldaan over het bereikte resultaat.

De oplossing ligt niet in het maken van een keuze tussen deze twee vormen van onderhandelen, maar in een methode waarbij zowel hard (maar dan een ander soort hard) als zacht (maar dan een ander soort zacht) wordt onderhandeld.

- Elke onderhandelaar heeft twee grote belangen: de zaak waarover wordt onderhandeld en de relatie met de andere partij. Wees hard als het gaat om de zaak, maar zacht als het gaat om de relatie. Zo maak je onderscheid tussen de mensen en de zaak waarom het gaat.
- Niet de standpunten, maar behoeften, wensen, zorgen en angsten veroorzaken impasses in onderhandelingen. Dit zijn de echte motieven van menselijk gedrag. Om tot een goed onderhandelingsresultaat te komen dat voor iedereen acceptabel is, moet je dus de belangen verzoenen, niet de standpunten. Om de achterliggende belangen boven water te krijgen is het van belang om goed te luisteren en door te vragen. Je richt je dan op de belangen achter de standpunten en niet op de standpunten zelf. Een voorbeeld:  
Bij meerwerk vraagt de opdrachtgever vaak om aanvullende informatie om de prijs te onderbouwen. Dat is logisch. Voordat je aan de slag gaat om de informatie te vergaren, is het goed om de opdrachtgever te vragen welke informatie hij precies wenst en waarom hij die informatie wenst. Is het om de juistheid van de opgegeven prijzen te toetsen en te kunnen verantwoorden aan de achterban of wordt de onderbouwing van de prijzen niet vertrouwd? Als dat laatste het geval is, heeft het weinig zin om aanvullende informatie te verschaffen. Welke onderbouwing je ook geeft, het wordt toch niet geloofd. Als je dan telkens aan de vraag om informatie tegemoetkomt, kan de afhandeling van het meerwerk lang gaan duren. In dit geval is het zinvoller om het probleem bij de kern aan te pakken door te vragen wat er echt aan de hand is ("Ik heb nu al voor de derde keer aanvullende informatie gegeven en nu vraag je weer informatie. Ik heb het idee dat het niet uitmaakt hoeveel informatie ik verschaf. Wat maakt dat je nog niet tevreden bent? Waar zit precies jouw behoefte of zorg? Waar is het jou nu echt om te doen?").
- Er is een grote variatie aan mogelijke oplossingen, meer dan je denkt. Het is zinvol om deze in kaart te brengen, voordat je een besluit neemt. Brainstormtechnieken helpen om te zoeken naar alternatieve oplossingen, zonder daar direct een oordeel over te geven. Gebruik van deze technieken verhoogt de kwaliteit van de oplossingen.

**Instrumenten en verwijzingen**

- 20. Belangen - afbeelding van 'De IJsberg', die de achtergrond van tegenstrijdige belangen illustreert
- 18. Van standpunten naar belangen - uitleg over onderhandelen volgens het Harvard model
- 7. Conflicten oplossen - case Sunny sinaasappels - Casus voor minimaal drie personen waarbij er een belangenconflict in korte tijd moet worden opgelost
- 40. Vragen en doorvragen - achtergrond en uitleg over het stellen van open en gesloten vragen
- 66. Onderhandelen - onderhandelingspel 'rood - blauw': competitief of coöperatief?

**Tips****3. Zorgen voor een 'psychologisch' contract naast het juridische contract**

Contracten zijn juridische overeenkomsten tussen partijen en mensen, waarin de spelregels van de samenwerking zijn vastgelegd. Zorgvuldige vastlegging van deze spelregels is echter nog geen garantie voor de naleving ervan. Contracten zijn nu eenmaal nooit waterdicht en wat bij de start van een samenwerking voor iedereen zo klaar als een klontje lijkt, blijkt in de loop van het project toch voor verschillende interpretaties vatbaar. Dit heeft alles te maken met het feit dat mensen denken en handelen vanuit hun persoonlijke referentiekader op basis van hun ervaringen, normen en waarden en opvattingen.

- De persoonlijke referentiekaders van mensen komen tot uiting in hun gedrag en in de verwachtingen die zij van anderen hebben. Het is daarom waardevol om de contractuele spelregels te vertalen naar concrete samenwerkingsafspraken. Vooral de 'spannende' of meest cruciale onderdelen uit het contract als opdrachtnemer en opdrachtgever vragen om verdere uitwerking. Wat betekenen de bepalingen in de praktijk? Door te werken met scenariodenken, worden toekomstige lastige situaties in kaart gebracht. *"Stel dat er toch een wijziging komt in het ontwerp of het bestek, hoe gaan we dan met elkaar om? Wat verwachten we dan van elkaar?"*. Het is daarbij van belang om de verwachtingen tot op gedragsniveau uit te werken. In dit gesprek is het belangrijk om te onderzoeken waarom iemand het belangrijk vindt om op een bepaalde manier te handelen; zo worden de betrokkenen in staat gesteld te handelen in de geest van de samenwerkingsafspraken en niet alleen naar de letter ervan.
- Nieuwe contractvormen vragen om ander, vaak transparanter gedrag van mensen. De gekozen contractvorm kan pas goed worden nageleefd als de teamleden goed voor ogen hebben wat de nieuwe contractvorm voor hen betekent in de praktijk. Dit geldt voor de eigen organisatie (het projectteam van bijvoorbeeld de aannemer of de opdrachtgever) en het externe projectteam. Als de teamleden hieraan geen aandacht besteden, bestaat het risico dat de nieuwe contractvorm er alleen op papier is. Als er sprake is van een Engineer & Build contract, maar de mensen handelen alsof het een traditionele aannemingsovereenkomst is, geeft dit vaak veel spanningen. Het is dus aan te bevelen om zowel intern als extern goed te onderzoeken wat de nieuwe contractvorm precies inhoudt. Wat is er anders of nieuw aan en wat betekent dit

voor de manier waarop de partijen met elkaar omgaan? Ook in dit geval levert deze exercitie het meest op als dit concreet wordt gemaakt tot op gedragsniveau (dus: wat moeten mensen anders doen? Wat moeten ze niet meer doen?).

- Door concrete samenwerkingsafspraken te maken, ontstaat een gemeenschappelijk referentiekader waarop alle betrokkenen kunnen terugvallen. Dit geeft houvast in lastige situaties en maakt de drempel minder hoog om elkaar aan te spreken. Dit werkt alleen als er bij alle teamleden commitment is over de afspraken. Dit commitment wordt gecreëerd door de samenwerkingsafspraken gezamenlijk op te stellen en ieders input hierin mee te nemen. Om het commitment te bezegelen, kun je alle betrokkenen de samenwerkingsafspraken laten ondertekenen.

