

Bouw moet meer werk maken van samenwerken *goed teamwork door project start up's*

dr. ir. F. Pries, Hogeschool van Utrecht, PRO6managers

*(gebaseerd op de publicatie: Ga terug naar start!, te verkrijgen via Balance&Result)
2300 woorden exclusief quotes en stellingen*

Teamwerk staat de laatste tijd weer in de belangstelling. Het is niet voor niets dat er recent 2 leuke publicaties over zijn verschenen Een goed team kan elk project aan en een slecht team kan elk project verprutsen. We weten dat een goede start een belangrijke voorwaarde is. Desgevraagd geeft een groot aantal mensen ook aan ervaring te hebben met een projectstartup (PSU). Maar als je doorvraagt dan zijn dat toch vaak hele mechanistische bijeenkomsten die net de plank misslaan. Een team is: 30 mensen die elkaar niet kennen, 15 in de keet van de opdrachtgever en 15 in de keet van de bouwer en gaan met die banaan. Een slechte start leidt tot een minder presterend team en dus tot een matig project. Hoe complexer het project en hoe meer je met elkaar te maken hebt (zoals in D&C); hoe belangrijker teamwork is. Waarom is een projectstartup zo belangrijk en hoe pak je dat aan?

Structuur is nu vaak belangrijker dan cultuur

In onze Nederlandse cultuur van werken is nuchterheid troef. Je hebt een contract, je hebt een structuur en je zet mensen bij elkaar. Als ze dan aan de slag gaan worden ze vanzelf wel een team. Is die vooronderstelling wel terecht? De praktijk wijst uit van niet.

Het huidige projectmanagement in Nederland wordt dus gedomineerd door het structuurdenken. Dat wordt ons ook met de paplepel ingegeven op de onderwijsinstututen en in de praktijk. Ons paradigma is dat van techniek, organisatie en contracten: wat je niet kunt meten dat bestaat niet. Projecten gaan over structuur; faseren, beslissen, beheren en de GOTIK-aspecten. Eigenlijk is het meer projectbeheersing of –control. Een projectstartup gaat over planningen en organisatiestructuren. Het gaat maar zelden over de menskant. Eigenlijk wordt daar een beetje lacherig of ongemakkelijk over gedaan; de reden daarvoor is dat we er niet zo heel goed mee overweg kunnen. Het is om die reden dat in de laatste jaren veel onderzoek is gedaan naar team building.

Waarom presteert het ene team beter dan het andere?

Teamwerk gaat dus niet vanzelfsprekend goed. We kennen de symptomen allemaal wel. Vergaderingen zijn vervelend en slepen zich voort. De communicatie loopt stroef. Het team lijkt achter de feiten aan te lopen. Buiten de vergaderingen om wordt geklaagd. De betrokkenheid van de teamleden is laag.

Welke factoren zijn bepalend voor het al dan niet functioneren van teams? In de literatuur over samenwerking van teams wordt vaak teruggegrepen op het werk van Lencioni.

Volgens Lencioni onderkennen goed functionerende teams dat teamwork mensenwerk is, en dat die mensen niet perfect zijn. Teamwork vraagt onderhoud. Zaken die misgaan en die tot irritatie leiden, zijn vaak niet het gevolg van kwade opzet of onoplettendheid van personen. De verwachting dat een groep mensen van zelf een team wordt is niet terecht. Een team zal aan de genoemde basisvoorwaarden moeten werken om een succesvol team te worden. De samenhang tussen deze vijf voorwaarden wordt door Lencioni in een piramide figuur geïllustreerd. Een PSU of een serie van een PSU en een aantal follow-up bijeenkomsten kan de structuur bieden voor een team om aan de samenhang te werken.

Hij noemt vijf factoren die het teamwerk frustreren:

- als onderling vertrouwen ontbreekt;
- als er vrees voor confrontaties en conflicten heerst;
- door te weinig betrokkenheid;
- door vermijden van verantwoordelijkheid;
- door onvoldoende focus op de resultaten.



De factoren van Lencioni worden hierna afzonderlijk toegelicht.

Onderling vertrouwen is de basis

Onderling vertrouwen tussen de teamleden van groot belang. Gebrek aan vertrouwen frustriert de samenwerking. Maar je kunt elkaar pas vertrouwen als je elkaar begrijpt en je begrijpt elkaar pas als je elkaar kent. Als je elkaar slecht kent kan je dus niet samenwerken. Gebrek aan openheid leidt tot strategisch gedrag, tot informatie achterhouden, en tot coalitievorming binnen de groep. De teamleden zullen hun zorgen en verwachtingen over het project niet met elkaar durven delen. Ze zullen hun nek niet willen uitsteken en ook werk moeilijk kunnen delegeren/overlaten aan anderen. Het moreel in dit soort situaties is laag, en het team verliest veel tijd en boekt moeizaam voortgang. In het uiterste geval draait het uit op "zwarte Pieten".

