

Ga terug naar Start....

Een praktische handreiking met
project start up-ervaringen uit diverse sectoren

GA TERUG NAAR START....



Inhoudsopgave

1.	Een goed begin is het halve werk	4
	<i>Lex Dekker: Een PSU is geen Haarlemmerolie!</i>	6
	<i>Bert Bouwer: Wil jij het trekpaard zijn?</i>	8
2.	Herkent u dat ook?	10
	<i>Patrick Buck: Je zou elk project verplicht met een PSU moeten beginnen.</i>	13
3.	Basisvoorwaarden voor goed teamwerk	15
	<i>Marga Donehoo: Om alle projectmedewerkers op een lijn te krijgen heb je een PSU nodig!</i>	19
4.	Wat is een project startup?	21
	<i>Theo van de Gazelle: Bij elk groot project een goede start up?</i>	23
5.	Hoe kan een PSU helpen een goed functionerend team te realiseren?	25
	<i>Christiaan de Vor en Boudewijn Loth: Mooie start achter de duinen?</i>	26
6.	Team ontwikkelstadia en teamrollen	28
	<i>Paul Spierings: Een PSU gaat over vertrouwen en staat los van contractvormen!</i>	30
7.	Leiderschap	31
	<i>Jan Pieter Klaver: Hoe unieker het project hoe belangrijker een goed team is!</i>	34
8.	PSU varianten	36
	<i>Joland Dubbeldam: Ik maak het ze lastig!</i>	37
9.	Omgevingsfactoren	39
	<i>Roelant Oltmans: Misschien zit je maatje wel aan jouw medaille te knabbelen</i>	41
10.	Hoe kies ik de goede PSU variant?	42
11.	Conclusies en aanbevelingen	46
12.	Praktische tips rondom PSU's en projectteams	48
13.	Literatuur	51

1. Een goed begin is het halve werk

Er is een toenemende aandacht voor het werken met een Project Start Up (PSU). Het werken in projecten, waarbij verschillende vakdisciplines elkaar moeten aanvullen om een project tot een goed einde te kunnen brengen, is op zich een bekend verschijnsel. Managers van projecten in de bouw- en wegensector worden in toenemende mate geconfronteerd met complexere opgaven in een omgeving waarvan de dynamiek toeneemt. In de praktijk van de bouw is een overgang zichtbaar naar een meer op integratie van kennis en ervaring gerichte aanpak. Die overgang gaat hier en daar gepaard met conflicten en ruzies over nieuwe rollen die gespeeld moeten worden. De inhoud van het project raakt daardoor juist meer gefragmenteerd in plaats van geïntegreerd. De optimalisatie is niet volledig en de faalkosten nemen toe.

Het aantal benodigde betrokken personen in een project neemt toe, opdat het probleem alsnog opgelost kan worden. Een projectmanager kan daarom niet meer volstaan met het sturen op vakinhoud, tijd en geld. Hij moet in toenemende mate ook sturen op de manier waarop de bij het project betrokken personen samenwerken. Het projectsucces is daarmee afhankelijk geworden van de mogelijkheden van de projectleider om het gedrag van projectmedewerkers te analyseren en te sturen. Een van de manieren waarop een projectleider dat efficiënt en effectief kan doen is door het starten van een project met een PSU. Voorafgaand aan een PSU moet een analyse gemaakt worden van vele factoren die in het project een rol spelen of zouden kunnen gaan spelen. Vervolgens moet op grond van een inschatting vanuit deze analyse een agenda voor een een- of meerdaagse PSU gemaakt worden. Een belangrijk effect van een succesvolle PSU is dat zowel de opdrachtgevende kant als de opdrachtnemende kant in een project meer inzicht hebben in de risico's.

Het project "Convenant A2" gaf aanleiding tot het onderhavige onderzoek van de mogelijkheden om met PSU's teamwerk in projecten te verbeteren. In dit project A2 wilde de opdrachtgever, Rijkswaterstaat, geen tijd verliezen. Je wilt goed voorbereid het werk beginnen. Trainen en oefenen doe je als voorbereiding. Je kunt dan vrijuit verkennen, proberen en leren. Als het project begonnen is, en de kaarten serieus op tafel liggen, moet je weten wat je als team wilt bereiken en wat je aan elkaar hebt. Als er veel op het spel staat, kan oefenen leiden tot een onnodig dure rekening.

Als projectleider en als projectteam wil je niet achter de feiten aanlopen. Je wilt werken met een duidelijk doel voor ogen, met inzicht in de wijze waarop je dat kunt bereiken, en met de scherpe blik vooruit om proactief te handelen. Hoe eerder je weet waar je naar toe werkt, hoe je dat kan bereiken, hoe je veranderingen kunt opvangen of inpassen, hoe meer tijd je hebt om van iets goeds iets nog beters te maken. Succes is als team meer bereiken dan men voor mogelijk hield. Kortom, om bovenstaande doelen te bereiken, gebruik je een PSU.

In de bouw zijn we doordrenkt met het denken in projecten en projectmanagement. We hebben leren faseren, beslissen en beheersen. We leren dat een project een heldere scope heeft, een duidelijk begin kent en duidelijk gedefinieerd resultaat moet op leveren met vastgelegde middelen. De ervaring leert dat praktijk en theorie nogal eens uit elkaar lopen.

Soms is het voortraject voor (enkele van de deelnemers) zo moeizaam en spannend dat bij de start de energie al is opgebruikt. Deelnemers hebben zo veel geïnvesteerd om een deadline te halen, dat ze eerst moeten bijkomen. Niet iedereen kan, dat wat aan de start van het project vooraf ging, zomaar naast zich neerleggen. Na een zwaar en moeizaam traject van onderhandelen of besluiten, is het soms moeilijk afstand te nemen, en fris vooruit te kunnen. Een groep mensen bij elkaar wordt niet zomaar een goed functionerend team. Vandaar ook dat in de laatste decennia het nodige aan onderzoek is gedaan naar teambuilding. Dat heeft geleid tot een groot aantal instrumenten en methoden voor PSU.

Leeswijzer

Dit boek is bedoeld als inspirerende richtingwijzer voor de toepassing van PSU's in de infrabouw. Het probeert de geïnteresseerde lezer enthousiast te maken voor de vele mogelijkheden die een PSU biedt om een project meteen goed te beginnen. Daarnaast probeert dit boek de gemotiveerde lezer door middel van vakinformatie over een PSU, over te halen zelf in ieder geval één keer een PSU te proberen. De informatie in dit boek is op een aantal punten meer in detail uitgewerkt om de motivatie voor het inzetten van een PSU toe te lichten. Een PSU is een krachtig middel om de samenwerking in de bouw te verbeteren. De inspanning om een PSU te organiseren wordt ruimschoots goedge maakt door en verbeterde efficiëntie, uitgedrukt in tijd, en effectiviteit, uitgedrukt in geld.

Hoewel de auteurs dit boek met uiterste zorgvuldigheid hebben samengesteld, is het desalniettemin mogelijk dat de geboden informatie niet geheel van toepassing is op uw situatie of uw wensen. Dit gebrek is inherent aan de gekozen vorm van een inspirerende en motiverende richtingwijzer. Het is dus geen dirigistische handleiding. Vragen die beantwoord worden zijn bijvoorbeeld:

- Wat is de beste vorm voor een PSU?
- Is dat algemeen geldend?
- Kun je de vorm aanpassen voor een specifieke situatie?
- Kun je dan aangeven welke vorm van PSU het beste past bij die verschillende projectomstandigheden?

Ter beantwoording van deze vragen is literatuur bestudeerd, hebben we inzichten verzameld uit andere sectoren, en zijn de bevindingen daaruit ook direct toegepast in een case. Deze case is de A2. Na analyse daarvan worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. In dit hoofdstuk wordt de structuur van de publicatie toegelicht.

In de literatuur wordt veel geschreven over de sleutels tot succes van organisaties. Door successen te analyseren kun je proberen te achterhalen hoe je moet handelen om tot succes te komen. De methode heeft een fundamenteel probleem. Het aantal echte successen is beperkt, er bestaat vaak onenigheid over de meetbaarheid van succes, en ook blijkt het toeval een belangrijk element geweest te zijn in dat succes. Of iets in een organisatie een succes is, blijkt afhankelijk van aan wie je het vraagt, wanneer en waarom.

In de onderzochte literatuur worden factoren genoemd die belangrijk zijn voor het goed functioneren van een team. Het kennen van die factoren is de eerste stap in teambuilding en het bevorderen van teamwerk.

De tweede stap is het kunnen herkennen van die factoren in de praktijk. Immers, zouden die factoren niet herkend kunnen worden, dan kun je er ook niet mee werken.

De derde stap is begrijpen welke mogelijkheden er zijn om de situatie te veranderen; "Wat zou je er aan kunnen doen?"

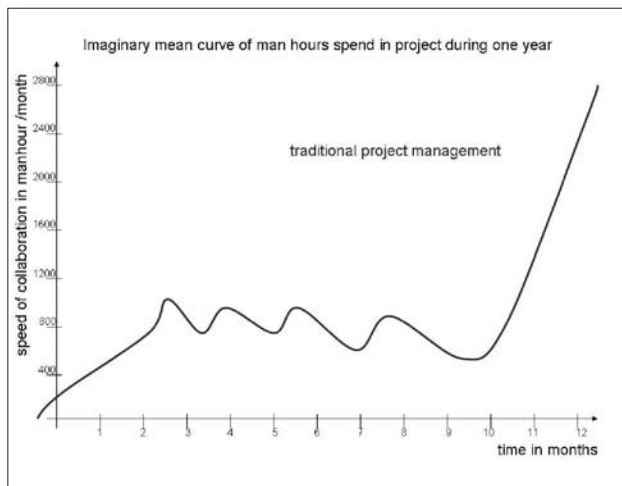
De vierde stap is het aanreiken van (hulp)middelen waarmee de situatie doelgericht veranderd kan worden.

We gaan er van uit dat de afzonderlijke teamleden in beginsel de wens hebben het project tot een succes te maken. Toch blijkt zo'n goed functionerend team er niet vanzelf te komen. Hoe kan dat? In dat geval lukt het de deelnemers blijkbaar niet de basisvoorwaarden voor teamvorming te creëren. Wat zijn die basisvoorwaarden? Waardoor komt zo'n team niet tot functioneren? Na een inleidende tekst in hoofdstuk één en twee, zullen we in hoofdstuk drie een aantal van de basisvoorwaarden bespreken die cruciaal zijn voor het functioneren van teams.

Door het hele boekje, tussen de uitleg van PSU door, laten we een aantal sportcoaches en teambuilders aan het woord. Zij zeggen iets over de voorwaarden voor functioneren van teams. Toch hebben we daar niet specifiek naar gevraagd.

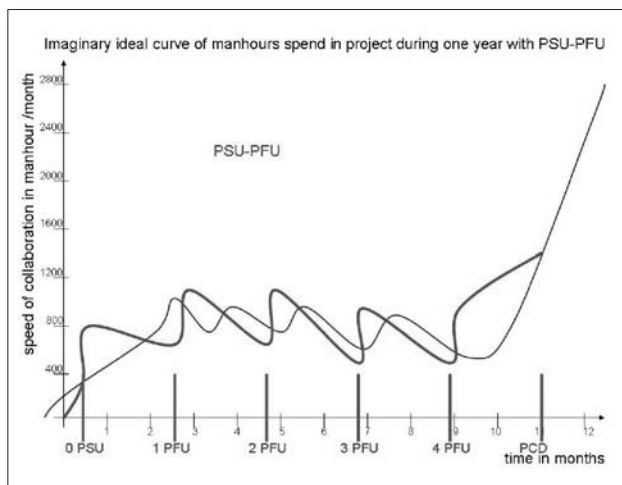
Wat we van hun wilden weten is hoe je van een functionerend team een goed team maakt, of zelfs een excellent team maakt, dat de verwachtingen overtreft.

In het daaropvolgende hoofdstuk, vier, beschrijven we wat een PSU is. Hoofdstuk acht beschrijft verschillende vormen en varianten van PSU. In het hoofdstuk daarna zal de invloed van de omgeving op de vorm en inhoud van een PSU worden omschreven. Het boekje eindigt met een hulp bij uw keuze om een PSU vorm te kiezen en met een aantal praktische tips voor de organisatie, voorbereiding en uitvoering van een PSU als aftrap voor uw succesvolle project.



Veel projecten komen langzaam op gang, omdat de te verwerken informatie aan het begin, in een vaak niet nader bepaalde volgorde wordt verwerkt. Op enig moment beslist de projectleider dan dat het project gestart is. Door de informatieverwerking parallel te laten plaatsvinden tijdens een PSU, kan veel tijd gewonnen worden en zal een project sneller opstarten.

Ieder project wordt verstoord door invloeden van binnen en buiten het project. Traditioneel leidt dit niet zelden tot vertraging. Door middel van PSU bijeenkomsten en PFU bijeenkomsten kan proactief en reactief op de verstoring worden ingegaan en kan de informatieverwerking weer parallel plaatsvinden. Daardoor wordt weer tijd bespaard en een versnelling bewerkstelligd.



Lex Dekker:

Een PSU is geen Haarlemmerolie!



Complex project, klaar in 2010 ?

Lex Dekker is vanuit Rijkswaterstaat projectmanager voor het project A2 Horendrecht-Oudenrijn. Het is een complex project dat dwars door een van de drukste delen van Nederland de A2 van 3 naar 5 rijbanen moet uitbreiden. Het doorsnijdt meerdere gemeenten en meerdere provincies. En het project moet ook nog eens in 2010 gereed zijn.

Zo'n project kun je niet op een traditionele manier aanpakken. Vandaar dat Rijkswaterstaat en Bouwend Nederland de handen ineen hebben geslagen in het Convenant A2. Allerlei innovatieve methoden worden toegepast om het werk zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Het project kent meerdere deelprojecten waar binnen verschillende contractvormen wordt gewerkt. Er is een bijna traditioneel bestek en tekeningen (RAW) deel, er zijn E&C en D&C werken en binnenkort komt er een "competitive dialogue" (Hooggelegen) op de markt. Lex is eindverantwoordelijk en moet ervoor zorgen dat alle onderdelen perfect op elkaar passen. Een onderdeel is de toepassing van PSU's.

Waarom een PSU?

Zowel in de bouwsector als in andere sectoren van de industrie zijn verschuivingen het denken over projectmanagement merkbaar. In de bouw zijn deze ingegeven door een aantal met elkaar samenhangende veranderingen:

- Meer werkzaamheden worden als project uitgevoerd;
- Projecten worden groter;
- Projecten worden complexer;
- Er is meer geld beschikbaar;
- Er is minder tijd beschikbaar;
- Er zijn meer mensen nodig en meer deskundigheid;
- Er zijn steeds meer externe ingehuurd mensen op projecten;
- Er is meer dynamiek in het projectteam;
- Er is meer dynamiek van de omgeving.

Hoe verloopt dat proces?

Een projectleider kan tijdens een PSU op die veranderingen anticiperen. Project Start Ups zijn geplande bijeenkomsten waarbij de belangrijkste projectdeelnemers bij elkaar komen om bijvoorbeeld:

- de benodigde informatie te verzamelen en te ordenen;
- een werk- en actieplan te maken;
- keuzes te maken;
- besluiten te nemen;
- teamrollen en verantwoordelijkheden af te spreken;
- risico's te benoemen en af te dekken;
- een goed functionerend team te vormen.

Een PSU beoogt om sneller en leniger met een project te starten. Daarmee wordt bedoeld dat een PSU er toe zou moeten dragen dat:

Zo snel en soepel mogelijk wordt gestart, echter:

- Vooral om het team te leren samen te werken;
- Vooral de werkwijze af te spreken, zodat zo efficiënt mogelijk wordt samengewerkt;

- Om de doelen en verwachtingen af te spreken zodat effectief wordt samengewerkt;
- Om zo vroeg mogelijk de juiste besluiten te kunnen nemen.

Een PSU heeft een beperkte houdbaarheid!

Het project is nu een half jaar bezig en het is niet altijd even makkelijk om te werken in innovatieve contractvormen. Een PSU is op zich niet voldoende om een goed project te realiseren! Je moet er bovenop blijven zitten als manager. Een PSU heeft wel degelijk een goede invloed op het team, maar een PSU heeft ook een beperkte houdbaarheid! Opdrachtnemers hebben er echt moeite mee om snel en kwalitatief hoogwaardig te werken. Ook de Rijkswaterstaatsmensen vinden dat niet altijd makkelijk. Je ziet dat mensen geneigd zijn om in oude patronen terug te vallen. Documenten worden dan heen en weer geschoven zonder dat er besluitvorming optreedt. Er is onbegrip over elkaars positie en de toon wordt dan snel minder prettig. Mensen gaan achterover hangen. Op het niveau van Raad van Bestuur ben je het snel met elkaar eens, maar de mannen in de keten vinden het echt niet makkelijk!

