

# Teamgeest verbeteren binnen bouwteams

Verkorte versie voor website

## Masterthesis

Auteur: Ir. Marco P.A. van Daalen  
Ds. van den Boschlaan 317  
2286PL Rijswijk  
Tel: 070-3954119 Mob: 06-23930299  
E-mail: daalen@orange.nl

Organisatie: Bouwfonds Property Development Business Unit Zuid-West  
Begeleider: Marcel van der Werf

Datum: Februari 2008

Docent: Dr. Marco C. de Witte

TSM Business School  
Executive MBA 17

## Voorwoord

De tekst die ik op deze website presenteer is een gedeelte van mijn Masterthesis in het kader van mijn opleiding Executive MBA 17 van TSM Business School. Aangezien een gedeelte van de thesis ook gaat over interne gelegenheden zijn met name deze gedeelten uit dit stuk weggelaten, de rest van de tekst is zoveel mogelijk intact gelaten. Bij mijn huidige werkgever **Bouwfonds MAB Ontwikkeling regio Zuid-West** (verder: BMO Delft) heb ik de functies Hoofd Bouwuitvoering en Hoofd Kopersbegeleiding en ben ik verantwoordelijk voor alle in uitvoering zijnde bouwprojecten van BMO Delft inclusief de begeleiding van onze klanten en de nazorg daarvan. Ik stuur ongeveer 25 mensen direct aan.

Ik bedank hierbij iedereen die aan mijn onderzoek heeft meegewerkt onder wie alle geïnterviewden, Marcel van der Werf (hoofd Projectmanagement bij BMO Delft) en vele andere collega's van BMO Delft.

Ook breng ik dank uit aan de volgende personen op wie ik een beroep heb mogen doen, te weten: Henk Houwers van Cosparin over zijn kennis van teamcoaching, Marco de Witte van HGRV en Dick Wijnveen van TSM Business School voor de begeleiding van mijn afstuderen, Pim Paffen voor onze discussie voor de beste aanpak de teamgeest te verbeteren, Leon de Caluwé voor het aangeven van de juiste vragenlijst van de veranderkleuren en zijn feedback op mijn concept thesis, Jaap Boonstra voor zijn bijdrage middels het door hem verstrekte themanummer over ondernemen in netwerken en allianties, Jeroen Hendriksen voor zijn ondersteunende mening over het gebruik van de methoden van intervisie, Kees van Leeuwen van Procap voor ons gesprek over de veranderingen in de bedrijfskolom en in het bijzonder zijn ervaringen binnen het project de A2, Janno Wattel die mij als stagiair heeft geholpen met het praktijk onderzoek en de illustraties en tabellen, Arthur Crooy voor zijn filmpje over samenwerken, André Meester van Teamvorm bv voor ons aangename gesprek over teams en de Belbin teamrollen en teammanagement en zijn reflectie op mijn thesis, Maarten Soederhuizen van Volker Wessels voor mijn introductie bij de Stichting Bouwreflectie, Jan Moerkerk van de Stichting Bouwreflectie voor ons aangename gesprek, Eva Boudewijn van Motion Consult voor haar feedback op mijn concept thesis, Ton van Daalen mijn vader en editor, Ferrie van den Heuvel mijn schoonvader en illustrator. In het bijzonder wil ik mijn vrouw Wendy van Daalen bedanken voor het feit dat zij de afgelopen twee jaar zo begripvol is geweest dat zij weinig of geen beroep op mij heeft kunnen doen terwijl ze mij toch is blijven steunen in deze zware tijden. Daarnaast wil ik mijn studiegenoten bedanken voor het plezier en de ondersteuning die we elkaar tijdens de studie hebben kunnen bieden.

## Samenvatting

In dit rapport heb ik het onderzoek beschreven hoe de teamgeest binnen bouwteams van BMO Delft kan worden verbeterd. Onder de teamgeest wordt in dit onderzoek verstaan het op een zodanige manier met elkaar samenwerken, dat er onderling vertrouwen is, er ruimte is voor open communicatie, er productieve conflicten kunnen plaatsvinden, teamleden betrokken zijn bij genomen beslissingen, hier ook de verantwoordelijkheid voor nemen en dat men zich focust op de gezamenlijke doelstellingen, zodat “het team/teamleden” betere prestaties “levert/leveren” dan het gedaan zou(den) hebben met een minder goede teamgeest.

Er is onderzoek gedaan naar het meten van teamgeest bij bouwteams. Na meting van de teamgeest bij alle bouwteams van BMO is gebleken dat de teamgeest van alle bouwteams verbeterd dient te worden. Ook zijn er aanbevelingen gedaan om de hiervoor gehanteerde teammonitor verder te verbeteren.

Naast de zaken die binnen een bouwteam nodig zijn om de teamgeest te verbeteren zijn er een aantal organisatorische randvoorwaarden gevonden die evenzeer nodig zijn om de teamgeest te bevorderen. De allerbelangrijkste randvoorwaarde is dat de directie in haar strategie gaat onderbouwen dat het werken in bouwteams belangrijk is voor de positionering van BMO Delft in de markt. Daarnaast dient de strategie op dit gebied, en daarmee het belang van een goede teamgeest binnen bouwteams, zowel binnen de organisatie als daarbuiten, helder te worden uitgedragen. De andere randvoorwaarden zijn: selectie van partnerbedrijven, selectie van teamleden, opleiding van de projectmanagers, sturen op vastlegging van doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden per bouwteam, regelmatig teamoverleg en monitoring alsmede een bonusregeling op basis van de teammonitor. Daarnaast adviseer ik tegen het einde van het bouwteam een evaluatie te houden en het project gezamenlijk over te dragen aan het uitvoeringsteam.

Op basis van de verrassende resultaten van een bij alle bouwteamleden gehouden Belbin teamrollentest concludeer ik dat er een verbetersessie dient te worden georganiseerd om de teamgeest succesvol te kunnen verbeteren.

De te houden veranderversessie dient te worden uitgevoerd met een in hoofdzaak **Groene** veranderkleur. Voor het veranderplan kan het beste gebruik worden gemaakt van het acht stappenplan voor een succesvolle verandering. De te nemen stappen zijn, om te beginnen, het vergroten van het urgentiebesef middels een spelsimulatie en een bijeenkomst waarbij middels het raken van de emotie het belang van verbetering van de teamgeest wordt benadrukt. Daarna dient er een team te worden samengesteld dat samen met een professionele veranderaar een leidende coalitie gaat vormen; zij ontwikkelen verder de aanpak tot de benodigde verandering. De rest van de stappen staan uitgebreid in dit rapport beschreven.

