

Een goede samenwerking in een bouwteam; gaat dat vanzelf?

Samenwerking in de GWW



Het is nog niet zo heel lang geleden dat specifieke aandacht voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in een GWW-project als overbodig werd gezien. We zijn toch professionals? We weten hoe het inhoudelijk in elkaar steekt, er is een duidelijk contract, dus die samenwerking komt vanzelf goed.

Dat die samenwerking niet altijd vanzelf goed komt blijkt niet alleen uit de praktijk maar ook uit bijvoorbeeld de veel gebruikte modelbouwteamovereenkomst vanuit Duurzaam Gebouwd (2020, actualisatie 2025) waarin een specifieke paragraaf is opgenomen over samenwerking en bijbehorende houding en gedrag. Een van de meest belangrijke markeringspunten waarin de GWW-markt concreet het belang van een goede samenwerking onderschreef is de marktvisie 2020 opgesteld door Rijkswaterstaat, marktpartijen en kennisinstituten uit 2016.

Sinds dat markeringspunt is het veel meer gemeengoed geworden dat er ook contractueel afspraken gemaakt worden over samenwerking, houding en gedrag. Het werken in bouwteams is daar een concrete invulling van geworden.

Een samenwerkingsvorm die goed bevalt, gezien de vele en nog steeds groeiende toepassingen. In deze whitepaper wordt toegelicht of een bouwteam starten alleen voldoende is, of dat er nog meer gedaan moet of kan worden om een goede samenwerking te smeden.

Gelukkig lijkt het inmiddels gemeengoed te zijn, bij zowel (publieke) opdrachtgevers als bij opdrachtnemers, dat een goede samenwerking essentieel is voor een succesvol project. Dat is terug te zien in uitvragen en als onderdeel van plannen van aanpak, waar regelmatig fictieve korting behaald kan worden door een goed doordacht plan aan te bieden om zo een goede samenwerking te bereiken. Ook de markt ziet graag een goede samenwerking. Uiteindelijk is het werk, ook binnen de GWW, mensenwerk. Een goede samenwerking leidt tot tevreden teamleden, goede werksfeer, betere kwaliteit producten, een soepel proces, vermindering faalkosten en over het algemeen een nette marge. Tenminste, dat is de theorie. In de praktijk blijkt dit nog vaak lastig, zeker in het geval er (veel) geld op het spel staat. Een goede samenwerking betekent namelijk niet dat er geen plaats is voor zakelijkheid of kritiek. Sterker nog, een goede samenwerking en hoge mate van vertrouwen onderling zou moeten leiden tot het makkelijker kritisch zijn op elkaar. Hier zit ook de aanleiding voor dit artikel; een beetje hulp en sturing op de onderlinge samenwerking en relatie doet vaak een hoop.

Samenwerken in een bouwteam

Bouwteams zijn weer helemaal terug van misschien wel nooit weggeweest. Het lijkt evident dat deze toename hand in hand gaat met het binnen de sector erkennen van de noodzaak om in goede samenwerking onze infrastructurele en ruimtelijke uitdagingen aan te pakken. Of met andere woorden: opdrachtgevers en opdrachtnemers willen geen gedoe meer maar een eerlijke prijs voor eerlijk werk, tot tevredenheid van beide partijen.

Een bouwteam is een samenwerkingsvorm waarbij de aannemer al tijdens de ontwerpfase intensief met de opdrachtgever samenwerkt om uitvoeringskennis in het ontwerp te borgen.

Er komen nu meerdere sporen bij elkaar; de behoefte van de markt, de sector, om meer succesvolle projecten in goede samenwerking te realiseren, uitdagingen die er zijn op geopolitiek vlak en na Corona op het gebied van inflatie, materiaalprijzen en materiaaltekorten en de gigantische opgave die er ligt in Nederland om al het werk wat er is uit te kunnen voeren. Er is meer werk te doen dan we aan kunnen. Het bouwteam, ook in combinatie met programmatische aanpak van werken is wat dat betreft het juiste middel op precies het juiste moment!

