

## 106 - Risicomangement 2.0: gerichte aandacht voor houding, gedrag en interactie

Auteurs:

Henberto Remmerts (*werkzaam bij Tauw*)

Marloes de Jong (*werkzaam bij Kessels & Smit, The Learning Company*)

### Proloog

Iedereen weet het, naast een goede technische en contractuele voorbereiding is het onderlinge contact en daarmee het samenwerken een succesfactor om een goed project te realiseren. De vraag is: hoe realiseren we goed **contact** naast een goed **contract**. Het verschil is slechts één letter, de **R** van Relatie. Het contract komt tot stand in de voorbereiding opgesteld door een opdrachtgever en/of een adviesbureau, vervolgens wordt het contract aanbesteed. Dit zijn twee belangrijke fasen van een proces waar niet alle partijen, die uiteindelijk gaan samenwerken, onderdeel van uitmaken. Dat vraagt om momenten waar aandacht voor samenwerking expliciet kan worden. Wij gaan op zoek naar momenten waar de **R** van relatie een toegevoegde waarde kan hebben. Een logisch startpunt is de fase van Aanbesteden en Contracteren waar potentiële samenwerkingspartners elkaar leren kennen: op deze momenten kan de basis van een relatie worden gelegd.

### Samenvatting

Risicomangement 2.0 is een werkwijze voor projectmanagers, bestuurders en projectmedewerkers in de bouw waarin de focus ligt op de risico's die kunnen ontstaan door ineffektieve communicatie, samenwerking en interactie. Deze zogenaamde relationele risico's blijven vaak onzichtbaar in de gangbare, technisch georiënteerde werkmethodes. In het partnership tussen Tauw en Kessels & Smit, worden de gangbare methoden uitgebreid met dit relationele aspect. Via de methode van het driehoeksdenken reiken we concrete hulpmiddelen aan die bijdragen aan helderheid over verwachtingen, belangen, rollen en verantwoordelijkheden. De gedachte daarachter is dat afstemming en transparantie leiden tot effectievere samenwerking en een sterker alignement en commitment. Dat leidt tot een verscherpte aandacht voor zaken die beslist niet mogen misgaan, onverwachte gebeurtenissen en zwakke signalen met grote consequenties. Kortom: met een combinatie van technisch en relationeel risicomangement is men beter voorbereid op de verwachte en onverwachte gebeurtenissen binnen een bouwproject.

## **Aanleiding: de huidige aanpak schiet tekort**

Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in techniek en procedures om de kwaliteit en efficiëntie van ons werk te vergroten. Dit heeft ons veel gebracht, de sector is gegroeid in verschillende elementen, zoals:

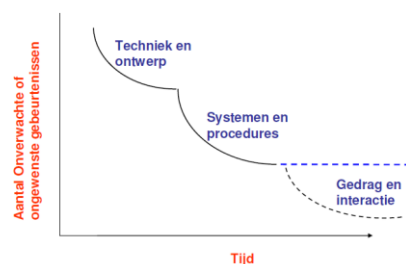
- Efficiëntere bouwmethodes met betere resultaten (*lean* bouwen, ketendenken)
- Technische innovaties
- Kortere doorlooptijden
- Hogere klanttevredenheid
- Verhoogde zorg voor medewerkers (fysieke belasting)
- Slimmer risicomangement (realistischer inschatting, tijdige communicatie)
- Oog voor veiligheid (van verandering door instructie naar verandering vanuit overtuigingen)

De praktijk van alledag laat echter nog veel problemen zien in samenwerking met partijen onderling: plannings worden niet gehaald, budgetten worden overschreden en geschillen en arbitrages komen ons niet vreemd voor. Vaak is de oorzaak hiervan te vinden in iets anders dan het niet opvolgen van de afspraken: regelmatig spelen hierin belangenverschillen een grote rol. Voor de één gaat het succes van een project over innovatie of duurzaamheid, voor anderen ligt de aandacht meer bij veilig werken of de reductie van overlast. Dergelijke belangen spelen in elk project een rol en zullen verschillend zijn per bouw- of ketenpartner. Dat kan leiden tot impliciete verwachtingen en (ogenschijnlijk) tegengestelde belangen. Het risico ligt precies in het feit dat het impliciet is. Vaak manifesteren de verschillen zich pas als partners al in samenwerkingsverband zijn gestart en het project al loopt.