# Inhoudsopgave

<b>1 INLEIDING</b>	<b>5</b>
1.1 ACHTERGRONDEN	5
1.2 PRÉ DIAGNOSE	7
1.3 IDENTIFICATIE EN DEFINIËRING VAN DE PROBLEEMIDENTIFICATIE	7
1.4 THEORETISCH KADER	9
1.5 METHODEN EN TECHNIEKEN VAN ONDERZOEK, AANPAK EN OPBOUW	10
1.6 AFBAKENING	11
<b>2 WAT IS EEN BOUWTEAM?</b>	<b>13</b>
2.1 WAT IS EEN TEAM?	13
2.2 SOORTEN TEAMS	13
2.3 CONCLUSIE VERGELIJKBARE TEAMS	16
2.4 WAT KUNNEN WE VERSTAAN ONDER “EEN GOEDE TEAMGEEST”?	17
2.5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	18
<b>3 TEAMGEEST</b>	<b>20</b>
3.1 HOE METEN WE TEAMGEEST EN WAARDECREATIE?	20
3.2 WAT IS DE HUIDIGE SITUATIE WAT BETREFT DE TEAMGEEST?	22
3.3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	24
<b>4 WAAROP KUNNEN DE PROJECTLEIDERS VAN BMO STUREN OM DE TEAMGEEST TE VERBETEREN?</b>	<b>26</b>
4.1 ZAKEN WAAROP DE PROJECTLEIDERS KUNNEN STUREN OM DE TEAMGEEST TE VERBETEREN	26
4.2 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	35
<b>5 DE ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN OM TEAMGEEST TE VERBETEREN (INPUT / OUTPUT)</b>	<b>36</b>
5.1 DE ORGANISATORISCHE RANDVOORWAARDEN OM TEAMGEEST TE VERBETEREN (INPUT / OUTPUT)	36
5.2 ONDERZOEK NAAR DE BELBINScores VAN TEAMLEDEN	42
5.3 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	46
<b>6 HOE KAN DE TEAMGEEST BIJ BOUWTEAMS WORDEN VERGROOT?</b>	<b>47</b>
6.1 HOE KAN DE VERANDERSTRATEGIE HET BESTE WORDEN VORM GEGEVEN?	47
6.2 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	55
<b>7 CONCLUSIES AANBEVELINGEN EN REFLECTIE</b>	<b>57</b>
7.1 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	57
7.2 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	60
7.3 REFLECTIE	61
<b>LITERATUUR</b>	<b>62</b>
<b>BIJLAGEN</b>	
BIJLAGE 1: VRAGENLIJSTEN TEAMMONITOR	
BIJLAGE 2: TEAMMONITOR BOUWTEAMS	
BIJLAGE 3: OMSCHRIJVING 9 BELBIN TEAMROLLEN	
BIJLAGE 4: VRAGENLIJSTEN BELBIN (LIBELLETEST)	
BIJLAGE 5: BELBINScores TEAMLEDEN PER BOUWTEAM	
BIJLAGE 6: BELBINScores PROJECTLEIDERS BMO	
BIJLAGE 7: RESULTATEN OFFICIËLE GEVALIDEERDE BELBINTEST	
BIJLAGE 8: TEAM-RAPPORT BELBINTEST	
BIJLAGE 9: TOELICHTING VERANDERKLEUREN DE CALUWÉ	
BIJLAGE 10: VRAGENLIJST KLEURENSCAN DE CALUWÉ	
BIJLAGE 11: KLEURENSCAN PROJECTLEIDERS BMO	
BIJLAGE 12: INTERVIEWS MET PROJECTLEIDERS BMO	
BIJLAGE 13: INTERVIEWS MET AANNEMERS	

N.B. WEGENS TOEGEZEGDE ANONIMIITEIT ZULLEN DE BIJLAGEN SLECHTS SELECTIEF WORDEN VERSPREID

# **1 Inleiding**

In dit hoofdstuk heb ik eerst de organisatie beschreven waar het onderzoek is gedaan en de markt waarin deze opereert. Daarna wordt aangegeven hoe BMO Delft zich in de markt positioneert waarna er middels quick-scan wordt aangegeven welke organisatieaspecten zouden moeten worden aangepakt om de teamgeest binnen bouwteams te verbeteren. Tevens wordt het probleem en de aanleiding voor dit onderzoek beschreven. Ook wordt het theoretisch kader geschetst van dit onderzoek, waarna de afbakening en de methode van aanpak van het onderzoek is omschreven.

## **1.1 Achtergronden**

### **Bouwfonds**

Bouwfonds<sup>1</sup> (sinds 1 December 2006 onderdeel van Rabo Bouwfonds N.V.) is de grootste projectontwikkelaar van Nederland. Zij richt zich op drie kernactiviteiten binnen het vastgoed, namelijk ontwikkeling van woningen en vastgoed, financiering en management. Bouwfonds was in oorsprong eigendom van een groot aantal Nederlandse gemeenten en is in 2000 grotendeels verkocht aan ABN-AMRO en ultimo 2006 doorverkocht aan de Rabobank Groep.

Het ontwikkelen van vastgoed gebeurt door Bouwfonds Property Development (BPD). In Nederland opereerde zij tot 31/12/2007 onder de naam Bouwfonds MAB Ontwikkeling (BMO) en sinds 01/01/2008 onder de naam Bouwfonds Property Development; per dezelfde datum zijn het voormalige Rabo Vastgoed en Bouwfonds MAB Ontwikkeling samengevoegd tot één nieuw bedrijf. Inhoudelijk zijn er nog veel zaken die moeten worden geregeld om te kunnen spreken van één nieuwe organisatie.

### **Bouwfonds MAB Ontwikkeling**

Voor dit onderzoek beperk ik mij tot de situatie van BMO tot 01/01/08 aangezien dit onderzoek grotendeels in die tijd binnen BMO is verricht. De woningbouwontwikkeling in Nederland wordt gerealiseerd vanuit vijf regiokantoren en enkele dochterondernemingen met een eigen identiteit. In 2007 verkocht BMO 6.010 woningen in Nederland (voorlopige cijfers). BMO Delft is een van de vijf regiokantoren. In 2007 verkocht BMO Delft 1.439 woningen. BMO Delft heeft circa 105 fte<sup>2</sup> in dienst. BMO Delft is binnen BMO de op één na grootste regio. Als hoofd

---

<sup>1</sup> Zie ook [www.bouwfonds.nl](http://www.bouwfonds.nl)

<sup>2</sup> Fte staat voor full-time-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek. Een functie van 0,6 fte bijvoorbeeld is — uitgaande van een werkweek van 38 uur — een functie van  $0,6 \times 38 = 22,8$  uur. De afkorting fte wordt met

Bouwuitvoering en hoofd Kopersbegeleiding ben ik verantwoordelijk voor alle in uitvoering zijnde bouwprojecten van BMO Delft inclusief de begeleiding van onze klanten en de nazorg daarvan.