Maar is het kiezen van een bouwteam dé oplossing voor de uitdagingen die we vaak in onze samenwerking tegenkomen? Dat is het helaas niet. Een bouwteam is geen duizend-dingen-doekje dat voor elke situatie toegepast kan worden.

Niet elk project of opgave is passend om via een bouwteam aangepakt te worden en dat is ook helemaal niet de bedoeling.

Een bouwteam betekent niet automatisch een goede samenwerking. Er moet geïnvesteerd worden door twee partijen om de samenwerking in het bouwteam succesvol te laten verlopen. Immers, een goede samenwerking betekent niet dat het gezellig is in het team, dat er gelachen wordt en dat iedereen elkaar aardig vindt. Een goede sfeer is niet hetzelfde als een goede samenwerking. En hier komt de bouwteamcoach om de hoek kijken. De bouwteamcoach helpt de structuur en randvoorwaarden voor een goede samenwerking neer te zetten en kan helpen deze te bewaken gedurende het bouwteam.

Programmatisch inkopen is het aanbesteden van (langlopende) opgaven, ambities, of projectoverstijgende doelen en processen.

Referenties

TAUW heeft volop ervaring met het begeleiden van Bouwteams, qua proces en op het gebied van samenwerking, houding en gedrag. Waaronder:

Opdrachtgever	Project
Gemeente Amsterdam	Smart Mobility Hub Amstelkwartier 3
Provincie Utrecht	Raamcontract verhardingen perceel Oost en West Bovengrondse parkeergarage P+R Breukelen
Liander	Oa HELIX, NuGelre, NuMeren
Gebr. De Koning	Achterhakkers Watergebiedsplan Krimpenerwaard
Provincie Friesland	Meer van Oudega

Inzet bouwteamcoach

Bouwteambegeleiding, bouwteamcoaching, procesbegeleiding, teamcoach, wat is nu het verschil? Weten we waar we het over hebben? Dit is een typisch voorbeeld dat ook in (bouw)teams tot verwarring kan leiden. Vraag tien bouwteamleden wat ze verstaan onder bouwteambegeleiding en de kans is groot dat er tien verschillende antwoorden komen. Het zijn dan ook geen vastomlijnde definities maar lijken wel degelijk verschillen in zich te hebben.

- *Procesbegeleiding is een voor velen bekende term maar is nogal sterk onderhevig aan interpretatie. In beginsel wordt deze term bedoeld in combinatie met het begeleiden en faciliteren van een groep; het in groepsverband doorlopen van een (samenwerkings)proces, wat iemand begeleidt. Daarentegen wordt procesbegeleiding vaak ook geïnterpreteerd als het begeleiden van een projectproces, wat niet alleen gaat over een gezamenlijke plenaire sessie maar het gehele project.*
- *Bouwteamcoaching is zo goed als hetzelfde als teamcoaching. Dit gaat puur over het helpen van een team om te komen tot een goede en vruchtbare samenwerking, over de 'zachte kant' van het samenwerken en houding en gedrag. Het verschil tussen bouwteamcoaching en teamcoaching zit in de kennis van de coach. Het nuanceverschil zit in de mogelijkheden die de samenwerking in een bouwteam biedt ten opzichte van andere samenwerkingsvormen. De coach moet die wel kennen en weten te benutten.*
- *Bouwteambegeleiding is de laatste term die vaak voorbijkomt. Dit is een bredere definitie van bouwteamcoaching. Bouwteambegeleiding kan ook over andere dingen gaan dan samenwerking. Dat zijn dan o.a. contractgerelateerde onderwerpen, technische- en omgevingsprocessen.*

De meerwaarde die een bouwteamcoach kan bieden is inmiddels, door veelvuldige ervaringen van coaches, duidelijk geworden. In de praktijk kan de bouwteamcoach meerwaarde leveren vóór de start van het bouwteam, bij de opstartfase van het bouwteam, gedurende het bouwteam en ná de bouwteamfase.