**Instrumenten en verwijzingen**

- 34. Samenwerkingsafspraken - voorbeeldposter met de gemaakte samenwerkingsafspraken, die in de bouwkeet of vergaderruimte kan worden opgehangen

**Welke dilemma's kunnen zich voordoen in deze fase?**

In de prijs- en contractvormingsfase zijn de partijen gebonden aan aanbestedingsregels. De gekozen aanbestedingsvorm heeft grote consequenties voor de verdere samenwerking. Wij lichten er twee belangrijke dilemma's uit:

- Aanbesteden op basis van prijs of andere criteria
- Wijzen op fouten in het bestek of deze verzwijgen

**8.2 Aanbesteden op basis van prijs of andere criteria**

De publieke opdrachtgevers hebben zich te houden aan de aanbestedingswet. Deze wet biedt de publieke opdrachtgevers tal van mogelijkheden om geschikte partijen te selecteren. Het traditionele aanbesteden selecteert de partij die de laagste prijs biedt voor het in het bestek omschreven product. Maar selecteer je daarmee ook de beste partij? Als je alleen de prijs belangrijk vindt, dan heb je inderdaad de juiste partij. Maar wat te doen als andere argumenten ook belangrijk zijn? De prijs alleen is eenvoudig te vergelijken; de één is nu eenmaal hoger dan de ander. Andere criteria zijn vaak minder makkelijk objectief vast te stellen. Dit kan aanleiding geven tot een hoop gedoe. Opdrachtgevers vermijden dat liever. Het is dus lastig om een keuze te maken tussen de aanbesteding op prijs en de aanbesteding op basis van andere criteria. Bij veel publieke opdrachtgevers is aanbesteden op de laagste prijs een gewoonte. Van deze lijn afwijken is niet makkelijk, ook al zouden wij dat graag willen.

## Praktijkvoorbeeld

Bij de aannemersselectie voor de bouw van een nieuw stadhuis, besloot de opdrachtgever dit op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI) te doen. Naast prijs selecteerde de opdrachtgever de aannemers ook op samenwerkingsgerichtheid. Dit begrip was geconcretiseerd in een aantal toetsbare criteria, zoals:

- Stelt open vragen
- Is open en durft zich kwetsbaar op te stellen
- Maakt moeilijke onderwerpen bespreekbaar

Alhoewel dit subjectieve criteria zijn, zijn ze wel waar te nemen in het gedrag. Voor een zo objectief mogelijke toetsing van de criteria, werd een onafhankelijke specialist betrokken. Deze heeft de projectleiders van de aannemers onderworpen aan een assessment.

## Het dilemma nader belicht

Aanbesteden op basis van prijs of aanbesteden op basis van andere criteria	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De behoefte aan zekerheid over de toetsbaarheid van de criteria (objectief), wat belangrijk is voor de verantwoording van de keuze aan de achterban</li> <li>• De behoefte aan zekerheid omtrent de prijsstelling (maar krijg je die wel als je aanbesteedt op basis van laagste prijs? Of krijg je dan later de rekening gepresenteerd als opdrachtgever?)</li> <li>• Het risico dat door de keuze om aan te besteden op basis van de laagste prijs een vechtproject wordt gecreëerd</li> <li>• De angst dat met selectie op basis van prijs niet de beste partij wordt geselecteerd</li> <li>• Het risico dat verliezers de uitkomst van de selectie aanvechten (juridische procedures), waardoor het project vertraging oploopt</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De meest geschikte (qua prijs of andere criteria) aanbieder selecteren</li> <li>• Draagvlak en acceptatie voor de gekozen selectiecriteria waardoor de kans op juridische procedures verkleint</li> <li>• Een goede basis voor een transparante (samenwerkings)relatie met de geselecteerde inschrijver én de verliezers</li> </ul>

### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Onbewuste (subjectieve) selectiecriteria expliciet maken
2. Transparant zijn over het selectieproces en de criteria
3. De uitkomst van de aanbesteding met elkaar bespreken

## 1. Onbewuste (subjectieve) selectiecriteria expliciet maken

- Verwachtingen ten aanzien van het proces en de samenwerking zijn erg belangrijk, maar zijn meestal niet in het bestek vastgelegd. Deze verwachtingen, samen met de verwachtingen van de gebruikers en andere belanghebbenden zouden ook geïnventariseerd moeten worden. Bij de renovatie van een ziekenhuis was het bijvoorbeeld belangrijk dat er niet te veel overlast werd veroorzaakt. Men zat niet te wachten op boorgeluiden, radio's, schaars geklede en fluitende bouwvakkers, aangezien het project plaatsvond vlak naast de afdeling Oncologie.
- Verwachtingen zijn vaak onbewust en subjectief. Maar subjectieve verwachtingen zijn enigszins toetsbaar te maken (zie het hierboven beschreven voorbeeld). Een bepaalde mate van subjectiviteit in de selectiecriteria zal er altijd blijven zitten. Dat is soms lastig te accepteren.
- Een deskundige op het gebied van bijvoorbeeld proces- of projectmanagement, samenwerking of duurzaamheid kan helpen om verwachtingen te concretiseren en toetsbaar te maken zodat je deze in de aanbestedingsstukken kan opnemen door bijvoorbeeld te selecteren op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI).
- Steeds meer opdrachtgevers zijn aan het experimenteren met subjectieve criteria. Door gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring, hoef je niet opnieuw het wiel uit te vinden. Ook kun je informatie inwinnen bij het expertisecentrum voor aanbesteden (PIANOo).
- Organiseer een pilot met andere criteria. Kies zorgvuldig een project uit om met andere selectiecriteria te experimenteren. Begin klein en met een relatief laag afbreukrisico. Op die manier kun je goed experimenteren en ervaring opbouwen. Het is van belang om dit selectieproces goed te evalueren, zowel intern als extern met de partijen. Zij kunnen allen feedback geven op de criteria en het proces.

