



DOSSIER
KETENSAMEN-
WERKING

ZELF- REFLECTIE IS NODIG



Al jarenlang proberen woningcorporaties en aannemers hun samenwerkingsprocessen te verbeteren. We buitelen over elkaar heen met initiatieven over hoe we de bouwketen efficiënter kunnen integreren. Ondanks alle aandacht voor ketensamenwerking, is het de vraag of de sector structureel is veranderd.

Tekst **Marieke Venselaar**

Hoe kan het dat er zo veel aandacht wordt besteed aan een concept als ketensamenwerking en dat er in de praktijk zo weinig van terecht lijkt te komen?

Om die vraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk om naar de dagelijkse werkprijaktijk te kijken. We kunnen immers managementplannen maken wat we willen, uiteindelijk wordt een groot deel van de samenwerking

bepaald door het dagelijks reilen en zeilen op de werkvloer, waar 'Jan, de projectleider van de woningcorporatie' en 'Kees, de aannemer' samen een project uitdenken.

De vraag is hoe dat dagelijks reilen en zeilen eruit ziet, en hoe dat het succes van de ketensamenwerking bepaalt. Om inzicht te krijgen hoe ketensamenwerking op de werkvloer wordt toegepast, ben ik als onderzoeker het werkveld in gegaan en heb ik een keten die zichzelf als succesvol beschouwde nader onderzocht.

Een succesvolle keten

Uit een groepsinterview met een aantal leden van de succesvolle keten, bleek dat de samenwerking tussen de woningcorporatie en onderhoudsaannemer min of meer toevalig ontstond, nadat de aannemer meerdere aanbestedingen won. De herhaling in samenwerking leverde allerlei voordelen op.

Zo werd bij verschillende projecten met hetzelfde team vakmensen gewerkt, waardoor ze goed op elkaar ingespeeld raakten. Ook is er actief waardering geuit vanuit de projectleider van de woningcorporatie richting de vakmensen, wat weer erg op prijs werd gesteld door de vaklui. Soms was het succes ook moeilijk in woorden te bevatten. "Hij doet iets waardoor ik open en eerlijk durf te zijn", zei een projectvoorbereider van de aannemer over de projectleider van de woningcorporatie.

Maar uit individuele interviews met leden van het succesvolle team bleek dat sommige mensen binnen het succesvolle team helemaal niet als succesvol werden beschouwd door de anderen. Over deze mensen werd bijvoorbeeld gezegd dat ze de aannemer te veel sturen, en 'niet zo ver zijn in hun denken'.

Bijvoorbeeld, in de ogen van anderen stuurt de opzichter van de woningcorporatie de mensen op de bouwplaats te veel. Als de opzichter van de woningcorporatie te veel stuurt, wordt het risico verplaatst van de aannemer naar de corporatie. Dat willen de projectleiders van de woningcorporatie voorkomen. De aannemer zegt dat de vaklui inmiddels wel weten dat als deze opzichter iets zegt, ze eerst bij hun voorman moeten checken of het klopt. Ook een projectleider van de woningcorporatie had het imago te veel te sturen.

“

Toen het ouder-
wetse imago ter
sprake kwam,
werd dit onderwerp
snel weer van
tafel geveegd.

MARIEKE VENSELAAR

Verwachtingen uitspreken

De mensen met een dergelijk 'ouderwets' imago waren zich daarvan wel bewust, alleen het gesprek hierover werd niet aangegaan. De aannemer zei dat hij hoopte dat ze bij het volgende project een andere projectleider troffen die het in hun ogen beter deed.

Een directe collega van deze 'ouderwetse' projectleider, heeft hem in het verleden wel geprobeerd aan te spreken, maar met weinig resultaat. Daarna zijn de pogingen om deze persoon aan te spreken gestaakt. Toen dit ouderwetse imago in het eindgesprek met de succesvolle keten toch ter sprake kwam, werd dit snel weer van tafel geveegd, om vervolgens een veiliger onderwerp te bespreken. Zo werd bijvoorbeeld gevraagd hoe repetitie van werk op de bouwplaats op den duur de arbeidstijd van zo'n klus vermindert.



