



Cobouw

aanbestedingen

weekuitgave van Cobouw

149e jaargang nummer 27 | Woensdag 9 februari 2005 | 7

Uit onderzoeken, congressen en bijeenkomsten blijkt dat de bouwbranche zich bewust is van het feit dat het anders moet; er moet beter samengewerkt worden. In de praktijk echter blijkt vrijwel niets van dit bewustzijn. Volgens **Marinja Ketelslegers** en **Roland Broekhuizen** moet er dan ook een gedragsverandering op gang komen. In het tweede en laatste deel over dit onderwerp komt de maakbaarheid van de samenwerking aan de orde.

(zie kader praktijkvoorbeeld). En dat betekent dat de samenwerking expliciet georganiseerd moet worden. Samenwerking is namelijk maakbaar! De teamleden moeten daartoe onderlinge verwachtingen uitspreken, besluiten zorgvuldig nemen, communiceren over de sfeer en onderlinge relaties. Pas als aan de aspecten mens en samenwerking aandacht is besteed, kan het aspect structuur worden ingevuld. Dit gebeurt in de vorm van het opstellen van een projectplan. Het is van belang dat dit door het gehele team gezamenlijk wordt gedaan. Bij het opstellen van een projectplan is de input, openheid en kritische blik van alle partijen hard nodig om een realistisch plan neer te kunnen zetten. Zo ontstaat een realistisch plan waarvoor bij alle partijen een commitment bestaat. Hiermee zijn alle betrokkenen meer gediend dan met een onrealistisch plan waar niemand in geloof en waar loze beloftes en irritaties mee samenhangen. Deze zeggenschap versterkt het commitment. Zoals ook blijkt uit onderzoek is commitment van de be-

trokkenen van cruciaal belang voor het realiseren van goede projectresultaten.

Gedragsverandering

Tijdens dit proces is het sturen op de intenties en gemaakte samenwerkingsafspraken, de gedragsverandering, aan de orde. Teamleden moeten worden aangesproken op en geconfronteerd met 'oud' en ongewenst gedrag. Daarnaast moeten teamleden worden aangespoord om nieuw gedrag te vertonen, dat noodzakelijk is voor

praten, goed doorvragen. In andere situaties gaat het om meer complexe zaken als stilstaan bij de gevolgen van besluiten, zoeken naar alternatieve oplossingen, niet-inhoudelijke zaken bespreekbaar maken en conflict-hantering. Het organiseren van het project, de samenwerking en het vormen van een team moeten aan het begin van (een fase van) een project worden gedaan. Dit kan niet in een uurtje, maar heeft tijd nodig. Een investering die ruimschoots

'Er moet actief gestuurd worden op het veranderen van het gedrag'

een soepel lopend proces. Het soepele proces levert uiteindelijk de gewenste resultaten (een gebouw dat aan de kwaliteitseisen voldoet en rendement voor alle partijen). Soms gaat het hier om basale zaken zoals elkaar aankijken tijdens vergaderingen, afspraken nakomen, elkaar uit laten

wordt terugverdiend door het voorkomen van faalkosten. Na een goede start is het zaak om de goede intenties en de gemaakte afspraken vast te houden tijdens het project. Tijdens de project start-up is een goede basis gelegd voor de samenwerking en de daarop behorende gedragsverande-

ring. Het inslijten van de nieuwe patronen vraagt actieve aansturing gedurende langere tijd. Daarom is het noodzakelijk om de gemaakte afspraken en het gedrag in de reguliere ontwerp- en bouwvergaderingen te monitoren. Er moet dus actief gestuurd worden op het veranderen van het gedrag. Sturen op gedrag is iets heel anders dan 'regulier' projectmanagement; het gaat daarbij niet om het bespreken van projectinhoudelijke zaken, maar het gaat om het plegen van interventies met betrekking tot het gedrag. Hierbij staan eerlijkheid, openheid, realisme en zeggen wat je denkt en voelt voorop. Op deze wijze verbetert de samenwerking. Deze betere samenwerking geeft betere projectresultaten, zoals het realiseren van de planning, binnende de kosten blijven, etc. Dit is in ieders belang! De start-up vormt geen garantie voor het voorkomen van problemen in het project. In alle projecten doen zich problemen voor. Door deze nieuwe manier van samenwerken leert het team de problemen op constructieve wijze het hoofd te bieden en altijd een

open dialoog met elkaar te houden. Welke effecten zijn merkbaar in het project? Er zijn afspraken gemaakt voor een effectieve samenwerking en de groep is een team geworden. De deelnemers zien het project niet meer als een optelsom van deelprojecten maar als een samenspel van disciplines en rollen. Er ontstaat een merkbaar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de projectplanning en projectbudget. Alle samenwerkingsafspraken en afspraken over projectbeheersing zijn gezamenlijk tot stand gekomen en vastgelegd in één projectplan. Hierdoor is commitment ontstaan bij de betrokken partijen. Dit is de basis voor een succesvol project (soepel proces, betere projectresultaten). Hierdoor wordt de planning gehaald en worden de bouwsom en de afgesproken honoraria niet overschreden. Tevens hebben de mensen concrete handvatten gekregen om dit 'nieuwe gedrag' in het project toe te blijven passen. De afstemming tussen de verschillende disciplines verbetert hierdoor aanmerkelijk, wat betekent dat zaken in één keer goed gaan.

Dit draagt bij aan het terugdringen van faalkosten. Zo hebben alle deelnemers plezier in het werk en is de klant tevreden. Dit gebeurt in een zakelijke omgeving waarin eigen verantwoordelijkheid voorop blijft staan.

Betrokkenheid

Wil men werkelijk op een andere manier samenwerken, dan moet er initiatief genomen worden door directies om op projectniveau een verandering in gang te zetten. De beschreven project start-up en monitoring is een voorbeeld van hoe de gewenste verandering in praktijk tot stand wordt gebracht. Om initiatief te nemen in de be-

houdende bouwcultuur is lef nodig! Het ter sprake brengen van een nieuwe wijze van samenwerken kan misschien een motie van wantrouwen lijken of duiden op eigen onvermogen. Niets is minder waar! Het aankaarten toont juist betrokkenheid aan en de wil om in projecten betere resultaten te realiseren voor alle partijen. Tot slot willen wij de eerste initiatiefnemers (Spring Architecten, Griffioen Architecten en Heddes Bouw) van en deelnemers aan de gehouden project start-ups complimenteren met het getoonde lef en de openheid!

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

Praktijkvoorbeeld

Tijdens een ontwerpvergadering ontstond er een lange discussie tussen de architect en de constructeur over het al dan niet verplaatsen van een kolom in de parkeergarage. Argumenten werden over en weer uitgewisseld, zonder tot een oplossing te komen. Ze kwamen er niet uit. Door door te vragen naar wat er nu werkelijk speelde, bleek dat er irritaties waren ontstaan door het niet nakomen van afspraken. Deze stonden het vinden van een goede oplossing in de weg. Na het uitspreken van deze ergernissen naar elkaar, waren de partijen weer bereid om met elkaar mee te denken over oplossingen.