Een tastbaar gevolg daarvan is een flinke bijdrage in hoge faalkosten (circa 10 % in de bouwsector (onderzoek USP 2011-2013), moeizame samenwerking en niet te onderschatten: een ophoping aan frustraties, met ineffectieve samenwerking tot gevolg. Een volgende stap om meer greep te krijgen op deze thema's is een volgende generatie risicomangement, waarbij naast aandacht voor de technische(ontwerp) en procedurele aspecten van bouwen, ook aandacht is voor de relationele kant van de sector: alles wat raakt aan zaken als samenwerking, communicatie, verwachtingenmanagement. Kortom: houding, gedrag en interactie. Eén en ander is in relatie tot de tijd vormgegeven in figuur 1.

---

### **Invloed van gedrag op betrouwbaarheid**



---

*Figuur 1. De verschillende fasen Risicomangement op het aantal ongewenste gebeurtenissen*

Aandacht voor een dergelijk ‘softe’ kant van het werk is nodig, omdat de huidige aanpak tekort schiet. Met de insteek van procedures, controle en toezicht is slechts een beperkt deel van de algehele problematiek of risico’s effectief op te lossen. Door de verscherpte aandacht op veiligheid, geld en efficiency is daar echter wel op gehamerd: vrijwel iedere partij in de sector heeft te maken gekregen met nog meer regels, nog meer toezicht, nog meer verantwoordelijkheid. Om aan al die eisen te kunnen voldoen, ontwierpen de organisaties zelf óók meer regels, meer (controle-) procedures en vermijdingsstrategieën. Ook de consequenties van de bouwfraude hebben geleid tot een vermindering van echt contact. Alle maatregelen die zijn genomen om veiligheid, efficiency, rechtmatigheid en kwaliteit te waarborgen, vertrekken vanuit de opvatting dat samenwerking geconstrueerd kan worden op basis van heldere afspraken. Daarmee blijft het menselijk deel onderbelicht: want hoe je het ook wendt of keert, uiteindelijk zijn het nog altijd de mensen die de keuzes maken op de meest cruciale momenten. En alleen al daarom is het nodig om ook te investeren in de onderlinge relatie, het expliciteren van verwachtingen en teleurstellingen, kortom: in écht contact. Met de gewoonte binnen de bouwsector om alle problemen, ongeacht de oorzaak, op te willen lossen vanuit inhoud of procedures, wordt een derde belangrijke aanvliegroute over het hoofd gezien: namelijk die van de relatie. En daarmee loopt men een groot aantal kansen op verbetering mis.

### ***Een ontwikkeling: de relationele benadering***

Tegelijkertijd groeit de behoefte aan deze relationele benadering langzaam. Dat zien we onder andere door het ontstaan van de toolbox ‘Effectief Omgaan met risico’s’ waarin aandacht wordt besteed aan het investeren in de relatie:

### **Effectief omgaan met risico's**

Sinds enkele jaren staat risicomanagement stevig op de kaart in onze sector: vrijwel iedereen is ervan overtuigd dat het nuttig en nodig is om met betrokken partijen in gesprek te zijn over de (on)verwachte risico's in een project en om heldere afspraken te maken over maatregelen om te voorkómen dat risico's zich voordoen of om de schade die ze aan een project toebrengen te beperken.

De reden voor het toepassen van risicomanagement volgt vaak uit één of meerdere van de volgende vier aspecten:

- Complexiteit beheersen;
- Faalkosten of meerkosten reduceren;
- Ongelukken voorkomen;
- Integriteit bevorderen en werken aan imago, wantrouwen wegnemen.

Er zijn al diverse methodes om vooraf problemen en risico's die op je pad kunnen komen, in kaart te brengen. De methode RISMAN is hier een voorbeeld van, net als de vele checklists en projectplannen. De afgelopen jaren heeft RISNET de effecten van deze methodes in de praktijk gezien en daar lessen uit getrokken. Het blijkt steeds weer dat de sleutel voor betere projectbeheersing, en dus een beter projectresultaat, ligt in het transparant, realistisch en consequent communiceren over risico's tussen ketenpartners, gedurende het hele bouwproces. Zaken als een ander aanspreken op verantwoordelijkheden, knopen doorhakken over wie wat doet en échte openheid creëren over de risico's en wederzijdse verwachtingen lijken vooraf vooral veel tijd te kosten. Echter, door te investeren in deze 'voorkant', wordt de winst zichtbaar in de 'achterkant':

- Dat de samenwerking daarna soepel verloopt;
- Dat voorkómen wordt dat risico's zich voordoen;
- Dat de schade van risico's die zich voordoen beperkt wordt;
- Dat het reactievermogen in momenten van crisis versnelt.