### Instrumenten en verwijzingen

37. Subjectieve criteria - voorbeeld gemeente Bronckhorst
67. Aanbesteden - leidraad aanbesteden in de bouw (Regieraad Bouw)
68. Innovatief aanbesteden - factsheet met 32 voorbeelden van innovatief aanbesteden (PIANOo)
69. Innovatief aanbesteden - factsheet innovatief aanbesteden
70. EMVI - achtergrond Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) van Rijkswaterstaat

## 2. Transparant zijn over het selectieproces en de criteria

### Tips

- Aanbestedingen hebben nogal eens de neiging om erg eenzijdig over te komen. Er zijn allerlei eisen waaraan de inschrijvende partij moet voldoen, terwijl de aanbestedende dienst zich vrijheden permitteert (bijvoorbeeld het voorbehoud om niet te gunnen). Dit geeft inschrijvende partijen soms de indruk dat zij niet serieus genomen worden. Als je wilt samenwerken met partijen, kun je dit laten zien in de gunningsleidraad. Bouw bijvoorbeeld contactmomenten in het aanbestedingsproces in. Laat een gesprek of presentatie onderdeel zijn van de procedure. Stel de eis dat mensen die aan het project deelnemen (o.a. de projectleider) meedoen aan de presentatie of het gesprek. Zo zorg je voor een goede balans.
- Openheid over de scoringsmethodiek geeft de inschrijvende partijen inzicht in hoe zij beoordeeld worden. Dit schept duidelijkheid; zij kunnen hierin hun aanbieding rekening mee houden. De scores zouden een afspiegeling moeten zijn van wat je wilt bereiken. Als je het belangrijk vindt om een goedkope partij te selecteren, laat je dit zien in de weging van de prijs (70%). Als samenwerking met de architect belangrijk is, zul je het accent in de weging daar leggen (50%). Om zeker te weten of de wegingen passen bij de verwachtingen, kun je de scoringsmethodiek toetsen met scenario's. Dit voorkomt onaangename verrassingen tijdens het selectieproces.
- Mensen houden er niet van om betutteld te worden. Probeer dit als aanbestedende partij te vermijden. Het volgende voorbeeld over vormvereisten van een inschrijving illustreert dit:
  - *Eén origineel exemplaar op A4-formaat, dat enkelzijdig is afgedrukt en per bladzijde is geparafeerd, alsmede één exemplaar met dubbelzijdig afgedrukte kopieën;*
  - *Beide exemplaren losbladig aanleveren in een A4-ringband.*
 Deze eisen zijn juridisch geheel juist. Maar wat is nu de gedachte achter deze regels? Als je graag wilt dat exemplaren eenvoudig te kopiëren zijn, geef deze achterliggende gedachte dan aan en laat de aanvullende regels weg. Als je speciale redenen hebt om zaken op een bepaalde manier te doen, geef die redenen dan aan.
- De inschrijvende partijen verdienen het om een heldere feedback over het resultaat van de aanbesteding te krijgen. Zij steken veel tijd, geld en energie in de aanbesteding. Als je de aanbesteding dan niet wint, is dat een teleurstelling. Voor het verwerken van het slechte nieuws helpt het als je opbouwende kritiek ontvangt van de aanbestedende partij. Neem daarom de moeite als aanbestedende partij om afwijzingen goed te motiveren. Je kunt aangeven dat de winnende partij 90 punten had en de andere partijen 85, maar daar kunnen zij niet veel van leren. Waar zij wél van kunnen leren is een duidelijke uitleg waarom zij op bepaalde criteria goed en minder goed scoorden. Dat maakt het verlies gemakkelijker te accepteren.

### Instrumenten en verwijzingen

71. Betuttelende regels - voorbeeld
67. Aanbesteden - leidraad aanbesteden in de bouw (Regieraad Bouw)
25. Project Start-up in de aanbestedingstekst - citaat
12. Feedbackregels - achtergrond en uitleg over het geven en ontvangen van feedback
17. Gunningscriteria voor architectenselectie - voorbeeld van gemeente Doetinchem

### Tips

## 3. De uitkomst van de aanbesteding met elkaar bespreken

- Of het budget en de inschrijving met elkaar overeenkomen of niet, het is belangrijk om de uitkomst van de aanbesteding met elkaar te bespreken. Dit gesprek is lastiger naarmate de verschillen groter zijn. Als het inschrijfbedrag van de aannemer bijvoorbeeld een stuk lager is dan het budget van de opdrachtgever, zal de opdrachtgever waarschijnlijk tevreden zijn. De aannemer vraagt zich wellicht af of hij niets is vergeten of een misser in de calculatie gemaakt. Door met elkaar in gesprek te gaan, wordt dit helder. Even voor de duidelijkheid: er wordt natuurlijk niet opnieuw onderhandeld. Als de verschillen kenbaar zijn gemaakt, kunnen de partijen afspraken maken hoe zij hiermee om willen gaan. Door hierin inzicht in te krijgen, ontstaat begrip. Alleen zo kunnen de juiste basisvoorwaarden voor een succesvol project worden gecreëerd, voor zover deze nog niet aanwezig zijn.
- Of het nu gaat om een traditionele aanbesteding of een meer innovatieve vorm, de financiële belangen sturen het gedrag van de partijen. Als een aannemer een project krap heeft aangeboden, zal deze niet coulant zijn als het gaat om afwijkingen in het bestek. Dat is legitiem. Openheid over financiële belangen zorgen voor inzicht en begrip voor de positie van de verschillende partijen. In een Project Start-up of startbijeenkoms op directieniveau kunnen de financiële belangen in de juiste setting worden besproken.

### Instrumenten en verwijzingen

5. Belangen oefening - simulatie 'De Bezuiniging': tijdens deze simulatie oefent een team met een bezuinigingsopdracht, elk vanuit zijn belang en perspectief. Het achterliggende doel van de oefening is om te ervaren dat een goede samenwerking valt of staat met gedrag
24. Project Start-up - voorbeeldprogramma
6. Budgetverschillen bespreken - gespreksleidraad om op constructieve wijze met elkaar in gesprek te gaan bij verschillen in budget en inschrijving



## De rol van de directie

### Opdrachtgever

Als directeur kun je de beslissing nemen om een deskundige in te schakelen om de verwachtingen om te zetten in (subjectieve) criteria en om een pilot te houden met meer subjectieve criteria. Ook het inschakelen van het eigen netwerk van directeuren om ervaringen te delen behoort tot de mogelijkheden.

Pilots en subjectieve criteria zullen wellicht op interne weerstand stuiten bij juristen of inkopers, zij zullen beren op de weg zien. Als directeur kun je echter als geen ander de bevoegdheid gebruiken om 'door te drukken'. Tijdens de genoemde evaluatiebijeenkomst kun je als directeur aangeven dat je het waardeert dat de partijen hun feedback geven. Geef ook aan wat je als organisatie met deze feedback gaat doen.

