

## Meer grip op projectsucces door (wederzijds) begrip Kritische kernwaarden voor een team van bouwpartners

### 1. Inleiding

De realisatie van bouw- en infraprojecten kent een lange en rijke traditie. Een traditie die ons terugvoert naar de 'Law-codes' van koning Hammurabi (Babylonië, 1750 v. Chr.) waarin de eerste beginselen en afspraken voor samenwerking in de bouw terug te vinden zijn. Zijn regels<sup>1</sup> boden duidelijkheid en voorkwamen willekeur.

Over het betalen van geleverd werk en het herstel van bouwfouten heeft Hammurabi de volgende regels in steen laten beitelen:

- 228. Als een bouwer een huis voor iemand bouwt en het voltooit, zal hij hem een vergoeding van twee sikkels in geld geven voor elke oppervlakte en;
- 233. Als een bouwer voor iemand een huis bouwt, ook al heeft hij het nog niet voltooid; als de muren dan omvallen, moet de bouwer de muren uit eigen middelen stevig maken.

Het succesvol realiseren van bouw- en infraprojecten in de huidige dynamische en complexe omgeving vraagt om een moderne manier van samenwerken tussen bouwpartners. De klassieke manieren van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemers uit het recente en minder recente verleden zijn voor veel projecten niet meer toereikend om het beoogde en benodigde projectresultaat succesvol binnen de gewenste kaders te realiseren. In een eerder artikel<sup>2</sup> hebben we al betoogd dat daarvoor een samenwerking tussen bouwpartners nodig is die leunt op drie pijlers namelijk (i) kennis over wat er gemaakt moet worden, (ii) elkaar helpen met wederzijdse en gezamenlijke inspanningen en (iii) de werkrelatie (elkaar en jezelf daarin) op orde houden. Met dit artikel gaan we een stap verder en bezien we de benodigde kernwaarden van een goed team van bouwpartners. Een team waarin medewerkers van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer(s) samenwerken.

### 2. Ontwikkeling van samenwerking in de Rotterdamse bouwpraktijk

De ontwikkeling van de Rotterdamse bouwpraktijk qua samenwerking kan als volgt geschetst worden:

- 1945-1970 Wederopbouwperiode<sup>3</sup>: De gemeente ontwerpt en engineerit haar projecten volledig in eigen beheer, koopt veel materialen zelf in en voert veel werkzaamheden met eigen personeel uit. Aannemers zijn uitvoerend.
- 1970-2000: De aandacht voor het bouwproces neemt toe. Zo wordt onder meer de RAW als het standaardbestek in de GWW-sector ontwikkeld en vanaf ongeveer 1980 toegepast voor bouwprojecten. De gemeente ontwerpt en berekent zelf met een groot eigen ingenieursbureau. Met de professionalisering in de bouw krijgt de aannemer als hoofdaannemer een steeds belangrijkere rol.
- 2000-2020: De gemeente besteedt steeds meer uit en koopt in. De gemeente laat daarbij steeds meer over aan de markt zoals ook de voorheen 'eigen werkzaamheden' en de engineering die bij de bouwer komt te liggen. In deze periode worden ook projecten gerealiseerd waarbij samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer een centrale plek in de aanbesteding en het contract heeft.

Een voorbeeld hiervan is een opdracht voor de renovatie en restauratie van de Maastunnel<sup>4</sup> (2016-2020) waar het vermogen tot samenwerking als één van de gunningscriteria is gehanteerd. In de eerste fase van een twee fasen aanpak hebben opdrachtgever en opdrachtnemer dit project samen uitvoeringsgereed gemaakt en het risico op wijzigingen in de uitvoeringsfase zoveel mogelijk beperkt.

<sup>1</sup> Historiek.net: Codex van Hammurabi. Belangrijke wetten en regels uit het oude Babylonië.

<sup>2</sup> De drie pijlers van samenwerken (in complexe projecten), IPMA-projectie maart 2020.

