

Nee zeggen en ja bedoelen

Hoe een tweedaagse workshop tot menselijk inzicht leidt

Wie (her)kent het niet? Een technisch gezien lastig project met een 'slepende' historie. Een té lange aanlooptijd en een té kleine bouwput. Bouwvergaderingen waarin de sfeer op ontploffen staat en onderaannemers die elkaars bloed wel kunnen drinken. Zeker weten dat juristen binnen niet al te lange tijd aan het werk gaan. Welkom op slopershoogte.

Voor aanvang van de bouw van een brandweerkazerne in Delft, vroegen Patrick Weggeman, projectleider regio Rotterdam en Remko Zuidema, projectleider gemeente Delft zich af: willen we dit? "Niet echt", was de conclusie van hun beiden. Op advies van Spring Architecten uit Rotterdam werd consultant Roland Broekhuizen van Motion Consult ingeschakeld. En troffen opdrachtgever, architect, installateur en constructeur, nog voordat de bouw van de brandweerkazerne aanving, elkaar in een tweedaagse workshop met als doel: hoe met elkaar samen te werken.

De boel op slot gooien

Vooraf met elkaar in gesprek. Dat is wennen? Patrick: "Het is wel heel bijzonder ja. Normaal ga je pas na de oplevering met elkaar eten en leer je elkaar een beetje kennen. Terwijl vooraf, live, inzoomen op elkaar én op de te verwachten conflicten veel meer oplevert. Bij bijna elk project geldt namelijk dat je na een aantal maanden met je hakken in 't zand gaat. Waarom? Omdat je dat zo gewend bent. Ik kom nu net van een werk dat al twee jaar geleden is opgeleverd en de rechtzaak loopt nu nog!" Remko en Roland grinniken mee. Maar toch, Remko: "Zonde, want een rechtzaak maakt de verschillen zó helder, dat je niet meer bij elkaar kunt komen. Bovendien, het kost

heel veel tijd. En als je al geen tijd hebt om het goed te doen, heb je al helemaal geen tijd om het over te doen." Het wél goed doen met elkaar is volgens de heren de dieper liggende wens van elke partij. Dat de factor tijd de grote boosdoener zou zijn bij dit soort conflicten, ontkent Roland dan ook met verve. "Het zijn de mensen zelf die de boel op slot zetten. Ook al willen ze dat diep in hun hart niet."

Naar elkaar wijzen of doorvragen?

De boel op slot zetten. Het was precies wat er gebeurde tijdens de workshop. Patrick: "Het begon er al mee dat we elkaar niet genoeg tijd gunden om de tekeningen goed te bekijken." In plaats van in te grijpen, liet Roland de discussie uit de hand lopen. De deelnemers liepen muurvast. Iedereen wees naar elkaar. Roland: "Dat zie je vaak: wachten totdat de ander beweegt. Terwijl doorvragen 'hoe kunnen we het anders doen, dat iedereen wél genoeg tijd krijgt' wel de boel in beweging brengt. Patronen en structuren doorbreken om een samenwerking vloeierend te laten verlopen, dat is wat er in twee dagen is geoefend en geleerd." En bij leren hoort huiswerk, dus vulde iedereen thuis een persoonlijkheidstest in. Wat was de uitkomst hiervan? Remko: "Elk type mens is anders, doet anders, reageert anders. Dankzij de persoonlijkheidstest word je nog eens

met je neus op je eigen valkuilen gedrukt. En ontdek je de valkuilen van de ander." En? Wat doe je met die valkuilen in de praktijk? Patrick: "Veel zinnigs. Zo ontdekte ik dat een antwoord als 'Ik denk hierover na' niet betekent dat we een afspraak hebben. Ik ben getraind in het aansturen op besluiten, dus als iemand zegt 'ja, ik denk het wel' dan betekent het voor mij 'ja'. Nou zó werkt het dus niet." Roland: "Wanneer je gewend bent de ander te overtuigen van jouw gelijk, dan luister je niet naar elkaar. Terwijl je met een opmerking als 'Ik hoor twijfel in je stem' meer bereikt." Hm, 'ik hoor twijfel in je stem', daar moeten we even over nadenken. Roland, lacht: "Dat is wennen, ja." Dan serieus: "Om het anders te doen, heb je lef nodig. Gelukkig ontmoet ik genoeg mensen in de bouw die het lef hebben om het anders te willen doen."

Theorie werkt in de praktijk

En dan is de workshop voorbij en breekt de keiharde werkelijkheid aan. Patrick: "Ik was benieuwd. Het ging inderdaad prima, totdat er zich in de constructie een probleem voordeed.



v.l.n.r. Remko Zuidema, Patrick Weggeman, Roland Broekhuizen

Het werk heeft twee maanden stilgelegen voordat het probleem (uiteindelijk gezamenlijk) opgelost was. Normaal stuur je dan de rekening. Nu hebben we met z'n allen alles op alles gezet om toch op tijd op te leveren én de kosten te verlagen." Remko: "Het is de kracht om van te voren met elkaar afspraken te maken hoe je het beste met elkaar om kunt gaan en wat te doen als er problemen komen. In het bestek staan afspraken als 'de aannemer is verplicht...' maar met menselijke afspraken moet je een project nu eenmaal maken." Patrick: "Zonder de workshop was de boel ontspoord. Nu hebben we op tijd opgeleverd en de samenwerking met elkaar goed kunnen afsluiten. Iedereen was achteraf verheugd dat we de faalkosten voor alle partijen hebben kunnen beperken. Dat is bijzonder, want wanneer een proces zo verstoord wordt als hier het geval was, kost dat vaak veel geld. Overigens, hebben we niet alleen in financiële zin gewonnen."



De brandweerkazerne