Meerwaarde vóór de bouwteamfase

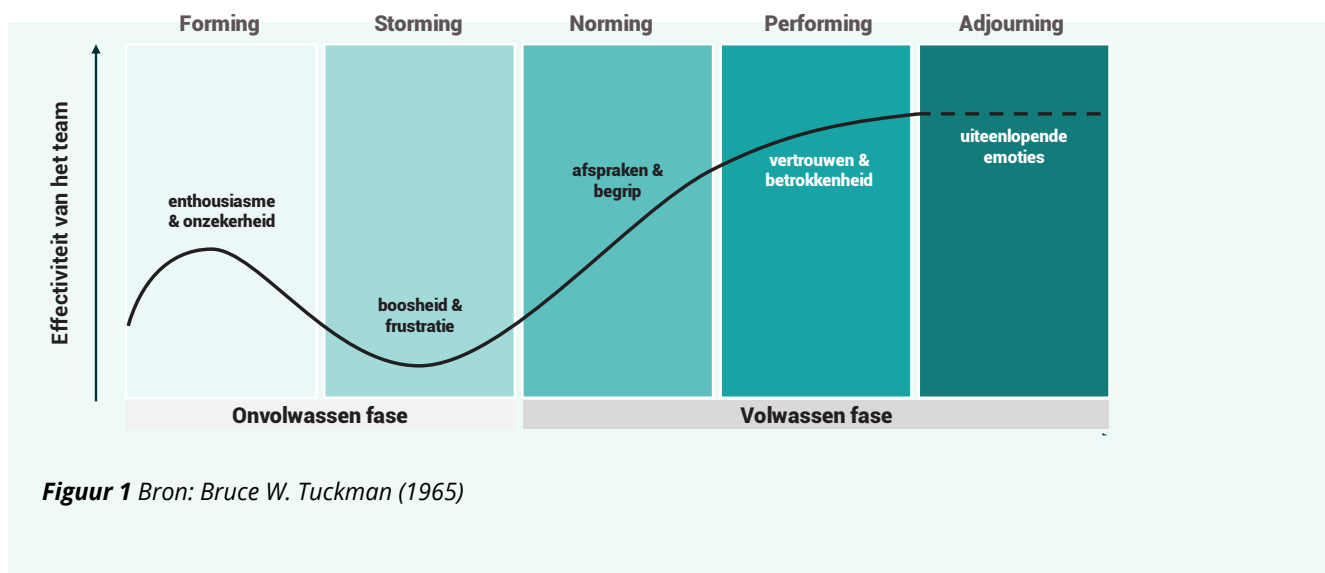
Een van de grootste risico's van bouwteams is dat de deelnemers vervallen in 'oude rollen en oud gedrag'. Dat wil zeggen dat er niet als één team geacteerd wordt, maar er gewerkt wordt via het 'wij-zij' principe en vooral de eigen belangen nagestreefd worden. Vaak gebeurt dat onbewust; deelnemers werken soms al tien of twintig jaar volgens een bepaalde manier. Het is niet altijd even makkelijk daar overheen te stappen. En aan de andere kant is het voor sommigen ook helemaal niet duidelijk wat van hen verwacht wordt tijdens het bouwteam. Het is hen ook niet duidelijk wat er precies 'anders dan anders' zal zijn.



Wat een bouwteamcoach hierin bijvoorbeeld kan betekenen, is het 'bouwteamklaar maken' van de bouwteamleden én de eigen organisatie. Het mes snijdt hier aan twee kanten, de bouwteamleden krijgen inzicht in wat een bouwteam precies is, wat er van hen verwacht wordt, worden hierin begeleid en krijgen praktische handvaten om hiermee aan de slag te gaan, passend bij de contractuele opgave die voor hen ligt. Daarnaast begint ook al de teambuilding tijdens deze voorbereidingen.