### Opdrachtnemer

Als directeur van een opdrachtnemende partij kun je jouw eigen mensen stimuleren om een positieve houding aan te nemen ten aanzien van subjectieve criteria. Als er geklaagd wordt dat criteria vaag zijn, luister dan naar de kritiek en motiveer mensen om hier invulling aan te geven. *"Hoe zouden wij voor dit project invulling willen geven aan dit 'vage' criterium?"*. Als je de aanbesteding verliest, doorloop dan eerst alle andere opties voordat je overweegt het juridische pad in te slaan om dit aan te vechten. Kom wel op voor een constructieve terugkoppeling vanuit de aanbestedende partij. Tot slot is het de verantwoordelijkheid van de directeur om openheid in de financiële belangen bij de eigen medewerkers te stimuleren.

### Instrumenten en verwijzingen

4. Belangen: Opdracht De Papieren Toren - opdracht die op eenvoudige wijze illustreert hoe moeilijk het is om constructief samen te werken als je verschillende belangen hebt. Te gebruiken als aanknopingspunt om dit onderwerp in een team te bespreken.
24. Project Start-up - voorbeeldprogramma

## 8.3 Wijzen op fouten in het bestek of deze verzwijgen

Het bestek is een nauwkeurige omschrijving van het te maken bouwwerk en van de voorwaarden waaronder dit moet worden uitgevoerd. De architect en de technisch adviseurs kunnen het bestek nog zo goed omschreven hebben, er blijft een kans op fouten of omissies. Daarom is in aanbestedingsrichtlijnen vaak aangegeven dat je als inschrijvende partij verplicht bent fouten in het bestek te melden. Je kunt als inschrijvende partij inderdaad de fouten in het bestek melden, maar snijd je jezelf daarmee eigenlijk niet in de vingers? De aanbestedende partij deelt de fouten namelijk mee aan alle inschrijvende partijen. Zij kunnen hier weer hun voordeel mee doen. Dit maakt opdrachtnemers terughoudend. Het is een veel voorkomend dilemma in de bouw: moet ik melding doen van fouten of omissies in het bestek of verzwijg ik deze?

## Het dilemma nader belicht

Op fouten in het bestek wijzen of fouten in het bestek verzwijgen	
<b>Waarom is dit een dilemma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij het bespreekbaar maken kunnen concurrenten er ook hun voordeel mee doen</li> <li>• De zorg dat het bespreken van deze zaken leidt tot een conflict, terwijl het project nog niet eens is begonnen</li> <li>• Het verzwijgen van deze informatie geeft een onderhandelingsvoordeel. Dit is doorgaans alleen een voordeel op de korte termijn; als het aan het licht komt, loopt het vertrouwen een flinke deuk op</li> </ul>
<b>Wat levert transparantie op in deze situatie?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als eerlijk en betrouwbaar worden ervaren (wat een onderhandelingsvoordeel is)</li> <li>• Waardering van de opdrachtgever</li> <li>• Een goede start van het project, waarbij je elkaar met open vizier tegemoet treedt</li> </ul>

### Hoe op een transparante manier om te gaan met dit dilemma?

Mogelijke handelwijzen zijn:

1. Bespreekbaar maken hoe om te gaan met fouten in het bestek
2. Fouten en omissies zo snel mogelijk op tafel leggen

### Tips

#### 1. Bespreekbaar maken hoe om te gaan met fouten in het bestek

- De aanbestedingsprocedure maakt het vaak niet eenvoudiger om contact met elkaar te hebben. De aanbestedende dienst nodigt hier ook niet altijd toe uit: je bent verplicht om fouten in het bestek te melden. Omissies zijn een grijzer gebied. Tijdens de inlichtingen is het mogelijk om de bovenstaande vraag te stellen. De vraag moet dan gericht zijn op de rol van beide partijen, dus:
  - "Hoe wil je dat inschrijvende partijen omgaan met fouten en omissies in het bestek?"
  - "Hoe wil je als aanbestedende partij omgaan met fouten en omissies in het bestek?"
 Door meer toelichting te geven op de achtergrond van de vragen, worden de intenties over en weer helder. *"Wij stellen deze vraag omdat wij de ervaring hebben dat discussies over fouten en omissies de relatie tussen partijen onder druk zet en dat willen wij graag voorkomen"*. Het is belangrijk dat zowel de aanbestedende als de inschrijvende partij zijn verantwoordelijkheid neemt. Het uitspreken van de verwachtingen mag hierbij niet ontbreken.
- Vraag advies aan collega-aannemers of opdrachtgevers. Collega-aannemers en opdrachtgevers hebben hier vast ervaring mee. Hoe zijn deze aannemers er in het verleden mee omgegaan en hoe reageerden opdrachtgevers in die situatie? Ook aan opdrachtgevers kun je advies vragen. Hoe kwam het bij hen over en wat hadden zij anders willen doen?



## 2. Fouten en omissies zo snel mogelijk op tafel leggen

### Tips

- Eerlijk duurt het langst: het onderhandelingsvoordeel is maar van korte duur en weegt vaak niet op tegen de nadelen voor de samenwerking op de langere termijn. Het advies is dan ook om ontdekte fouten en omissies zo snel mogelijk aan te geven.
- Een zorgvuldige voorbereiding van dit soort gesprekken is onontbeerlijk. Zet eerst de feiten op een rij: welke omissies en fouten zijn wij tegengekomen? Bedenk goed wat je met een gesprek wilt bereiken. Het is een realistische ambitie om het nieuws te brengen en op een goede manier uit elkaar te gaan. Minder realistisch is het om meteen al te denken dat er harde afspraken kunnen worden gemaakt, omdat mensen het nieuws moeten verwerken en dit intern zullen willen afstemmen. Naast de rationele kant van het gesprek speelt ook de emotionele kant een rol. De beste strategie is om meteen met de deur in huis te vallen en het nieuws direct te brengen. Wees zakelijk en vasthoudend op de boodschap (feiten zijn feiten) en heb oog voor de reactie en gevoelens van de opdrachtgever.
- Openheid betekent inzicht geven in de manier waarop besluiten tot stand zijn gekomen. Geef inzicht in de overwegingen die een rol hebben gespeeld. Doe dit liever op een bespiegelende wijze (*"Ik vond het lastig om dit aan te kaarten, omdat..."* of *"Wij worstelden met deze kwestie, omdat..."*) dan op een verklarende manier (*"Ik heb zo gehandeld, omdat..."*). Het laatste argument klinkt namelijk verdedigend en nodigt minder uit om een positieve reactie te geven. Het gesprek gaat dan snel over het oordelen of de manier van handelen juist is geweest, terwijl het gesprek zou moeten gaan over begrip kweken voor een bepaalde handelswijze.