Om aan onderling vertrouwen te bouwen gaat het vooral om zichtbaar maken van het gebrek aan vertrouwen en de kwalijke effecten ervan. Doel is het scheppen van een band tussen de teamleden door duidelijk te maken dat een teamlid meer is dan "een functionaris" (namelijk "een persoon"). Het is dan vooral belangrijk om elkaar beter te leren kennen ook buiten de professionele sfeer. Wat zijn hobby's, wat zijn persoonlijke drijfveren, familie omstandigheden, loopbaan ervaringen, etc. etc.

Conflict niet vermijden

Binnen projectteams moeten keuzes gemaakt worden. Hierbij zijn verschillen van inzicht onvermijdelijk; er zijn nou eenmaal verschillende belangen. Verschillen van inzicht komen altijd naar boven, maar vaak op momenten dat het je niet uitkomt. Onuitgesproken verschillen van inzicht kunnen als een veenbrand onder de samenwerking woekeren. Je kunt er dus maar het beste in het begin van een project aandacht aan geven.

Een aantal punten is hierbij belangrijk:

- Erkennen dat binnen een project verschillen van inzicht onvermijdbaar zijn. Zeker als in een organisatie met passie en inzet naar een doel gewerkt is het begrijpelijk dat spanningen bestaan;
- Erkennen dat die spanningen ook productief en functioneel gebruikt kunnen worden. Ze geven alternatieve gezichtspunten en stimuleren creativiteit;
- Durf het debat te zoeken. Wees kritisch. Teamleden moeten dan wel bewust de argumenten en de personen scheiden;
- De leider moet conflicten zo snel mogelijk signaleren en die met die conflicten aan de slag. Hij/zij moet zorgen dat de andere teamleden de vaardigheden ontwikkelen om constructief met de conflicten om te gaan.

Commitment vasthouden

Wanneer in een team afspraken worden gemaakt moeten de teamleden zich daar ook aan houden. Het werkt frustrerend als leden in de vergadering stilzwijgend instemmen, en dan hun "eigen plan trekken". Zonder dat gedeelde commitment kunnen de teamleden niet op elkaar rekenen. Teamleden moeten onderling kunnen schikken met een oplossing. Loyaliteit aan de genomen beslissing is een sterke kracht in een team. Niet over alles hoeft consensus te worden bereikt. Daar zou veel tijd, energie en voortgang mee verloren gaan. In dat proces moeten de teamleden ook een mate van onzekerheid kunnen accepteren. Te veel aandacht voor de onzekerheden remt de besluitvaardigheid. Verlamming door overmatige analyse is een risico in zich zelf. Wanneer alle leden de informatie kennen en de besluitvorming in een impasse geraakt, moet de leider de knoop doorhakken. De andere leden van het team moeten dan accepteren dat die beslissing - inclusie alle onzekerheden - beter is dan geen beslissing. Het moet wel duidelijk zijn waar de leden zich aan commiteren. Zonder die duidelijkheid kunnen/zullen zij niet de verantwoordelijkheid op zich nemen. Duidelijkheid is dus een belangrijke sleutel in dit verband:

- De besluiten en acties duidelijk formuleren. Met elkaar bepalen hoe besluiten en acties gecommuniceerd zullen worden. Onderling vaststellen dat men zich aan de besluiten en acties committeert. Aan het eind van elke vergadering resumeren;
- De besluitvorming plannen. Besluitvorming niet doorschuiven. Onduidelijkheden, verschillen in interpretatie en misverstanden voortvarend oplossen.
- De leider moet accepteren dat een beslissing onder onzekerheid uiteindelijk de verkeerde uitkomst kan hebben. Hij/zij is verantwoordelijk voor de voortgang in de besluitvorming, en moet daarbij ook accepteren dat niet alle leden de volledige zekerheid en consensus voelen. Aan de andere kan moet hij/zij wel de ruimte creëren om binnen het team tot een dragelijke onzekerheid en consensus. Zonder dat is het commitment kwetsbaar.

Proactiviteit: de belangrijkste asset voor elk team!