Meerwaarde tijdens opstartfase bouwteam

Elk project doorloopt meerdere fasen, niet alleen qua planning maar ook qua samenwerking (zie ook teamontwikkeling volgens Tuckman). Deze is ook te vatten volgens de Deming-circl, de PDCA (Plan, Do, Check, Act) cyclus. De Plan-fase is hierin cruciaal, waar de basis(afspraken) gemaakt worden die de samenwerking vormgeven in de bouwteamfase. Denk hierbij aan overlegstructuren, rol- en taakverdeling, afspraken over houding en gedrag, etc.



Figuur 1 Bron: Bruce W. Tuckman (1965)

De meerwaarde van de bouwteamcoach zit hier in drie onderdelen; hij/zij is een onafhankelijke en dus objectieve partij, hij/zij staat wat verder van het primaire proces af en heeft dus een sterke focus op wat belangrijk is in deze fase en stuurt daar dus samen met het team op. Hij/zij zorgt dat er SMART afspraken worden gemaakt in het team, luistert goed en vraagt door en geeft het team een goede start mee. De inmiddels bekende onderdelen van de start van de bouwteamfase zitten vooral in een op maat gemaakte PSU (Project Start Up) waarmee de doelstellingen van (de opstart van) de bouwteamfase ingevuld worden. De bouwteamcoach stemt het programma af met de projectleider(s) en de behoeften van het team en bedenkt bijbehorende werkvormen die passen bij het team en de situatie.

Elk team doorloopt meerdere fasen waarin de effectiviteit van het team groeit of afneemt. Elk team zal na het formeren een 'storming' fase ingaan waarin onduidelijkheden optreden, irritaties of frustraties ontstaan en de effectiviteit inzakt. Tijdens de norming fase worden afspraken bestendigt of gevormd en ontstaat duidelijkheid in het team. De teamleden weten wie waarvan is en wat ze aan elkaar hebben. Dat is de manier waarop de performing fase kan starten en het bouwteam kan groeien in effectiviteit.

Het is inmiddels behoorlijk gemeengoed geworden dat voor een goede PSU flink wat tijd geïnvesteerd wordt. Een dagdeel, een dag en in sommige gevallen zelfs meerdere dagen waarin de samenwerking van een opdrachtgever en opdrachtnemer vormgegeven wordt. Er zijn nog maar weinig mensen die de meerwaarde van deze investering niet in zien. In een bouwteam, zeker in een bouwteam als onderdeel van een raamcontract waarbij een meerjarige samenwerking voorzien is, is de opstartfase van groot belang. Door de neiging te onderdrukken om direct aan de slag te gaan om maar vooral geen tijd te verliezen is er absoluut tijd te winnen! Het is aan te raden de Plan-fase goed af te ronden, waarbij het nuttig is een transitiefase in te bouwen in het bouwteam.

Een transitiefase is een fase van enkele weken waarbij de focus ligt op het vormen van het bouwteam. Om elkaar te leren kennen, begrijpen en waarderen. Om praktische afspraken te maken over het bouwteamproces en over hoe er samengewerkt gaat worden. Dit alles landt veelal in een projectmanagementplan, maar dat kan ook een bouwteamplan, samenwerkingsplan of een andere naam hebben.

Ook de precieze invulling hangt van de behoeften van het team af. Belangrijk is daarnaast om te beseffen dat het stuk levend is; gedurende het bouwteam is het verstandig nieuwe inzichten of gewijzigde afspraken hierin vast te leggen.

De 'storming-fase' van Tuckman, zoals hierboven beschreven, is in een (bouw)team vaak terug te voeren op dezelfde onderwerpen. Onduidelijkheid over verwachtingen en belangen, verwarring over precieze rolinvullingen en verantwoordelijkheden, terugvallen in oud gedrag of van start gaan zonder dat gegevens op orde zijn of onduidelijk is welke inhoudelijke informatie nodig is om het bouwteam goed te kunnen starten. Een transitiefase helpt om deze onderdelen goed op orde te krijgen, zodat de storming-fase zo kort mogelijk en zo weinig mogelijk impact heeft op de doorlooptijd. Daar worden al snel de tijd, energie en kosten terugverdiend die tijdens de transitiefase zijn geïnvesteerd.