Mensen luisteren maar weinig écht naar elkaar.

Naarmate het onderzoek bij deze woningcorporatie vorderde, kwamen er allerlei andere kwesties bovendien. Een belangrijke kwestie was dat bij de corporatie intern besloten werd om in de toekomst niet met vaste partners te gaan werken. Dat betekent dat de aannemer uit deze casus dus voor ieder afzonderlijk project door een selectieprocedure zal blijven gaan. De aannemer in kwestie had echter wel ambities om vaste partner te worden. Hier was duidelijk een verschil in verwachtingen, die niet of niet dui-

delijk naar elkaar werden uitgesproken.

Bovenstaande observaties geven antwoord op de vraag hoe het kan dat er zo veel aandacht besteed wordt aan ketensamenwerking, terwijl er in de praktijk zo weinig van terecht lijkt te komen. De beschrijving van de casus laat zien dat zowel de successen als de knelpunten erg persoonlijk zijn. Ze zijn gebaseerd op persoonlijke voorkeuren, inzichten, en begrip van de situatie.

Relaties verbeteren

Iedereen die met andere mensen werkt, zal herkennen dat veel problemen worden veroorzaakt door persoonlijke aspecten. De wortel van het probleem is niet eens zo zeer dat er problemen zijn in de persoonlijke relaties tussen mensen, maar dat de slechte onderlinge persoonlijk relaties niet structureel aangepakt worden.

De betrokkenen zijn zich vaak wel bewust van dit type persoonlijke knelpunten, maar er wordt desalniettemin weinig aandacht besteed aan het oplossen ervan of er is te weinig kennis over welke opties er zijn om die sociale relaties te verbeteren.

De casus in dit stuk roept mogelijk allerlei meningen en oordelen op over hoe de individuele ketenpartners denken en doen. Dat is niet alleen menselijk, maar ook makkelijk.

Deze casus is geen extreem geval. Aspecten uit de casus zullen herkenbaar zijn op andere werkvloeren bij woningcorporaties en aannemers. De beschrijving van de werkvloerervaringen roept mogelijk ook allerlei ideeën voor praktische interventies op, maar de resultaten uit dit onderzoek mogen nooit gebruikt worden om te interveniëren in andere situaties. Immers, wat hier geschetst wordt is sterk afhankelijk van de dynamiek tussen de individuen met hun eigen persoonlijke kenmerken.

Persoonlijke evaluatie

Maar wat kan een professional in het werkveld dan doen met de inzichten die deze



Tijdens een Renda event deden we een oefening waarbij 1 iemand aan het woord was en de rest luisterde. EVAMARJIE SMIT

casus hebben opgeleverd? Professionals die geïnspireerd zijn door dit onderzoek, wordt aangeraden om eerst hun eigen werkpraktijk grondig te evalueren op basis van de vraag: 'Waar loop ik tegenaan in mijn werk en wat is mijn aandeel daarin?' Die persoonlijke evaluatie zou holistisch moeten zijn, en dus niet alleen gefocust op techniek.

Een evaluatie kan in eerste instantie individueel worden uitgevoerd, maar het helpt ook om dit met collega's te bespreken. Ook is het belangrijk om die probleemsituatie vanuit verschillende perspectieven en vanuit verschillende hiërarchische niveaus binnen partijen in de keten te beschouwen. Dit kan door korte informele gesprekjes te voeren, bijvoorbeeld bij de koffieautomaat, en goed te observeren wat er gebeurt. Neem dat serieus. Deze manier van reflecteren vraagt

om een verandering van attitude en niet om specifieke acties.

Tevens is het belangrijk om die persoonlijke probleemsituaties onder ogen te komen en juist niet te vermijden. Er is veel literatuur over persoonlijk leiderschap beschikbaar, die kan helpen in dit soort situaties.