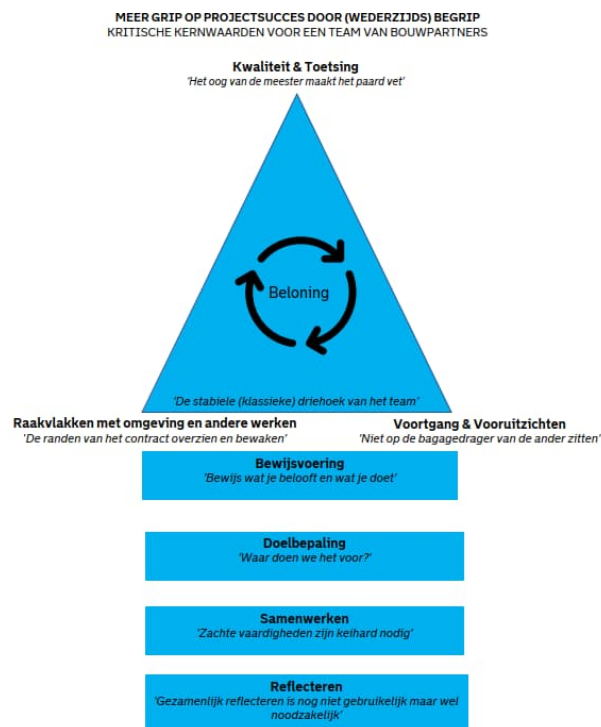
<sup>3</sup> Platform Wederopbouw Rotterdam: De wederopbouw in de architectuur en stedenbouw betreft vooral de periode van 1945 tot ca. 1968.

<sup>4</sup> Met plezier werken aan de Maastunnel, Land & Water nummer 12, december 2019.

### Kernwaarden van het team

De tijd van het klassieke voorschrijvende bestek waarbij de opdrachtgever de werktekeningen aanlevert is momenteel voor veel bouwprojecten voorbij. Het samen werken aan het bouwproject krijgt dan ook een andere vorm: partijen werken echt samen als bouwpartners. Wij hebben ervaren dat voor een team van bouwpartners 7 kernwaarden cruciaal zijn. Wanneer het team deze kernwaarden omarmt, koestert en toepast levert dat werkplezier op én vooruitzicht op het bereiken van het beoogde resultaat. Wat zijn dan die 7 kernwaarden? Het betreft:

- Een viertal kernwaarden gericht op Kwaliteit, Omgeving, Voortgang en Bewijsvoering zie § 3.1;
- En een drietal kernwaarden gericht op Doelbepaling, Samenwerken en Reflecteren zie §3.2.



Wilbert Jansen, Bas Oosterom en Diederik van Zanten, 2024

### 3.1 Kernwaarden gericht op Kwaliteit, Omgeving, Voortgang en Bewijsvoering.

De eerste vier kernwaarden hebben betrekking op meer reguliere onderwerpen, die van oudsher een rol spelen in de voorbereiding en uitvoering van projecten en in de samenwerking onverminderd actueel zijn.

#### 1) Kwaliteit, toetsing en beloning: 'Het oog van de meester maakt het paard vet'.

Kwaliteit vraagt kennis van zaken over 'Wat' er gemaakt moet worden. Die kennis van zaken heeft betrekking op het te bouwen (deel)product zelf, de benodigde processen om daartoe te komen, het systeem om dat te borgen en daarmee naast het 'wat' ook het 'hoe'. Niet ieder teamlid is per se 'de meester' op elk product, proces of systeem. De teamleden vullen elkaar daarbij aan. Dit onderwerp raakt ook het 'betalingsvraagstuk' van bereikte betaalmomenten of geleverde prestaties en de toetsing daarvan. Zonder betaling is er geen 'energie in de motor' en komt de combinatie van proces en inhoud tot stilstand. De opdracht of het contract biedt het gewenste instrumentarium voor het wat, het hoe en de betaling voor proces en inhoud. Koning Hammurabi heeft natuurlijk ook moeten betalen om bovenstaande regels in steen laten beitelen. En ongetwijfeld betaalde hij pas nadat hij tevreden was over de geleverde kwaliteit.