### **Afdeling projectmanagement**

Het onderzoek is gericht op de afdeling projectmanagement. Deze afdeling bestaat uit het hoofd Projectmanagement en 13 projectmanagers/projectleiders. Het zijn de projectleiders van deze afdeling die namens BMO Delft sturing geven aan de bouwteams.

### **Het probleem**

Het probleem dat ik in dit rapport onderzoek is er een, dat zich in algemene zin voordoet binnen de bouwteams. Bij het ene bouwteam is dit duidelijker zichtbaar dan bij het andere bouwteam. BMO Delft hanteert het bouwteammodel voor het grootste gedeelte van haar projecten. Bij een bouwteam werkt een daarvoor geselecteerde aannemer in een vroeg stadium met de opdrachtgever, de architect en adviseurs samen, waardoor de kennis van een aannemer beter benut kan worden. Hierdoor zou er in theorie tijdens de uitvoering nauwelijks nog meerwerk kunnen ontstaan. Daarnaast kan door inbreng van kennis van de aannemer het ontwerp verder worden geoptimaliseerd waardoor er een relatieve meerwaarde kan worden gecreëerd. Vaak levert dit model de gewenste resultaten op maar niet altijd (naar schatting levert ruim 40% van de bouwteams niet de gewenste resultaten op). Als het bouwteam niet goed functioneert heeft dit negatieve effecten in de voorbereiding en of uitvoering van een project. Dit leidt tot een minder efficiënt proces, tot lagere marges en brengt regelmatig een negatieve belasting bij o.a. de mensen van mijn afdelingen teweeg. In dit rapport doe ik onderzoek naar mogelijke verbeteringen van de teamgeest binnen het huidige bouwteammodel, gezien vanuit de belangen van BMO Delft.

### **Aanleiding**

De aanleiding om juist nu dit probleem aan te pakken is dat het probleem vanwege enkele belangrijke verschuivingen de laatste jaren groter is geworden. BMO was enkele jaren geleden nog een opdrachtgever met veel technische kennis in huis; de projecten werden door eigen deskundigen uitgewerkt voor uitvoering. De laatste jaren is BMO verschoven naar een opdrachtgever die steeds meer aan de aannemer overlaat. Steeds duidelijker wordt het dat niet iedereen in de verschillende organisaties met deze verschuivingen is meegegroeid. Hierdoor ontstaan er scheve relaties, waarbij de teamgeest extra onder druk staat.

---

kleine letters geschreven, omdat het geen afkorting van een naam is. Het meervoud luidt fte's. Bron: [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl).

## **1.2 Pré diagnose**

Om een voorlopige diagnose te kunnen stellen, of het werken in bouwteams en daarmee het belang van het verbeteren van teamgeest binnen die teams van belang is voor de business propositie van BMO, is er aan de hand van het trechtermodel (Jonker, 2004) een pré diagnose uitgevoerd. Hiervoor heb ik trechtermodel gebruikt aangezien dit één van de weinige diagnose modellen is die verbinding legt tussen de omgevingsanalyse, business positie en de staande organisatie ('as is') en resulteert in een beeld van de gewenste positionering en organisatievormgeving: een visie op de organisatie ('to be'). Dit vormt het uitgangspunt tot de uit te voeren verandering. De pré diagnose zelf heb ik in deze web-versie weggelaten.

### **Conclusies pré diagnose**

Aan de hand van de uitgevoerde pré diagnose is vastgesteld dat het samenwerken in bouwteams en daarmee het verbeteren van teamgeest van belang is voor de positionering van BMO in de markt.

Om binnen de cirkel van invloed van BMO Delft te blijven, alsmede binnen die van de onderzoeker zal in dit onderzoek met name worden ingezoomd op de cultuur, namelijk de teamgeest van bouwteams. Aangezien cultuur het collectieve gedrag en waarden van een groep mensen is, wordt er onderzocht welke competenties de projectleiders van BMO Delft moeten aanleren om de teamgeest te verbeteren. Hoewel structuur op zichzelf geen randvoorwaarde is om een goede teamgeest mogelijk te maken, zal wel worden onderzocht welke aanpassing van de organisatorische randvoorwaarden de verbetering van teamgeest kan ondersteunen.

## **1.3 Identificatie en definiëring van de probleemidentificatie**

Bij BMO Delft gebeurt de voorbereiding van woningbouwprojecten vrijwel altijd middels het bouwteammodel. Gemiddeld zijn er tegelijkertijd circa 50 - 70 projecten in voorbereiding. Ieder bouwteam wordt vanuit BMO Delft aangestuurd door een projectleider/projectmanager. Iedere projectleider stuurt circa 4 – 6 bouwteams aan. Vaak leveren de bouwteams de gewenste resultaten op maar helaas niet altijd<sup>3</sup>. De gewenste resultaten vormen een scala van zaken waaronder keuze van het juiste bouwsysteem, toepassing van de juiste materialen en detaillering, uitwerking binnen bepaalde financiële kaders, het op tijd in verkoop kunnen gaan, goede verkoopbaarheid van het project, weinig meerwerk tijdens de bouw, goede contractstukken en

---

<sup>3</sup> Ik ben van mening dat gezien de huidige resultaten en teamgeest van de verschillende bouwteams, het verbeteren van de teamgeest veel verbeteringen zal genereren met betrekking tot de resultaten.

tenslotte tevreden klanten (kopers). Meestal worden de beste resultaten gehaald als er tijdens het bouwteam ook een goede teamgeest aanwezig is. Doch is dit niet altijd het geval. De geconstateerde indicatoren hiervoor zijn: geen optimaal ontwerp, een niet optimale keuze van het bouwsysteem, veel meerwerk tijdens de bouw en spanningen tussen de teamleden. In dat geval is er meer sprake geweest van een aanbestedingsmodel (Ridder, 2006), ook wel uitbestedingsmodel genoemd. Een bouwteam zonder teamgeest kan nooit dezelfde (meer-)waardecreatie leveren als datzelfde team met teamgeest (Boudewijn, 2007). Zo stelde Marcel van der Werf<sup>4</sup> het in ons interview "In het vak van projectontwikkeling is goede communicatie een belangrijke succesfactor. Ook de goede werking van een bouwteam is gebaseerd op open communicatie, wederzijds vertrouwen en gelijkwaardigheid. Dat komt niet alleen het eindresultaat ten goede, maar maakt ook dat we samen meer plezier kunnen beleven aan het proces, en trots kunnen zijn op het eindresultaat!". Hij verwijst daarmee naar die zaken die maatgevend zijn voor een goede teamgeest

In dit rapport geef ik de resultaten weer van het onderzoek hoe de teamgeest verder kan worden verbeterd bij bouwteams.