*Uit: CROW (2010). Toolbox Effectief omgaan met risico's*

De toolbox is zeven jaar geleden ontstaan vanuit een innovatieve samenwerking tussen (koepel) partijen uit de bouwsector en partijen uit het veld van organisatieadvies en sociaal wetenschappelijk onderzoek. Doel was om te komen tot een concreet product waarin de inzichten uit beide werelden verenigd werden voor gebruik in de bouw. Een toolbox dus, waarin de standaard aanpak voor, in dit geval, risicomanagement, werd verrijkt met inzichten over 'relationele risico's': de zaken die mislopen zelfs als alle procedures worden gevolgd. Het gaf een antwoord op de vele voorbeelden uit bouwprojecten waarin men zocht naar, en uiteindelijk zelfs vocht om, toewijzing van verantwoordelijkheden. En het antwoord was: kijk niet alleen naar eenzijdige belangen, maar zoek de gezamenlijkheid. Vertrek niet alleen vanuit gescheiden verantwoordelijkheden, maar kijk ook waar je ze kunt delen. Dat bereik je via je sociale vaardigheden en enkele slimme tips and tricks zoals een model voor resultaatgericht samenwerken, een set van vragen om focus te maken en de basistechnieken voor het effectief uitspreken van verwachtingen, feedback en confrontatie.

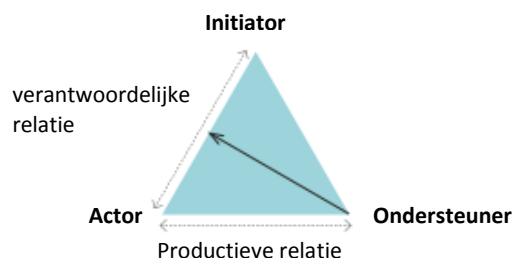
## **Een aanpak: Risicomanagement 2.0.**

De samenwerking heeft zich voortgezet en bestaat nog steeds: niet langer gericht op het maken van een product, maar op het toepassen ervan in bestaande bouwprojecten. Hoofdrolspelers zijn Tauw en Kessels & Smit, *The Learning Company* (K&S). De samenwerking bestaat uit het faciliteren van projectgroepen die worstelen met vraagstukken rondom effectiviteit, risicomanagement en samenwerking.

In de aanpak van Risicomanagement 2.0 introduceren we de driehoek: een samenwerkingsmodel waarin steeds één geconcretiseerd resultaat centraal staat, op basis waarvan betrokkenen vervolgens met elkaar bepalen wie hierin richtinggevend is, wie uitvoerend en wie ondersteunend.

### **Verantwoordelijke relaties creëren**

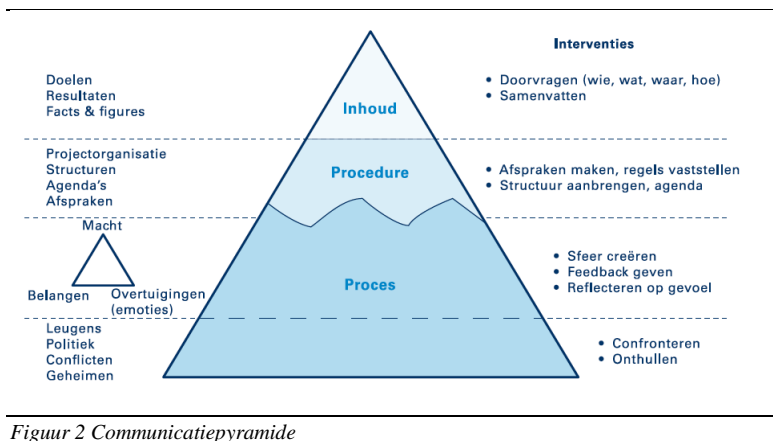
De driehoek is een denkwijze die helpt bij een situatie als hiervoor geschetst: iemand wil een resultaat boeken en heeft daar anderen voor nodig. Het model bestaat uit een kern (het te bereiken resultaat) en drie rollen: de initiator (I), de actor (A) en de ondersteuner (O). Alle drie werken zij samen om het gewenste resultaat (R) te bereiken