Het is essentieel dat het voor iedereen in het bouwteam duidelijk is wie 'waarvan is'. Hoe goed een contract ook, nadere invulling en gesprek over de rollen en op te stellen producten is absoluut noodzakelijk, dat kan een hoop irritatie en verwarring voorkomen. De bouwteamcoach (maar ook de meer op proces gerichte bouwteambegeleider) is de perfecte persoon om dit gesprek te faciliteren. Doordat de bouwteamcoach geen onderdeel is van het bouwteam heeft hij/zij geen belangen en kan dus geheel 'vrij' doorvragen bij de teamleden wat zij precies gaan doen en waarvan ze zijn. Het gezamenlijk opstellen van een RASCI-tabel of TBV (Taken Bevoegdheden Verantwoordelijkheden)-tabel kan hierbij een goed hulpmiddel zijn.

Een dergelijke transitiefase moet wel echt alleen voor de transitie gebruikt worden. In de praktijk wordt er nog wel eens gestart met het bouwteam terwijl de praktische- en samenwerkafspraken nog afgerond moeten worden. Dat is vragen om problemen.



Meerwaarde tijdens bouwteamfase

Als de samenwerking goed verloopt in het bouwteam heeft de bouwteamcoach een zeer beperkte rol. Het heeft geen zin om op elke slak zout te leggen en bij een goede samenwerking te interveniëren. Maar hoe weet je dat de samenwerking goed verloopt? Simpel; meten is weten. De bouwteamcoach zal een regelmatige evaluatie voorbereiden en begeleiden. Deze evaluaties zijn van groot belang; deze geven mogelijk aanleiding om de afspraken die tijdens de opstartfase gemaakt zijn te wijzigen. Of aanvullende afspraken te maken over de samenwerking als blijkt dat daar behoefte aan is. De uitdaging van het bouwteam en de bouwteamcoach is om gedoe te voorkomen, in plaats van te genezen.

In een bouwteam, als samenwerkingsvorm in een raamcontract, kwam tijdens een evaluatie naar voren dat een opdrachtgever problemen had zijn scope vast te stellen bij de start van, maar ook tijdens het bouwteam. De aannemer bleek flexibel en wist dit elke keer op te lossen binnen de bestaande planningen. Doordat de bouwteamcoach hierop door bleef vragen werd duidelijk dat de aannemer dacht de opdrachtgever hier een plezier mee te doen. In werkelijkheid faciliteerde

de aannemer de opdrachtgever hiermee en had de opdrachtgever veel minder druk om de eigen interne processen en afstemmingen op orde te krijgen. Paradoxaal genoeg werd duidelijk dat de opdrachtgever op de langere termijn geholpen zou worden door 'nee' te horen te krijgen van zijn aannemer. Daardoor kon de opdrachtgever meer druk uitoefenen in de eigen organisatie om de processen te stroomlijnen en efficiëntie te verhogen.

Voorkomen is vele malen eenvoudiger, minder tijdrovend en voorkomt faalkosten. Dit is een balanceer act: als bouwteamcoach wil je niet teveel inzet plegen als het niet nodig is en daarmee overbodig middelen verbruiken. Maar je wil ook niet te weinig inzet plegen en te laat zijn om gedoe te voorkomen. Het is dus van belang dit in goede afstemming te doen met het bouwteam en wel regelmatig in contact met elkaar te blijven.

Hiermee worden ook veel voorkomende problemen als het terugvallen in oud gedrag voorkomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het afronden van producten en ter toetsing voorleggen. Het is van groot belang voor het slagen van het bouwteam dat het ook echt als team opereert.