**De doelstelling van dit onderzoek is dan ook; Richtlijnen te ontwikkelen ter verbetering van de teamgeest bij bouwteams.**

**De (hoofd)onderzoeksvraag is derhalve; Hoe kan de teamgeest bij bouwteams worden vergroot?**

De deelvragen van dit onderzoek zijn:

- Met welk soort in de literatuur beschreven teams kan een bouwteam het beste worden vergeleken?
- Wat kunnen we verstaan onder "een goede teamgeest"?
- Hoe meten we de teamgeest van een bouwteam?
- Hoe meten we de (meer-)waardecreatie van een bouwteam?
- Waarop kunnen de projectleiders van BMO sturen om de teamgeest te verbeteren?
- Welke zijn de organisatorische randvoorwaarden om teamgeest te verbeteren?
- Hoe kunnen de randvoorwaarden om een betere teamgeest te vormen worden ingevoerd bij de bouwteams van BMO Delft?

Dit onderzoek richt zich op de bouwteams van BMO Delft, maar de gevonden resultaten zijn grotendeels ook van toepassing op andere bouwteams binnen de "bouwkolom" en op interne planteams van BMO Delft.

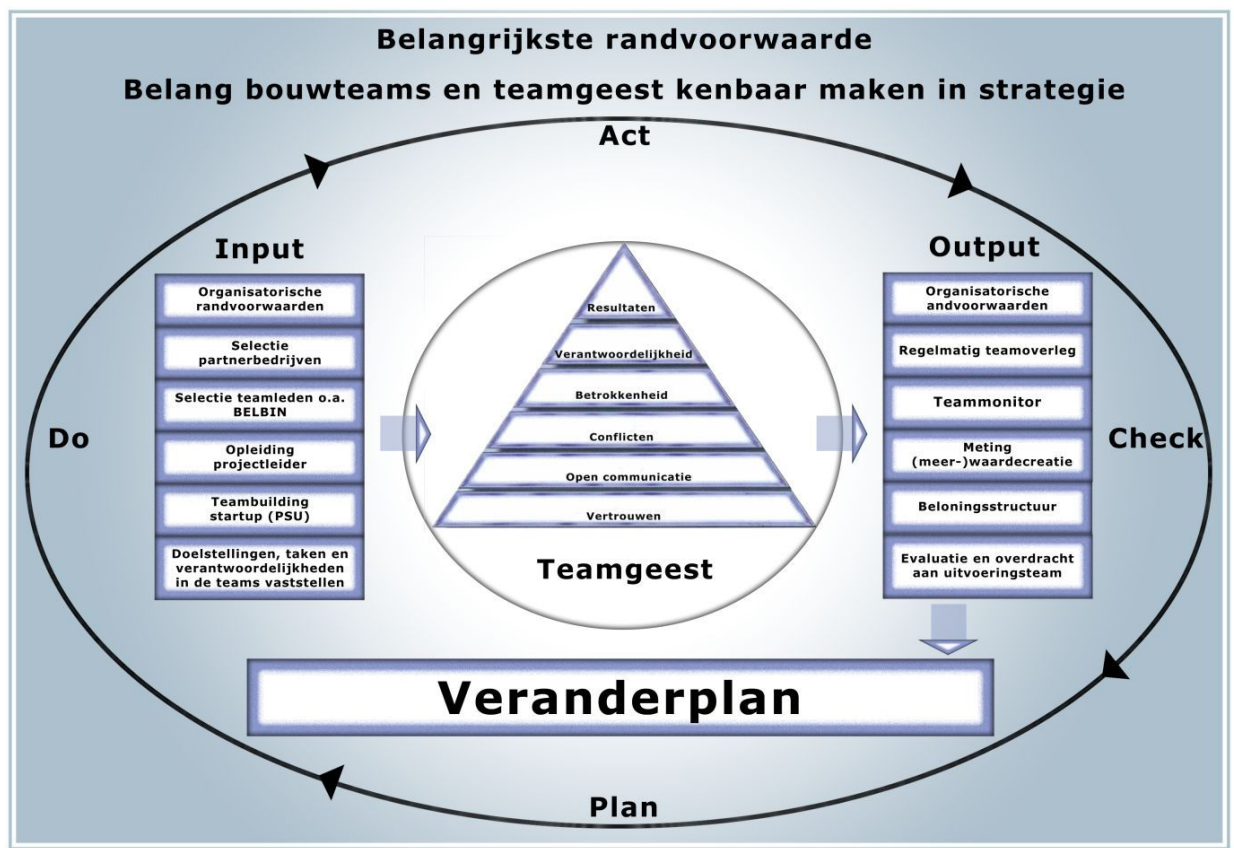
---

<sup>4</sup> Marcel van der Werf is Hoofd Projectmanagement bij BMO Delft

## 1.4 Theoretisch kader

Ik houd het theoretisch kader, naar aanleiding van mijn vooronderzoek, beperkt tot de verbetering van teamgeest binnen de bouwteams door de projectleiders van BMO Delft te veranderen in teamleiders en daartoe beter te leren omgaan met de voor teamgeest zo belangrijke frustraties (**vertrouwen, betrokkenheid, conflicten, open communicatie, taken en verantwoordelijkheden, resultaten**) (o.a.; de **vijf frustraties van teamwork volgens Patrick Lencioni (Lencioni, 2007)**).

Daarnaast breng ik de belangrijkste organisatorische randvoorwaarden in kaart. Deze worden onderscheiden in voorwaarden die belangrijk zijn bij de start van een bouwteam (input) en die belangrijk zijn voor de uitkomsten van een bouwteam (output) en tevens van invloed zijn op de teamgeest. Dit is gelijk het theoretisch kader, het input – process – output model van teamwork werd voor het eerst gebruikt in 1964 door Mc. Grath (Kuipers, 2005).