De driehoek gaat uit van de gedachte dat samenwerking alleen tot de gewenste resultaten leidt als iedereen zich verbonden voelt aan dat resultaat. De filosofie daarachter is simpel en gebaseerd op wat we in de dagelijkse praktijk vaak zien gebeuren: iemand zet zich volledig in voor een resultaat als hij daar het belang van inziet. Iets belangrijk vinden is dus hét ingrediënt om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Dat zorgt voor de grootste inzet, de beste kwaliteit en optimaal gebruik van elkaars talenten.

Uit: Jong, M. De (2012). *Effectief samenwerken: de driehoek van verantwoordelijke relaties*. Utrecht: K&S Publishers

Uit de ervaringen tot nu toe blijkt dat juist de combinatie van know-how op beide terreinen naadloos op elkaar aansluit en vaak niet zonder elkaar kan. Enerzijds is het nodig om te weten hoe je interventies doet op het vlak van samenwerking en processen. Anderzijds is het noodzakelijk om te weten wanneer dat nog niet nodig is omdat vraagstukken of problemen wel via techniek of procedures zijn op te lossen. In figuur 2 is de communicatiepiramide weergegeven, deze geeft inzicht in de waarde van samenwerken en processen.



Figuur 2 Communicatiepyramide

Een wezenlijk onderdeel in de aanpak is vooraf investeren: starten met persoonlijke kennismaking en het opbouwen van de relatie. En dan vooral ook mikken op transparantie over ieders persoonlijke belangen. Via onder andere de methodiek van de 2x2 vragen lukt het om verbinding tussen projectdeelnemers te leggen op de vraag: "Wat is voor jou belangrijk?" Als die verbinding er is, is het veel gemakkelijker om problemen en zelf meningsverschillen op te **lossen**.

### De 2x2 vragen

De vier vragen waar het om draait, zijn:

- Wat maakt dat wat je wilt belangrijk?**  
Brengt focus van binnenuit: waar is het deze persoon om te doen?
- Welk resultaat heb je voor ogen, waarmee ben je tevreden?**  
Brengt focus naar buiten toe: wat staat er 'in de wereld' als het gerealiseerd is?
- Wie heb je nodig om dit te bereiken?**  
Bouwt aan verbinding: welke mensen spelen een rol?
- Wat is dan je eerste stap?**  
Zet aan tot actie: wat kan jij of de ander nú doen zodat het project van start kan?

We gebruiken de term '2x2', omdat beide paren van vragen elk een ander doel bereiken. Met de eerste twee vragen bereik je focus: door goed in te zoomen op wat je belangrijk vindt en hoe dat er in de praktijk uit ziet als het gerealiseerd is, creëer je een scherp en genuanceerd beeld van wat je wilt bereiken. En daarmee een richting waarmee je je koers kunt gaan uitzetten. Met het tweede paar vragen ontstaat de actie: door deze vragen te beantwoorden ontwerp je je eerstvolgende stappen. Daarmee creëer je tevens een soort checklist die je gedurende de samenwerking bij de hand kunt houden om na te gaan of je nog steeds op koers ligt.

Uit: Jong, M. De (2012). *Effectief samenwerken: de driehoek van verantwoordelijke relaties*. Utrecht: K&S Publishers

Daarnaast is het erg belangrijk dat mensen in de bouw er zelf voor kiezen om ook vanuit processen en relaties te kijken naar hun projecten en teams.

Wie de overtuiging heeft dat daar een cruciaal aangrijpingspunt ligt, krijgt dingen voor elkaar. Wie die overtuiging niet heeft, is waarschijnlijk niet succesvol op dit vlak.

Dezelfde transparantie is nodig om risico's zo snel mogelijk in kaart te brengen. Dat vraagt openheid van ieder individueel (melden als er iets mis dreigt te gaan in plaats van verdoezelen) en een omgeving die die openheid waardeert.