### Instrumenten en verwijzingen

35. Slecht nieuws brengen - achtergrond en fasen van slecht nieuws brengen
16. Gespreksdynamiek - uitleg over het instrument 'Roos van Leary': dit model geeft inzicht in actiereactiepatronen waardoor gesprekken beter te sturen zijn

### De rol van de directie

Voor zover deze nog niet bestaan, kunnen de directies van de uitvoerende bedrijven een gedragscode opstellen waarin zij aangeven wat wenselijk gedrag is op dit vlak. Zij hebben dan vanzelfsprekend ook een verantwoordelijkheid voor de invoering en naleving van deze code. Het is voor de hand liggend dat de directeur een rol speelt in de gesprekken met de opdrachtgever over deze delicate kwestie. Verder is de rol van de directeur erop gericht zijn medewerkers ertoe aan te zetten om omissies en fouten snel en op de juiste manier te melden. Dit kan hij doen door periodiek aan de projectleider te vragen of er nog omissies of fouten in het bestek zitten en hoe hij hiermee omgaat. De directeur kan de projectleider coachen om externe gesprekken hierover goed voor te bereiden. Directies van opdrachtgevende partijen kunnen ervoor zorgen dat er in de projecten ruimte is voor een gesprek met opdrachtnemende partijen over fouten en omissies in het bestek.

### Instrumenten en verwijzingen

35. Slecht nieuws brengen - achtergrond en fasen van slecht nieuws brengen
22. Gedragscode - Voorbeeld van de gedragscode van Ballast Nedam
2. Bedrijfscode SBIB - Bouwend Nederland - Volledige omschrijving van de SBIB bedrijfscode

# 9

## Stimulans van transparantie vanuit branche en beroep

### Niet waarom, maar hoe

In de vorige hoofdstukken heb je kunnen lezen hoe je transparantie in de praktijk kunt brengen. In dit hoofdstuk schetsen we hoe branche- en beroepsorganisaties transparant gedrag onder hun leden stimuleren en welke initiatieven er op dit vlak worden ontplooid.

### De volgende branche- en beroepsorganisaties hebben een bijdrage geleverd aan dit hoofdstuk:

- Aedes - Vereniging van woningcorporaties
- Aannemersfederatie Bouw & Infra Nederland
- BNA - Koninklijke Maatschappij tot Bevordering der Bouwkunst Bond van Nederlandse Architecten
- NEPROM - Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling Maatschappijen
- ONRI - Organisatie van advies-, management- en ingenieursbureaus
- Bouwend Nederland - Vereniging van bouw- en infrabedrijven
- VNG - Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Alle branche- en beroepsorganisaties onderschrijven op eigen wijze het belang van transparantie. Wat beogen de branche- en beroepsorganisaties met hun initiatieven? Enkele organisaties noemen als motief: het herstellen van het vertrouwen in de branche vanuit de maatschappij. Ook proberen zij te stimuleren dat je vanuit de branche of vanuit het beroep op een professionele manier met elkaar omgaat. Op zo'n professioneel niveau, dat men er ook op aangesproken mag worden door een college of commissie. De Aannemersfederatie Nederland heeft een uitgesproken standpunt over het *stimuleren* van transparantie. Dit is vooral een zaak die ondernemingen intern moeten oppakken. Het is namelijk een onderwerp dat staat of valt met de persoonlijke invulling ervan: de individuele mens blijft de bepalende factor. Volgens de Aannemersfederatie is het tijd dat in de bouw het brede podium voor dit soort zaken wordt losgelaten. Het stimuleren vanuit een breder perspectief geeft het verkeerde signaal (namelijk dat er nog steeds veel te verbeteren is), aldus de federatie.

De Regieraad Bouw deelt de mening dat veel gelegen is aan de manier waarop *mensen* invulling geven aan transparantie. Vanuit dit motief heeft de Regieraad Bouw het initiatief genomen voor de ontwikkeling van deze publicatie, die ieder voor zichzelf kan toepassen in de verschillende fasen van het bouwproces.

### Het ontwikkelen van richtlijnen

De meeste branche- en beroepsorganisaties hebben speciale gedragscodes en richtlijnen vastgesteld die onder meer transparant handelen stimuleren. Zo is Bouwend Nederland recent gestart met het opstellen van gedragsregels voor opdrachtgevende bedrijven: de Leidende Principes<sup>4</sup>. Begin 2008 hebben de zeven grootste Nederlandse bouwbedrijven deze uitgangspunten rond maatschappelijk verantwoord en duurzaam bouwen onderschreven. Inmiddels groeit het aantal bedrijven dat hun voorbeeld volgt gestaag.

### Een voorbeeld van een regel waarin de vraag om transparant gedrag tot uiting komt, is deze:

*Het opdrachtgevend bouwbedrijf zorgt voor duidelijke en transparante processen en procedures. Het opdrachtgevend bouwbedrijf spant zich in om opdrachtnemers en toeleveranciers tijdig en duidelijk te informeren. De opdrachtnemer wordt betrokken bij de planning en waar relevant is er overleg over de omstandigheden waaronder een opdracht moet worden uitgevoerd. De opdracht wordt verstrekt op grond van vooraf bepaalde en helder gecommuniceerde criteria.*

NEPROM, de branchevereniging voor projectontwikkelaars, is het afgelopen jaar gestart met de samenwerking met een onafhankelijke commissie die de gedragscode toetst. Ook doet deze commissie uitspraken over actuele dilemma's uit de branche, bijvoorbeeld rond vragen als:

- Hoe gaan we om met makelaars die een dubbele courtage vragen?
- Mag je zelf een constructie bedenken en hiermee het voorkeursrecht van een gemeente ondermijnen?

Hierbij moet opgemerkt worden dat NEPROM zich in de dilemma's meer richt op integriteits- dan op transparantievraagstukken.

ONRI heeft een gedragscode uit 2001 die in 2009 wordt geëvalueerd. Daarbij wordt gekeken of er specifieke regels omtrent transparant gedrag in deze code moeten worden opgenomen. Daarnaast stimuleert ONRI het gebruik van de Standaardtaakbeschrijving (STB). Dit is een middel waarmee duidelijk kan worden beschreven welke taken een opdracht omvat. Dit voorkomt dubblures en onduidelijkheden in de communicatie naar opdrachtgevers.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten draagt bij door onder andere mee te praten over nieuwe bouwwetgeving. Een voorbeeld hiervan is de recente Invoeringswet: Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Deze wet beoogt minder regels, betere dienstverlening, kortere procedures en het wegnemen van tegenstrijdigheden in voorschriften. Transparantie en eenduidigheid van het systeem zijn nodig voor het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering. Een voorbeeld in de gespreksvoering rond de nieuwe aanbestedingswet is het pleidooi van ONRI om opdrachtgevers bij aanbestedingen, waarbij op EMVI-basis wordt geselecteerd en gegund, een twee- of drie- enveloppensysteem toe te laten passen. Dit ter bevordering van de transparantie bij gunning aan opdrachtgeverzijde.