Figuur 1: Theoretisch model

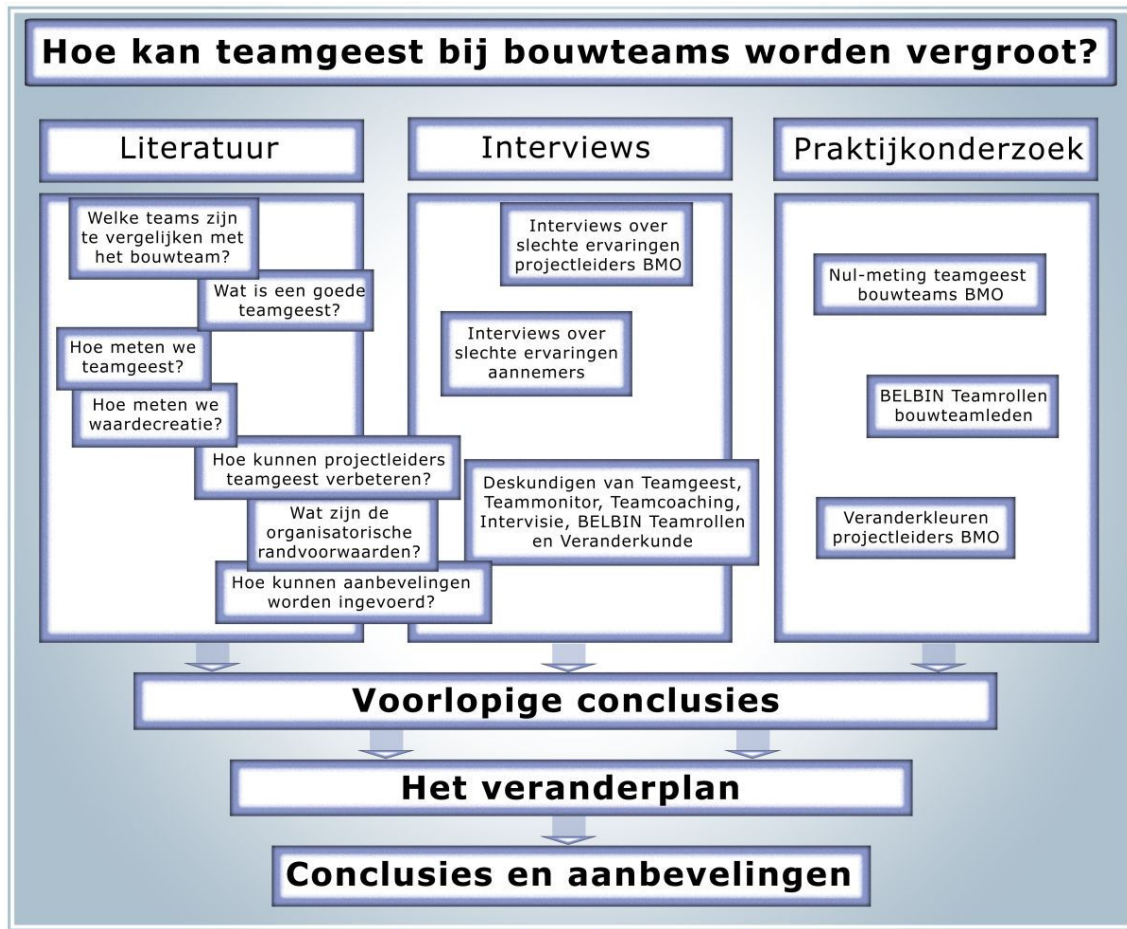
Het totaal aantal randvoorwaarden is vrij hoog. Aangezien ze allemaal belangrijk zijn voor een goede teamgeest heb ik het onderzoek niet beperkt tot slechts een aantal randvoorwaarden. In figuur 1 is het theoretisch kader schematisch weergegeven.

Uiteindelijk is de benodigde verandering uitgewerkt in een veranderplan. Door om het theoretisch model heen de Deming-cycle (Bos, 2006) te tekenen wordt aangegeven hoe er een proces op gang kan worden gebracht om de teamgeest continu te blijven verbeteren.

## **1.5 Methoden en technieken van onderzoek, aanpak en opbouw**

In deze paragraaf worden de methoden en technieken van onderzoek, de aanpak van het onderzoek en de opbouw van dit rapport weergegeven.

Allereerst heeft er een uitgebreid literatuuronderzoek plaatsgevonden naar de onderzoeks (-deel)vragen en de theoretische kaders. Voor een groot deel is er literatuur verzameld over de onderzoeksvragen. In totaal zijn meer dan 100 relevante boeken, onderzoeken, scripties en artikelen gelezen waarvan ruim 85% direct is gebruikt voor deze thesis. Door het literatuuronderzoek breed en diep te houden zijn de uitkomsten zo objectief mogelijk bepaald. Er is literatuur gebruikt uit zowel de bedrijfskundige hoek als o.a. de psychologische hoek, de huidige maatschappelijke en organisatorische complexiteit verlangt dergelijke verkenning (Boonstra, 2000). Ik ben bij meerdere vergaderingen van een tweetal bouwteams aanwezig geweest om te zien hoe men in de praktijk met elkaar omgaat in relatie met o.a. de vijf frustraties van teamwork. Zo is er onderzocht of de gevonden frustraties ook in de praktijk binnen bouwteams aanwezig zijn en is er op kleine schaal “geëxperimenteerd” met het invoeren van de gevonden randvoorwaarden. Er zijn interviews gehouden met acht projectleiders van BMO Delft en vijf projectleiders van diverse aannemers. Er zijn vele interviews en gesprekken gehouden met specialisten op het gebied van teambegeleiding, teamcoaching, teammonitoring, Belbin teammanagement en verandering. In het volgende figuur is het onderzoeksmodel schematisch weergegeven.



**Figuur 2: Onderzoeksmodel**

## **1.6 Afbakening**

Naast het verbeteren van de teamgeest van een bouwteam zijn er nog veel andere mogelijkheden om de resultaten van een bouwteam te verbeteren. Zo kan men denken aan de invoering van een webbased programma voor tekeningen en documentenbeheer via internet, andere contractvormen, nadere juridische uitwerkingen, 3D **Bouw Informatie Modellen**<sup>5</sup> (BIM) en dergelijke. Dit is echter niet het doel van dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van de teamgeest binnen bouwteams, in de breedst mogelijke zin. De reden voor deze afbakening, is dat uit het vooronderzoek naar voren is gekomen dat samenwerken in bouwteams steeds belangrijker wordt. Daarmee wordt het ook belangrijker de teamgeest binnen de bouwteams, die nu nog vaak niet hoog is, te verbeteren. Zeer waarschijnlijk zal de verbetering van teamgeest binnen bouwteams de meest effectieve resultaatsverbetering geven. De intermenselijke aspecten die kunnen spelen zoals “elkaar niet mogen” zijn niet in dit onderzoek

<sup>5</sup> Zie de door PSI Bouw uitgegeven voorlichtings DVD BIM.

meeegenomen aangezien deze aspecten voor samenwerking tussen mensen en niet specifiek zijn voor teams.

## **2 Wat is een bouwteam?**

Met welk soort in de literatuur beschreven teams kan een bouwteam het beste worden vergeleken? Op deze vraag zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven. Voor het beantwoorden van deze vraag wordt er eerst gekeken wat er überhaupt onder een team wordt verstaan. Daarna worden er verschillende teams toegelicht zoals deze worden omschreven in de literatuur en wordt de vergelijking getrokken met een bouwteam. De teams die de meeste gelijkenissen met een bouwteam vertonen worden middels een matrix met een bouwteams vergeleken, om uiteindelijk te concluderen welk team het is, dat het beste met een bouwteam kan worden vergeleken. Hierna wordt in hoofdstuk 2.5 antwoord gegeven op de deelvraag: “Wat kunnen we verstaan onder “een goede teamgeest”?”.