Het samen identificeren van risico's en bijbehorende maatregelen in plaats van een kostenplaatje neerleggen. Gezamenlijk bedenken en/of bespreken van varianten en daar de beste uitkiezen. En het gezamenlijk realiseren van producten waarbij uitvoeringskennis van de aannemer geborgd is. Alleen op deze manier kunnen de voordelen van een bouwteam ten volste benut worden. Door dergelijke specifieke situaties die typisch voor een bouwteam van toepassing zijn is het van belang dat de bouwteamcoach kennis en ervaring heeft van en het werken in bouwteams. Hij/zij kan deze situaties tijdig herkennen en bespreekbaar maken. Hij/zij zal tijdens evaluaties hierover doorvragen en een niet-bouwteam-gerichte werkwijze herkennen en helpen te doorbreken.



Meerwaarde na de bouwteamfase

Als het ontwerp afgerond is, opdrachtgever en aannemer een prijs overeengekomen zijn over de uitvoering, de planning, risicoprofiel en scope inzichtelijk zijn, zal de bouwteamfase afgerond worden en de realisatiefase (ook wel uitvoeringsfase genoemd) van start gaan. Dan wordt er volgens de UAV of UAV-GC gewerkt. Dat betekent echter niet dat er niet meer samengewerkt mag of kan worden. Idealiter streeft het team er naar om de wijze en de geest van de samenwerking in de bouwteamfase mee te nemen naar de realisatiefase. Deels moet dat gebeuren door enkele bouwteamleden mee te nemen naar de realisatiefase en aan de andere kant kan de bouwteamcoach hier ook een rol in spelen door een nieuwe samenwerkings-PDCA cyclus op te starten maar dan met het realisatieteam. En uiteraard is het verstandig mensen uit de realisatiefase op te nemen in het bouwteam, zoals een bouwmanager, uitvoerder of werkvoorbereider.

Conclusie

Een bouwteam is een fantastische manier om met elkaar samen te werken en te komen tot aansprekende resultaten. Maar het kiezen voor een bouwteam is niet hetzelfde als kiezen voor een goede samenwerking. Het geeft wel alle kansen en mogelijkheden om tot een goede samenwerking te komen. Maar dat gaat niet vanzelf. En dan loont om iemand in te schakelen die helpt dat proces vorm te geven. Om het team te begeleiden in de vervolmaking van de samenwerking en voorbereidingen te treffen om de storming-fase zo kort en zo weinig impactvol mogelijk te maken. En ook om tijdens de storming-fase en het vervolg van het bouwteam te helpen, te monitoren, te reflecteren en te adviseren om het bouwteam in de performing-fase te houden. De investering in een bouwteamcoach is beperkt; de opbrengsten zijn hoog. Het is zonde om de kans op een fantastische samenwerking te verkleinen door niet te investeren in een goede start, een goede begeleiding en een goede monitoring. En als het goed gaat, verdwijnt die bouwteamcoach vanzelf naar de achtergrond!

"Samenwerking in een bouwteam kan behoorlijk intensief zijn, waarin je elkaar ook snel kan verliezen. Door de bouwteambegeleiding van Tauw hebben we regelmatig stil gestaan bij het gezamenlijke proces en betrokkenheid bij de opgave. Vanuit deze momenten hebben we koers kunnen houden op de ontwikkeling van de samenwerking binnen het project. Van engineer tot uitvoerder, van risicomanager tot architect; iedereen kende het belang van het bouwteam en het benodigde DNA om dit tot een succes te brengen. Tauw heeft een enorme waardevolle rol gespeeld door ons voor te bereiden en in dit proces te begeleiden."

Ge Smit, Projectmanager Smart Mobility Hub, gemeente Amsterdam



Taco Verkerk



taco.verkerk@tauw.com



+31 61 58 67 04 4



Arno Hoevink



arno.hoevink@tauw.com



M +31 61 17 33 32 6



Henberto Remmerts



henberto.remmerts@tauw.com



+31 65 35 76 33 2