Niet zonder PSU

Een goede PSU is natuurlijk onmisbaar, maar het is geen garantie voor succes. Het management moet er blijvend energie in steken. Je moet niet alleen oog hebben voor je eigen deel van het werk, maar ook voor dat van de ander. Meedenken en voordenen zijn alle twee belangrijk. We stoeien in dit project met nieuwe rollen en verhoudingen en mensen moeten daarbij geholpen worden.

Toch is mijn ervaring tot nu toe overwegend positief. Er zijn allerlei verschillende aanpakken van PSU's geprobeerd en we weten vrij goed welke methode welke voordelen heeft. Er ontstaat zo een pakket van handreikingen voor mensen die een moeilijk proces in moeten gaan.

Soft en keihard

We kunnen in het A2 project heel veel leren en dat doen we ook. Projectmanagement focust vaak op de bekende "harde" beheeraspecten (GOTIK). De basis voor elk project is een passende samenwerkingsvorm, heldere uitgangspunten en verwachtingen in tijd, geld en kwaliteit en een goed contract. We weten ook dat een goed team elk project aankan en dat een slecht team elk project kan verprutsen. Sommige mensen kunnen goed met elkaar door 1 deur, anderen vechten elkaar de tent uit. Deze "softe" kanten van projectmanagement zijn in de praktijk keihard. Het gaat dan om zaken als vertrouwen, proactiviteit (misschien wel de belangrijkste succesfactor!) en discipline. Hoe complexer (in organisatie of omgeving) het project hoe belangrijker deze zaken zijn. Je moet als manager om kunnen gaan met (potentiële) conflicten, je moet kunnen onderhandelen en je moet een vergadering kunnen leiden. We weten ook dat sommige mensen echt niet door 1 deur met elkaar kunnen, maar hoe voorkom je dat je dat pas weet als het te laat is? Om al deze zaken te kunnen managen is "vaardige ervaring" noodzakelijk. En die zaken zijn we aan het leren. Ik hoop dat de lezer veel heeft aan onze ervaringen.



Bert Bouwer:

Wil jij het trekpaard zijn?



*Interview directeur NL Coach,
vereniging van sportcoaches in Nederland.*

ProjectStartUp in de sport, inspiratie voor de infrabouw.

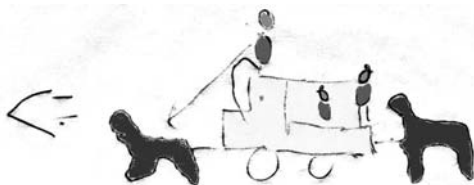
In de sport is de combinatie van technische kwaliteiten en mentale sociale eigenschappen van de leden van een team, maatgevend voor het succes.

Bert, directeur van NL coach vindt dat een PSU als begin van een nieuwe teamopbouw moet. Wat kunnen managers in de infrabouw van hem leren?

Toeval of niet

Topcoaches laten weinig aan het toeval over als het om de voorbereiding van een topteam gaat. Bondscoach Bert Bouwer gebruikt een Project Start-Up om het nationaal dames handbalteam van Japan voor te bereiden op een nieuwe doelstelling. Het is een merkwaardig toeval dat dit interview, voorafgaand aan het jaarcongres van NL coach, plaats vond langs de A2. De A2 tussen Utrecht en Amsterdam wordt de komende jaren op een aantal punten aangepast en gereed gemaakt voor de toekomst. Op vier verschillende trajecten van de A2 wordt door verschillende aannemers aan verbreding, ondertunneling en verlegging van een spoortracé gewerkt. Daarbij wordt door de overheid op dit deel van de A4 op verschillende manieren samengewerkt met de aannemer. Volgens Rijkswaterstaat kan de samenwerking na het gunnen van de opdracht, mogelijk sneller tot stand komen. Een van de manieren om dat te bereiken is de Project Start-Up. Om inspiratie op te doen voor dit onderzoek werd een interview aangevraagd met topcoach Bert Bouwer, directeur van NL Coach, de vereniging van sportcoaches in Nederland.

*Het kopiëren van de werkwijze
van een andere coach werkt niet,
je belangrijkste inbreng als coach
is je ervaring, waardoor je
flexibel kunt zijn.*



Illustratie 1: Bert Bouwer vraagt tijdens een PSU aan zijn spelers wie zij willen zijn in het team: Het linker of rechter leidpaard, een trekpaard, de menner, een passagier, de groom of een achter de wagen gespannen paard? Deze tekening werd door Bert Bouwer tijdens het lunchinterview op een servetje gemaakt.

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. Zo is het ook met het traceren, hanteren en oplossen van conflicten. Conflicten zullen er zijn. Als je ze niet adresseert en agendeert kun je er bijna zeker van zijn dat dat jou en je team gaat opbreken. *Het centraal zenuwstelsel kan namelijk geen ontkenningen onthouden*”. (Citaat uit NeuroLinguïstisch Programmeren NLP)“Denk maar eens niet aan een oranje sinaappeltje!

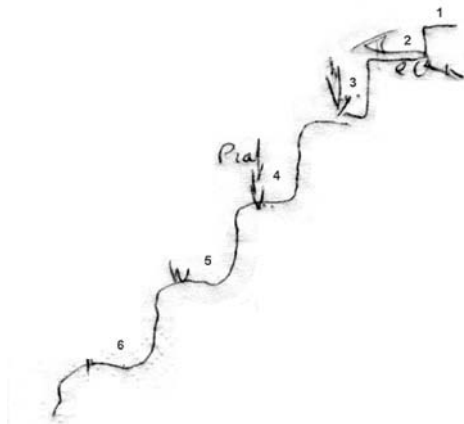


Conflicten uitspreken

Door je trainingsmethoden aan te passen kun je de betrokkenheid vergroten.

“Kijk”, zegt Bouwer: “Handballen kunnen ze wel. Daar hoeft je niet specifiek op te trainen”. Je traint het team op die richting in het samenspelen waarbij het individueel belang past in het teambelang. Om samen te winnen gaat het teambelang boven individueel belang.

Een coach van een nationaal team selecteert niet alleen op technische vaardigheden. “Je selecteert ook op de rol in het team, tijdens en rond de wedstrijd”, zegt Bouwer. Het blijkt verstandig om spelers te selecteren op hun technische, mentale en conditionele vaardigheden, echter vooral in verband met de rol die je ze wilt laten spelen. “Een topcoach verstaat de kunst om iemand in die rol te laten spelen die hemzelf en het team het beste uitkomt”, aldus Bouwer. Bij een clubteam is dat soms wat moeilijker omdat je selectie beperkter is. Het werkt vaak wel om als coach het team met verschillende spelvormen te testen op leiderschap. Je kijkt of het team het leuk vindt om samen te spelen. Je kijkt of het team een natuurlijke hiërarchie ontwikkelt. Wie vindt het leuk om de leider te zijn. Is dat wel de juiste leider? De juiste leider is die speler die de verantwoording naar zich toe trekt om anderen beter te laten spelen. Hij is in het veld het verlengstuk van de coach. Omgekeerd geldt ook dat je spelers moet confronteren als ze hun verantwoording ontlopen en daarmee het team schaden. Er is altijd een zwakste schakel in een team.



Illustratie 2: Trappetje naar succes, niet iedereen deelt het allerhoogste doel. De coach wil Olympisch kampioen worden (1), de aanvoerder hoopt op de halve finale van het WK (3), de debutant hoopt een goede wedstrijd te spelen (4). Zo heeft iedereen een ambitie en doel op een ander niveau van het trappetje naar succes.

Illustratie credits: Servettentekening van Bert Bouwer.

2. Herkent u dat ook?

In het beeld van de media en de samenleving zijn bouwprojecten synoniem aan kostenoverschrijding, te laat opleveren en problemen. De *“tijdelijke parlementaire commissie infrastructuur”* onder leiding van Adri Duivesteijn onderzocht hoe het kwam dat veel van de infrastructuur projecten uit de hand liepen. Eén van de deskundigen die de commissie raadpleegde was professor Flyberg. Flyberg bevestigde dat grote projecten patroonmatig in de problemen komen. De commissie heeft hem ruim aan het woord gelaten, en ze hebben zijn inzichten royaal gebruikt bij de analyse en conclusies. Flyberg was overigens niet de eerste die zich richtte op de vraag wat er mis gaat bij grote projecten. In 1982 verscheen het boek *“Great Planning Disasters”* van Peter Hall. Daarin beschrijft Hall projecten die grandioos uit de hand zijn gelopen.

Een schoolvoorbeeld is het Sydney Opera House. De financiële overschrijding was rond de 700 procent. De oplevering was veel later dan gepland, de functionele en technische kwaliteit van het gebouw waren lager dan voorgeschreven, het gebouw vroeg veel onderhoud, de akoestiek viel tegen en de zalen waren te klein. Toch is dit gebouw een icoon geworden. In navolging van Peter Hall verrichtte Peter Morris in de jaren tachtig onderzoek voor de Major Project Association. Dat resulteerde in het boek *“The Anatomy of Major Projects”* uit 1987. Morris analyseert een tiental projecten en trekt als conclusie dat een meer holistische benadering van project management nodig is.



Sydney opera house

De genoemde onderzoekers richten de aandacht sterk op (beter) projectmanagement. De redenering is: Als het mis gaat, dan is het niet goed beheerst. Voorkomen is beter dan genezen. De logische conclusie is dan: We moeten beter beheersen. Dit inzicht gaat er in bij de bouw als zoete koek. In de bouw zijn we doordrenkt met het denken in projecten en project management.

Projectmanagement wordt gezien als een vorm van organiseren. Uitgangspunt is de bouwopgave. Daaruit worden taken afgeleid, en die taken worden verdeeld over organisaties en functionarissen. Iedereen die in de bouw aan de slag wil wordt eerst naar een basiscursus Projectmatig werken gestuurd. Dan leert men faseren, beslissen en beheersen. De focus ligt op het beheersen van de aspecten TGKIO, GOTIK, KITGO of een ander acroniem. Ze leren dat een project een heldere scope heeft, een duidelijk begin kent, en duidelijk gedefinieerd resultaat moet op leveren met vastgelegde middelen. De fasen volgen elkaar op, en tussendoor nemen we beslissingen. Let wel: Als in Nederland gesproken wordt over projectmanagement wordt vaak vooral projectbeheersing bedoeld.

In die benadering wordt veel aandacht gegeven aan de "harde of rationele aspecten" van organiseren. Het gaat om structureren, structuren, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en procedures. Uiteraard wordt in elk boek over projectmatig werken gesteld dat projecten uitvoeren mensenwerk is, en dat een team goed moet functioneren. Maar veel verder dan die mededeling komt het vaak niet. De mens kant van de organisatie wordt stiefmoederlijk behandeld. De nadruk ligt sterk op de harde aspecten van organiseren en management. People management krijgt weinig aandacht. In boeken en opleidingen voor algemeen management wordt tijd ingeruimd voor Human Resource Management. In project management is dat zelden het geval.

Ervaring leert dat de praktijk en de theorie van project management nogal eens uit elkaar lopen. Zo zou een project een duidelijk begin hebben. Welnu: Zoeken naar het begin van het project is vergelijkbaar met het aanwijzen van de bron van de Rijn. Wanneer begint een project eigenlijk? En als er een begin wordt aangewezen, en de projectmedewerkers voor het eerst samen komen, is dan alles en iedereen nieuw en fris? Nee. Vaak niet. De leden in het team brengen allemaal eigen ervaringen, kwaliteiten en verwachtingen mee. Vanuit de verschillende achtergronden komen ook verschillen in motieven en ambities. Niet alle betrokken zullen bij de start even enthousiast zijn. Elk heeft zo eigen ideeën over hetgeen bereikt moet worden, en hoe dat het beste kan. Een gezamenlijke visie is nog ver weg (vanzelfsprekend). Soms was het voortraject voor enkele van de deelnemers zo moeizaam en inspannend, dat de energie grotendeels is opgebruikt. Zij dan hebben zo veel geïnvesteerd om een deadline te halen, dat ze eerst moeten bijkomen. Er kan ook nog oud zeer meespelen. Immers, de emoties kunnen hoogoplopen in aanbiedingstrajecten. Onderhandelingen gaan op het scherp van de snede. Na een zwaar en moeizaam traject van onderhandelen of besluiten, is het soms moeilijk afstand te nemen, en fris vooruit te kunnen. Als dan op enig moment de mensen het eerst bij elkaar komen noemen we dat het projectteam. De bedoeling

daarvan is duidelijk. We willen graag dat de groep die het project trekt, gaat functioneren als een team. We willen teamwork. We realiseren ons dat teamwork de sleutel tot succes is. Als dat teamwork ontbreekt, dan bevindt het project zich al snel in de categorie die wordt beschreven door Hall, Morris en Flyberg. Personen worden door hun organisaties in een team geplaatst, maar in het begin is die groep mensen echt geen team!

*Als in Nederland gesproken
wordt over projectmanagement
wordt vaak vooral
projectbeheersing bedoeld.*

In onze Nederlandse cultuur van werken is nuchterheid troef. De gebruikelijke benadering is: doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Je zet de mensen bij elkaar, en als ze dan aan de slag gaan worden ze vanzelf wel een team. Dat moet je aan de mensen zelf overlaten. Dan komt het wel goed. Is die vooronderstelling wel terecht? Als je een groep mensen bij elkaar zet, worden ze op een gegeven moment wel een team? De praktijk wijst uit van niet. Het is niet vanzelfsprekend dat elke groep mensen automatisch een goed functionerend team wordt. Door toenemende omvang en complexiteit van de projecten wordt

teamwork wel steeds belangrijker. Het is om die reden dat in de laatste decennia veel onderzoek is gedaan naar team building. Dat heeft geleid tot een groot aantal instrumenten en methoden voor Project Start-Up. Project Start-Ups zijn geplande bijeenkomsten waarbij de belangrijkste deelnemers aan het project met elkaar komen. Ze wisselen daarbij informatie uit, bekijken wat er moet gebeuren, maken keuzes en maken afspraken. In hoofdstuk 4 worden verschillende vormen van PSU's naast elkaar gezet. Dit boekje gaat over PSU's. Over PSU's is veel geschreven. Er is veel materiaal voorhanden over [1] de verschillende vormen en manieren die er zijn om de PSU's op te zetten, [2] de verschillende redenen om PSU's te gebruiken, en [3] de variatie in projecten waarin de PSU's kunnen worden gedaan. Elk project is gebaat bij een goed functionerend projectteam. In elk project geniet een goed functionerend projectteam de voorkeur boven een slecht functionerend team.

*We realiseren ons dat teamwork
de sleutel tot succes is.*

Natuurlijk moeten projecten gepland worden. Natuurlijk moeten in de een project de beoogde resultaten helder zijn, en de taken duidelijk verdeeld. Natuurlijk zijn ook de beheersaspecten en instrumenten van belang. Maar hoe goed of slecht dat op de rails is gezet, goed teamwork is de motor om een project tot een succes te maken. Het is als met een teamsport: de opstelling en de strategie kunnen prefect zijn, maar als de spelers elkaar in de uitvoering niet kunnen vinden, dan beginnen ze al met een achterstand. Ergo: Teamwork maakt het verschil.

Hoe eerder een projectgroep functioneert als een team, hoe groter de kans dat ze het project succesvol langs obstakels en door de stroomversnellingen loodsen. Dit inzicht hebben we als vertrekpunt voor deze publicatie genomen.

Je start kan bestaan uit:

- 1. een niet bestaand team, het allerlaagste niveau;
- 0. een niet functionerend of dysfunctionerend team, het laagste beginniveau;

Een project start up moet aldus leiden tot

- 1. een (goed) functionerend team;
- 2. een topteam dat zelf kan evalueren of ze goed functioneert, en dat ook zelf kan bijsturen (bewust bekwaam functionerend team).

Patrick Buck:

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

De Limburger Patrick Buck heeft een ruime ervaring met bouwprojecten. Via de TU-Delft en de Grontmij belandde hij bij het toenmalige Holland Rail Consult. Hij leidde daar de ingrijpende verandering naar een marktgerichte organisatie. In 1997 werd hij directeur realisatie van de Betuweroute. Terwijl in 2007 testtreinen het nieuwe spoor beproeven, kijkt hij terug op een bewogen periode van 10 jaar.