### **2.1 Wat is een team?**

Een team zou men kunnen definiëren als “Een samenstelling van individuen die onderling onafhankelijk zijn en gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor bepaalde resultaten binnen hun organisatie” (Thompson, 2007.).

De gegeven definitie is een vrij algemeen begrip, men kan hieraan met verschillende soorten teams invulling aan geven. In tegenstelling tot bijvoorbeeld veel voorkomende soorten projectgroepen, werkt men bij Bouwfonds volgens het zogenaamde bouwteammodel<sup>6</sup>. Veel literatuur is echter gerelateerd aan projectgroepen waarbij de projectleden van eenzelfde organisatie komen. Dit vraagt extra aandacht bij het bepalen van een team en teamgeest.

### **2.2 Soorten teams**

In de literatuur worden verschillende teams beschreven die aansluiten bij de gegeven definitie. Het spreekt voor zich dat onder deze teams er een aantal is, die voor dit onderzoek irrelevant zijn. Alleen de meest relevante teams zijn in dit literatuuronderzoek meegenomen.

---

<sup>6</sup> Bij een bouwteam werkt een daarvoor geselecteerde aannemer in een vroeg stadium met de opdrachtgever, architect en adviseurs samen, waardoor de kennis van een aannemer beter benut kan worden. Hierdoor zou er tijdens de uitvoering nauwelijks nog meerwerk mogen ontstaan. Daarnaast kan door inbreng van kennis door de aannemer het ontwerp verder worden geoptimaliseerd waardoor er een relatieve meerwaarde zou moeten kunnen ontstaan.

### **Werkteam**

Een werkteam (Bouman, 2006) is een groep mensen die samen werkt op een afdeling of werkkunit. Ze zijn verantwoordelijk voor een deelproces van de organisatie. Het werkoverleg is bedoeld om mensen uit te nodigen om met nieuwe ideeën te komen voor verbetering van het werk en van de samenwerking.

Essentieel bij dit team is, dat mensen samen werken en niet *samenwerken*. Dit laatste doet men uiteraard ook wel, maar in de dagelijkse gang van zaken bevindt men zich grotendeels bij dezelfde organisatie, waardoor men dagelijks samen werkt. Bouwteamleden werken echter veelal separaat en zijn derhalve moeilijk te vergelijken met een werkteam. De vergaderingen die plaatsvinden bij een bouwteam zijn verder niet specifiek bedoeld om mensen uit te nodigen met nieuwe ideeën te komen voor verbeteringen van het werk en de samenwerking.

### **Projectteam**

Een projectteam (Bouman, 2006) is een tijdelijke groep, die werkt aan een specifieke opdracht of probleem. Een dergelijk team is meestal verantwoordelijk voor de planning, het budget en de implementatie van een verbetering of verandering. Een projectteam kan opgestart worden voor de ontwikkeling van een nieuw product, voor productieverbetering, kwaliteitsverbetering, veiligheidsvergroting, kostenbesparing etc. Projecten en projectteams hebben een duidelijk afgebakend begin en einde.

Dit team komt in de buurt van een bouwteam. Het bouwteam opereert ook op tijdelijke basis en werkt aan een specifieke opdracht, namelijk het uitwerken van het plan, dat de ontwikkelingsmanager (de ontwikkelingsmanager is binnen BMO Delft commercieel eindverantwoordelijk voor het project) heeft gemaakt, tot de contractstukken. Het bouwteam is ook zelf verantwoordelijk voor de planning en het budget speelt ook zeker een rol. De verkoopprijs van de huizen en het binnen het budget blijven staat gedurende het gehele ontwikkelproces voortdurend centraal. Het bouwteam, zoals wij dat voor ogen hebben volgens het bouwteammodel, heeft net als een projectteam een duidelijk afgebakend begin en einde, juist vanwege het feit dat de aannemer in een vroeg stadium geacht wordt erbij betrokken te zijn.

### **Manager-Led Team**

Het meest traditionele soort team is een Manager-led team (Thompson, 2007). De betreffende manager is de projectleider en is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen, de manier waarop de doelstellingen worden behaald en het functioneren van het team. Het team zelf is verder alleen verantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken.

De projectleider of projectmanager in een bouwteam functioneert, in tegenstelling tot de manager van een Manager-Led Team, niet als zodanig dat het hele team precies zijn of haar instructies dient op te volgen. De projectleden hebben ook elk hun eigen verantwoordelijkheden

hoewel de projectleider namens de projectontwikkelaar Bouwfonds wel de eindverantwoordelijke is.

### **Self-Managing Team**

De projectleider bepaalt globaal gezien wat het doel is bij een Self-Managing Team (Thompson, 2007) en draagt daarmee iets meer verantwoordelijkheid voor het project dan de overige teamleden. Het team beschikt echter zelf over de vrijheid om een methode te bepalen hoe dit doel bereikt kan worden.

Een bouwteam heeft ook veel weg van een Self-Managing Team. De projectleider draagt meer verantwoordelijkheid dan de overige projectleden. Ondanks het feit dat het bouwteam het plan van de ontwikkelingsmanager verder ontwikkelt, zit men toch vast aan een scala van richtlijnen e.d. De projectleider van een Self-managing team bepaalt globaal het doel van het team, bij een bouwteam is van te voren het doel al duidelijk zonder dat de projectleider daar veel invloed op heeft.

### **Strategische alliantie**

Per definitie houdt een strategische alliantie (Lorange, 1995) een samenwerking in tussen twee of meer bedrijven. De voornaamste beweegreden hiervoor is de gedachte, dat één en één meer dan twee zou kunnen zijn. De partners zouden met deze allianties meer succes moeten hebben in een concurrerende omgeving dan wanneer zij alleen zouden opereren. Strategische allianties vereisen een visie op lange termijn; een wil om in een relatie te investeren.

BMO Delft heeft een scala aan partnerbedrijven. Het ligt daarom voor de hand om ook de strategische alliantie in ogenschouw te nemen als vergelijkingsmateriaal met een bouwteam. Per definitie gaat Bouwfonds bijzonder veel strategische allianties aan, daar men in een bouwteam samenwerkt met afgevaardigden van bedrijven met verschillende specialisaties. BMO opereert regelmatig, maar slechts op projectmatig niveau, met partnerbedrijven. Samensmelting van individuele strategieën komt hier bijvoorbeeld niet aan te pas. Ook gezamenlijke korte en lange termijn visies zijn hierbij niet van toepassing. Uiteindelijk hebben we het hier dus over een bijzonder lichte, of niet relevante vorm van een strategische alliantie.