#### 2) Raakvlakken met omgeving en andere werken: 'De randen van het contract overzien en bewaken'.

Het bewust zijn van raakvlakken betreft ondermeer het meenemen en betrekken van de omgeving met de inhoud en voortgang van het project, werk of proces. Maar behalve communicatie en participatie gaat het hier ook over het op orde houden van de bereikbaarheid, leefbaarheid, veiligheid (BLVC) in de omgeving én op de (beoogde) bouwplaats zelf. Een ander aspect betreft het in het vizier houden van andere werken, welke door een nevenaannemer of andere partij worden uitgevoerd, en afstemming te vinden met deze partijen. Empathie, dat wil zeggen rekening houden met de belangen van anderen zonder het project- en eigen belang uit het oog te verliezen, is hierbij een belangrijke voorwaarde in houding en gedrag van zowel het individu als het team.

#### 3) Voortgang: 'Niet op de bagagedrager van de ander zitten bij issues over tijd en geld'.

De voortgang in het proces bij zichzelf en anderen bepaalt voor partijen de mate van tevredenheid of zorg over (het vooruitzicht op) de potentiële resultaten, winst, leermomenten, relaties en eerlijk proces. Dichter bij de bouwpraktijk: Inzicht in de voortgang van de voorbereiding of uitvoering van een werk is een belangrijke sleutel om binnen budget en planning te blijven als onderdeel van projectsucces en beloning. Het is van groot belang dat partijen tot een eigen analyse komen van issues of de impact van wijzigingen of verstoring(en) op de planning. Die eigen analyse draagt bij aan het bereiken van overeenstemming over contractwijzigingen, bijbetaling, termijnsverlenging. Hierbij is betrouwbare en volledige informatie (feitenkennis) over wat er 'buiten op het werk' of in de voorbereiding van het werk speelt van belang.

#### 4) Bewijsvoering: 'Bewijs wat je belooft en wat je doet'.

In de huidige maatschappij is verantwoording en bewijsvoering steeds belangrijker en specifiek geworden. Er kan niet meer worden volstaan met een visuele beoordeling. Steeds vaker wordt om een op schrift gesteld bewijs gevraagd van daartoe opgeleide specialisten.

Bewijsvoering heeft betrekking op het laten testen, certificeren, onderzoeken en beproeven door (externe) derden van specifieke onderdelen in het werk, zodat er geen twijfel mogelijk is over de kwaliteit van de geleverde prestaties daarvan. Dit alles in het kader van aantoonbaarheid. De aanwezigheid van ordentelijke en actuele dossiers (en het beheer daarvan met behulp van tools zoals VISI, relatics e.d.) is daarbij van groot belang, ook om de overdracht aan beheerder, bevoegd gezag enz. te kunnen faciliteren. De bewijsvoering in het kader van bijvoorbeeld (i) werkende infrastructuur én (ii) een werkend vervoersysteem (dat vlot en veilig te gebruiken én te onderhouden is) leidt tot grote uitdagingen voor de samenwerkende partners.

#### 3.2 Kernwaarden gericht op Doelbepaling, Samenwerken en Reflecteren

Zowel bij nieuwbouw als vervangingsopgave van bijvoorbeeld bruggen, riolen, gemalen of scholen zijn een groot aantal disciplines betrokken waarvan verwacht mag worden dat die samenwerken aan het grotere geheel. Voor zowel het team als het individu zijn derhalve de kernwaarden met betrekking tot de gezamenlijke doelbepaling, het samenwerken en reflectie daarop steeds belangrijker geworden.

