



De sector bevindt zich in een snel veranderende en complexe tijd. Dit zit hem in grote thema's als circulariteit en aardgasloos wonen maar ook in nieuwe marketingmethoden die nodig zijn om doelgroepen te blijven bereiken. Hans Heyda is trainer, coach, interim- en procesleider, die ook met beide voeten in de klei staat om veranderingen in organisaties met mensen voor elkaar te krijgen. Hij schreef meerdere boeken over leiderschap en eenheidsontwikkeling, waaronder "Maak van je team een Eenheid!" (2018, met co-auteur Franke Jongma). In deze rubriek laat hij aan de hand van praktische tips zijn licht schijnen over veranderingsmanagement in de praktijk. Dit keer geeft hij tips om samenwerking in de bouwketen naar een hoger niveau te tillen.

Samenwerking in de keten Verbind op ambitie, vier succes en leer!

'Times are changing, what's new?' Ik kom in mijn praktijk steeds meer verandervraagstukken tegen die te maken hebben met samenwerking in de keten. De oorzaak? Er zijn bijna geen monodisciplinaire vraagstukken meer. Bijna alle vraagstukken vergen een integrale aanpak waarbij meerdere disciplines en partijen samenwerken aan innovatieve oplossingen om meerwaarde te creëren.

Momenteel begeleid ik een projectteam dat de renovatie van drie grote kantoorpanden in hartje Utrecht wil realiseren met de ambitie 'energieneutraal', een uitdaging. Werkt dan de traditionele aanpak nog waarbij er een opdrachtgever is die vanuit een 'boven positie' omgaat met de opdrachtnemer die weer zijn toeleveranciers 'inkoopt'? Nee dus. Het leidt tot suboptimale oplossingen en vaak tot gespannen verhoudingen tussen partijen en gedoe. Toch zien we in de praktijk nog steeds voorbeelden van oude patronen, zoals: een toeleverancier die een partnerschap is aangegaan met een bouwbedrijf, maar inhuurkrachten inzet op de 'gemakkelijk' verkregen gegarandeerde om-

zet. Of een aannemer die zijn toeleveranciers op prijs selecteert en risico's weg organiseert. Dit kan en moet anders. Wat kunnen we doen om samenwerking in de keten beter te laten lukken?

MAAK DE OUTCOME 'VERLANGRIJK'

Mensen kunnen hun tijd en aandacht maar aan één ding tegelijkertijd geven. Waarom zou ik dan investeren in de onderlinge samenwerking tussen teams en partijen? Ik ben pas bereid dat te doen als iets echt belangrijk is voor mij. In het woord belangrijk zit het woord belang. Een belang is net een ui en die ui moet je afpellen om echt tot de kern te komen. Een belang is veelal niet geld in de

“Iedere grens is een uitnodiging tot samenwerken”



vorm van winst, maar zaken als ambitie, zingeving en drijfveren. Ik heb de winst nodig omdat ik iets wil (doen) en wat is dat? Daar horen vragen bij als wat maakt mij/ons trots? En wat is er gebeurd als we klaar zijn en geslaagd zijn in onze opgave? Het aller-, aller-, allerbelangrijkste vind je door de ui af te pellen tot je bij de kern komt. Als je dat in een gezamenlijk proces doet en openlijk met elkaar bespreekt, zul je ontdekken dat er verschillen zijn tussen partijen, teams en individuen. Je zult waarschijnlijk ook ontdekken dat er iets gemeenschappelijks is! In een bouwproject kan dit bijvoorbeeld een ambitieus doel als het vlekkeloos opleveren van een energieneutraal pand zijn, wat in deze tijden van energietransitie uitzonderlijk goede PR kan zijn voor alle betrokken partijen, wat voor ons belangrijk is omdat we als bedrijf een bijdrage willen leveren aan een toekomstbestendige samenleving en wat voor mij belangrijk is omdat ik wil dat mijn kinderen gezond oud kunnen worden. Door dat gemeenschappelijke te verwoorden in

een collectieve ambitie gaan mensen zich verbinden en als mensen zich verbinden, gaan partijen zich verbinden. Er zal een positieve energie ontstaan, mits je niet alleen focust op problemen of fouten, de collectieve ambitie in het oog weet te houden en successen viert. Het is 'verlangrijk' omdat mensen erbij willen horen. Is dat niet het effect wat je wil en daarmee ga je voorbij output naar outcome. Mensen gaan hun gemeenschappelijke ambitie waarmaken.