Het zijn vaak dezelfde mensen die “iets overkomt”. Het is ook altijd de schuld van anderen: de gemeente was te laat, de architect heeft er geen verstand van, de bouwer is lastig. Dat is ook een van de grote gevaren van het werken in een team. Er zijn zoveel betrokkenen dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid in het midden ligt en mensen naar elkaar wijzen. Dat is dramatisch voor elk project. De oplossing ligt natuurlijk zowel in structuur als in cultuur. Er dient een heldere taakverdeling te liggen, mensen moeten weten wat hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn. Daarnaast moet iedereen “op de voorbank zitten”. Iedereen moet zich verantwoordelijk voelen voor het goede eindresultaat en kritisch meedenken over het geheel. Elke projectleider moet het stimuleren van pro-activiteit van zijn teamleden als een van de belangrijkste doelen hebben.

Het kan ook voorkomen dat één van de teamleden gedrag vertoont of stappen neemt waardoor een risico ontstaat voor het team als geheel. In meeste gevallen is dat ondoordacht en onbedoeld. De teamleden moeten elkaar daar op aan durven spreken. Doen ze dat niet dan zal in het team verwijdering ontstaan en de samenwerking afnemen. De leden zullen dan afzonderen en hun aandacht en inzet meer richten vanuit eigen doelstellingen en achterban.

Aanpak:

- Stel samen een manifest op met verwachtingen en regels over gedrag en optreden. Doe dat op het niveau van het team en op het niveau van de teamleden. Hiermee bouwt het team aan een eigen cultuur en standaard van werken;
- Bespreek die regels met regelmaat en check of alle leden in het team zich in de geest van die regels gedragen;

- De leider moet de leden van team stimuleren en aanmoedigen elkaar aan te spreken op werkhouding en de afspraken die ze onderling gemaakt hebben. Hij/zij moet de discipline op dat punt hoog houden, en als scherprechter optreden als dat nodig is.

Focus op resultaat behouden

Indien de teamleden niet voldoende oog houden voor het teamresultaat, zullen de teamleden (vaak onbedoeld) meer ruimte voelen om de doelen en inzet in te kleuren vanuit eigen doelen en motieven. Beslissingen die moeten worden genomen door het team worden dan ingewikkelder en suboptimaal. Daarnaast wordt het onderlinge vertrouwen aangetast met de gevolgen als hierboven beschreven.

Een goede aanpak is om het gewenste resultaat permanent in het vizier te houden.

- In overleg bij herhaling spreken over de beoogde resultaten;
- bevestig met extra positieve aandacht die activiteiten en dat gedrag dat rechtstreeks bijdraagt aan het bereiken van die resultaten. Deel dat actief binnen het team;
- Voed het streven naar die resultaten met passie;
- Koppel resultaten aan een beloning die je samen kunt delen/vieren;
- Communiceer de doelen en beoogde resultaten helder naar buiten;
- De leider heeft een nadrukkelijke rol in focus op de resultaten. Het moet voor de teamleden duidelijk zijn dat de leider het bereiken van de resultaten extreem belangrijk vindt. De leider moet alleen echte resultaten belonen.

Praktisch situationeel keuzemodel

Het is onzinnig om voor een klein en simpel project een heel circus aan bijeenkomsten op te tuigen. Hoe kies je nou bij jouw project de goede methoden en technieken? Daarbij is een aantal criteria van belang.

Elk project dient te beginnen met een heldere inventarisatie van de verschillende belangen.

Het heeft geen zin om deze met de mantel der liefde te bedekken, omdat ze uiteindelijk toch altijd te voorschijn komen. Verschillende belangen zijn normaal, je kunt heel goed met partijen samenwerken die andere belangen hebben; als je het maar van elkaar weet.

De gekozen bouworganisatievorm heeft een directe invloed op de PSU. Wanneer de bouwopgave gedetailleerd vast ligt in bestek en tekening hoeft een PSU minder omvangrijk te zijn dan wanneer er alleen een programma van eisen ligt en partijen samen een ontwerptraject in moeten gaan. In het eerste geval kan een procedurele en op de inhoud gerichte PSU vaak volstaan, in het tweede geval is het noodzakelijk om een echte verdiepingsslag te maken.

Complexiteit is een belangrijk verzamelbegrip. Een voorbeeld is technologische complexiteit. Een bouwopgave kan door specifieke funderingstechnologie moeilijk van aard zijn. Ook de omgeving (krappe bouwplaats, nevenliggende bouwplaatsen of bestaande bebouwing) kan een complicerende factor zijn. Tenslotte kan bestuurlijk/politieke complexiteit worden genoemd. Hoe lastiger een project hoe belangrijker een goede PSU is. Bij een zeer complex project is een goed functionerend team een succesvoorwaarde en moet er een uitgebreide PSU plaatsvinden.