Betuweroute

Buck is stellig over de bepalende factor om een complex project in de hand te houden! Het gaat erom een verzameling mensen bij elkaar te krijgen die “er-voor willen gaan” die geloven in het project. “Het klinkt wellicht zweverig”, zegt Patrick Buck, “maar ik geloof echt in het belang van een goed opererend team”. “Ons geluk was, en dat klinkt misschien raar, was dat de Betuweroute een omstreden project was. Een dreiging van buitenaf versterkt de saamhorigheid: wij laten ons niet kennen!”.

Bij een projectorganisatie is er daarnaast de complicerende factor dat het team bestaat uit heel veel ingehuurd mensen. In een bedrijf heb je nog een historie met elkaar, bij een project niet. Je begint vanaf scratch; er is niks en dus zeker ook geen projectcultuur. Er moet iets zijn dat mensen bindt! Bouwen is eigenlijk gebaseerd op het uitvoeren van projecten. Eigenlijk is het raar dat we zo weinig sturen op zaken als trots, integriteit en cultuur op het niveau van projecten.

De Waardse Alliantie is, volgens Patrick Buck, een succesvol voorbeeld van wat een goed team niet allemaal vermag. “Ik heb zelf altijd met veel plezier in de auto gezeten op weg naar vergaderingen. Het interessante is dat op een ander deel van de Betuweroute dezelfde partijen in ongeveer dezelfde constellatie bij elkaar zaten en dat deel was minder succesvol”, merkt Patrick Buck op. “Vervolgen mij komt dat doordat we expliciet hebben gestuurd op een goede start.



Als je een tiental vreemden in een keet ergens in een weiland stopt met een contract en de taak “begin maar” dan loop je echt een groot risico. Zo’n project kan gemakkelijk van kwaad tot erger vervallen. Bij de Waardse Alliantie waren we één team. Er was veel aandacht voor de start met name ook op sociale aspecten. Ik wil niet zeggen dat je dagenlang met elkaar op de hei moet gaan zitten, maar je moet elkaar als persoon leren kennen om goed te kunnen samenwerken. Vertrouwen is een vaak misbruikt woord, maar iemand die je niet kent kan je minder gemakkelijk vertrouwen”.

Ook Patrick Buck vindt dat een project-team fysiek bij elkaar hoort te zitten. Managers van opdrachtgever en opdrachtnemer moeten maar één doel hebben: het projectdoel.

“Als je in aparte kamers of aparte keten zit dan werk je gewoon minder gemakkelijk samen, vertelt Patrick Buck, “een langdurig project, zeker in een vijandige omgeving, moet een eigen identiteit hebben. We hebben ook een eigen logo en eigen briefpapier laten maken.

Daarbij was er een gedeeld doel. De persoon van de alliantiemanager is ook belangrijk. Het gaat daarbij echt niet om inhoudelijke of technische kennis, maar om sociale vaardigheden en leiderschap. Zo snel mogelijk risico’s uitwisselen

Opdrachtgevers spelen een rol in het zo snel mogelijk uitwisselen van informatie over risico’s. We laten bouwers op het scherpst van de snede met elkaar concurreren en we dwingen ze tot samenwerken met onderaannemers, tot het delen van materieel en noem maar op. Als je als opdrachtgever een besteding krijgt die 30% onder je budget ligt dan dien je je nog eens achter de oren te krabben en je af te vragen of je dat wel wilt. Ik vind dat je bouwers zo snel als mogelijk moet inschakelen. Je kunt dan risico’s uitwisselen en samen op zoek gaan naar oplossingen.



Patrick Buck: opdrachtgevers en opdrachtnemers moeten bij voorkeur fysiek bij elkaar gaan zitten

Opdrachtgevers en opdrachtnemers moeten eigenlijk fysiek bij elkaar zitten.

Besteed aandacht aan zachte kanten in het onderwijs.

Beroepstrots als fundament.

Een manager moet affiniteit met de materie hebben.

Patrick Buck vertelt dat hij van zijn TU-periode veel heeft geleerd: “Een ma-

nager moet echt affiniteit hebben met de materie. Maar veel van wat ik heb geleerd heb ik nooit toegepast. Wat ik echt heb gemist en wat mijns inziens ook nu nog onvoldoende in het curriculum zit is het aspect leidinggeven en het aspect teambuilding binnen projectorganisaties”.

“Wat we vaak vergeten is dat er in elk project mensen zitten en dat elk mens er het beste van wil maken. In de bouw zijn mensen trots op het werk dat ze doen. En terecht: er worden nog steeds prachtige prestaties geleverd. Dat geeft toch ook een gevoel van saamhorigheid. Iedereen moet ambassadeur van het project zijn en daar moet de projectleiding op sturen”.

3. Basisvoorwaarden voor goed teamwerk

Waarom presteert het ene team beter dan het andere? Teamwerk gaat blijkbaar niet vanzelfsprekend goed. Symptomen van zo'n team waarbij niet wordt goed wordt samengewerkt zijn herkenbaar. De vergaderingen zijn vervelend, het energieniveau is laag, de communicatie loopt stroef en het team lijkt achter de feiten aan te lopen. Buiten de vergaderingen om wordt geklaagd, de betrokkenheid van de teamleden wisselt van wanhoop tot apathie en soms zelfs moedwillige sabotage. Welke factoren zijn bepalend voor het al dan niet functioneren van teams?

In de literatuur over samenwerking van teams worden vele factoren genoemd. Daarbij wordt vaak teruggegrepen op het werk van Lencioni. In zijn boek "dysfunctional teams" noemt Lencioni vijf factoren die het teamwerk frustreren:

- I. onderling vertrouwen ontbreekt;
- II. vrees voor confrontaties en conflicten heerst;
- III. te weinig betrokkenheid;
- IV. vermijden van verantwoordelijkheid;
- V. onvoldoende focus op de resultaten.

Wat opvalt, is dat met de genoemde factoren slechts onderscheid gemaakt kan worden tussen een niet functionerend team en een (goed) functionerend team. In de huidige dynamische context in de bouw en met de vaak zeer complexe technische materie, kan het gebeuren dat een goedfunctionerend team niet meer voldoende kwaliteit kan opbrengen om het probleem op te lossen. Voor grote complexe projecten met een grote externe dynamiek zijn topteams nodig. Een PSU kan helpen een goed team te bouwen en een PSU kan soms zelfs helpen bij het bouwen van een topteam.

De factoren van Lencioni worden hierna afzonderlijk toegelicht. Per factor worden suggesties gegeven hoe daarop te sturen.

I. onderling vertrouwen is de basis

Probleem: Onderling vertrouwen tussen de teamleden van groot belang. Als dat ontbreekt, dan is het moeilijk open te communiceren over het project, over de voortgang, over de samenwerking in het team en het gedrag van de andere teamleden. Gebrek aan openheid leidt o.a. tot strategisch gedrag, tot informatie achterhouden, en tot coalitie 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".

Aanpak: Om aan onderling vertrouwen te bouwen worden verscheidene strategieën genoemd. Daarbij 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"). Concreet worden genoemd:

- elkaar beter leren kennen: meer over elkaar weten door over en-weer uitwisselen van de "persoonlijke history": hobby's, drijfveren, familie omstandigheden, loopbaan ervaringen, etc. etc.
- 360-feedback trajecten, en persoonlijke profielen maken aan de hand van beschikbare testen geven elk lid een meer relatieve kijk op de eigen kenmerken; bespreek de onderling sterkten en zwakten;
- bijeenkomsten waarin per persoon de positieve bijdrages in het team/project worden benadrukt (om de negativiteit te doorbreken);

- de leider van het team moet zich kwetsbaar (durven) opstellen, en moet bewaken dat als personen zich kwetsbaar opstellen, ze dan serieus worden genomen, en niet worden genegeerd, aan-gevallen of geridiculiseerd.

II. conflict niet vermijden

Probleem: In organisaties – dus ook in teams – worden middelen ingezet om doelen te bereiken. Daarbij moeten keuzes gemaakt worden over de doelen, de weg die tot die doelen leidt, en de middelen die daartoe kunnen en mogen worden ingezet. Bij die genoemde keuzes en bij de beoordeling van de stand van zaken zijn verschillen van inzicht niet uit te sluiten. In afstemming tussen acties en dus tussen personen moeten dergelijke verschillen worden opgelost. Onuitgesproken verschillen van inzicht kunnen als een veenbrand onder de samenwerking door woekeren. Wanneer de betrokkenen de inzichtverschillen niet durven te uiten, en ze conflicten proberen te vermijden, komt de goede afstemming niet tot stand. Dat heeft gevolgen voor de prestatie en sfeer in het team.

Aanpak: eerst zorgen voor onderling vertrouwen, dan kan in het team gewerkt worden aan het constructief behandelen van conflicten. Een aantal punten is daarbij 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.

III. commitment vasthouden

Probleem: 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 de 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.

Aanpak: Duidelijkheid is 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.

IV. elkaar durven aanspreken

Probleem: Het is niet ondenkbaar dat één van de teamleden gedrag vertoont of stappen neemt waarvoor 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 scherperechter optreden als dat nodig is.



V. focus op resultaat behouden

probleem: 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 sub-optimaal. Daarnaast wordt het onderlinge vertrouwen aangetast met de gevolgen als hierboven beschreven.

aanpak: Houd het resultaat permanent in het vizier.

- 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.

Volgens Lencioni onderkennen goed functionerende teams dat teamwerk mensenwerk is, en dat die mensen niet perfect zijn. Teamwerk vraagt onderhoud. Zaken die misgaan en die tot irritatie leiden, zijn vaak niet het gevolg van kwade opzet of onplettendheid 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. Zie de figuur hierna. 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.



De vijf factoren die er voor kunnen zorgen dat een team disfunctioneert.

Marga Donehoo:

Om alle projectmedewerkers op een lijn te krijgen heb je een PSU nodig!



Marga Donehoo doet sinds 1989 PSU's voor projectteams van Fluor Daniel, als onafhankelijk facilitator. Fluor Daniel is één van grootste spelers in de wereld op het gebied van techniek-, aanbestedings-, constructie- en onderhoudsadvies. Fluor Daniel schrijft in haar procedures 'Alignment sessies' voor voor al haar projecten. Donehoo heeft vele projecten als facilitator opgestart, in heel de wereld, en coacht nu collega facilitators. Ze heeft o.a. Infraspied opgestart en ook een aanpak voor de A59 uitgewerkt. Ervaring in de bouw leert haar dat daar meer wantrouwen heerst dan in andere sectoren.

Fluor Daniel heeft een zelf ontwikkelde methode, de zogenaamde Alignment methode, die gebruik maakt van PSU.

De PSU methode van Fluor Daniel wordt specifiek gebruikt voor het opstarten van nieuwe complexe projecten. De PSU is dan onderdeel van de methode Alignment.

Volgens Marga Donehoo zijn drie voorwaarden van vitaal belang voor het succes van de PSU binnen de Alignment methode: "Wij merken dat een sterke zichtbare ondersteuning door opdrachtgevers en sponsors van het project de resultaten verbeteren. Ook zien wij dat een goede voorbereiding meer dan het halve werk betekent. Maar belangrijker nog dan dat is een goed vervolg op de PSU, zodat de resultaten hun effect op het project blijven houden".

Marga Donehoo: "Bij de Alignment methode gaan we vooral uit van de manier waarop mensen in het projectteam moeten samenwerken. Dat vinden wij belangrijker dan dat het probleem van het project binnen tijd en budget wordt opgelost".

Het is dus denkbaar dat er als voorbereiding eerst een Alignment gemaakt moet worden in de leidende lagen van de projectorganisatie(s) en dat vandaar uit pas een PSU Alignment met de projectteam medewerkers gehouden kan worden. Alignment kan echter voor alle soorten ontwikkelingen in een team worden ingezet, als de projectteamprestaties verbeterd moeten worden.

Volgens Donehoo is de voorbereiding van een PSU belangrijker dan de PSU zelf. Marga Donehoo: "In de voorbereiding worden aan medewerkers in een project vragen gesteld als:

- Welke positie en rol heb je in het project team?
- Wat denk jij waar dit project over gaat en in hoeverre denk je dat dit inzicht gedeeld wordt door andere leden van het projectteam?
- Hoe zal het slagen van het project worden gemeten?
- Welke kritieke activiteiten zullen moeten worden uitgevoerd om de geïdentificeerde doelen te kunnen bereiken?
- Hoe duidelijk zijn rollen en verantwoordelijkheden van jou, van andere teamleden, tussen organisaties?
- Hoe helder zijn de verwachtingen van elkaar?
- Wat zie jij als belangrijkste problemen, uitdagingen, issues en zorgen die dit team moet adresseren?
- Wat zie je als de grootste uitdaging?
- Wat zou je in dit project willen veranderen om de kans op succes te vergroten?
- Welke relaties in dit project zijn volgens jou kritiek?
- Welke vraag had ik moeten vragen, wat ik verzuimd heb?

"Mensen gaan echt goed nadenken over het project. Dat is op zich al waardevol, maar pas dan kan je gezamenlijk aan de hiaten of thema's werken. De belangrijkste te bereiken doelen van een alignment PSU zijn dat een gezamenlijk beeld en begrip van het project ontstaat, dat het team eigenaar van het probleem en van de projectdoelen wordt en dat teamleden kunnen elkaar beter leren kennen", aldus Donehoo.

*Juist het vervolg op het PSU
is belangrijk om een blijvend
effect te realiseren.*

"Alignment werkt van grof naar fijn", aldus Marga Donehoo, "en het liefst top down". Het draait allemaal om de manier van communiceren, het overeenkomen van een weg vooruit en de principes van interactie". Alignment Project-Start-Ups gaan zowel over wat er in het project bereikt moet worden als over hoe. De PSU is dus een klein maar belangrijk deel van een heel proces,

Donehoo laat risico's en kansen vaak in parallelle groepen uitwerken. Dat kunnen bloedgroepen zijn (engineers bij engineers), maar ook een indeling naar client team en contractor team. Dat laatste levert vaak ook een nuttig alignment effect binnen het team van de client op.

De vraag is zeker ook: hoe kunnen we bottlenecks voorkomen? Risico's en kansen worden ingedeeld in een matrix, onderverdeeld naar impact en waarschijnlijkheid. In discussies kan dit beeld veranderen. Een groot risico voor de opdrachtgever kan na discussie met de aannemer ineens veel kleiner blijken. Preventief investeren.

Afhankelijk van het soort project en de bekendheid van mensen met de methode, wordt voor de PSU nog een pré PSU gehouden, waarbij de inhoud van het project meer wordt gespecificeerd en voorbereid.



Kansen en risico's bespreekbaar maken

Bij alignment wordt de plenaire groep in kleine subgroepen van maximaal drie tot vier personen verdeeld. Uit iedere subgroep wordt een flapover verwacht die plenair wordt gepresenteerd, becommentarieerd en aangevuld. Uit alle flapovers wordt door de facilitator een statement gevormd.

4. Wat is een project startup?

Een Project Start-up (PSU) is een bijeenkomst van een beginnend team van een of enkele dagen aan het begin van een nieuw project. De leden van het team moeten elkaar nog beter leren kennen en gebruiken de PSU om gezamenlijk bekend te raken met de uitgangspunten, voorwaarden en aanzet voor een project. Tevens kunnen zij bekend worden met elkaars motivatie, kennis en ervaring. De PSU heeft als inhoudelijk doel om de doelstelling van een project te verkennen en om een planning voor een succesvolle doorloop van het project te maken. Naast deze hoofddoelen kunnen secundaire doelen worden gesteld. Dat kunnen doelen zijn als het maken van afspraken over communicatie, werkwijze, rolverdeling, verantwoordelijkheden, tussendoelen, tijd- en geldbesteding, of juist over onduidelijkheden daarin. Een PSU past in een langer traject van een project en is daarom bedoeld om een project sneller op te starten en om een efficiënte en effectieve samenwerking te bewerkstelligen.

Project Start-Ups worden in het bedrijfsleven vaker toegepast dan in de bouw. Een van de redenen voor een PSU in de ontwikkeling van elektronica is bijvoorbeeld dat door de PSU tijdswinst geboekt kan worden. Daardoor kan de productontwikkeling sneller en probleemlozer verlopen. Dat levert concurrentievoordeel op omdat het product net iets eerder op de markt kan zijn dan dat van de concurrent.

	Inhoud	Organisatie	Samenwerking
Vaste bouwstenen			
Variabele bouwstenen			

Redenen om een Project Start-Up te houden, vallen in drie categorieën uiteen.

- 1 Er moet een technisch probleem worden opgelost en daarvoor heb je meer experts nodig;
- 2 Er moet een project gerealiseerd worden, waarvoor afspraken over planning, rapportering, budgettering en acties gemaakt moeten worden, deadlines en budgetten zijn maatgevend;
- 3 Er moet samengewerkt worden, opdat het optimale resultaat zo snel mogelijk en zo efficiënt mogelijk gerealiseerd kan worden;

Met een Project Start-Up kunnen bovenstaande opdrachten geadresseerd worden. De opdrachtgever kan een keuze maken om aan een van de categorieën meer aandacht te laten schenken. De Project Start-Up begeleider kan een analyse maken en concluderen dat een PSU meer aandacht aan een of twee van de categorieën zou moeten schenken.