### ***Wat is er voor nodig?***

In onze optiek is het noodzakelijk dat het proces van samenwerking wordt gefaciliteerd. Voor alle andere wezenlijke sturingsmechanismen is immers al voldoende aandacht, denk aan plannings (PPI), kostenramingen (SSK), diverse technische applicaties om objecten te toetsen et cetera. Wat is er beschikbaar om samenwerking te faciliteren en daarmee houding, gedrag en interactie positief te ontwikkelen? Wij zien kansen voor verbetering in verschillende fasen.

In de voorbereidingsfase: In deze fase kan nagedacht worden over het opnemen van tijd en gelegenheid voor kennismaking, ieders onderliggende belangen leren kennen en de focus op het resultaat scherp te stellen. Bijvoorbeeld door niet alleen te kijken naar het gewenste resultaat en de onderliggende belangen op geld, kwaliteit of projectinrichting, maar ook op zaken als samenwerking, verantwoordelijkheid en attitude van en met de partners. Dit alles met een opvolging van monitoren, bespreken, elkaar aanspreken en bijsturen. Immers plannings en kosten worden regelmatig gemonitord en bijgesteld. Dit is ook nodig voor het verbeteren van samenwerking. Het adviesbureau en de opdrachtgever hebben in deze fase de mogelijkheid om de basis hiervoor te leggen.

In de aanbestedingsfase: er zijn reeds beschikbare tools die voor dit onderdeel ingezet kunnen worden. Denk aan individuele inlichtingen en dialoogrondes. Hoewel niet in de eerste plaats ontwikkeld om samenwerking te ondersteunen, wordt hiermee wel een belangrijk basis voor die samenwerking gelegd. Een van de deelnemende inschrijvers in de fase van aanbesteden zal de opdracht mogen uitvoeren en daarmee leggen de beoogde samenwerkingspartners hun basis voor samenwerking.

In de uitvoeringsfase: voor bepaalde tijd gaan partijen samenwerken, de basis is een contract. We hebben gezien dat er meer nodig is om goed werk te maken en potentiële faalkosten te reduceren. Juist in de uitvoeringsfase liggen de kansen om met respect voor elkaars belangen aan de slag te gaan. Dat betekent niet dat de contractuele aspecten anders uitgelegd gaan worden. Uitgangspunt is: hard op het contract en zacht op de relatie. Dat betekent dat we bij de start onderzoeken wat we voor elkaar kunnen betekenen: dat is wat ons verder kan brengen. En bij spanningen, onenigheid of misverstanden betrekken we niet alleen de contractuele afspraken, maar ook de individuele keuzes, behoeften, vragen en belangen. Om dit te faciliteren is meer nodig dan de huidige aanpak. Onze stelling is dan ook dat naast de rollen van technisch-, plannings, contract-, omgevings- procesmanagement samenwerkingsmanagement in elk project een noodzakelijke toevoeging is.

## ***Hoe kun je dit leren?***

Risicomanagement 2.0 leent zich bij uitstek voor toepassing in de alledaagse praktijk. Het vergt geen diepgaande opleiding van de gebruikers, het vraagt alleen een korte training om kennis te nemen van het model en te experimenteren met de toepassing ervan.

Tauw en Kessel & Smit, *The Learning Company* bundelen hun kennis van bouwprocessen (Tauw) en samenwerkingsvraagstukken (K&S) om dit te begeleiden. De vormen waarin wij deze ondersteuning aanbieden, variëren naar gelang de aanleiding, het vraagstuk of de urgentie van de betrokken organisatie(s).

Voorbeelden van begeleiding zijn:

- Training (workshops, terugkom-momenten, intervisie, monitoring)
- Leertraject (begeleiding op een lopend vraagstuk binnen een organisatie, met betrokkenheid van alle partijen)
- Begeleiding risicomanagement in het bouwproces van initiatief, via ontwerp, aanbesteding/contractering naar uitvoering en beheer
- Teamsessies (toepassing van de driehoek en bijbehorende tools in werksessies tussen verschillende organisaties)
- Development Centers (geconcentreerd leertraject van 1,5 dag waarin gewerkt wordt met echte gasten, relevante gesprekspartners en feedback en begeleiding al doende).