#### 5) Doelbepaling: 'Waar doen we het voor?'

Centraal staat dat projectmedewerkers van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer (de samenwerkende Bouwpartners) doordrongen zijn van het gezamenlijke projectdoel en vanuit trots de opgave gestalte geven. De projectdoelstellingen hoeven ook niet enkel gericht te zijn op het (resultaat van het) werk. De meervoudige projectdoelstellingen staan ten dienste van de opgave en zijn daarom maatwerk. Ter inspiratie zie onderstaande figuur. Het gezamenlijk benoemen van de doelstellingen biedt tevens de mogelijkheid om ook gedurende de uitvoering van de werkzaamheden met elkaar vast te houden 'waarom we dit eigenlijk allemaal doen'. De projectdoelstellingen geven richting en kunnen zorgen voor rust in woelige tijden.



*Meervoudige projectdoelstellingen, met dank aan Neerlands diep*

Bij het boven tafel krijgen van de doelstellingen en belangen daarbij kan gedacht worden aan:

1. Wat is het beoogde resultaat en hoe gaan we dat bereiken;
2. Wat is voor de wederzijdse organisaties de meerwaarde van dit project of contract;
3. Wat leren we van dit project/contract/samenwerkingsvorm;
4. Hoe regelen we samen dat de beheersing (GROTICK) op orde blijft en bovenal;
5. Hoe zorgen we voor werkplezier.

Quote "Het hebben en elkaar aanspreken op het gezamenlijke einddoel. Dat is toch wat de partners in de samenwerking in essentie bindt."

6) Samenwerken, softskills: 'Zachte vaardigheden zijn keihard nodig'.

Zachte vaardigheden zijn keihard nodig om resultaat te bereiken. De bereidheid van medewerkers om elkaar (eigen collega's én die van de partner(s)) te willen helpen is een belangrijke succesfactor. In een coöperatieve denk en doe modus het project aan te willen vliegen, en vaardigheden en expertise daartoe benodigd te ontwikkelen, draagt bij aan het werkplezier. Het helpt dat de teams (OG-ON en achterbannen) en individuele teamleden doordrongen zijn van het belang van onderlinge samenwerking om van het project een succes te maken (resultaat én werkplezier).

Het kan zijn dat deze aanpak niet iedereen bij voorbaat ligt. De aanpak vraagt om een goede combinatie van soft en hard skills. Het hoeft echter ook niet de "nieuwe verplichte standaard" te worden. Voor minder complexe projecten mag de bestaande werkwijze best worden gekoesterd. Een goede uitwerking in het contract (RAW/Stabu) kan eveneens een goede basis zijn om samen te werken. Het is dan wel zaak dat een contract niet verder wordt dichtgetimmerd dan wat nodig is vanwege de complexiteit. Dan biedt de nieuwe aanpak meer ruimte om het project te beheersen.

Een samenwerkingsrelatie moet zich kunnen ontwikkelen. Beemer<sup>5</sup> geeft hiertoe het volgende aan voor de werkwijze van de regisseur:

- De regisseur begint met een minimum aan omgangsregels die een bepaalde mate aan veiligheid garanderen. In die fase kan er nog geen sprake van vertrouwen zijn<sup>6</sup>.
- Vervolgens creëert de regisseur een wederzijds inzicht in de drijfveren en belangen van iedere afzonderlijke partij en persoon. Dit maakt het gedrag van betrokken partijen voorspelbaar en het zorgt ervoor dat bij de partner het vertrouwen ontstaat dat ook hun issues serieus genomen worden.

Het actief werken aan persoonlijke competenties zoals empathisch vermogen, luisteren en het niet laten afhangen van 'karakters' is wat ons betreft essentieel. Ook 'onaardige' mensen kunnen in een team een goede bijdrage leveren aan de samenwerking als ze de competenties professioneel inzetten en zich bewust zijn van de competenties van de andere teamspelers. Dat leidt tot de zevende kernwaarde namelijk 'reflecteren op de samenwerking'.