Bovenstaande indeling op grond van doel van de PSU en vaste en variabele bouwstenen, wordt ook beïnvloed door het ambitieniveau voor de samenwerking. De opdrachtgever en projectleider kunnen op grond van een analyse voorafgaand aan de projectstart mogelijk vast stellen of voor het behalen van een optimaal resultaat een topteam nodig is, of een goed functionerend team de klus zou moeten kunnen klaren, of dat de klus zo eenvoudig is, dat zelfs een niet functionerend team wel tot een afronding komt.

De inspanning die gepleegd moet worden om een topteam te vormen is groter dan het tolereren van een niet functionerend vergt. De kosten moet in die zin ook ten opzichte van de baten worden afgevoerd.

Bij een Project Start-Up komen een aantal vaste bouwstenen bijna altijd terug op de agenda. Dit zijn agendapunten die de vraagstukken in de drie categorieën adresseren. Daarnaast zijn er optionele agendapunten die afhankelijk van het team, de omstandigheden en de doelstelling van het project kunnen worden opgenomen in de PSU. Daarmee krijgt een vraagstuk in een bepaalde categorie extra aandacht. Zowel de vaste als variabele bouwstenen kunnen dus te maken hebben met de inhoud van het project, met de organisatie van het project of met de wijze waarop het team moet gaan samenwerken. De ervaring leert dat een goed voorbereide en uitgevoerde PSU inderdaad inhoudelijk, project- en procesmatig winst oplevert. Soms is dat zelfs in tijd, geld en kwaliteit te meten.

Vaste bouwstenen die veelal geagendeerd worden tijdens een PSU:

- **Kennismaking**, van de teamleden, hun achtergrond, verwachting en expertise
- **Introductie** van het project, korte briefing door de opdrachtgever
- **Commitment** van het team, stel de vraag aan ieder teamlid waarom hij deelneemt aan het project, wat hem of haar motiveert?
- **Projectdefinitie**, geef aan in hoeverre het project nog concreter gemaakt moet worden.
- **Structureren**, bepaling van de hoofdstructuur, eventueel decomponeren in deelprojecten.
- **Teamvorming** in beeld brengen van teambijdragen, kernkwaliteiten, visie op samenwerken.
- **Uitwerken hoofdstructuur** in activiteiten, dit gebeurt waarschijnlijk volgens de decomposities die eerder zijn vastgesteld. Het is belangrijk dat eenieder hierbij dezelfde format gebruikt, zodat alle uitgewerkte activiteiten weer tot een planning gevoegd kunnen worden. Eventueel kan gebruik gemaakt worden van planningssoftware.
- **Projectplanning** in kaart brengen van doorlooptijd, inspanning per persoon, terugkoppeling naar de projectdefinitie
- Krachtenveldanalyse, oftewel actor en factoranalyse,
- **Risicoanalyse**, algemene of specifieke analyse, bijvoorbeeld op doorlooptijd of op thema (kans x schadebedrag)
- **Projectorganisatie**, teamsamenstelling, structureren deelprojecten, overlegschemas, klankbordgroep en stuurgroep, taakverdeling, mandatering.
- **Kwaliteitsplan**, formuleren van activeren van kwaliteitscriteria en kwaliteitsinstrumenten, hoe worden consequenties verwerkt in de activiteiten?
- **Projectbegroting**, vertaling van projectdefinitie en projectplanning in financiële consequenties, eventueel daardoor afbakenen van het project, terugkoppeling naar projectdefinitie.
- **Werkafspraken** voor de eerste periode, vergaderdata, vergaderfrequentie.
- **Presentatie** opdrachtgever, (voorbereiding) terugkoppeling van de PSU resultaten naar de opdrachtgever, inclusief voorstellen voor (aanpassing van) het contract.
- **Afronding** PSU

Daarnaast kent een PSU nog een aantal variabele bouwstenen die op grond van een behoefte binnen het project of grond van de resultaten van de voorbereiding kunnen worden geagendeerd. Daarmee kan specifiek op een gebrek in de teamsamenstelling of samenwerking worden gestuurd.

Theo van de Gazelle:

Bij elk groot project een goede start up?



Een keeper moet niet in de spits gaan rondrennen.

Theo van de Gazelle is HID van Rijkswaterstaat Oost. Hij kent, net als wij allemaal, de handboeken projectmanagement. Daar staat goed in beschreven hoe je een project aanpakt. Je moet het werk goed voordenken, je moet een goede taakverdeling maken, een planning en noem maar op. Deze rationele kant van projectmanagement gaat over het algemeen wel goed.

“Veel minder zeker ben ik over de “zachte” kanten van projectmanagement”, zegt Theo van de Gazelle: “In theorie weten we er veel van, maar doen we dat wel altijd? Om bouwwerken te realiseren heb je kundige mensen nodig, dat is logisch. Maar veel belangrijker is dat de verhoudingen goed moeten zijn! Als fervent hockeyer weet van de Gazelle dat teambuilding in de sport en in de bouw op elkaar lijken.

Een goed team kan elk project aan!

Alles dat je aandacht geeft groeit. Je moet aandacht besteden aan het realiseren van een goed team. En dat geldt voor alle soorten projecten; hoewel de vorm waarin je het doet kan verschillen. “Ik wil niet zeggen dat je voor een kleine simpele klus een week met elkaar op de heide moet gaan zitten. Dan kan een uurtje genoeg zijn, vertelt Theo van de Gazelle, “Maar voor grote of complexe projecten moet je echt de tijd nemen om elkaar goed te leren kennen”. Een goede project start up kan veel teamproblemen in het verloop van een project voorkomen. Rijkswaterstaat besteedt veel aandacht aan innovatieve samenwerkingsvormen. Daar moeten de medewerkers van Rijkswaterstaat zelf nog aan wennen, maar ook de bouw heeft het er soms moeilijk mee.

Het omgekeerde vlinderdasmodel

Ik wil helemaal geen boetes opleggen!

Maak de top van organisaties ook zichtbaar op projecten!



Op een gegeven moment hadden we wat problemen met een bouwver. We opereerden samen in een prestatiecontract dat betrekking had op onderhoud (maaien van bermen, verlichting, opruimen parkeerplaatsen, etc.). De bouwver liet zich sturen door de boetebepaling, ging pas dingen doen na dwang en dat was niet in de geest van het contract. Ik wil helemaal geen boetes opleggen; dat is mijn belang niet. Het werd dus wat taai en vechterig. In de huidige juridische werkelijkheid van RWS bleek het niet mogelijk om toekomstige samenwerking uit te sluiten. Voor een nieuw prestatiecontract hebben we toen besloten om het echt anders aan te pakken. We hebben een ontbijtbijeenkomst georganiseerd voor alle bij het project betrokkenen! Ik heb toen mijn verwachtingen daar verteld en de directie van het bouwbedrijf heeft zijn plannen en commitment uitgesproken. En dat hoort iedereen van hoog tot laag. Dan heb je later veel minder discussie over de instelling waarmee je een project moet benaderen. Naar mijn overtuiging heeft deze ontbijttafel rechtstreeks geleid tot een betere verstandhouding en tot een beter project. En dat gaat dus echt vaker gebeuren in de komende tijd.

*Samen kan je heel veel voor elkaar krijgen.
Je moet elkaar ook wat gunnen.*

“De samenwerking met andere overheden in mijn regio is echt goed te noemen. De belangen verschillen wel eens, maar je moet elkaar ook wat gunnen”, legt van de Gazelle uit. “En daarbij; is men in een goede persoonlijke sfeer meer geneigd om zijn best voor anderen te doen dan wanneer men “vechterig” met elkaar omgaat”. Een mooi voorbeeld is het doortrekken van de A15. Landelijk wilde Rijkswaterstaat eigenlijk inzetten op verbreding van de A12. De A15 loste daarentegen een groot regionaal probleem op. Op 21 november 2006 is er een Bestuursovereenkomst getekend tussen Rijkswaterstaat, de provincie en de Stadsregio. Dit project stond in de planning op 2020 en is door een goede samenwerking jaren eerder in de versnelling gekomen.

Ook de totstandkoming van het Masterplan IJsseldelta is een mooi voorbeeld van hoe je gezamenlijk beter en sneller kunt werken.

*Om bouwwerken te realiseren
heb je kundige mensen nodig,
dat is logisch. Maar veel
belangrijker is dat de
verhoudingen goed
moeten zijn!*

De bouw mag best wat trotser zijn op zijn prestaties

Theo van de Gazelle: “Je moet bereid zijn om je te verdiepen in andere partijen: zoek elkaar op over de inhoud en luister naar elkaar. In het huidige tijdsgewricht moet je verder kunnen kijken dan de grenzen van je eigen organisatie. Maar al dit soort zaken gaat alleen als het klikt tussen mensen. Het valt me daarbij op dat bouwver vaak onzichtbaar zijn. Neem het grote aantal plechtige festiviteiten, eerste palen en linten doorknippen. Allerlei belangrijke mensen, die niks aan het project hebben bijgedragen, staan op de voorgrond en de bouwver staat in een

hoekje. De bouw mag best wat meer trots zijn op de eigen gelederen. Bijvoorbeeld de werkzaamheden rond de A50. Daar stonden bij ons in de planning drie maanden voor en dus drie maanden ellende voor de weggebruiker. Dankzij de aannemer wordt dat zes weken. Dat is helft van de tijd. Dat zijn echt prestaties om trots op te zijn!

5. Hoe kan een PSU helpen een goed functionerend team te realiseren?

In de vorige hoofdstukken hebben we gezien hoe belangrijk een goed functionerend team is. Zo'n team heeft een duidelijker zicht op de projectresultaten en werkt daar met commitment naar toe. Conflicten worden adequaat opgelost en er gaat minimaal tijd verloren door interne misverstanden en wrijvingen. De basisvoorwaarden voor een goed functionerend team zijn besproken in hoofdstuk 3. We hebben ook geconstateerd dat een groep mensen niet vanzelf een team wordt. Daar moet dus in geïnvesteerd worden. De PSU is het instrument bij uitstek om de eerste stappen op de weg naar een goed functionerend team te zetten. Sterker nog, je raakt direct op achterstand als je niet van af het eerste moment investeert in het functioneren van het team. Ten eerste gaat kostbare tijd verloren. Ten tweede moet er later meer energie gestoken worden in corrigeren van ongewenst disfunctioneel gedrag. Dus: als je teamwerk belangrijk vindt, dan kun je het beste vanaf het eerste begin daarin investeren.

In hoofdstuk 3 worden verschillende stappen genoemd om onderling vertrouwen te scheppen, commitment te bouwen, een manifest op te stellen, conflicten op te lossen en focus op resultaten te krijgen. Deze stappen passen uitstekend in een PSU. In de PSU stelt het team in wording vast welke resultaten zij willen bereiken, dat ze daar samen streven, en hoe ze werken naar bewust bekwaam functioneren als team. Daarbij worden niet alleen de koers en aanpak uitgezet voor het project, maar ook voor het ontwikkelingsproject als team. Hetzelfde geldt voor de inventarisatie van de risico's. Niet alleen kijken naar de risico's voor de inhoud, maar ook naar de risico's voor het teamwerk. De PSU biedt de springplank naar goed teamwerk.

Een team worden is een leerproces. Daarbij draait het meer om omgangsvaardigheden dan om individuele kennis. De tabel hierna geeft een kort overzicht van de vaardigheden die in dit verband regelmatig genoemd worden. De genoemde vaardigheden dragen bij tot een sfeer van open constructieve uitwisseling van gedachten en overwegingen. Alleen dan is er de ruimte om te leren.

De grondlegger van de theorie over de "lerende organisatie" is Peter Senge. In het begin van de negentiger jaren maakte hij nadrukkelijk onderscheid tussen de begrippen "discussie" en "dialoog". In discussies gaat het vooral om het maken van punten en het gelijk krijgen. Discussie leidt dan veelal ook tot scherpere tegenstellingen, en frustreert team building processen. Wanneer personen en organisaties willen leren moeten ze niet discussiëren, maar zich openstellen voor een dialoog. In een dialoog worden argumenten en personen van elkaar gescheiden. De deelnemers in de dialoog wisselen gedachten en argumenten uit en onderzoeken ze steekhoudend en relevant zijn. Ze proberen een gedeeld beeld te vormen van een onderwerp, probleem, situatie etc. Ze hoeven het niet volledig met elkaar eens te zijn, maar respecteren de andere visies. Als in een team de sfeer van discussie gaat overheersen, dan zijn de basisvoorwaarden voor goed functioneren van een team moeilijker te handhaven. Dan raken inhoud en teamprestatie op de achtergrond bij ego. Een goede PSU moet de leden leren te herkennen waar het team in discussie raakt, en leren hoe ze kunnen werken in een sfeer van dialoog. De PSU is bij uitstek de gelegenheid om met elkaar te werken aan de beoogde sfeer in het team en aan de benodigde vaardigheden.

VAARDIGHEDEN

Luisteren: de anderen de ruimte geven om spreken en dat opnemen zonder direct te willen oordelen en/of reageren. Eerst begrijpen dan das overtuigen.

Respecteren: persoon en inhoud niet met elkaar verwarren. De anderen de ruimte bieden tot eigen overwegingen en overtuigingen.

Vragen: als zaken niet duidelijk zijn of niet overeenkomen met verwachting dan vragen stellen om die duidelijkheid wel te krijgen.

Overtuigen: de ander op redelijke en inhoudelijke argumenten tot een oordeel over een situatie brengen.

Deelnemen: niet afwachtend langs de kant blijven toekijken, maar zelf het initiatief nemen en samenwerking zoeken.

Helpen: toeschieten daar waar het werk van anderen vereenvoudigd of verlicht kan worden zonder het over te nemen.

Christiaan de Vor en Boudewijn Loth:

Mooie start achter de duinen?



Ir. Christiaan de Vor is een teamcoach met ervaring als leidinggevende bij Defensie en in het Ingenieursbureau van de gemeente Den Haag. Hij was verantwoordelijk voor de verzending van bataljons en middelen naar Bosnië. Nu stuurt hij vijf projectmanagers aan van kleine en grote projecten binnen de gemeente Den Haag, waar hij namens de gemeente het opdrachtgeverschap organiseert. Hij ontwikkelt momenteel een handboek opdrachtgeverschap.

Zijn collega ing. Boudewijn Loth is een ervaren projectmanager in de ingenieurswereld van Den Haag. Hij functioneert als opdrachtgever en contractmanager van kleine en grote infrastructurele projecten namens de gemeente Den Haag. Hij ontwikkelt momenteel mede het handboek opdrachtgeverschap.

Christiaan de Vor: “Een PSU levert minder risico’s op tijdens het project”.

De Vor organiseerde een PSU voor iedere zending van een bataljon naar Bosnië. Dat was een soort Poolse landdag. De PSU duurde de hele dag. Van te voren werd alle beschikbare informatie naar alle betrokken personen gestuurd. Na een plenaire sessie worden deelproblemen met deelopgaven in groepen weggestuurd met de opdracht om binnen drie uur met een oplossing te komen. In een matrixoverzicht is zichtbaar welke personen met welke opdracht bezig zijn. Aspecten als personeel, logistiek, operatie, transport etc. zijn uitgesplitst. De projectleider gaf aan wat hij nog aan informatie miste. Hij gaf ook wanneer hij het uiterlijk hebben moet (deadlines). Ook gaf hij aan dat hij ook voorlopig met “best guesses” kon werken. In de plenaire sluiting van de PSU werden alle groepen en hun werkzaamheden weer bij elkaar gebracht. De gegenereerde informatie werd gedeeld. Op dit moment kon ook reeds zichtbaar zijn wanneer een “point-of-no-return” te verwachten was. Een belangrijk onderdeel van de PSU was dat alle personen elkaar leren kennen en van elkaar wisten welke informatie nodig was gedurende de voorbereiding.



Boudewijn Loth:

"Vraag nooit aan iemand of hij het ergens mee eens is. Het is voldoende als hij geen bezwaar heeft".