BOUW VOORT OP WAT ER IS - DE WAARDE-RENDE AANPAK

In onze Nederlandse samenleving hebben we nogal de neiging te werken volgens de probleemanalytische aanpak. Dat begon bij mij al op de lagere school, want bovenaan mijn proefwerk stond met een rode stift '4 fout' en niet '36 goed'. Er is niets mis met de probleem analytischeaanpak als we aan inhoud werken. Het is zelfs aan te bevelen bij het maken van een sterkteberekening een goede fou-

analyse te doen. Echter mensen als fout of een probleem te bestempelen, is niet zo handig en nodigt ze niet uit om zichzelf of relaties te ontwikkelen.

De waarderende aanpak – Appreciative Inquiry – is een bijzonder succesvolle en waardevolle aanpak. Deze aanpak begint niet bij een probleem of fout, maar start met te waarderen wat er al is. Mensen beginnen niet blanco aan een multidisciplinaire opgave, waarbij ze moeten samenwerken. Zij hebben veelal een schat aan succeservaringen. Het delen van deze ervaringen geeft energie, zelfvertrouwen en inspiratie om de goede aanpak opnieuw in te zetten en uit te bouwen. In een bouwteam starten wij bijvoorbeeld met het delen van deze succesvolle ervaringen. Zeker wanneer partijen al eerder met elkaar hebben samengewerkt, kan dit een aanjager zijn om het project vol positieve energie en met begrip voor elkaar te starten. Dit is de eerste stap. De tweede stap is het vaststellen van de collectieve ambitie, zoals hiervoor beschreven. Je hebt dan in beeld wat er is en waar je naartoe wilt. Het gat tussen beide – de delta – overbrug je door acties te definiëren en uit te voeren. Je waardeert wat er is en bepaalt wat er nog meer nodig is om de stip op de horizon te realiseren. Dan is het enkel nog doen en reflecteren en daarmee groei je (als mens) in de samenwerking.

IEDERE VERSTORING IS EEN MOMENT OM TE ONTWIKKELEN EN GROEIEN

Ik kom in mijn praktijk nog veel collega's tegen die de opvatting hebben dat je samenwerken regelt door een set van afspraken te maken, deze vast te leggen, veelal in een contract waar iedereen zijn of haar handtekening onder moet zetten. Vervolgens wordt er gehandeld volgens het adagium 'afpraak is afspraak'. Het gaat uit van een maakbare wereld en ik kom in de huidige tijd een wereld tegen die veelal complex en onvoorspelbaar is. Jij ook? Als je de wereld van de complexiteit als uitgangspunt neemt, is het niet erg een basissetje van afspraken te hebben. Wij doen dit in onze be-

geleiding ook en leggen deze afspraken vast met het definiëren van gemeenschappelijke waarden. Soms werken we deze uit op gedragsniveau, maar als ze echt gemeenschappelijk zijn is dat vaak niet nodig, want mensen leven ze toch wel na.

Als je dit basissetje hebt, is het daarna het koesteren van de verstoringen die zich ontegenzeggelijk gaan voordoen. Mensen hebben namelijk bijna altijd onuitgesproken verwachtingen (van elkaar), begrijpen elkaar niet of voelen zich niet begrepen. Dit leidt tot verstoringen in de vorm van ergernissen, twijfels en mogelijk conflicten. Begin dan met het boven tafel halen van de onuitgespro-

ken verwachtingen, onzekerheden en bijbehorende emoties. Doe dit in de volgorde uitspreken – bespreken – afspreken – aan-

spreken. Veelal beginnen we met aanspreken, maar in aanspreken zit een oordeel, terwijl het maar de vraag is of we dit oordeel kunnen en mogen vellen. Door te starten met uitspreken, start je vanuit een onderzoekende houding. Door het daarna te bespreken kan eenieder aangeven hoe hij of zij de situatie ervaart. Soms is het bespreken voldoende, maar in een andere situatie leidt het bespreken tot een nieuwe gezamenlijke afspraak. Als iemand zich daarna niet aan de afspraak houdt en dat staat onomstotelijk vast, kun je aanspreken.

Zo merkte een projectleider tijdens onze begeleiding dat de toeleverancier een issue had gemeld bij zijn directeur zonder dat hij het wist, met als gevolg dat hij ter verantwoording werd geroepen. De emotie zat hoog en hij was al aan het bedenken hoe hij de ander een hak kon zetten. Het uitspreken leidde tot de afspraak 'belletje, bakje, mailtje': we gaan pas escaleren als we eerst samen onderzocht hebben wat er aan de hand is en er niet uitkomen. We leggen onze bevindingen daarna vast in een mail, waarvan iedere betrokkene de inhoud van tevoren kent. Je zult merken dat door vanuit een onderzoekende en lerende houding verstoringen te bespreken, de relatie en de samenwerking verbetert en groeit. ■

“Verstoringen zijn kansen om te groeien”