<sup>4</sup> Zie [www.bouwendnederland.nl](http://www.bouwendnederland.nl)

De BNA heeft al sinds de jaren twintig van de vorige eeuw Gedragsregels waar de leden van de BNA statutair aan gebonden zijn. De hoofdregel bepaalt dat de architect zijn opdrachtgever onafhankelijk en deskundig in een vertrouwenspositie als adviseur terzijde staat. Overigens kan bij de meeste organisaties geconstateerd worden dat de codes zich vooral richten op professionaliteit en integriteit en in mindere mate op transparantie.

### De richtlijnen toetsen

Richtlijnen en gedragscodes vragen om toetsing van de naleving van die regels. Die toetsing wordt door de betrokken organisaties verschillend ingevuld. BNA, NEPROM en ONRI kiezen voor toetsing op aanvraag van de leden, terwijl Aedes proactief visitatiecommissies in het leven heeft geroepen. Hieronder zijn twee methoden uitgelicht.

Aedes, de vereniging voor woningcorporaties, richt zich bij het stimuleren van transparantie vooral op *good governance* van het bestuur en toezichthoudende organen en is minder gericht op transparant gedrag in bouwprojecten. Desalniettemin is de methode die Aedes toepast anders en wellicht interessant. Onafhankelijke deskundigen van geaccrediteerde bureaus verzorgen eens per vier jaar een visitatiebezoek per Aedes-lid. Het visitatierapport wordt vervolgens openbaar gemaakt via de website.

Het toezicht op de gedragsregels van de BNA is door verenigingstuchtrecht geregeld. Opdrachtgevers, architecten en andere belanghebbenden kunnen een klacht indienen bij het College van Toezicht en (in hoger beroep) bij de Raad van Beroep. Bij de BNA zijn de geschillen van de laatste jaren op twee handen te tellen. Naast deze twee formele instituten heeft de BNA ook deken die bemiddelen voordat een conflict officieel een geschil wordt. Dekens zijn vertrouwenslieden die verplicht zijn om ervoor te zorgen dat er geen belangenverstremming ontstaat. Een deken probeert een oplossing te vinden op basis van hoor en wederhoor.

### Een transparantere sector

In hoofdstuk 3 hebben wij beschreven wat transparant handelen kan opleveren. Ook branchebreed is er veel te winnen met transparantie. Hier geldt wel: *“Hoe meer regels, hoe meer je er kunt overtreden”*. Het succes van gedragscodes en afspraken is afhankelijk van de manier waarop men met die afspraken omgaat. Een nieuwe aanbestedingswet met een regeling voor de toetsing van integriteit is een prachtig instrument; in de praktijk moet uiteindelijk blijken wat het effect ervan is.

Transparantie bereik je niet alleen. De Regieraad ziet hier ook een belangrijke rol voor de branche- en beroepsorganisaties. Alleen dankzij de inspanningen van de branche- en beroepsorganisaties, de ondernemingen én de individuele professionals, kunnen de vruchten van transparant gedrag worden geplukt. Als iedereen elkaar er ook nog op durft aan te spreken, ontstaat er in de projecten een transparanter klimaat. Zo komen we met elk project een stap dichterbij een nog transparantere sector.

## Tot slot

Deze publicatie hebben wij opgebouwd rondom dilemma's die je als professional kunt tegenkomen in de bouwprojecten. Ons streven was aandacht te besteden aan de belangrijkste dilemma's. Wij realiseren ons dat er ongetwijfeld nog veel dilemma's onbesproken zijn gebleven. We hopen dat dit werkboek ook inspireert om deze onbesproken dilemma's op een transparante manier te lijf te gaan. Ook hopen wij dat de ervaringen van de mensen, die bewust aan de slag zijn gegaan met transparant handelen, een inspiratie- en kennisbron zullen zijn voor anderen. Wellicht kunnen deze ervaringen en tips worden toegevoegd aan (de digitale versie van) deze publicatie zodat anderen er kennis van kunnen nemen. Nog mooier zouden wij het vinden, als er daarnaast communities ontstaan waar professionals met elkaar sparren over de dilemma's die zij dagelijks tegenkomen. Wij geloven dat een dergelijke dialoog transparant handelen in een stroomversnelling kan brengen.

Wij bedanken alle mensen uit de sector, die een bijdrage hebben geleverd aan deze publicatie in de vorm van een interview of het leveren van commentaar.

#### **BAM Utiliteitsbouw**

*ing. Jan Groeneveld*

#### **Brink Groep**

*ir. Richard de Lange*

#### **Deerns Raadgevende Ingenieurs**

*ir. Marcel Schellekens*

#### **Deltion College**

*Jan Meijer (voormalig projectmanager Nieuwbouw)*

#### **Gemeente Bronkhorst**

*drs. Barbara de Leeuw*

#### **GMB Beton en industriebouw**

*ing. Bert Eenkhoorn*

#### **Heembouw**

*ing. Stefan van der Zwet*

#### **Heijmans Infrastructuur**

*ir. Arjen van Broekhoven*

#### **IMd Raadgevende Ingenieurs**

*ing. Paul Noomen*

#### **Inbo Architecten**

*ir. Taco Postma*

#### **Kristal Projectontwikkeling**

*Donald Goudekettering*

#### **Loof & Van Stigt Architecten**

*ir. Marianne Loof*

#### **Meander Medisch Centrum**

*ir. Albert Trip*

#### **ProRail**

*Jan Derks*

#### **Rijksgebouwendienst**

*ir. Veronique Marks (tegenwoordig werkzaam bij TU Eindhoven)*

#### **Rijkswaterstaat**

*ir. Jan Slager*

#### **VBI**

*ir. Jan-Maarten Elias*

#### **VGG adviseurs**

*ing. Hans van Voorden*

#### **Waterschap Vallei & Eem**

*ir. Jos Athmer*

#### **Wolter en Dros**

*Jaco van Leeuwen*

#### **Woningstichting SWZ**

*ing. Joost Kroes*

Tevens maken wij van de gelegenheid gebruik om de branche- en beroepsverenigingen, de leden van de Transparantietafel en de leden van de werkgroep Transparantie en Integriteit te bedanken voor hun betrokkenheid en medewerking. Onze dank gaat in het bijzonder uit naar ir. Cees Buijs (Gemeentewerken Rotterdam), Leen van Dijke (Volker Wessels) en prof. dr. Muel Kaptein (Hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteitmanagement aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit en partner bij KPMG Integrity) voor hun constructieve commentaar. Tot slot bedanken wij onze opdrachtgevers, ing. Ilja Werkhoven en drs. Nico Heijmen van de Regieraad Bouw voor de plezierige samenwerking.

