

# Vitrine: Effectiever projectmatig werken in de bouw

## ► De kunst van het creëren van winning teams



HENDRIKS COPPELMANS-BOUWGROEP BV

- ▶ C. Juta
- ▶ R. den Houting

**Winning teams creëren is 'hot'. De Olympische Spelen hebben prachtige voorbeelden laten zien. Ook in de zakenwereld speelt het een essentiële rol. En in de bouwwereld al helemaal. Zonder de ontwikkeling van collectieve intelligentie in projectteams, is zo'n project in de complexe en onzekere wereld van vandaag en morgen, gedoemd te mislukken. Aan de beschikbaarheid van instrumenten en mensen om winning teams te creëren, ligt het niet: op de markt zijn er krachtige hefboomen die teamvorming effectief versnellen. In bouwprojecten worden deze echter zelden gebruikt. Directeur Chris Juta van**

**managementadviesbureau Symfoia vindt er geen doekjes om. Hij is van mening dat bouwers zich nog te weinig realiseren dat je met dit soort instrumenten buitengewoon succesvol kunt zijn. Dat bovendien talent- en organisatieontwikkeling in de eigen organisatie een krachtige impuls krijgen en de aantrekkelijkheid als werkgever stijgt. Dit laatste is een concurrentievoordeel van formaat in een structureel lastiger wordende arbeidsmarkt. Symfoia heeft een nieuwe aanpak ontwikkeld die stapsgewijs leidt tot effectieve talent- en organisatieontwikkeling. In dit artikel een uiteenzetting van dit stappenplan.**

Volgens directeur Chris Juta van managementadviesbureau Symfoia en Ron den Houting, sr. contract manager bij The-Firm, bureau voor proces-, project recovery- en projectmanagement van grote bouwprojecten, is hét grote probleem in de bouwwereld: een verbazingwekkend gebrek aan communicatie. Grote projecten worden gekenmerkt door een vaak onthutsend gebrek aan samenwerking en organiserend vermogen. Juta is van mening dat opdrachtgevers, aannemers en uiteindelijk ook 'gebruikers' grote mogelijkheden laten liggen om samen tot een beter resultaat te komen. In termen van kwaliteit, innovatie en duurzaamheid maar ook in termen van geld: bouwprojecten kunnen veel meer opleveren dan die paar procent. Al deze factoren zijn uiteindelijk ook van invloed op het werkplezier. Ron den Houting stelt dat bouwprojecten in het huidige klimaat van aanbesteding naar de aannemers gaan die de grootste fouten in hun berekeningen maken. Vervolgens ontstaat er een proces waarin leveranciers worden uitgeknepen. De consequentie van deze machtsverdeling is een massale terugtrekking van de betrokken spelers: iedereen op z'n eigen eilandje en niemand die meer verantwoordelijk is voor het geheel. In het projectteam ontbreekt daardoor meestal een goed en gedeeld inzicht in de engineering en kostendynamiek. Chris Juta legt uit dat ook het gevoel van collectieve verantwoordelijkheid in zo'n team ver te zoeken is. Risico's worden gemeden, net als de stimulans om te ondernemen met het aanwezige talent. Incompetent projectmanagement in combinatie met een gebrek aan juiste informatievoorziening vormen de basis voor fouten en ruzies op de werkvloer. Juta voorspelt dat bouwbedrijven die het roer niet drastisch omgooien, de huidige marktomstandigheden niet zullen overleven.

### Diepe groef van ingesleten gedrag

Wat is de achterliggende oorzaak? Wat maakt dat sommige organisaties langer 'leven' dan andere? Wat maakt dat potentieel intelligente mensen