### **Potentieel team**

Een potentieel team (Katzenbach, 1997) heeft een wezenlijke, groeiende behoefte aan resultaat en probeert haar invloed op de resultaten te verbeteren. Doorgaans heeft dit team echter meer duidelijkheid nodig over hoofd- en deeldoelstellingen of werkproducten, en heeft meer discipline bij het uitwerken van een gezamenlijke werkaanpak. Er is in dit team nog geen sprake van collectieve aansprakelijkheid.

Een potentieel team heeft doorgaans meer duidelijkheid nodig over hoofd- en deeldoelstellingen om verder te kunnen. Bij een bouwteam is de hoofddoelstelling vanaf het eerste begin duidelijk, de deeldoelstellingen zijn dat echter niet altijd en er blijven vaak veel vragen bij de bouwteamleden, wat ook overeenkomt met een potentieel team. Bij een potentieel team is geen sprake van collectieve aansprakelijkheid, bij een bouwteam is dat wel het geval.

### **Echt team**

Men spreekt van een echt team (Katzenbach, 1997) als deze bestaat uit een klein aantal mensen met elkaar aanvullende vaardigheden die allen in gelijke mate betrokken zijn bij de gezamenlijke hoofd -en deeldoelstellingen en aanpak, waarvoor zij zichzelf gezamenlijk aansprakelijk achten. Het echte team is een fundamentele prestatie-eenheid van functioneren.

Een bouwteam heeft ook veel weg van een zogenaamd echt team. Het is duidelijk dat een bouwteam, net als een zogenaamd echt team, ook uit een klein aantal mensen bestaat met elkaar aanvullende vaardigheden. Bouwteamleden zijn niet allemaal precies in gelijke mate betrokken bij de gezamenlijke hoofd- en deeldoelstellingen en de aanpak, maar het komt toch in de buurt. Ook achten bouwteamleden zich allen aansprakelijk voor de resultaten. Een bouwteam heeft een beetje als streven een echt team te vormen, in de praktijk blijkt een bouwteam dit niveau niet te halen en komt het meer in de richting van een potentieel team.

## **2.3 Conclusie vergelijkbare teams**

De teams met de eigenschappen die het meest in de buurt komen van een bouwteam zijn een projectteam, een self-managing team en een potentieel team. Middels onderstaande matrix zijn de teams zo objectief mogelijk vergeleken.

<b>Team</b>	<b>Bouwteam</b>	<b>Projectteam</b>	<b>Self-Managing Team</b>	<b>Potentieel team</b>
<b>Criterion</b>				
<b>Duur van het team</b>	Tijdelijk	Tijdelijk	Permanent	Permanent
<b>Verantwoordelijkheid</b>	PL iets meer	Team	PL iets meer	Is er niet
<b>Bepalen van doelstellingen</b>	Opgelegd van bovenaf	Opgelegd van bovenaf	Globaal door PL	-
<b>Macht projectleider</b>	Redelijk	Gering	Redelijk	-
<b>Organisaties projectleden</b>	Meerdere	-	-	-

- = geen informatie over bekend

PL = projectleider

Een duidelijk verschil tussen het bouwteam en alle andere teams is het feit, dat een bouwteam altijd wordt samengesteld uit projectleden van verschillende organisaties en daarover bij de verschillende teams niets staat geschreven in de literatuur. Aangenomen kan worden dat men bij het beschrijven van de andere teams er vanuit is gegaan dat de projectleden van dezelfde organisatie komen. Dit is echter niet expliciet in de theorie genoemd en daarom ook niet in de matrix verwerkt. Verondersteld kan worden dat bij teams met projectleden van verschillende organisaties de doelstellingen verder uiteen zullen lopen dan bij projectleden van eenzelfde organisatie. Dit heeft grote gevolgen voor een team voor wat betreft belangen en vervolgens de manier van samenwerken.

Het meest kenmerkende van een bouwteam is dat de samenstelling van projectleden bestaat uit personen van verschillende bedrijven. Het is niet toevallig, dat de eerste conclusie die uit de matrix getrokken kan worden: het ontbreken van gegevens over de diversiteit van de organisaties van de projectleden van andere soorten teams is. Het enige team dat, wat betreft het laatste criterium, op een bouwteam lijkt, is een strategische alliantie. Een strategische alliantie gaat echter zo veel verder dan een tijdelijke samenwerking, zoals in bouwteams het geval is, dat dit toch uitgesloten is als vergelijkingsteam voor de matrix. Ook het veelvuldig voorkomende gebrek aan commitment tussen de projectleden van een bouwteam en het gebrek aan intentie om tot deze commitment te komen, bevestigt het verschil met een strategische alliantie.

Bij een potentieel team is geen sprake van verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid voor wie dan ook, laat staan om te bepalen of dit meer voor de projectleider of meer voor het team geldt. Verder is dit ook geen tijdelijk team, waardoor dit team wat eigenschappen betreft te veel afwijkt van een bouwteam en geschrapt kan worden als serieuze vergelijking.

Wat betreft het aantal overeenkomsten in eigenschappen tussen het bouwteam enerzijds en anderzijds het Projectteam en Self-Managing Team staan deze teams gelijk. Ze zijn daarom, hetzij niet overtuigend, beide reële vergelijkingsteams.

## **2.4 Wat kunnen we verstaan onder “een goede teamgeest”?**

In de laatste paragraaf van deze deelvraag zal de goede teamgeest uit dit onderzoek gedefinieerd worden. In het vervolg van dit verslag werken we met teamgeest volgens deze definitie.

De Federale Overheidsdienst (FOD) van België afdeling Personeel en Organisatie (P&O) definieert een goede teamgeest als “Teamleden die samenwerken aan de gemeenschappelijke doelstellingen met een goed begrip van ieders kwaliteiten en ontwikkelpunten”<sup>7</sup>.

Van de projectleden wordt verwacht om middels de volgende houdingen de teamgeest tot leven te brengen:

- Weten wat de rol is van iedereen in het team. Voor elkaar inspringen, wanneer dat nodig is.
- Het permanent delen van kennis. Het op regelmatige basis geven en vragen van feedback aan elkaar. Nieuwe teamleden begeleiden zodat ze snel ingewerkt zijn.
- Ook in het belang van anderen werken.
- De mening van de ander respecteren
- Elkaar wel aanspreken, maar niet afrekenen op fouten

Wanneer de teamgeest niet optimaal is, kan een betere invulling van deze houdingen een verbetering in de teamgeest teweeg brengen.

Aangezien ik het bovenstaande niet goed genoeg vind voor een definitie van teamgeest passende bij dit onderzoek, heb ik aan het begin van dit onderzoek een definitie van teamgeest opgesteld. Deze definitie is tijdens het onderzoek aangepast aan de gevonden literatuur en randvoorwaarden. Op basis hiervan kom ik tot de volgende definitie van teamgeest.