Eva Boudewijn en Roland Broekhuizen  
*de auteurs*

## Colofon

### Auteurs

De auteurs zijn drs. Eva C. Boudewijn en ir. Roland P.V. Broekhuizen, partners bij Motion Consult. Deze publicatie is tot stand gekomen met medewerking van drs. Elske G. van Mameren en drs. Mirjam A. Molenaar, consultants bij Motion Consult.

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

### Tekstbewerking

Franke van Hoeven

### Illustraties

Iris van der Eijken (iris ontwerpt)

### Vormgeving

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

### Druk

Quantes, Rijswijk

### Uitsluiting aansprakelijkheid

Dit is een uitgave van de Regieraad Bouw. Bij de samenstelling van deze publicatie is de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht. De Regieraad Bouw sluit 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, oktober 2009

# Overzicht van instrumenten

De instrumenten zijn in digitale vorm terug te vinden op de cd die bij deze publicatie is gevoegd. In de onderstaande index is het *instrumentnummer* aangegeven.

<b>Achtergrondinformatie</b>	<b>pagina</b>
Bedrijfscode SBIB, Bouwend Nederland [2]	89
Belangen sturen gedrag [53]	44
Belangen, van standpunten naar (Harvard model) [18]	30, 32, 80
Besluitvormingsmethoden [46]	29, 74
EMVI [70]	83
Feedbackregels [12]	35, 43, 48, 49, 51, 53, 58, 60, 65, 74, 85
Gedrag en vooroordelen [48]	34
Gesprekodynamiek, Roos van Leary [16]	22, 51, 88
Innovatief aanbesteden [69]	83
Intervisie [43]	24, 34
Pull planning [26]	70
Pull planning [27]	70
Risicomanagement, RISMAN model [32]	58
Slecht nieuws brengen [35]	48, 51, 66, 88, 89
SMART methode [36]	74
Vertrouwen [47]	34
Vragen en doorvragen [40]	23, 28, 30, 35, 43, 48, 49, 52, 53, 58, 65, 70, 71, 75, 80
<b>Leidraad</b>	
Aanbesteden in de bouw [67]	83
Directeurenoverleg, startbijeenkomst en periodiek overleg [8]	20, 32
Handreiking Model Prestatiebestek RWS [50]	40
Risicomanagement, RISMAN checklist [29]	58
Risicomanagement, RISMAN quick scan [31]	40, 58
Stakeholdersanalyse [45]	29, 70
<b>Literatuur</b>	
Frustraties in de samenwerking [65]	67
Mediation [64]	59
Project Start-up, artikel Cobouw - Aanbestedingsprocedures zijn slechts ondersteunend [58]	18
Project Start-up, artikel Cobouw - Aanbestedingsprocedures zijn slechts ondersteunend [59]	18
Project Start-up, artikel TVVL - De Project Start-up onder de loep [60]	18
Project Start-up, artikel TVVL - Echt samenwerken in bouwprojecten [61]	18
Project Start-up, publicatie Regieraad Bouw - Bouwen is Teamwork [62]	18
Risicomanagement [30]	58

## Oefeningen en opdrachten

Afspraken maken over gedragsverandering van 'slecht' gedrag [55]	52
Belangen, De Papieren Toren [4]	31, 86
Belangen, gemeenschappelijke en tegenstrijdige [15]	28, 62
Belangen, simulatie De Bezuiniging [5]	31, 44, 62, 85
Bestekskeuze [51]	41
Budgetverschillen bespreken [6]	85
Conflicten oplossen, case Sunny sinaasappels [7]	30, 80
Evalueren, elkaar aanspreken [54]	52
Fouten maken mach [11]	47
Onderhandelen, rood/blauw spel [66]	80
Openheid [19]	23
Stereotype beelden [44]	34
Teammonitor [38]	67
Tekening van de ideale samenwerking tijdens de Project Start-up [39]	18
Verantwoordelijkheden [52]	41
Waarnemingen of interpretaties? [41]	34, 43, 44, 51

## Verwijzingen

Evaluatie werking prestatiebestek (internetlink) [56]	40
Fouten maken [14]	47
Fouten toegeven, achtergronden (internetlink) [57]	48
Mediation (internetlink) [63]	59
Procesbegeleiders [23]	18, 20, 24, 44, 59, 63, 73

## Voorbeelden

Aanspreken op fouten [1]	47, 48, 52
Begrijpen is iets anders dan het ermee eens zijn [3]	48, 66
Belangen, de IJsborg [20]	30, 32, 66, 80
Betuttelende regels in aanbesteding [71]	85
Directeurenoverleg, agenda voor periodiek overleg [9]	20, 45, 60, 71, 75
Eindgebruikers, suggesties voor een bijeenkomst [10]	73
Financiële belangen, suggestie voor een bijeenkomst [13]	62
Gedragscode Ballast Nedam [22]	89
Gunningscriteria voor architectenselectie [17]	85
Innovatief aanbesteden, factsheet PIANOo [68]	83
Prestatie-eis versus technische omschrijving [49]	40
Problemen in het bouwproject, programma voor een bijeenkomst [21]	58, 65
Project Start-up in de aanbestedingstekst [25]	85
Project Start-up, programma [24]	18, 47, 85, 86
Pull planning, programma voor een bijeenkomst [28]	70, 71
Samenwerking, agenda voor een tussentijdse evaluatiebijeenkomst [33]	20, 44, 52, 78
Samenwerkingsafspraken [34]	18, 31, 58, 81
Subjectieve criteria in aanbesteding [37]	83
Wijzigingsprocedure, agenda voor evaluatiebijeenkomst [42]	73