Het doel van een PSU is bij de afdeling opdrachtgeving van de Dienst Stadsbeheer is de doelstellingen van het team in het project helder te krijgen. Voor de opdrachtgevers van de gemeente Den Haag is het belangrijk om door middel van een PSU inzicht krijgen in de wederzijdse afhankelijkheden: wie heeft wie waarvoor nodig? Daarnaast kan door middel van de PSU inzicht worden verkregen in de behoeften: wat heb jij nodig om je werk goed te kunnen doen? Het slagen van een PSU is ook een indicatie voor het commitment van de teamleden. Eventueel kunnen personen na de PSU apart genomen worden om het persoonlijk commitment nader te onderzoeken. De PSU van de opdrachtgevers van de gemeente Den Haag moeten in ieder geval opleveren dat een voorlopig plan of conceptaanpak wordt gepresenteerd. Een goed voorbereide PSU voorkomt ook dat je veel met bilateraaltes moet werken.



*Een PSU levert minder risico's
op tijdens het project.*

Bij de PSU wordt bij de opdrachtgevers van de gemeente Den Haag geen speciale aandacht geschonken aan de speciale eigenschappen van teamspelers. Wel geven de heren de Vor en Loth aan zich bewust te zijn van het invullen van rollen, die passen bij bepaalde taken en opdrachten: "Daardoor pak-

ken teamleden taken makkelijker op, hoewel de formele bevoegdheid daartoe soms ontbreekt en desbetreffende taak bij een andere persoon had moeten liggen". Het is derhalve in de toekomst niet ondenkbaar dat tijdens een PSU meer op rollen en de daar achter liggende persoonlijke vaardigheden wordt gestuurd bij het verdelen van taken en bevoegdheden, dan op de formele functiebenaming. Het is zelfs denkbaar dat teamtaken en functies meer in rollen worden beschreven. Volgens de Vor en Loth is een voordeel in PSU niet alleen het versnellen van het project zelf, maar vooral het zoeken en vinden van verantwoording voor het verloop van een project. De Vor is op zoek naar een visie of een model, vanwaar uit je samenhang in complexe projecten zou kunnen organiseren. "Dat zou de inzet van een PSU ook kunnen verbeteren, waardoor eerder versnelling kan worden georganiseerd", aldus de Vor.

6. Team ontwikkelstadia en teamrollen

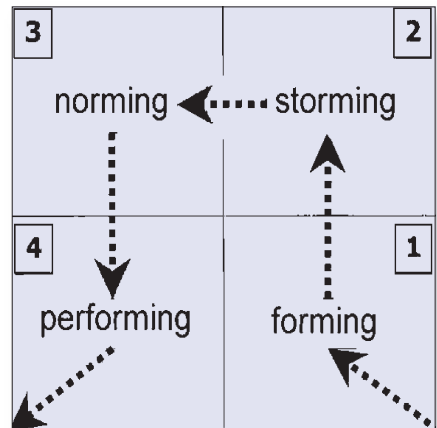
Als de leden van een team de eerste keer bij elkaar komen is er nog geen echt team. Tot het een team is, wordt een aantal stadia doorlopen. Het erkennen en herkennen van die stadia maakt het mogelijk de groei van het team door die stadia bewuster (en sneller) te doen. De theorievorming over de stadia van teamontwikkeling begint bij Bruce Tuckman. Hij introduceerde zijn concept zo'n veertig jaar geleden. Sindsdien wordt zijn indeling met regelmaat geciteerd.

De teamleden zullen elkaar in de PSU moeten leren kennen, een vertrouwensbasis moeten bouwen etc.. Het doel is immers een goed functionerend team te bouwen. Vooral de eerste drie stadia uit het model van Tuckman richten zich op die teamontwikkeling - en zijn dus geschikt voor agendering tijdens een PSU. De laatste twee stadia richten zich meer op een team dat vol in bedrijf is. Dat is natuurlijk wel van belang voor het doorlopend goed functioneren van het team, maar is minder aan de orde bij de PSU. Idealiter brengt een PSU het team tot aan stadium vier "performing (presteren)". We zullen niet te diep op de afzonderlijke ontwikkelingsstadia ingaan. Verscheidene boeken en websites geven een mooie en uitgebreide overzichten van het model dat Tuckman introduceerde.

Het managen van de PSU is in essentie het managen van het leerproces tot samenwerken als team. Teamleden ontdekken daarbij wat nodig is om als team te kunnen functioneren (kennis), wat ze daarbij in huis moeten hebben (vaardigheden), hoe ze met elkaar om willen gaan, en wat van hen als individu verwacht wordt in teamverband.

Goed functionerende teams erkennen dat de leden verschillen in persoonlijkheid en kwaliteiten. Ze beschouwen die diversiteit niet als zwakte, maar zien diversiteit als iets dat ten voordelen gebruikt kan worden. Goede teams zijn niet homogeen. Bij homogene team is het gevaar groot dat de dynamiek verloren gaat en het team teveel in een tunnel visie terecht komt. Diversiteit vergroot de dynamiek, de creativiteit en de alertheid. In een goed team worden de benodigde rollen op een evenwichtige wijze vervuld.

Namen die veelvuldig genoemd worden in relatie tot teamsamenstelling en teamrollen zijn Myers-Briggs en Belbin. Ze hebben ook elk testen en instrumenten ontwikkeld. Myers-Briggs en Belbin zijn goed in combinatie te gebruiken. Myers-Briggs richt zich vooral op de persoon en de kenmerkende voorkeuren van de persoon. Belbin richt zich vooral op de rollen die in een team vervuld (kunnen) worden, en de mate waarin een persoon past bij één of enkele van die teamrollen.



Over beide is veel en goede toelichtende informatie en bruikbaar materiaal beschikbaar. Indien er in een PSU voldoende ruimte is, verdient het aanbeveling de teamrollen te onderzoeken. Dat wordt in deze publicatie niet verder uitgewerkt. Voor de mobilisatie van het team is relevant, dat in een goede PSU aandacht gegeven wordt aan:

- de diversiteit van de teamleden;
- de erkenning dat in een team verschillende rollen vervuld moeten worden;
- de voorwaarde dat personen niet voor alle rollen eenzelfde een natuurlijke voorkeur en aanleg hebben, en;
- de voorwaarde dat het team zich bewust is van de wijze waarop het scoort t.a.v. diversiteit en verdeling van rollen.

STADIA VAN TEAMWERK

naar Tuckman

1. **forming** (vormen):
 - oriëntatiefase met inventarisatie van de verwachtingen en doelen
 - alle leden spreken voor zich zelf (maar veelal in beleefde vorm)
 - afspraken maken over de basisomgangsvormen
 - informatie verzamelen over doelen en beoogde resultaten voor het team
2. **storming** (stormen)
 - inzoomen op de verschillen in inzichten, verwachtingen en doelen
 - beleefdheidsgedrag doorbreken
 - confrontatie zoeken om aanvaardbare oplossingen te zoeken
 - inhoud geven aan de voorwaarden voor teamwork
3. **norming** (normeren)
 - overeenstemming bereiken over omgangsvormen en doelen
 - afspraken maken en vast leggen in een soort “manifest”
 - onderlinge samenhang en rollen bevestigen
4. **performing** (presteren)
 - aandacht en energie richten op de taken en de resultaten
 - onderhouden en bestendigen van teamwork (basisvoorwaarden)
5. **adjourning** (dechargeren)
 - team wordt ontheven van de taak en wordt ontbonden
 - reflectie op de prestatie en bestendigen van de band
 - eventueel afspraken over follow up

Paul Spierings:

Een PSU gaat over vertrouwen en staat los van contractvormen!



Paul Spierings is adviseur bij de Bureau Adviseurs van Rijkswaterstaat. Hij is deskundig op het gebied van samenwerking van ingenieurs. Een van zijn werkzaamheden is het voorbereiden, uitvoeren, begeleiden en evalueren van Project Start Ups van Rijkswaterstaat. De overdracht van zijn kennis over de PSU zal worden opgenomen in het leertraject voor projectmanagers van RWS. Paul Spierings is ingenieur en psycholoog. Door jarenlange ervaring met samenwerking in de GWW weet hij waar hij het over heeft als je hem naar zijn ervaringen met PSU's vraagt.

Bouwen is te complex voor één partij, samenwerking is daarmee onontkoombaar. Essentieel voor een samenwerking is kennis van de belangen van de ander én van de eigen belangen. Die kennis van de eigen belangen klinkt als een open deur maar in de praktijk valt dat tegen. Partijen in de bouw weten vaak erg goed wat ze niet willen, wat ze wel willen is vaak niet duidelijk. Ze zijn beter in risicomanagement dan in kansmanagement.

Met name in grotere projecten zijn er vaak als voorbereiding op de PSU twee interne pre-PSU bij OG en ON, om intern de neuzen een kant op te krijgen en om interne(cultuur)verschillen te overbruggen. Bij grote projecten zijn ON en OG vaak een samenwerkingsverband van meerdere partijen die niet de kans hebben gehad om op operationeel niveau kennis te maken met elkaar.

Daarna de PSU, hierin worden allereerst de belangen van ON en OG helder voor iedereen die er toe doet in het project. Opvallend is dat partijen vaak op voorhand denken dat er strijdige belangen zijn, maar in de praktijk blijken de belangen vooral aanvullend te zijn. Dit maakt de basis voor samenwerken makkelijker. Daarna worden de belangen van ON en OG, die vaak een hoog abstractieniveau hebben, vertaald naar belangen op de werkvloer en wordt er gezocht naar concrete kansen. Ten slotte worden er SMART afspraken gemaakt voor de komende periode om de belangen van opdrachtnemer én opdrachtgever te kunnen dienen.

Invullen van en rekening houden met eigen en andermans belangen en het vinden van kansen is een dynamisch proces. In de loop van een project veranderen inzichten en situaties, personen wisselen, prioriteiten verschuiven. Een PSU is geen eenmalige bijeenkomst maar een permanent proces om te blijven focussen op kansen en belangen van alle relevante partijen en individuen in een project. Daarom wordt er als een project een nieuwe fase ingaat een **PFU (Project Follow Up)** gehouden. Waarin wordt teruggekeken op de afspraken van de PSU en er worden nieuwe afspraken gemaakt worden voor de komende periode. In de praktijk houdt men een á twee keer per jaar een PFU.

Een PSU gaat over vertrouwen en staat los van contractvormen. Het gaat over relaties tussen partijen maar ook over relaties tussen individuen onderling en tussen individuen en organisaties. Daarvoor is het soms nodig om rake dingen te zeggen en de mantel der liefde weg te halen. Maar allemaal om na afloop van een project te kunnen zeggen: dit was een mooi project en iedereen heeft gekregen wat hij wilde.

Rijkswaterstaat is blij met de expertise van Paul Spierings. Daarom wordt er aan gewerkt aan het overdragen van deze kennis en ervaring, zodat het werken ermee breder binnen de vele samenwerkingsprojecten van Rijkswaterstaat wordt uitgedragen. Ook bij de kleinere D&C, E&C en meerjarencontracten moet voortaan bewust nut en noodzaak van een PSU en van eventueel opvolgende PFU worden afgewogen. Mogelijk komt er zelfs een contactpunt 'kennis en ervaring PSU' bij afdeling DON, Verbetering Prestatiecontracten van RWS.

7. Leiderschap

In Nederland worstelen we met het begrippen leider en leiderschap. Van die twee begrippen is - in onze cultuur - vooral het begrip “leider” beladen. Deze termen roepen weerstand op. Waarom? Er zijn meerdere oorzaken te bedenken en aan te voeren. Wij assocïëren leiders al snel met macht en machtsuitoefening. Dat past niet goed in onze egalitaire cultuur. Wij kunnen ook minder goed uit de voeten met een personencultus. Wij denken liever in functionarissen en rollen. Een andere blokkade voor het begrip leider is dat het woord “leider” in ons denken gekoppeld is aan het woord “volger”. Wanneer een persoon “leider” is, dan zouden de anderen direct volgers zijn. Volgen en volgers worden in ons taalgebruik en denken weer in verband gebracht met “slaafs”. Het begrip leiderschap is minder beladen. Leiderschap is neutraler omdat dat begrip minder direct aan een persoon gekoppeld wordt. Hoe anders is dat in de Amerikaanse cultuur waar leiderschap een sterk positieve lading heeft. Daar wordt leiderschap gezien als een duidelijk persoonlijke kwaliteit van het individu. De associaties zijn ook positiever dan in Nederland.

In de Amerikaanse cultuur heeft leiderschap te maken met ambitie hebben, richting geven, het voortouw nemen en beweging in gang zetten. Waar in Nederland leiderschap snel geassocieerd wordt met negatieve aspecten als macht en onderdrukking, wordt het Amerikaanse beeld van leiderschap meer positief gekleurd. Alhoewel in Nederland de laatste jaren met meer nadruk geroepen wordt dat we meer leiderschap moeten ontwikkelen, wordt die rol toch nog vaak omgebouwd tot een vorm van management. De begrippen manager en management verwijzen sterk naar de functie in de formele organisatie. Dat is neutraler dan leiderschap. Het gaat dan meer om de functionaris en minder om de persoon. We nemen dan op de koop toe dan manager en management meer nadruk legt op beheer en beheersing – en dus minder op inspireren, voortouw nemen, aansleuren, in beweging brengen.

Daarom kiezen wij met oog op het functioneren van teams nadrukkelijk wel voor het gebruik van de termen leiderschap en teamleider. De leider van het team moet de ontwikkeling van het team vorm geven, moet het team richting geven, zorgen dat het tot prestatie komt en dat in beweging houden. Kortom, het is de teamleider die de groep door de stadia van ontwikkeling moet gidsen, en zorgen voor goed functioneren. Een team wordt niet gemanaged; een team wordt geleid. Wat moet een teamleider daarvoor doen?

De voorwaarden voor een goed functionerend team zijn hieronder in een tabel weergegeven. In die tabel zijn ook de acties benoemd die de leider kan ondernemen per aspect:



VERTROUWEN IS DE BASIS

- zorgen voor een cultuur van openheid en vertrouwen
- zorgen dat teamleden elkaar ook als persoon kennen en respecteren
- zelf kwetsbaar opstellen om ook anderen daartoe uit te nodigen
- vertellen welke visie hij heeft voor het team
- zorgen dat de vaardigheden (H5) begrepen en nageleefd worden
- teamleden ondersteunen en feedback geven
- positieve oplossingsgerichte werkcultuur scheppen

CONFLICTEN NIET VERMIJDEN

- zorg dat conflicten in openheid komen en worden gedeeld
- laat weten dat conflicten logisch en onvermijdelijk zijn, en daardoor ook voortdurend conflicten zullen ontstaan en spelen
- zorg dat de leden met conflicten leren omgaan
- zorg dat de conflicten goed besproken worden om te voorkomen dat te vroeg een ontoereikende oplossing wordt gekozen

COMMITMENT VASTHOUDEN

- zorg dat duidelijk is welke besluiten genomen worden/zijn
- zorg dat teamleden zich aan die besluiten houden
- zorg dat de teamleden zich aan gemaakte afspraken houden
- onderken de onzekerheden en erken dat besluiten ook verkeerd kunnen uitpakken
- hak knopen door en accepteer daarvoor de verantwoordelijkheid
- geef aan waarover in het team wel consensus bereikt moet worden en waarover niet (consensus is niet voor alles nodig)
- geef zelf het goede voorbeeld

ELKAAR DURVEN AANSPREKEN

- zorg dat op elk moment voor de teamleden de taken en verantwoordelijkheden helder zijn
- zorg dat de teamleden elkaar kunnen aanspreken
- zorg dat je zelf ook aanspreekbaar bent
- treed op als beslisser/arbiter wanneer het goed functioneren van het team in het geding komt

FOCUS OP RESULTATEN BEHOUDEN

- duidelijk zijn dat de resultaten tellen (meer dan wat dan ook)
- zorgen dat de teamleden scherp blijven op de resultaten zoals in het team afgesproken
- zorgen dat goede resultaten gevierd en beloond worden, en dan alleen de goede resultaten

In geval van een PSU moet de teamleider de leden van het team in wording door de verschillende ontwikkelingsstadia leiden. De PSU is bij uitstek geschikt om de teamontwikkeling in korte tijd te realiseren. De teamleider heeft in de PSU een belangrijke rol en ook zal in de PSU zijn positie als teamleider moeten verwerven/vestigen. Niet alleen moet hij laten zien wat zijn visie is voor het project (inhoudelijk), maar hij moet ook laten zien wat zijn visie is voor het functioneren van het team. In de PSU moet duidelijk worden dat de teamleden zich achter die visies scharen, en dat zij zich committeren om die visies in de praktijk om te zetten naar resultaten.