samen een 'tunnelvisie' ontwikkelen? Waarom komt bij sommige organisaties en bedrijfstakken het individueel en collectief bewustzijn (de 'softskills') beter tot uiting dan bij andere? Volgens Juta ontwikkelen organisaties in de loop van hun geschiedenis een eigen 'groef' van ingesleten gedrag. Hoe dieper deze groef, hoe moeilijker het is om eruit te komen. Eén aspect van die groef is de manier waarop de organisatie haar mensen selecteert: voor hogere posities in de kantoororganisatie of voor de projecten. Nieuw talent naar binnen halen is in zo'n groef bijna onmogelijk. Vaak heeft het ook nauwelijks zin. Dat komt door een ander aspect van die groef: het zelfreinigende vermogen van een organisatie. Elk levend systeem – wat een bouwonderneming ook is – heeft een zelfreinigend vermogen en is erop gericht de status quo van een systeem binnen nauwe parameters constant te houden. Het mechanisme zorgt ervoor dat ontwikkelingen die bedreigend zijn voor de bestaande orde in de organisatie, effectief om zeep worden geholpen. Het mechanisme filtert in de communicatie tussen top en werkvloer precies de verkeerde – namelijk 'de goede' – informatie weg. De top weet daardoor onvoldoende wat er werkelijk in de projecten speelt, omdat elke afdeling op zijn eigen 'eilandje' opereert. Veranderingen komen door datzelfde mechanisme vrijwel nooit zoals bedoeld 'op de werkvloer' aan. Juta is van mening dat de afstand tussen top en werkvloer, en tussen strategie en operationele bedrijfsvoering, vaak zo groot is dat topmensen niet eens echt willen weten waar het misgaat. Kortom, het aantal communicatienisverstandens groeit, evenals de impact van elk misverstand.

### Dé professionaliseringsslag: collectieve intelligentie

Tijd om fundamenteel over deze problemen na te denken en zo tot structurele oplossingen te komen, is er niet. Oplossingen voor problemen worden gevonden in overhaast overleg, aldus Juta. Het zijn vooral de deskundigen die de touwtjes in handen hebben. Beweeglijkheid en creativiteit zijn

de positieve resultaten daarvan, maar die wegen volgens Juta niet op tegen de nadelen die zich opstapelen.

Wat is dan 'de oplossing' in algemene zin? In welke hoek is die te vinden? Juta heeft een simpele visie daarop: opdrachtgever en aannemer moeten inzien dat aannemen op een hoger professioneel niveau moet worden gedefinieerd. In toenemende complexiteit zijn projectresultaten steeds minder maakbaar. Succes hangt steeds meer af van de volledigheid waarmee, en het bewustzijnsniveau waarop, teamleden intern en extern communiceren. Volgens Juta worden in de huidige bouwwereld teams van 'bij elkaar geharkte mensen' het veld in gestuurd. Op benodigde hard- en softskills voor een opdracht, wordt niet geselecteerd. Wie toevallig beschikbaar is, gaat het projectteam in. Dit zijn bijvoorbeeld mensen die misschien uitstekende uitvoerders zijn, maar die niet beschikken over de hard- en softskills om een rol van betekenis in zo'n projectteam te vervullen. Vervolgens is van teamorganisatie, teamleiderschap en teamrollen geen sprake. Er is geen mechanisme waardoor projectleden leren communiceren met elkaar. De intelligentie van zulke teams is in negen van de tien gevallen lager dan de som van de individuele intelligenties. Juta omschrijft dit fenomeen als 'de collectieve kleuter'. Business en sport verschillen daarin niet van elkaar. Het gaat niet om de beste spelers, het gaat om spelintelligentie, oftewel mensen die elkaar 'verstaan' en niet alleen maar 'in gesprek zijn'. Het gaat om dingen voor elkaar over hebben en om saamhorigheid. De collectieve intelligentie is veel belangrijker dan alle individuele bollebozen bij elkaar. Zet de beste technici bij elkaar in een team en de kans is groot dat het team verliest van elk ander team dat weliswaar minder techniek in huis heeft, maar wel meer spelintelligentie. De professionaliseringsslag gaat dus om het systematisch en goed geïnstrumenteerd faciliteren van het ontstaan van teamintelligentie.

### Winning teams

Als je bovenstaand uitgangspunt serieus neemt, komt het projectmanagement en het bouwproces er echt anders uit te zien. Originele projectmanagementmethodieken blijven, zij het gedoseerd, van kracht. Juta legt uit dat elk projectresultaat immers voor een deel maakbaar is. Maar er ontstaat een parallelstroom. In die parallelstroom gaat het om drie dingen: het selecteren van de juiste mensen, het creëren van 'de goede' teamorganisatie en het leren om als team topprestaties te leveren. Snelle online-assessments ondersteunen dit proces met harde data. Continu wordt in projectvergaderingen het verband uitgelegd tussen feitelijk geleverde teamprestaties aan de ene kant en feitelijk opgebrachte houding, gedrag en denken aan de andere kant. Continu ligt de vraag op tafel: in welke softskills kan en moet het team als geheel groeien om die topprestatie te leveren? Wat vraagt dit van de ontwikkeling van ieders individuele talenten? Het 'winning team' dat zo ontstaat, is volgens Juta niet alleen winstgevend, het is ook een versnellingskamer voor individuele persoonlijke ontwikkeling. De eigen organisatie groeit in identiteit en cultuur. Het imago als goed werkgever groeit: wie wil niet in een 'winning team' werken? In een arbeidsmarkt waar het structureel steeds moeilijker is om aan de goede mensen te komen, is dat puur concurrentievoordeel.