# Trefwoordenregister

aanbesteden	81, 82, 83, 84, 85
aanbestedende dienst	87
aanbestedingsrichtlijnen	86
andere criteria	81
contactmomenten in het aanbestedingsproces	84
experimenteren met subjectieve (selectie)criteria	83
expertisecentrum	83
factsheet innovatief aanbesteden	83
feedback over resultaat	83
gunningscriteria voor architectenselectie	85
gunningsleidraad	84
juridische pad	86
laagste prijs	81
pilot met subjectieve (selectie)criteria	84, 85
Project Start-up in aanbestedingstekst	85
scoringmethodiek	84
subjectieve (selectie)criteria	83, 84, 85, 86
weerstand tegen subjectieve criteria	86
aannames	43
achterban	20, 26, 27, 28, 29
actiereactiepatronen	51
activiteit, informele	35
afbreukrisico	83
belangen	26, 66, 73, 85, 86
belangen	
achterliggende belangen	28, 30, 79
eigen belangen	12, 26
financiële belangen	62
gemeenschappelijke belangen	12, 26, 30, 43, 62, 65
projectbelang	41, 42, 66
tegenstrijdige belangen	28, 30, 31, 62
besluitvorming	29, 74
besluitvormingsproces(sen)	29, 74
emotionele overwegingen	74
bestek	
besteksfouten	86
bestekskeuze	41
besteksvorm	40
expert	40, 41, 42
prestatiebestek	38, 39
prestatiebestek RWS	40
bouwwetgeving	90
brainstormtechnieken	79
claims	59

commitment	80
communicatie	
ontvanger	14
zender	14
conflicten	19, 59, 64
conflicten	
belangenconflicten oplossen	30
hulp inschakelen bij	59
contacten, informele	31, 33, 35
contract	
contractafspraken	75
contractonderhandeling	75
contractverantwoordelijkheid	75
contractvormingsproces	77
evaluatiebijeenkomst	78
frustraties en irritaties	78
innovatieve contracten	77
nieuwe contractvormen	80
psychologisch contract	80
dilemma	8
directeuren	43
directie	16, 86
directeurenoverleg	20, 32, 45, 60, 71
rol van de	20, 24, 31, 36, 41, 44, 49, 53, 59, 63, 67, 71, 75, 86, 89
voorbeeld gedrag	60
e-mail	
e-mailgedrag	59
e-mailverkeer	66
EMVI	82, 83, 91
evaluatie	
evaluatiebijeenkomst aanspreken op ongewenst gedrag	52
tussentijdse evaluatie (bijeenkomst)	44, 52
fase in het bouwproces	
bouwvoorbereiding- en uitvoeringsfase	54
definitiefase	25
ontwerpfase	37
prijs- en contractvormingsfase	76
feedback	
feedback geven en ontvangen	58
feedback ontvangen	51
feedbackregels	35, 43, 48, 51, 53, 58, 74
flexibiliteit	71
fouten	45, 47
aanspreken op fouten	47, 48, 52
afstemmingsfouten	45
fouten in het bestek	87
ontwerpfouten	45
open zijn over fouten	45



toegeven van fouten	45
transparant zijn over fouten	45
gebruikers	83
gedrag	
actiereactiepatronen (Roos van Leary)	22, 51
afspraken maken over gedragsverandering	52
afstraffen	49
autoritaire houding	41
consistent en integer gedrag	32
financiële belangen sturen het gedrag	86
gedragsverandering	11
omgangsvormen	14
ongewenst gedrag	49
ongewenst gedrag corrigeren	52
slecht gedrag	49, 50, 51
transparant gedrag	17, 20
gedragscodes en richtlijnen	89, 91
bedrijfscode SBIB	89
Leidende Principes	91
onafhankelijke commissie	91
toetsing van gedragscodes	92
gemeenschappelijkheid	65
gespreksdynamiek	22, 51, 88
good governance	92
harmonie	41
inkopers	86
inschrijfbedrag	85
inschrijvende partij	84, 86
integriteit	91
integriteit	
definitie van integriteit	10
intervisie	24, 34
juridische stappen	59
juristen	86
klankbord	24, 34
kosten-batenanalyse	12, 26, 55, 60, 62
macht	41
macht	
machtspositie	41
management	16
mediator	57, 59
mens als	
gewoontedier	12
nutsmaximaliseerder	12
sociaal wezen	12
omissies	86
onderhandelen	30, 60, 79
harde onderhandelaar	79

Harvard model	32
impasse in onderhandeling	79
vertrouwen	78
zachte onderhandelaar	79
openheid	16, 20
misbruik maken van	20
openheid geven	22, 60
openheid over financiën	55, 60, 62
stimuleren van openheid inzake financiële belangen	86
pilot project	63
planning	
commitment over de planning	68, 69
integrale planning	55, 68
planningssessie	71
pull planning	69, 70, 71
samengevoegde planning	68
probleem	
gedeeld probleem	65
in gesprek blijven over problemen	58
probleem niet overnemen	66
procesbegeleider	18, 20, 44, 59
(onafhankelijke) gespreksleider	28, 44, 63
onafhankelijke derde	19
professionele externe begeleider	17
Project Follow-up	19
Project Start-up	16
PSU	17
risico	
risicomanagement	58
risico-inventarisatie	40
risico-inventarisatie en -analyse	57
risicoanalyse	40
samenwerking	
ideale samenwerking	18, 26
informele en sociale bijeenkomsten	19
onderhoud	19
Project Start-up	18, 28, 33, 47, 49, 51, 57, 78, 85, 86
Project Start-up, artikel	18
Project Start-up, publicatie	18
samenwerkingsafspraken	17, 18, 31, 58, 80
startbijeenkomst	17, 20, 47, 85
verwachtingen	14
scenariodenken	80
schuldvraag	46, 55, 57
selectiecriteria	83
simulatie	31, 33, 44, 62
slecht nieuws brengen	48, 51, 89
slepende kwesties	64, 66, 67

SMART afspraken	74
stakeholders	28
stakeholdersanalyse	28, 29, 70
Standaardtaakbeschrijving	91
standpunt(en)	27, 30, 90
stereotype beelden	14, 32, 33, 34, 36
Teammonitor	67
teamsessie	58
terughoudendheid	62, 66
transparantie	
klimaat voor transparantie	17, 19
motief voor transparantie	90
stimuleren van	8, 90, 92
transparant gedrag	10, 11
transparant handelen	20
transparantere sector	92
verwachtingen	60
wat levert het op	10
uitvraag	38
vertrouwen	16, 17, 19, 22
verwachtingen	80, 83, 87
verwachtingen	
van gebruikers	73
vooroordelen	32, 33, 34, 35
vragen stellen	23
doorvragen	23, 28, 30, 35, 43, 49, 48, 52, 53, 58, 65, 70, 71, 75, 80
kritische vragen	34, 67
luisteren en doorvragen	30
open vragen	23, 35, 58
waarnemingen	43
wantrouwen	26, 32, 33
weerstand	20, 23, 73
wijzigingen	72, 74
zelfcorrigerend vermogen	52
zelfonderzoek	36
branche- en beroepsorganisaties	
Aannemersfederatie Bouw & Infra Nederland	90
Aedes	90
BNA	90
Bouwend Nederland	90
Neprom	90
ONRI	90
stimuleren van transparant gedrag	90
VNG	90