De teamleider kan verschillende stijlen gebruiken. Volgens Hersey, Blanchard en anderen, varieert een effectieve teamleider in stijl tussen [1] directief, [2] coachend, [3] ondersteunend en [4] delegerend. De stijlkeuze is afhankelijk van de competenties en het aanwezige commitment van teamleden. In het begin van teamvorming is vaak een meer directieve stijl nodig. Een deel van de directieve taken kan door de teamleider ook worden gedelegeerd aan de PSU-facilitator. Als een team meer op elkaar is ingespeeld en de kaders duidelijk zijn kan een teamleider meer delegeren. Vanuit ontwikkelstadia van teams kan de projectleider tijdens de PSU proberen zijn stijl van leidinggeven over te dragen aan de groep, waarbij zijn doel is om de ontwikkeling van de individuele teamleden zoveel mogelijk gelijk te laten lopen met de ontwikkeling van het team. Dat kan bijvoorbeeld door tijdens de PSU afspraken te maken over de manier waarop teamleden elkaar coachen en elkaar in de gaten houden.

Leiderschap tonen tijdens een PSU is dus:

- ambitie en richting geven, het voortouw nemen en in beweging brengen;
- is faciliterend aan het teamwork;
- begeleiden van het team door vijf ontwikkelstadia en het onderbrengen van individuele ontwikkelingen in die team ontwikkeling.

Jan Pieter Klaver:

Hoe unieker het project hoe belangrijker een goed team is!

Jan-Pieter Klaver is directeur van de Heerema Fabrication Group. Heerema is met name actief in projecten "off shore" t.b.v. olie en gas (petrochemische industrie). Competenties zijn: ontwerp en productie van hoogwaardige megastructuren, "high-end project management" en logistiek. De projecten zijn vaak overeengekomen in een Design & Construct vorm, inclusief installatie. De kernactiviteit bestaat uit het runnen van grote projecten in de orde van grootte van 100 miljoen €Euro. Daartoe is een matrixorganisatie in het leven geroepen zodat projecten optimaal kunnen worden gefaciliteerd.



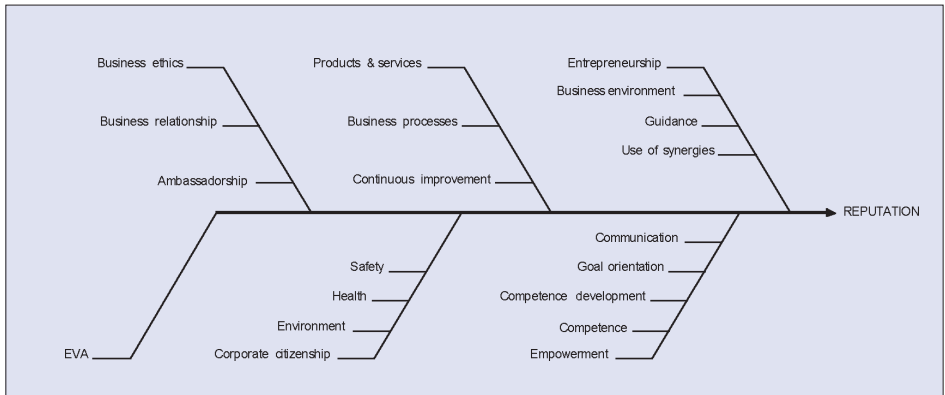
Een goed team leidt tot een goed project, en je moet de kwaliteit van dit team blijvend monitoren.

Goed project management begint met een goede planning. Daarnaast uiteraard goede projectdoelstellingen (in tijd, geld, kwaliteit), procesbeschrijvingen met heldere taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden, etc. Naast deze rationele benadering van projectmanagement wordt door Jan Pieter Klaver onderkent dat een goed functionerend team essentieel is voor een goede projectgang. Er wordt gezocht naar de goede chemie in de samenwerking met de opdrachtgever. Er wordt ook vaak met externen samen-

gewerkt. Het team wordt samengesteld gebaseerd op de specifieke wensen en eigenschappen van het team van de klant. Er wordt daarbij gekeken naar de specifieke projectkenmerken zoals schaal en complexiteit, en zeker ook naar persoonlijke karaktereigenschappen.

Een projectteam hoort bij elkaar op de gang te zitten

HRM, de goede mensen op de goede plek en vooral in de juiste samenstelling is cruciaal. Het motto van Heerema is: "People are the most important asset!" Het samenstellen van een team aan mensen die qua kennis, vaardigheden en persoonskenmerken bij elkaar passen is een belangrijke eerste stap. Ook bij Heerema is wel degelijk sprake van een ir/technutenwereld. Maar er wordt nadrukkelijk gestuurd op zaken als vaardigheden. Normen en waarden van de organisatie worden gestructureerd geïmplementeerd. Als je iets ziet wat niet goed is, dan meld je dat. Je laat het niet zitten in de hoop dat een klant het niet ziet. De juiste organisatie. Een projectorganisatie kent verschillende niveaus. Zo kan boven een projectteam een stuurgroep actief zijn. Het belonen van goede prestaties draagt er zorg voor dat organisaties worden gestimuleerd om goed te presteren.



Elk project begint met een PSU gericht op teambuilding. Bij internationale projecten waar verschillende nationaliteiten aan deelnemen wordt aandacht besteed aan het interculturele aspecten. In het verleden werd hiervoor Geert Hofstede wel ingeschakeld. Geert Hofstede onderzocht de cultuurverschillen in verschillende vestigingen van IBM over de hele wereld. Met de uit dat onderzoek ontwikkelde typologie kunnen cultuurverschillen beter begrepen en daarmee overbrugd worden.

Vaak wordt voor zo'n sessie gebruik gemaakt van een moderator, maar dat is echt geen "adviseur die een kunstje doet"!

Hoe meer uniek het proces, hoe belangrijker het teambuilding proces is. Een projectteam hoort bij elkaar te zitten, ook in fysieke zin. Als team kan je targets halen die je als individu niet bereiken kunt. Succes van projectteam begint met helderheid. Belangen en verwachtingen worden tevoren benoemd (en zijn grotendeels beschreven in technische parameters). Overigens lopen belangen opdrachtnemer en opdrachtgever niet vaak uiteen. De verantwoordelijkheden in een D&C bouworganisatievorm zijn helder. Door langdurige garantieperioden heeft de bouwverwerf geen motief om matige kwaliteit te leveren.

"People are the most important asset!"

Voor het houden van de verplichte PSU bijeenkomsten zijn in het QA-systeem standaard procedures beschikbaar. Een PSU is in principe voor elk project hetzelfde, in de uitwerking wordt wel aangepast op de standaard. Een project start-up is alleen een begin. Je moet

blijvend de kwaliteit van een team blijven monitoren. Indien nodig moet je ingrijpen ook al zijn zaken als slechte sfeer vaak moeilijk te definiëren. Een project wordt altijd geëvalueerd (project close out). Het bedrijf gaat op een uitermate integere manier met kwaliteitssystemen om. Het gaat daarbij niet zozeer om het certificaat op zich, maar vooral om het realiseren van een optimale proceskwaliteit. Een cruciaal onderdeel daarbij is veiligheid. Toch komt het wel voor dat dezelfde fouten worden gemaakt. Deze fouten zitten dan niet zozeer in de eigen processen, maar vooral in de clientcontractor interface.

8. PSU varianten

Varianten kunnen worden getypeerd op grond van de drie criteria die reeds eerder zijn aangehaald:

- 1 Welke vaste bouwstenen worden aangevuld met welke variabele bouwstenen, opdat het doel van de PSU kan worden bereikt;
- 2 Welke reden om een PSU te houden is overwegend: Inhoudelijke probleem oplossen, project beheersen binnen tijd en budget of optimale sociaal dynamische samenwerking en draagvlak creëren;
- 3 Op welk ambitieniveau wordt het functioneren van het projectteam ingeschaald? Is een niet functionerend team voldoende, moet een team goed functioneren of is een topteam gewenst of noodzakelijk?

Je kunt PSU (en PFU) varianten dus ordenen naar vaste en variabele bouwstenen, zoals hieronder in het schema is gedaan. Daarnaast kun je de agendapunten op een PSU rangschikken naar de aard van de problematiek die geagendeerd wordt.

Je zou dus kunnen zeggen dat vaste bouwstenen altijd op de agenda staan. Met de vaste bouwstenen kun je een functionerend team inhoudelijk en organisatorisch op de rit houden. Het hoofddoel van vaste bouwstenen is dan om terug te kijken in het project om de resultaten vast te leggen, en om daarna vooruit te kijken in het project om nieuwe acties te plannen en door te nemen. Daarmee kan het management van het project er zorg voor dragen dat de control op het project in stand blijft en efficiënt en effectief verder gewerkt kan worden.

Als het team niet goed genoeg functioneert, bijvoorbeeld omdat je met een slecht functionerende teamleden te maken hebt, dan kun je uit de variabele bouwstenen onderdelen kiezen om het proces preciezer te plannen, om meer gezamenlijk te werken aan de oplossing van het probleem of en vooral om aan teambuilding te doen. Het is ook denkbaar dat je extra variabele bouwstenen agendeert om aan teambuilding te doen, omdat je er achter komt dat de opgave in het project dusdanig complex is, dat je een topteam nodig zult hebben om tot een goed resultaat te komen.

	INHOUD PROBLEEM	ORGANISATIE	SAMENWERKING
VASTE BOUWSTENEN	introdactie briefing uitwerken hoofd- structuur actieplan presentatie op- drachtgever	projectdefinitie projectplanning projectbegroting risico analyse werkafspraken projectorganisatie kwaliteitsplan	kennismaken teamvorming rollen invullen commitment krachtenveldanalyse verantwoording afronding PSU
VARIABELE BOUWSTENEN	brainstorm cps (creative prob- lem solving) metho- den	procesplan bijstellen projectdoelen bijstellen procesdoelen	teambuilding alignment

Joland Dubbeldam:

Ik maak het ze lastig!

Overste Joland Dubbeldam is leidinggevende van het 101ste Geniebatljon. Een Geniebatljon is een operationele eenheid die periodiek projecten moet uitvoeren. Een goed voorbeeld daarvan is de missie naar Uruzgan. Het Geniebatljon diende in een korte tijd het Nederlandse kamp daar in te richten. Genisten hebben over het algemeen een technische achtergrond. Er is dus een overeenkomst met de bouw.



Een juiste en tijdige beschikbaarheid van materiaal en materieel is van extreem belang, zeker bij projecten in afgelegen gebieden. Uiteraard hebben we veel zaken gestandaardiseerd. Dubbeldam: "Ons eigen ingenieursbureau heeft een catalogus waaruit kan worden gekozen; er is zelfs sprake van een standaardkamp, waarin we jarenlange ervaring hebben verzameld. Maar toch gaat er altijd van alles mis. Dat is trouwens ook in de bouw het geval".

Ondanks standaards blijft een goede voorbereiding en planning de crux van een goed project. En het lastige daarbij is dat ze moeten plannen in een politieke omgeving. Ze zijn afhankelijk van het tempo van politieke besluitvorming. Dat kan soms heel lang duren zodat Defensie zelf maar heel weinig tijd overhoudt om je werk te doen. Het formele besluit om naar Uruzgan te gaan kwam maar twee weken voordat we daadwerkelijk moesten gaan. Dubbeldam: "Omdat een goede voorbereiding voor ons echt heilig is hebben we, anticiperend op de formele besluitvorming, al heel veel voorwerk gedaan".



Uruzgan: het belang van een perfecte voorbereiding is evident

Een goed team is meer dan alleen kennis en kunde

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.

Net als in de bouw hebben we aandacht voor de rationele aspecten. Je kijkt naar kennis en kunde, je kijkt naar de factor tijd, je kijkt naar techniek en materieel. In het leger komt daar altijd nog een militair aspect bij. Overleven is natuurlijk voorwaarde nummer een.

Maar we weten ook dat de zogenaamd “zachte” kant zo ongelooflijk belangrijk is. Mensen en onderdelen moeten op elkaar kunnen bouwen. Het kan niet zo zijn dat je er in het buitenland pas achterkomt dat bepaalde mensen elkaar niet mogen. Of dan pas komt je erachter dat ze mentaal niet tegen de situatie zijn opgewassen. Je moet echt op elkaar kunnen rekenen.

We besteden dus heel veel aandacht aan persoonseigenschappen en een juiste teamsamenstelling. Uiteraard moeten mensen vakbekwaam zijn, maar het gaat ook om zaken als grondhouding, mentale aspecten en hoe je in een groep opereert. Daar letten we op bij het wervings- en selectiebeleid, maar het is ook een permanente inspanning. We kijken echt kritisch of iemand zich moet verbeteren in kennis of vaardigheden.

Oefenen is de basis van een goed team, training geeft zelfvertrouwen.

Teamleden moeten op elkaar kunnen rekenen. Je moet elkaar kennen en je moet elkaar hebben mee-gemaakt in verschillende situaties. We besteden dus veel tijd aan oefenen. En dan gaat het niet om een vrijblijvend iets: nee teams moeten echt onder druk worden gezet. Je moet kunnen omgaan met te-leurstellingen: die horen nou eenmaal bij het soort werk dat we doen.

Bij een PSU gaat het om de laatste 20%, communicatie is de belangrijkste motivatie voor een PSU.

De Koninklijke Landmacht heeft een generiek trainingsprogramma. Die zijn goed 80% van de benodigde basisvaardigheden. De laatste 20 % moet worden ingevuld door missiegerichte trainingen. Een PSU kan ook bijdragen aan het invullen van de laatste 20 %.

Dubbeldam: “Je doet een voorbereiding meestal in kleine kring. De beginfasen van dat proces zijn meestal creatief en conceptueel, latere fasen worden meer technisch en gedetailleerd. We roepen op een gegeven moment iedereen bij elkaar en dan hebben we het over de missie die in het verschiet ligt. We bespreken zekerheden en we bespreken ook zaken die minder zeker zijn of twijfelachtig. Je kunt niet aan een operatie beginnen zonder draagvlak en dat draagvlak dient heel breed in de rangen aanwezig te zijn”.

Een heldere en eerlijke communicatie is dan van het grootste belang, daarmee kan openheid tussen mensen ontstaan. Dat is belangrijk omdat mensen kunnen geen doelen realiseren die ze niet kennen.

*We bespreken zekerheden en
we bespreken ook zaken die minder
zeker zijn of twijfelachtig.*

9. Omgevingsfactoren

Voorafgaand aan een project spelen vele factoren uit de omgeving van het project een rol. De omgevingsfactoren zijn te onderscheiden op drie niveaus.

- Micro-factoren spelen binnen het project zelf een rol en zouden daarbinnen ook beïnvloedbaar moeten zijn. Dit zijn bij uitstek de in een PSU te agenderen onderdelen.
- Daarnaast zijn er meso-omgevingsfactoren. Dit zijn factoren die vanuit de branche een rol spelen. In de bouw hebben we regelmatig factoren, die van invloed zijn op projecten en bouwwerken. Die factoren spelen dan niet op landelijk niveau in andere branches van de industrie of dienstverlening. Meso-factoren zijn over het algemeen wel beïnvloedbaar, maar een project kan meso-factoren niet beheersen. Meso-factoren kunnen dus voor een mate van onzekerheid in een project zorgen. Meso-factoren worden zichtbaar vanuit de toeleveranciers, distributeurs, concurrenten, afnemers en publieke (actie) groepen.
- Macro-omgevingsfactoren spelen landelijk of nog verder van het project een rol. Deze zijn nauwelijks te beïnvloeden en soms zelfs lastig te voorspellen.

Al deze factoren spelen in op de PSU.

Micro-factoren spelen binnen het project zelf een rol en zijn daarbinnen ook beïnvloedbaar. Dit zijn bij uitstek de in een PSU te agenderen onderdelen. Vanuit procesmanagement zijn regievariabelen gedefinieerd die de PSU-leider kunnen helpen met het inrichten en sturen van de PSU. Effectieve sturing met behulp van deze variabelen bepaalt de dynamiek en bewegingsrichting van de PSU. De zeven regievariabelen zijn:

- **Thema** wat zijn de onderwerpen; wat staat er op de agenda. Kader af wat er behandeld moet worden. Doe dit aan de hand van het stadium van het project: is de opgave bekend? Welke belangen zijn er in het spel? Waar zit de onrust?
- **Timing** wanneer wordt de PSU of de Follow-up gehouden? Naast de te behandelen thema's is het moment waarop de PSU wordt gehouden van eminent belang. Dit bepaalt namelijk of de deelnemers aan de PSU zich betrokken voelen of juist zullen gaan afdwalen. Kies daarom aan de hand van de fase, waarin het project zich verkeert of op basis van die momenten waar activiteiten in een project een logische verbinding tussen de actoren vereisen, het moment waarop de PSU wordt gepland.
- **Tempo** hoe snel worden onderwerpen opgevolgd tijdens de PSU; blijven de partijen aangesloten? Dit vergt voor de PSU-leider gedegen kennis van zaken. Hij moet kunnen aanvoelen en zien wanneer kan er versneld worden om dynamiek in het proces te krijgen of wanneer een pas op de plaats moet worden gehouden om afhaken van de deelnemers te voorkomen.
- **Toegang** wie worden uitgenodigd voor de PSU, maar ook wie niet! Het heeft geen zin om alle betrokkenen bij een project in het ruimste zin des woords uit te nodigen als het juist van belang is elkaar persoonlijk te leren kennen of wanneer het gaat om de persoonlijke klik. Overigens is er geen pasklaar antwoord op de vraag, hoeveel deelnemers moet/mag je uitnodigen? Ook hier wordt beroep gedaan op de intuïtie van de PSU-leider. Belangrijk is wel te luisteren naar de belangrijkste sponsors van de PSU.
- **Toneel** waar wordt de PSU gehouden. Het thema bepaalt mede de omgeving waar de PSU gehouden wordt. Enige afstand van de dagelijkse gang van zaken kan de juiste 'swing' creëren voor de juiste sfeer. Pas wel op dat de locatie de deelnemers niet gaat afleiden.