Simpele conversatieregels, zoals gewelddeloos communiceren, luistervaardigheden, of het geven van constructieve feedback, kunnen helpen in het vergroten van wederzijds begrip en doorbreken van situaties die niet doorbroken lijken te kunnen worden. Bijvoorbeeld, luisteren is een onderschatte eigenschap. Mensen luisteren maar weinig echt naar elkaar. Wanneer zitten mensen nou echt stil met elkaar? Wanneer vragen ze door? Zonder gelijk een weerwoord te geven, of

“

Evalueer op basis
van de vraag: Waar
loop ik tegenaan in
mijn werk en wat is
mijn aandeel daarin?

MARIEKE VENSELAAR

een discussie aan te gaan waarin iemand gelijk kan krijgen. Luisteren gaat om nieuwsgierig zijn en je verdiepen in het perspectief van de ander.

Omgaan met anderen

In het proces van zelfreflectie is het ook belangrijk dat een professional zichzelf telkens de vraag stelt: 'Hoe handel ik en waarmee is dat handelen gerechtvaardigd?' Hierbij moet breder gekeken worden dan enkel het begrip ketensamenwerking. De vraag is hoe je wilt handelen als professional en hoe je – ook in werksituaties – met andere mensen om wilt gaan. Op die manier wordt ketensamenwerking een levensstijl die markt- en situatie-ongebonden is, niet een trucje dat kan worden toegepast in een bepaalde conjunctuur in de markt.

Alle bovenstaande praktische aanbevelingen vragen een hoge mate van zelf-reflectieve vermogens, en daarom wordt aangeraden om die competentie te vergroten. Nogmaals, dit is een kwestie van het aannemen van een onderzoekende houding, het vraagt niet om allerlei extra acties. Integendeel, zelfreflectie vraagt om ruimte om stil te staan. In plaats van de blik naar buiten te richten, kun je ook de blik naar binnen richten en je afvragen hoe je bijdraagt aan het in stand houden van de situatie en hoe je je daarbij voelt.

Dit kan met de hulp van een coach. Neem de tijd om dit te overdenken. Om een knoop te ontwarren is het niet slim om er hard aan te trekken, maar om het ruimte en lucht te geven. Meditatie kan zodoende ook helpen.

Structurele verandering

Het is misschien teleurstellend dat dit artikel geen stap-voor-stap managementplan biedt. Er is geen eenmalige interventie die gedaan kan worden (het liefst op anderen!) om alles in een klap te verbeteren. Als er een wens is om structureel beter samen te werken, vraagt dat een structurele verandering in eigen houding en gedrag, waarmee je de

gewenste verandering belichaamt en waarmee je je omgeving dwingt om hieraan mee te doen.

De aandacht voor het begrip ketensamenwerking in de bouw zal op een gegeven moment over zijn hoogtepunt komen. Misschien is dat al aan de hand met deze veranderende markt. Maar ook nu er andere 'hypes' aan de horizon zijn verschenen, blijft dit onderzoek actueel. Partners in de bouw moeten hoe dan ook met elkaar samenwerken. De samenwerking ontstaat door een gigantische kluwen aan acties en reacties tussen individuen met hun eigen kenmerken zoals functie, opvattingen, karakters, ideeën, kennis en vaardigheden. Werksituaties lijken in toenemende mate complex te worden.

Om niet ondergesneeuwd te raken in de complexiteit van de werkelijkheid is het essentieel om te accepteren dat die complexiteit niet te overzien valt, laat staan te sturen. Wat wél te sturen valt is het persoonlijke aandeel in dit complexe geheel en de belangrijkste boodschap van dit stuk is dan ook om je daarop te richten. Zelf-reflectief worden is essentieel voor een goed functionerende samenwerking op alle niveaus. ●



Over de auteur

Dr.ir. Marieke Venselaar is 1 december 2017 gepromoveerd aan de afdeling Management and the Built Environment aan de TU Delft. Dit artikel is grotendeels gebaseerd op haar proefschrift met de titel 'Work Floor Experiences of Supply Chain Partnering in the Dutch Housing Sector'. Dit proefschrift is gratis te downloaden via <https://journals.open.tudelft.nl/index.php/abe/article/view/1878>