### Emotie

Bovenstaande is natuurlijk allemaal heel mooi, zeker als je bedenkt dat de bouwwereld toch wat anders werkt als de meeste andere sectoren. Zo is bijvoorbeeld de industrie veel zakelijker ingesteld dan de bouw. Wat is er dan eigenlijk zo anders aan de bouw? Ron den Houting beweert dat je om



HENDRIKS COPPEMANS BOUWGROEP BV.

het te voelen en het te begrijpen er middenin moet zitten, want: de bouw draait om emotie. Den Houting: "Ik zal trachten het uit te leggen. Laten we eens een bouwproject nemen van redelijke orde van grootte, zeg maar een project van zo'n 50 tot 100 miljoen. Hoe gaat dat vanaf de dag dat er in bouwwereld bekend wordt dat er iemand met de gedachte speelt om iets te gaan bouwen? Infobladen als Cobouw hebben dan nog geen idee dat er iets speelt, want zoals bij elk bouwproject ontstaat het op een achterkamertje waar een architect en een potentiële opdrachtgever samen wat brainstormen. In de industrie wordt alleen gebouwd op basis van een behoefte, in de reguliere U-bouw is dat echter niet zo. Dit vormt al gelijk de eerste emotie, want direct na de eerste krabbels op papier begint de strijd. Wie wordt de aannemer, open aanbesteding of gesloten aanbesteding, onderhands of in geval van overheid, Europees? Al direct neemt de emotie toe: moet er een adviseur komen voor bouwkunde en installaties, wie gaat de bouwdirectie voeren, of gebeurt dat door de opdrachtgever zelf? Kortom het krielt ineens van partijen die iets uit de ruif willen." Het gevolg is dat het enorm fout gaat, want al die partijen communiceren niet maar praten alleen maar, en dan nog langs elkaar. Den Houting vervolgt zijn verhaal: "De aanbesteding is iets voor mannen met een pak. Daar waar in de industrie gewoon de engineer de aanbesteding verzorgt zonder emotie en op zakelijke gronden, daar gaat het in bouw om de directievoerder met het mooiste pak. Het gaat dus om emotie en niet om wie het beste team heeft. Daar wordt niet naar gekeken, erger nog de aannemers zelf profileren hun orga-

Meer informatie Symfoia: [www.symfoia.com](http://www.symfoia.com).  
 Meer informatie The-Firm: [www.the-firm.nl](http://www.the-firm.nl)  
 Voor reacties op dit artikel: [c.juta@symfoia.com](mailto:c.juta@symfoia.com).

nisaties niet meer als de beste partijen maar als de club met de meeste mensen, de grootste bouwwerken en zaken die op een schaal van nul tot tien wellicht 1 à 2 punten verdienen. Nee, het gaat om de mensen die er werken, die maken een organisatie tot wat het is.”

## Spiegel

Als we dat dan allemaal weten, waarom doen we er dan niets aan? Den Houting antwoordt stellig: “Dat lijkt me duidelijk, de selectie van een projectteam is vaak nog steeds ‘wie heeft er tijd voor een klusje, o ja Jansen heeft tijd, en die kan een muur bouwen, dus kan die ook wel een torenflat of ziekenhuis maken’. Helaas is dit nog te vaak de redenering van een bouwbedrijf, simpelweg omdat daar toch nog vaak mensen aan het roer staan die prima in staat zijn om een muur te bouwen, maar van managen niets weten. Wij als The-Firm, bekend van projectmanagement en project recovery, zouden daar natuurlijk heel gelukkig mee moeten zijn want wij acteren immers als er wat fout is gegaan. Niets is echter minder waar. Wij zouden graag het management van een project met wat specialisme ondersteunen en aanvullend willen zijn, waardoor we ontlastend werken voor de projectmanager. Helaas zijn we te vaak bezig met het sturen van het projectteam, en soms zelfs het op poten te zetten, terwijl dat niet de in-