7) Reflecteren: 'Gezamenlijk reflecteren is nog niet gebruikelijk maar wel noodzakelijk'

Gedrag komt meestal eerst, pas daarna komen de opvattingen, en mensen vertonen daarbij vaak "Babylonische" trekken. We kennen 'de Babyloniërs' namelijk niet alleen van de wetten van koning Hammurabi maar ook van de toren van Babel en daarmee verbonden Babylonische spraakverwarring.

Spraakverwarring veroorzaakt onderlinge misverstanden. Heldere communicatie draagt bij aan het oplossen van misverstanden. Als je wilt dat iemand jou en je boodschap accepteert, begin dan met het accepteren van die ander. Je legt dan de basis voor wederzijds vertrouwen en wederzijdse acceptatie. Over andere personen praten/roddelen helpt niet, daarmee zorg je voor een kloof die steeds moeilijker te overbruggen is; wees derhalve onberispelijk in je woorden<sup>7</sup>. Door de ander als een mens te zien, net als jij zelf bent, met kwaliteiten en beperkingen, kun je ook proberen de ander te begrijpen. Dit is in lijn met S. Covey<sup>8</sup> "Als je begrepen wilt worden, begin dan met het begrijpen van de ander".

---

<sup>5</sup> F. Beemer; Waarde creëren in ketens, 2018.

<sup>6</sup> Vertrouwen moet zich ontwikkelen en alleen intenties vooraf (in PSU) is geen voldoende voorwaarde.

<sup>7</sup> D.M. Ruiz, 1e van de vier inzichten [Wijsheid van de Tolteken], 2016.

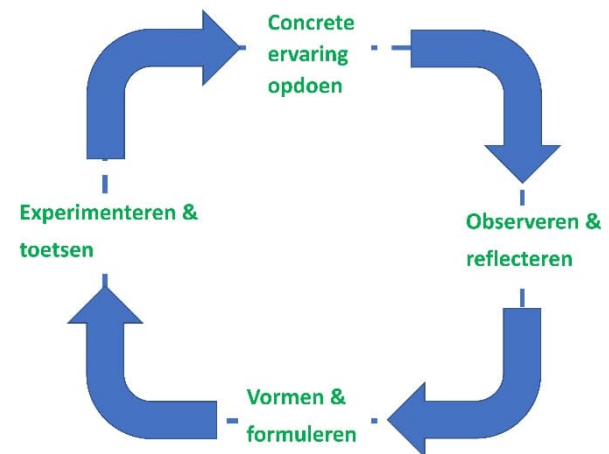
<sup>8</sup> S. Covey, De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, 2008.



'De toren van Babel' van Pieter Bruegel I, gemaakt omstreeks 1560. Museum Boijmans Van Beuningen.

Bij evalueren wordt veelal aan het eind van een fase geoordeeld over goed of fout. Dan is het leed al geleden. Bij reflectie onderzoekt iemand de manier waarop hij of zij reageert op een situatie. Het is essentieel hierbij het oordeel uit te stellen en je open te stellen voor nieuwe ideeën. Als je aan tafel zit met de houding dat je alles al weet dan is dat een bron voor conflicten. Reflecteren leidt tot inzicht en nieuw begrip dat we kunnen inbrengen in ons handelen in de hoop op betere keuzes of acties. In tegenstelling tot een evaluatie achteraf ligt bij een reflectie alles nog open.

Reflecteren is een essentiële stap in het leermodel van Kolb (1983) dat gebaseerd is op vier denkstappen namelijk: concrete ervaringen opdoen, observeren & reflecteren, vormen & formuleren (van nieuw inzicht en begrip) en experimenteren & toetsen (zie figuur). Moeite doen om te reflecteren is dus essentieel om de actiegerichtheid te verbeteren.