- Toon voor welke omgangsvorm wordt gekozen, formeel of informeel, welke communicatievorm wordt gekozen. Is het u of jij? Worden de deelnemers persoonlijk uitgenodigd of gebeurt dit met een formele brief? Vindt er letterlijke verslaglegging plaats of wordt dit vrijer gehouden? Het gaat om, letterlijk, de juiste toon aanslaan.
- Tol bedenk dat de deelnemers tijd in de PSU stoppen of moeite nemen andere zaken tijdelijk te laten rusten (agenda schoonvegen). Met name de betrokkenheid van sponsors van de PSU kan voor agendaproblemen zorgen. Maar ook de lange reisafstand zorgt er voor dat de deelnemers echt moeten investeren in de PSU. Wees daar als PSU-leider bewust van. Weet wat je vraagt van mensen.

De regievariabelen zijn geen sturingshandvatten die los van elkaar staan. Sturing geven op één variabele heeft invloed op de overige variabelen. Een optimale procesontwerp met uitgekiende balancerings tussen de 7-t's is bijna niet mogelijk. Belangrijker is dat bewust aandacht wordt besteed aan de zeven regievariabelen.

Naast de 7-t's zijn er nog twee variabelen te benoemen die de in meer of mindere mate de maatschappelijke werkelijkheid trachten mee te nemen in het PSU-procesontwerp. Toeval en Tijdgeest kunnen van toepassing zijn als een PSU wordt samengesteld. Immers, 10 jaar geleden was het uit den boze dat opdrachtgever en aannemer gezamenlijk de start van een project wilden oppakken en daarin openhartig naar elkaar wilden zijn. Heden te dage wordt dit gezien als een goede start van samenwerken in de totstandkoming van een project.

De PSU-leider kan kiezen of hij de factor Toeval wil zo veel mogelijk wil elimineren (verstoring van het PSU-proces) of juist hier gebruik van wil maken (verrijking en kans binnen de PSU). In beide gevallen zijn deze regievariabelen een krachtig hulpmiddel en kunnen de PSU-leider behulpzaam zijn bij de voorbereiding en uitvoering van de PSU.

Roelant Oltmans:

Misschien zit je maatje wel aan jouw medaille te knabbelen

In de sport staat achter het sportteam, een begeleidersteam.

Roelant Oltmans, technisch directeur van de KNHB en bestuurslid van NL coach vindt dat een PSU als begin van een nieuwe teamopbouw moet. Hoe je dat doet is aan jouw als coach. Oltmans doet het telkens anders.



Oltmans is wel eens met een hockeyteam vijf dagen naar Oostenrijk gegaan. “We hadden geen sticks of ballen bij ons, er was geen hockeyveld in de buurt. Dan ga je het vanzelf over andere dingen hebben, meer persoonlijke dingen”. Als je langer aangesteld bent als bondscoach heb je wat vaker een PSU. Met name voor grote gebeurtenissen als een aanloop naar een WK of Olympische Spelen is een PSU een uitstekende gelegenheid om inzicht te verkrijgen in het vertrouwen dat spelers onderling hebben. Om in het veld elkaar te kunnen vertrouwen is het handig als je ook persoonlijk bekend met met elkaar. Omdat de nationale teams door natuurlijk verloop en selectie in samenstelling veranderen, komen PSU's regelmatig terug. Roelant Oltmans: “Je moet als coach soms de persoonlijke ontmoeting tussen spelers in je team ensceneren”.

Volgens Roelant Oltmans kun je als coach met een PSU de betrokkenheid van teamspelers vergroten. Je kunt spelers bij jouw besluitvorming betrekken. “Wat denk je” zegt 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!”

Het grootste gevaar van focus op resultaat is te veel focus. Het blijft sport en spel. Spelbeleving en spelplezier moeten het belangrijkste doel van een team zijn. “Als je focust op resultaat kun je performance leveren. Als je performance levert, komen de resultaten”, aldus Oltmans. Focus op resultaat heeft te maken met betrokkenheid. Wanneer ben je als coach tevreden en strookt dat met de doelen van de spelers? “Natuurlijk moet je een feest vieren als je gewonnen hebt. Je viert het feest pas na de eindoverwinning”, bevestigt Oltmans. Als je bij hockey een schot op doel lost om te scoren, kijk je naar de bal. Het is belangrijker de bal goed te raken dan precies te weten waar het doel en de doelman staan. Je kijkt pas op als het publiek juicht.

De ervaren coach kan zich, op grond van ervaring, flexibeler opstellen om het team te verbeteren. Oltmans vindt dat een PSU tegenwoordig onontbeerlijk is. Hij heeft verschillende invullingen van een PSU, afhankelijk van de fase van teamopbouw, de samenstelling van het team, de mogelijkheden en wensen van het begeleidingsteam. Een geslaagde PSU heeft minimaal effect op het team als het onderling vertrouwen verbeterd is, als er een natuurlijke hiërarchie is ontstaan die past bij het teamdoel en als spelers zich bezig hebben gehouden met hun ambities en verantwoordelijkheden ten opzichte van anderen. Echter, hij houdt ook een PSU met het begeleidingsteam. De mensen achter de schermen zijn niet meer weg te denken uit de sport!

Je moet als coach soms de persoonlijke ontmoeting tussen spelers in je team ensceneren.

10. Hoe kies ik de goede PSU variant?

Om een agenda voor een succesvolle PSU te kunnen samenstellen is voorbereiding nodig. Tijdens die voorbereiding kan bijvoorbeeld door het houden van gesprekken met betrokken teamleden en met betrokken belanghebbenden in de directe omgeving van het team, inzicht worden verkregen in:

- 1 De inhoudelijke complexiteit van het op te lossen probleem;
- 2 De projectorganisatie en de mogelijke belemmeringen van tijd en budget;
- 3 De gevoeligheid van de opdracht voor interne dynamiek en voor de dynamiek van de omgeving.

Uit het inzicht op deze drie aspecten kan al worden opgemaakt of het project in potentie kan worden opgelost door een niet zo goed functionerend team. Als de complexiteit en gevoeligheid toeneemt, zal dit niet meer lukken en zal een goed functionerend team moeten worden gevormd. Bij hoge complexiteit en hoge omgevingsdynamiek kan alleen een topteam het project met succes afronden.

De bekendheid van de teamleden met elkaar en met de opgave geeft vervolgens ook aanleiding tot agendering van meer inhoudelijke agendapunten of juist meer op teambuilding gerichte agendapunten. Als je de uit deze analyses gevonden conclusies optelt, krijg je een beeld van de agendapunten die tijdens de PSU behandeld moeten worden. Bij geringe complexiteit en geringe dynamiek met een klein team van elkaar bekende teamleden ben je snel klaar. Dat kan al met een PSU van een halve dag. Bij een grotere opgave met meer complexiteit en een grote dynamiek, met een beginnend team waarvan de leden elkaar niet kennen, heb je al snel twee tot drie dagen nodig om een top team te bouwen dat geheel inhoudelijk is voorbereid om het project te starten.

Het is onzinnig om voor een simpel project een circus aan bijeenkomsten op te tuigen.

Een Project Start Up wordt daarom vooraf gegaan door een tweetal fasen. Een PSU wordt bovendien meestal gevolgd door een of meer Project Follow Ups. Als een project wordt afgesloten, zou dat kunnen met een laatste bijeenkomst de Project Closing Down (PCD).

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? In het navolgende wordt daarvoor een keuzemodel ten tonele gevoerd. Het situationele keuzemodel bestaat enerzijds uit een beschrijving van de situatie (het project) en anderzijds de verschillende methoden en technieken die bestaan.

De situatie

Welke projectkenmerken zijn belangrijk en onderscheidend? De navolgende opsomming is niet strak wetenschappelijk onderbouwd, maar geeft een indicatie van belangrijke criteria. Het is dus heel goed mogelijk dat u voor uw specifieke situatie criteria toevoegt of criteria verwijdt.

- Belangen. Eigenlijk dient elk project 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. Indien meerdere partijen betrokken zijn bij een project en de belangen niet goed zijn benoemd dan dient dat expliciet onderdeel te zijn van de PSU.

- Samenwerkingsvorm. De gekozen bouworganisatievorm heeft een directe invloed op de manier waarop methoden en technieken moeten worden ingezet. 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; complexiteit is een 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.
- Schaal. 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.
- Unicité. Het ene project is het andere niet. 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 gevergd wordt hoe groter de aandacht op teamvorming moet zijn.
- Aanwezige competenties. Een sterke leider kan veel compenseren. Leiderschap is een belangrijke factor. Verder zijn de teamcompetenties belangrijk. Zijn mensen gewend om samen te werken; heeft men samenwerkingscompetenties?

In het bijgevoegde schema zijn de verschillende fasen van een project, gedefinieerd vanuit de PSU aangegeven. Het kiezen van de strategische doelen voor een project wordt daarbij in dit schema niet opgenomen. De noodzaak voor een PSU ontstaat immers pas op het moment dat er sprake is van een project.

Projectstrategie	Strategische keuze van de middelen die nodig zijn om het project te maken. Analyse van de projectomgeving en bepaling van de benodigde omvang van de projectorganisatie. In de pre-pre PSU fase worden bij de opdrachtgever (OG) en bij de opdrachtnemer (ON) apart voorbereidingen getroffen om een project te definiëren.
pré-PSU	De opdrachtgever en opdrachtnemer hebben, desgewenst, apart een PSU bijeenkomst om hun eigen organisatie en teamsamenstelling vast te stellen.
PSU	Een PSU is altijd met opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON). Bij de PSU worden de onderdelen voor een voorspoedige samenwerking in het project geagendeerd. Deze onderdelen hebben betrekking op de inhoud van het project, op de organisatie van het project en op de rollen van mensen die mee werken aan het projecten.

- PFU1** Een PFU is altijd met OG en ON. Indien binnen het project onvoldoende wordt samengewerkt, kan tussentijds een Project Follow Up worden georganiseerd. De interne dynamiek van een project moet dan opnieuw beschouwd worden en er moet door samenwerking verandering worden aangebracht in de projectorganisatie. Tijdens een PFU kunnen inhoudelijke problemen worden geagendeerd. Veranderingen in de organisatie en veranderingen in het projectmanagement kunnen worden besproken. Maar ook aspecten van samenwerking en teamrollen kunnen worden besproken.
- PFU 2** Indien binnen het project hinder wordt ondervonden van externe factoren, kan ook daarom tussentijds een Project Follow Up worden georganiseerd. Tijdens zo'n PFU kunnen daarnaast ook inhoudelijke en projectmatige problemen worden geagendeerd.
- PFU n** Iedere keer als de complexiteit van het project is toegenomen kan het team in een PFU worden samengeroepen om de opgekomen problemen op te lossen. De hoeveelheid tussentijdse PFU bijeenkomsten is afhankelijk van de grootte van het project, de inhoudelijke complexiteit, het aantal meewerkende personen in het team van de OG en ON en vooral door veranderingen in het team van OG en ON.
- PCD** Aan het eind van een project, als de doelstelling bereikt is en het team opgeheven kan worden, dient een Project Closing Down te worden gehouden. Dit is een bijeenkomst van OG en ON ter afsluiting van het project. Daarbij wordt terug gekeken op het project. De samenwerking wordt geëvalueerd. Hierbij geldt dat medewerkers in het project van beide kanten elkaar in een volgend project weer zullen tegenkomen. Een goede afsluiting heeft een positieve uitwerking op de start van een volgende project.

<i>Legenda: .. neutraal x aanbevelen X zeker doen</i>	Project strate- gie	Pre- PSU	inhoud	organis	mens	PFU 1 PFU n	PCD
Samenwerkingsvorm							
• Traditioneel	..	..	x	x	x	..	x
• Bouwteam	x	x	x	x	x	..	x
• Geïntegreerd	X	X	x	X	x	..	x
• Alliantie	X	X	x	X	X	..	X
Hoge complexiteit:							
• Techniek	..	..	X	x	x	..	x
• Omgeving	X	..	X	X	X	..	x
• Bestuurlijk	X	X	X	X	X	..	x
Grote schaal:							
• Geld	x	x	x	x	..	..	..
• Fysiek	..	..	X	x	..	..	..
• Tijd x	..	X	x	X	X	X	..
• Aantal betrokkenen	x	X	X	X	X	X	..
Uniciteit	..	..	X	X	X	x	x
Competenties laag:							
• Leiderschap	..	x	..	X	X	X	..
• Samenwerking	..	x	..	X	X	X	..

Een PSU op maat!

Een PSU op maat maken betekent dat een projectleider het aantal en soort bijeenkomsten afstemt op de specifieke eisen die een project stelt. Met behulp van standaard ingrediënten zoals genoemd in voorgaande hoofdstukken kan iedere projectleider zijn PSU samenstellen. Bij een klein en simpel project volstaat een korte PSU met een accent op de inhoud. Bij een groot en ingewikkeld project moet het hele scala aan PSU-tools van stal worden gehaald. Een PSU kan dan meerdere dagen duren en zal gaan over zowel de inhoud, de organisatie maar ook over de menskant. Omdat een PSU een beperkte houdbaarheid heeft zal na enkele maanden een PFU noodzakelijk zijn. Neem even afstand van de dagelijkse projecthectic en bedenk waar het ook al weer om te doen was, welke afspraken er gemaakt zijn en welke veranderingen noodzakelijk zijn.



De hoeveelheid en opeenvolging van PFU's na een PFU wordt bepaald door het aantal en de complexiteit van de verstoringen tijdens het project. Totdat uiteindelijk het project afgesloten wordt (met een Project Closing Down PCD) kunnen er even zoveel PFU's plaats vinden als er verstoringen verwacht worden of geweest zijn.



Topprestaties vereist

11. Conclusies en aanbevelingen

Projecten die moeizaam lopen hebben vaak een moeilijke start gekend. Het belang van een goede start kan nauwelijks overschat worden. Een goed begin is het halve werk. Als je dat constateert, dan is het logisch om meer aandacht te besteden aan een goede start-up van het project. Waarom zou je een project start-up (PSU) doen? Hoe moet je een PSU aanpakken? Daarover gaat dit boekje.

Natuurlijk is de PSU niet het doel, maar is de PSU een middel. Een middel tot een beter project verloop. In onze visie staat daarin “het team” centraal. Een goed team is in staat een project tussen de gevaarlijke klippen door navigeren. Vandaar dat voorwaarden voor een goed functionerend team een prominente plaats in deze publicatie hebben gekregen. We zijn daartoe de literatuur ingedoken. Het team tot goed functioneren brengen en dat in stand houden, dat behoort tot de kerntaken van de projectmanager. *Hoe breng je dit team tot uitzonderlijke prestaties?* Dat is een vraag die de projectmanager zich met regelmaat afvraagt (moet afvragen). Die vraag speelt natuurlijk niet alleen in de bouw. In de teamsport is het de rol van de coach om de chemie en samenwerking tussen de individuele spelers zo te vormen dat de team beter is dan som van de individuele spelers. In deze publicatie hebben we verscheidene van die coaches (top coaches) aan het woord gelaten. *Hoe bouwen ze een team? Hoe sporen ze dat team aan tot topprestaties?* Dat levert een aantal boeiende doorkijkjes en nuttige lessen op. Ook zijn diverse experts uit de bouw geïnterviewd om hen te vragen naar hun visie op project start up. Er zijn duidelijke overeenkomsten tussen in de manier waarop deze twee groepen professionals de project start up zien.