steek was. Voor ons is dat zo langzamerhand wel gesneden koek, we kunnen vaak door een korte analyse de vinger op de gevoelige plek leggen, maar bedrijven moeten daar wel voor open staan. Op dat moment zien we vaak dat een project tot ontwikkeling komt, mensen zich ontplooiën, plezier hebben in wat ze doen en tweemaal zoveel werk kunnen verzetten. We proberen de emotie uit het project te halen door mensen een spiegel voor te houden en ze te laten zien dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer moeten samenwerken om op tijd een klus te klaren. Dat is toch heel wat anders als ‘aannemer, u overschrijdt de planning dus ik leg u een boete op’. Nee, met gebruik van winning teams zouden we aanzienlijk korter kunnen bouwen tegen minder kosten, met een hoger rendement. Aannemers van Nederland, we dagen u uit.”

### *Dé stappen om te komen tot ‘winning teams’*

- 1 De commercieel manager stelt vast wat voor eisen het project stelt aan de mensen die het project moeten gaan realiseren. Dit doet hij door samen met de directie en de HRM om de tafel te gaan zitten. Eerst wordt vastgesteld wat de minimale eisen zijn die gesteld worden aan de hardskills – kennis, vaardigheden, ervaring – van individuele mensen. Daarna wordt vastgesteld wat voor identiteit en cultuur het projectteam als geheel zou moeten hebben om succesvol te zijn. Hoe complexer en dus hoe minder ‘maakbaar’ het project, hoe belangrijker deze identiteit en cultuur worden. En hoe belangrijker het is dat de projectmanager niet zozeer een vakman is, maar een teamleider. Het is allemaal een kwestie van balans, maar je moet die balans wel kennen. De techniek om een normprofiel te creëren voor de identiteit en cultuur van het team als geheel, is verbazingwekkend simpel. Door softskills – specifieke combinaties van houding, gedrag en denken – op een standaardlijst aan te kruisen, wordt in een spinnenwebgrafiek het normprofiel voor de softskills direct zichtbaar gemaakt. Mensen in het projectteam plaatsen die toevallig beschikbaar zijn, is nu niet meer mogelijk. Dat zou zelfmoord zijn. Het zal er vaak op neerkomen dat er mensen moeten worden ingehuurd. Te beginnen met de projectmanager.
- 2 Selectie van ‘de goede’ mensen voor het projectmanagementteam. Elke sollicitant/medewerker maakt een online-assessment. In dat assessment worden individuele profielen van sollicitanten geautomatiseerd aangelegd tegen het normprofiel zoals dat in de vorige stap tot stand is gekomen. De projectmanager gebruikt de

uitslagen in zijn gesprekken met deze mensen. Hij kiest ‘zijn’ team: mensen die z’n eigen blinde vlekken compenseren, mensen die complementair zijn aan hem. Hij moet én rekening houden met de minimale vereisten qua hardskills én hij moet zo dicht mogelijk in de buurt komen van het normprofiel voor de identiteit en cultuur van het hele team.

- 3 Teamorganisatie / teamrollen samenstellen. In één dagdeel bespreken de gekozen teamleden – inclusief projectmanager – hun eigen profielen en het teamprofiel. De op tafel liggende data uit de assessments geven een helder beeld van talenten, blinde vlekken, overlaps en stressfactoren. Heel precies kunnen vervolgens ‘rollen’ worden gedefinieerd die maximaal corresponderen met de talenten van elk teamlid. Maar let op: rollen zijn geen functies. Pas na deze stap kan de projectmanager zijn projectmanagementteam presenteren aan de opdrachtgever en vervolgens formeel laten benoemen als deze presentatie goed verlopen is.
- 4 De laatste stap is dat in het projectplan helder wordt gedefinieerd hoe de uitvoering van het project door de projectmanager gestuurd zal worden. Cruciaal is dat behaalde ‘harde’ resultaten methodisch worden gekoppeld aan houding, gedrag en denken van teamleden. Individueel en collectief. Elke projectvergadering is een goed gestructureerde leervergadering: steeds ligt de vraag op tafel hoe houding, gedrag en denken van allen zich moeten ontwikkelen, om succesvol te zijn. Dat vraagt een bepaalde methode van werken. En het vraagt management en leiderschap. Allemaal verkrijgbaar in de markt, als je maar weet wat je wilt.