Leermodel van Kolb (1983)

*Tien tips voor het gezamenlijk reflecteren op het samenwerken (kernwaarden 5 tot en met 7)*

Om de kernwaarden 5 tot en met 7 in de praktijk te brengen hebben we navolgende tien tips:

1. Sla eens een formeel overleg over. Benut die tijd om met elkaar een gesprek te voeren over wat gaat goed tussen ons, waar stoppen we hier mee, wat houden we vast?
2. Zorg ervoor dat je elkaar kent. Organiseer met elkaar een samen-starten sessie ofwel 'kennismakingstijd' waarin mensen kennismaken met elkaar, de opdracht, de omgeving en elkaars belangen en drijfveren delen.
3. Verdiep de 'kennismakingstijd' door de keuze voor een bouwteam of convergentiefase waarin naast aandacht voor kennismaken en samenwerken ook (gezamenlijk) concrete producten worden uitgewerkt voordat de uitvoering start.
4. Maak praktische afspraken met elkaar over samenwerking en communicatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vaste reflectiemomenten en/of een reflectie-time-out. Als er aan de samenwerkingstafel een verhit gesprek ontstaat dan kan iemand een reflectie-time-out inzetten om een vraag te stellen of om rust te creëren, om af te kunnen koelen.
5. Creëer informele contacten zoals koffiemomenten met gelegenheid om te delen wat je bezighoudt.
6. Kies of wijs iemand uit het team aan die tijdens het gesprek alert is op samenwerking, wat er aan tafel qua communicatie juist wel of niet gebeurt en intervenueert waar nodig/mogelijk.
7. Begin als groep een gesprek met de formule van Maier:  $E = K \times A$ . Het Effect (van de groep) is het product van de Kwaliteit (van de één) vermenigvuldigt met de Acceptatie (door de ander). Laat deze groep naar anderen toe uitspreken hoe dat gesprek over  $E = K \times A$  bij hun gaat, en wat dat oplevert.
8. Wees je bewust van basisregels zoals "Wees waardierend naar de ander en kritisch naar jezelf" of "Wees alert als je naar de ander wijst, want dan wijzen er drie vingers naar jezelf".
9. Observeer hoe de sfeer in de groep is en stel vragen. Organiseer desgewenst tussentijdse tevredenheidsmetingen of prestatie metingen op basis waarvan interventies bezien en uitgevoerd worden. Bovenal bespreek de resultaten van deze metingen met elkaar.
10. Is er meer nodig, schroom niet om professionele begeleiding in te schakelen. Denk hierbij aan een werkwijze op basis van bijvoorbeeld "Hoog Presterende Organisaties/teams"<sup>9</sup> waarin door een trainer of coach de groep(sleden) meegenomen worden in een aanpak met daarin elementen zoals het erkennen en benutten van elkaars expertise.

Slotwoord

De genoemde kernwaarden komen allemaal in meer of mindere mate terug in projecten en het team dat die projecten, van inkoop tot en met realisatie, een succes maakt. Het herkennen van de kernwaarden heeft voor de auteurs de inzichten gegeven waarop je kan sturen.

Voor werkplezier en -succes is acceptatie van verschillen (in het team, tussen partijen, belangen etc.) de opmaat naar een win-win situatie. Daarom kan niet volstaan worden met individuele reflectie op de samenwerking. Niet alleen in de spiegel kijken, maar ook elkaar in de ogen kijken, Een gezamenlijke reflectie levert altijd meer op dan de optelsom van individuele reflecties.

Bovendien, projectsucces is geen objectieve grootheid of waarde maar een niet wiskundige optelsom van kwaliteit, tijd en geld gecombineerd met de mening en perceptie daarover van belanghebbenden bij het project. Tussentijds en gezamenlijk reflecteren op samenwerking (als *ongoing process*) helpt om de (on)tevredenheid over de samenwerking te kunnen begrijpen en te kunnen bijsturen. Daarmee wordt het team effectiever en wordt de kans op werkplezier en projectsucces vergroot.

Auteurs:

Wilbert Jansen

Bas Oosterom

Diederik van Zanten

De auteurs zijn werkzaam bij de gemeente Rotterdam binnen het Ingenieursbureau en de afdeling Inkoop en Aanbestedingszaken.

---

<sup>9</sup> Praktijkboek Mindful organiseren. Bert Slagmolen en Bert van Dalen (2016)