In dit boekje zijn benaderingen uit de literatuur gezet naast de inzichten en ervaringen van top coaches en van ervaringsdeskundigen uit de bouwsector. De combinatie van theorie en praktijk laten een consistent beeld zien:

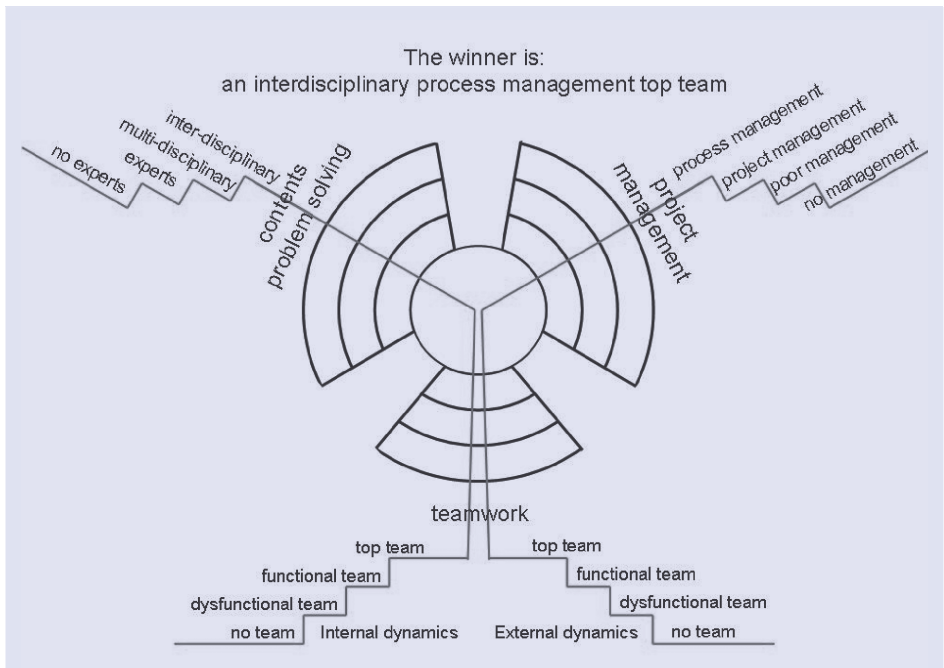
- Een goed functionerend team is essentieel voor een top prestatie;
- De project start up is een voorwaarde om goed functionerend team te maken;
- Belangrijk zijn de “mens factoren” - zoals elkaar leren kennen, vertrouwen en openheid scheppen, trots opbouwen – maar ook meer “structurerende factoren” – zoals doelen, taken, verantwoordelijkheden, support van de hogere leiding –;
- Een PSU geeft een goede start, maar goed functioneren vraagt om onderhoud in de vorm van regelmatige bijeenkomsten om samenwerking, voortgang en verder aanpak te bespreken;
- Volgens de geïnterviewden is één gezamenlijk fysieke werklocatie van groot belang;
- Natuurlijk is de PSU maatwerk. De vorm van de PSU moet worden toegesneden op de situatie. Hoe uitzonderlijker de situatie hoe belangrijker het wordt om met een goede project start up te beginnen.

In de verschillende hoofdstukken van deze publicatie wordt in gegaan op de teamwork, kenmerken van project start ups, varianten daarvan, en worden handreikingen geboden om gegeven een situatie een passende PSU vorm te kiezen. We gaan dat hier niet herhalen. U kunt de betreffende hoofdstukken er op naslaan.

Tot voor kort was het in de bouwsector niet gebruikelijk om projecten te beginnen met een PSU. In de traditionele bouw werd de PSU als een “soft” instrument gezien, waar weinig van verwacht werd. Als team moest je “gewoon werken en je doelen halen”. 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.

Een belangrijk aspect van de PSU is dat het ook een erkenning is van het feit de “bouwprojecten” werk is door mensen. Via de PSU projecten komt meer aandacht voor zaken als vertrouwen, openheid, constructieve houding ten opzichte van conflicten, wederzijds respect, betrokkenheid en trots. Dat heeft positieve uitstraling naar samenwerking, omgangsvormen en werksfeer in de hele bouwsector. Alle redenen dus om PSU als instrument breed in te zetten. Voor diegenen die een PSU willen toepassen in hun project, of die bij een PSU betrokken worden levert dit boekje waardevolle informatie en handreikingen.

Of je als team op een hoog niveau gaat functioneren is dus afhankelijk of je in staat bent de prestatie op de drie aspecten, inhoud, proces en samenwerking bij te sturen. Met een PSU- PFU reeks kun je op alle drie aspecten punten agenderen en corrigeren. In onderstaande grafiek is aangegeven, hoe dat zou kunnen worden geïnterpreteerd.



De rechte stellen de dwarsdoorsnede voor van het ronde podium. Je komt als team alleen op het hoogste niveau als je door middel van juiste agendering van de PSU in staat bent om

Linksboven:

op de juiste manier de expertise in te zetten en je projectdoelstelling te halen;

Rechtsboven:

op de juiste manier het project op tijd en budget te managen;

Linksonder:

het interne teamfunctioneren te agenderen en op een hoog niveau te brengen en te houden;

Rechtsonder:

het teamfunctioneren ten opzichte van externe factoren te agenderen en op hoog niveau te brengen en te houden.

12. Praktische tips rondom PSU's en projectteams

Een goed team kan wel een matige organisatie overleven, een goede organisatie kan geen slecht team compenseren.

Dit hoofdstuk geeft een groot aantal praktische tips om een PSU te kunnen organiseren. De tips zijn lineair in tijd en naar aspect van de PSU workshop en teamvorming geordend.

Algemeen

- De zachte kanten van projectmanagement zijn in de praktijk keihard!
- We hebben in de bouw echter weinig handvatten om de zachte kanten vorm te geven.
- We concentreren ons liever op structuren, procedures en control.
- Een goed team kan elk project aan, een slecht team kan elk project verprutsen
- Een goed team leidt tot een betere werksfeer waar mensen beter kunnen samenwerken en waar minder stress optreedt
- Een project start-up kan helpen om een goed projectteam te realiseren
- Begin dus elk project met een project start-up
- Maar kies wel een bij jouw project passende vorm

Vorbereiding

- Kies voor de PSU een rustige plek, graag met mogelijkheid tot informele ontmoeting;
- Zorg voor accommodatie met kleine zalen en een grote zaal;
- Leg een reservedatum vast voor de PSU follow up, vlak na de eerste PSU. Projecten worden tegenwoordig steeds complexer
- Hoe complexer een project hoe meer energie er in een PSU moet worden gestoken
- Mensen die niet deelnemen aan een PSU missen een essentieel deel van de teamvorming; betrek dus mensen breed. Nodig echter niet te veel deelnemers uit, tenzij deze kunnen worden geactiveerd in deelgroepen. Maximaal 4 tot 6 personen per deelgroep (passen rond een tafel), totale groepsgrootte maximaal 20 personen;
- Iedereen kan een PSU organiseren, schakel voor complexe situaties een onafhankelijke facilitator in;
- Kijk uit voor standaard draaiboeken voor PSU's; wees flexibel, reageer op een bepaalde situatie
- Een PSU mag niet het kunstje van een adviseur zijn; een PSU moet gedragen worden. Als er achteroverleuningdrag is dan maak je dat direct bespreekbaar.

Vorm en inhoud

- Een project start-up hoeft helemaal niet ingewikkeld of langdurig te zijn
- Maak afspraken over verwachtingen en regels over gedrag; leg die vast in een manifest.
- Je hoeft niet alles gedetailleerd te regelen; je kunt ook functionele afspraken maken
- Beperk het aantal afspraken: beter 2 dingen goed dan 10 half!
- Een project start-up heeft een beperkte houdbaarheid
- Ook na een PSU is energie nodig om een goed functionerend team te realiseren

Tijdens de PSU

- De opdrachtgever reserveert genoeg tijd om voor te bereiden en mee te doen en is tijdens de PSU bereikbaar voor vragen;
- Neem meer dan voldoende tijd voor de beeldvorming en projectdefinitie.
- Maak activiteiten concreter en praktischer, door deelnemers expliciet te vragen naar hun verwachting en beeld van het eindresultaat;

- Houd een pauze als de energie even uit de groep is, zorg daarmee voor nieuwe energie;
- Zorg dat de opdrachtgever goed geïnformeerd is, de PSU open tegemoet treedt en dat hij expliciet is in zijn verwachtingen van de PSU;
- Besteed veel aandacht aan het teamproces tijdens de PSU, zorg voor ruimte voor humor en ontspanning;
- Zorg voor te veel faciliteiten, computers, netwerk, stiften, papier, flap-overs;
- Zorg dat mobiele telefoons uit kunnen, bijvoorbeeld door de receptie berichten te laten ontvangen;
- Een PSU hoeft helemaal niet vrijblijvend te zijn; je mag deelnemers gerust onder druk zetten!

Vragenlijst voor een geslaagde PSU

- Is deze PSU bedoeld voor beeldvorming of ook voor besluitvorming?
- Welk product moet er uit komen?
- In welke fase van ontwerp en uitvoering bevindt het plan zich?
- Zijn er voldoende gemotiveerde deelnemers onder de drie volgende voorwaarden:
- Zijn alle belanghebbenden die het proces zouden kunnen vertragen met een bezwaar vertegenwoordigd?
- Is voldoende kennis aanwezig om het projectprobleem in principe op te kunnen lossen?
- Zijn voldoende deelnemers aanwezig om het proces dat volgt te kunnen organiseren?
- Zijn de juiste deelnemers met gelijk gespreks- en functieniveau aanwezig?
- Zijn de deelnemers ingedeeld in de juiste deelsessie?
- Zijn de deelnemers op tijd voorzien van voorkennis?
- Zijn voldoende vertegenwoordigers van de opdrachtgever aanwezig?
- Zijn voldoende vertegenwoordigers van andere belanghebbenden aanwezig?
- Welke actoren buiten de eigen organisatie spelen in rol in het project en moeten dus erbij betrokken worden?
- Is per deelnemer een kort (telefonisch) gesprek?
- Is een actorenanalyse uitgevoerd?
- Is rekening gehouden met levertijden van kopieerfaciliteiten?
- Zijn communicatie badges en naambordjes met gemaakt?
- Is rekening gehouden met voorbereidingstijd bij de deelnemers?
- Zijn blanco naambordjes en badges meenemen voor ?
- Is de vraagstelling per deelsessie voorbereid?
- Zijn de deelsessie gespreksleiders gebriefd?
- Voldoet de locatie aan de eisen?
- Een gebouw met voldoende aparte ruimtes in verschillende groottes?
- Moet meubilair verplaatsbaar zijn?
- Is na afloop een borrel mogelijk?
- Mag beeldmateriaal opgehangen worden?
- Is de ruimte nabij het plangebied?
- Is een startdocument met achtergrondinformatie opgesteld?
- Is een overkoepelende onafhankelijke dagvoorzitter ingehuurd?
- Zijn er notulisten bij de (deel)sessies?
- Zijn zij zich bewust van de taak om de resultaten te presenteren?
- Is een laptop beschikbaar met daarin voorgestructureerde formats?
- Is een beamer aanwezig?
- Is een scherm geregeld?
- Zijn er flap-overs?
- Zijn de benodigde sheets samengesteld?
- Is er een toelichting op de agenda van de eerste PSU?
- Is de catering geregeld koffie, thee, cake, borrel met hapjes?

Teams

- Een goed team zit in 1 en dezelfde ruimte.
- 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.
- Kennis van en begrip voor elkaar is dus de basis voor een goede samenwerking.
- Een heldere communicatie is van groot belang, ga er niet te snel van uit dat je begrijpt wat iemand bedoelt, bij twijfel gericht vragen stellen!
- Mensen kunnen geen doelen realiseren die ze niet kennen!
- Mensen maken een project en niet de documenten

Teamrollen

- Persoonlijkheidskenmerken bepalen in hoge mate de samenwerkingscompetenties van een persoon. Houdt er rekening mee dat sommige mensen slecht kunnen samenwerken en kies voor hen die projecten waar dat geen kwaad kan.
- In elk project zijn deelnemers met verschillende belangen te vinden.
- Ontken deze belangen niet; inventariseer ze in het allereerste begin!
- Onuitgesproken verwachtingen en stiekeme 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.
- Waak voor terugval in oude rolpatronen; tegen verandering is altijd veel weerstand!
- Iedereen wil mensen met een rapportcijfer tien in zijn team, maar de praktijk is dat we de wedstrijd met de zevens moeten spelen.
- Een keeper moet niet in de spits gaan rondrennen; durf als leider verantwoordelijkheid te geven.
- Maak de top van organisaties ook zichtbaar op projecten en bij PSU
- Het grote gevaar van focus is teveel focus; mensen moeten ook gewoon plezier in hun werk hebben.
- Een goed team kan wel een matige organisatie overleven, een goede organisatie kan geen slecht team compenseren.

Onderhoud een team

- Een goed werkend team is de verantwoordelijkheid van alle deelnemers
- Maar het is wel handig als iemand het voortouw neemt
- Wees altijd proactief en leun niet achterover, bewaak dit soort cultuuraspecten binnen een project.
- Neem bij langdurige projecten periodiek tijd om gezamenlijk de samenwerking te evalueren (PFU)
- Oefenen is de basis van een goed team, training geeft zelfvertrouwen, een rollenspel geeft houvast.
- Laat acties en besluiten ondubbelzinnig opschrijven.
- Resumeer ze aan het eind van iedere vergadering.
- Wees niet bang voor een confrontatie, verschil van mening is onvermijdbaar, durf het debat te voeren.
- Projectcultuur is belangrijk, maak afspraken over zaken als discipline en afspraken
- Laat afspraken en discipline niet wegglijpen, ook kleine foutjes kunnen gesommeerd grote invloed hebben.
- Laat conflicten niet escaleren.
- De projectleiding geeft het goede voorbeeld!
- Maak irritaties zo snel mogelijk bespreekbaar
- Als het team er niet uitkomt aarzel dan niet om het "hogerop" te leggen
- Vier mijlpalen en hoogtepunten gezamenlijk, vier feest als dat kan!

13. Literatuur

- Andriess F. A., *Improved Innovation Processes. The Key in Becoming a Time-based Competitor?* In: World Class Design to Manufacture Volume 1 Number 1 1994 pp. 06-11;
- Bekkering et. al., *Management van processen*, Het Spectrum tweede druk 2004;
- Bos J., Haring E., *Projectmatig creëren, Hoofdstuk 22 De projectstart-up*, Scriptum Management, vijftiende druk Schiedam 2005;
- Boudewijn Eva C., Broekhuizen. ir. Roland P.V., *Bouwen is Teamwork, Praktijkgids voor succesvol samenwerken in de bouw*, Motion Consult Regieraad Bouw en PSIBouw, Gouda Maart 2007;
- Dorée A., Middelhoff B., Pries F., Veen B. van der, *Samenwerken werkt! Praktijktips rond samenwerken, Balance & Result*, Regieraad Oost, Apeldoorn December 2006;
- European Construction Institute, *Total Project Management of Construction Safety, Health and environment*, second edition, Thomas Telford Services London 1995;
- Fox C., *The Engineering and Management of Retrofit Projects in Process Industries*, European Construction Institute, Loughborough 2004;
- Gerbrands T., *De Kunst van het Coachen*, Pharos uitgevers Schiedam 2005;
- Isaksen S. et.al., *Facilitative Leadership, Making a difference with Creative Problem Solving*, CPSB Buffalo 2000;
- Ravesloot C.M., *Rombo tactiek, ontwikkeling van een organisatiemethode voor realisatie van energieneutrale woningbouw in Nederland*, bijlage D Handleiding Rombo duurzaam bouwen tactiek fase I, Bouwstenen 90, Eindhoven University Press, Eindhoven 2005;
- Rooij, A. de (ed.), *Fysica van de samenwerking I*, Europese Bibliotheek Zaltbommel 2005;
- Rooij, A. de (ed.), *Fysica van de samenwerking II*, Krachtenfusie in de inrichting van Nederland, Uitgeverij Veen Magazines, Diemen 2006;
- Tuckman B.W., *Development Sequence in Small Groups*, Psychological Bulletin, Vo 63 No.6 1965;
- Vandevae R.C., *Synergy and Team Cooperation: Understanding the Dynamics of Teams*, Purdue University 2003;
- Walsh K.P., *Building Bridges Between Functional Groups and High Performance Teams*, Institute of Electrical and Electronics Engineers IEEE 2005;
- Westerman Maarten, Roelant Oltmans. *Hockey is mijn leven*, Uitgeverij Arko 2005;

Ga terug naar Start....

Een praktische handreiking met
project start up-ervaringen uit diverse sectoren



Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.

Auteurs (het topteam):

Andre Dorée

Frens Pries

Christoph Maria Ravesloot

Alex Jansen

Paul Kuijpers



Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door
Balance & Result Organisatie Adviseurs B.V.