Een project kan verschillen in schaal. Schaal is bijvoorbeeld te definiëren in termen van geld, vierkante meters, de factor tijd en hoeveelheid betrokkenen. Een groot project hoeft niet perse ook een ingewikkeld project te zijn. Bij een groot en simpel project, waar het helder is wat er moet gebeuren en wie dat moet doen, kan vaak worden volstaan met een simpele inhoudelijke PSU. Bij een project dat meerdere gemeenten doorsnijdt is het wel goed om specifiek aandacht te besteden aan belangen en verwachtingen.

Het ene project is het andere niet, de mate van uniciteit is belangrijk. Een stukje weg asfalteren is relatief repetitief, het ontwerpen van een stormvloedkering of het bouwen van

een unieke brug vergt veel van de samenwerking binnen een team. Hoe meer van een team geleverd wordt hoe groter de aandacht op teamvorming moet zijn.

Tenslotte zijn de in het team aanwezige competenties belangrijk. Een sterke en ervaren leider kan veel compenseren. Verder zijn de teamcompetenties belangrijk. Zijn mensen gewend om samen te werken; heeft men samenwerkingscompetenties?

Voorstel: laten we elk project beginnen met een projectstartup!?

Met de komst van de nieuwe contractvormen heeft de PSU een voorzichtige entree gemaakt. De ervaringen met die PSU's zijn goed. Er groeit nu een breed draagvlak voor de toepassing van deze aanpak. Daarmee volgt de bouwsector de ontwikkelingen in andere bedrijfstakken – zoals de petrochemie.

Eigenlijk zouden we met elkaar moeten afspreken dat we elk project beginnen met een projectstartup. En niet alleen de structuurzaken, maar ook wat meer aandacht voor zaken als vertrouwen, openheid, constructieve houding ten opzichte van conflicten, wederzijds respect, betrokkenheid en trots. Voor een klein en simpel project hoeft dat maar een uurtje te duren, voor een complexe binnenstedelijke ontwikkeling moet je daar wat meer tijd voor zoeken.

Als we dat doen dan heeft dat een positieve uitstraling naar samenwerking, omgangsvormen en werksfeer in de hele bouwsector. En uiteindelijk is er veel minder gedoe en een beter resultaat. Alle redenen dus om PSU als instrument breed in te zetten. En iedereen kan het!

Quotes;

Bert Bouwer; Als je voor een wedstrijd gaat roepen: “In godsnaam, geen tegengoal”, dan kun je er zeker van zijn dat je team met de verkeerde focus het veld in gaat.

Patrick Buck: Je zou elk project verplicht met een Project Start-Up moeten beginnen.

Paul Spierings: Een PSU gaat over vertrouwen en staat los van contractvormen!

Jan Pieter Klaver; Hoe unieker het project hoe belangrijker een goed team is!

Overste Joland Dubbelman: In Uruzgan kan je niet even naar de Gamma als je iets bent vergeten mee te nemen. Het belang van een goede voorbereiding is evident.

Roelant Oltmans “Als ik voor de vierde keer in twee jaar met nagenoeg hetzelfde team tegen Pakistan moet spelen, dan stuur ik de spelers een kamer in en zeg ik: maken jullie alsjeblieft een tactisch plan!”

Enkele stellingen

- Een project start-up hoeft helemaal niet ingewikkeld of langdurig te zijn, iedereen kan een PSU organiseren;
- Een goed team kan wel een matige organisatie overleven, een goede organisatie kan geen slecht team compenseren.
- De opdrachtgever doet mee aan de PSU;
- Maak de top van organisaties ook zichtbaar op projecten en bij PSU
- Een goed team zit in 1 en dezelfde ruimte (geen aparte keten voor opdrachtnemer en opdrachtgever!).
- Teamwerk mag nooit betekenen dat niemand verantwoordelijk is
- Vertrouwen is de basis voor elke samenwerking, je kunt iemand pas vertrouwen als je hem kent en zijn situatie begrijpt.
- Mensen maken een project en niet de documenten
- In elk project zijn deelnemers met verschillende belangen te vinden.
- Ontken deze belangen niet; inventariseer ze in het allereerste begin!
- Onuitgesproken verwachtingen en belangen komen toch altijd aan de oppervlakte; maar dan op een moment dat het slecht uitkomt

- Verschillende belangen kunnen heel goed samenwerken, als je het maar van elkaar weet.
- Wees niet bang voor een confrontatie, verschil van mening is onvermijdbaar.
- Als het team er niet uitkomt aarzel dan niet om het “hogerop” te leggen
- Vier mijlpalen en hoogtepunten gezamenlijk, vier feest als dat kan!