Een goede teamgeest is het op een zodanige manier met elkaar samenwerken in een team dat er onderling vertrouwen is, er ruimte is voor open communicatie, er productieve conflicten kunnen plaatsvinden, dat teamleden betrokken zijn bij genomen beslissingen, hier ook de verantwoordelijkheid voor nemen en dat men zich focust op de gezamenlijke doelstellingen, zodat “het team/teamleden” betere prestaties (meerwaardcreatie) “levert/leveren” dan het gedaan zou hebben met een minder goede teamgeest.

## **2.5 Conclusies en aanbevelingen**

Naar aanleiding van het voor de deelvraag: “Met welk soort in de literatuur beschreven teams kan een bouwteam het beste worden vergeleken?” uitgevoerde onderzoek kan gesteld worden

---

<sup>7</sup>Bron:[http://www.belgium.be/eportal/ShowDoc/personnel/imported\\_content/pdf/PO\\_Visie\\_Missie\\_Waarden\\_2007.pdf?contentHome=entapp.BEA\\_personalization.eGovWebCacheDocumentManager.nl](http://www.belgium.be/eportal/ShowDoc/personnel/imported_content/pdf/PO_Visie_Missie_Waarden_2007.pdf?contentHome=entapp.BEA_personalization.eGovWebCacheDocumentManager.nl)

dat een bouwteam het best kan worden vergeleken met een projectteam en een self-managing team.

Op de deelvraag: “Wat kunnen we verstaan onder “een goede teamgeest”?” kan het beste worden geantwoord met de in dit hoofdstuk 2.4 vastgestelde definitie. Een goede teamgeest is het op een zodanige manier met elkaar samenwerken in een team dat er onderling vertrouwen is, er ruimte is voor open communicatie, er productieve conflicten kunnen plaatsvinden, teamleden betrokken zijn bij genomen beslissingen, hier ook de verantwoordelijkheid voor nemen en men zich focust op de gezamenlijke doelstellingen, zodat “het team/teamleden” betere prestaties (meerwaardecreatie) “levert/leveren” dan het gedaan zou hebben met een minder goede teamgeest.

## **3 Teamgeest**

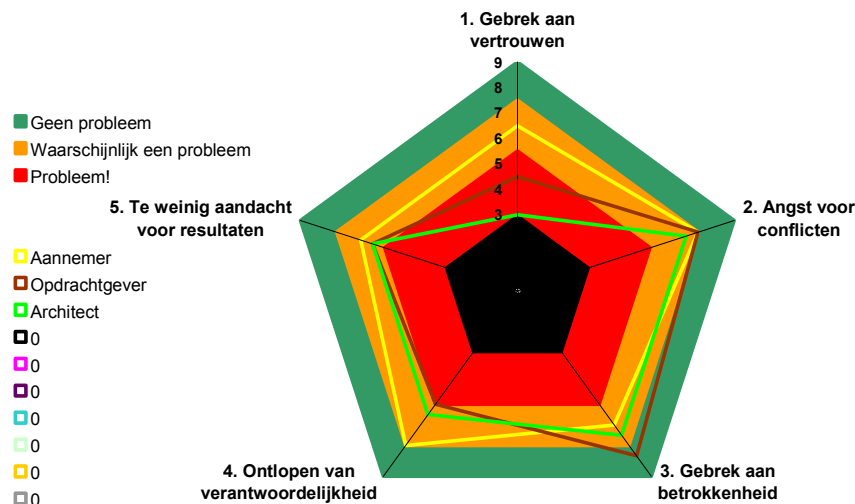
Om onderzoek te kunnen doen naar bouwteams, waarvan men achteraf kan stellen dat een goede teamgeest aanwezig was en om de waardecreatie van deze bouwteams te vergelijken met bouwteams die daaraan niet voldeden, is het noodzakelijk te weten welke meetmethoden er zijn voor het meten van teamgeest en (meer-)waardecreatie door bouwteams. In dit hoofdstuk geef ik dan ook achtereenvolgens antwoord op de onderzoeksdeelvragen: “Hoe meten we de teamgeest van een bouwteam?” en “Hoe meten we de (meer-)waardecreatie van een bouwteam?”. In hoofdstuk 3.2 wordt verslag gedaan over een praktijkonderzoek naar de teamgeest binnen alle lopende bouwteams van BMO Delft.

### **3.1 Hoe meten we teamgeest en waardecreatie?**

Tijdens een eerder onderzoek (Daalen 17, 2007) is vastgesteld dat er al standaard meetmethoden voor bouwteams zijn. Hieronder geef ik weer welke methode het beste kan worden gebruikt voor het meten van de teamgeest en welke methode het beste kan worden gebruikt voor het meten van de (meer-)waardecreatie van een bouwteam.

#### **Het meten van teamgeest binnen een bouwteam**

Op basis van de vijf belangrijkste (volgens Patrick Lencioni) “frustraties” van teamwork te weten: Vertrouwen, Conflicten, Betrokkenheid, Verantwoordelijkheid en Resultaten (Lencioni, 2007) heeft Lencioni een teammonitor gemaakt (Lencioni, 2005). Eva Boudewijn en Roland Broekhuizen, partners bij Motion Consult hebben een vertaling van deze monitor gemaakt (Boudewijn, 2007 en [www.teamgerichtwerken.nl](http://www.teamgerichtwerken.nl)). Conform de eerder vastgestelde definitie van teamgeest meet de teammonitor de teamgeest middels vijf van de zes in de definitie vastgestelde criteria. De teammonitor bestaat uit een vragenlijst met scoreformulier. Alle teamleden dienen deze vragenlijst in te vullen. Nadat alle teamleden de vragenlijst hebben ingevuld kunnen de resultaten worden uitgebeeld in een webdiagram. In het voorbeeld, weergegeven in figuur 1, worden de resultaten onderverdeeld in vijf assen waarin op een schaal van 1 tot 10 is aangegeven hoe de individuele teamleden denken over de vijf (volgens Patrick Lencioni) belangrijkste frustraties. Door de verschillende kleuren in de grafiek is simpel af te lezen, hoe het volgens de verschillende teamleden staat gesteld met de teamgeest binnen het team.



**Figuur 3: Voorbeeld webdiagram naar aanleiding van een teammonitor**

Ik zie vele voordelen in het toepassen van de(z) teammonitor. De teammonitor is geheel ontwikkeld voor het meten van de belangrijkste pijlers voor het goed functioneren van een team. Deze teammonitor is ontwikkeld voor bouwteams en projectteams in de bouw en is gepromoot en verspreid door twee belangenorganisaties in de bouw te weten de Regieraad Bouw en PSI Bouw. De monitor en bijbehorende handleiding zijn te downloaden op [www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl). Een bijkomend voordeel vind ik dat de resultaten per team zijn te bundelen en dus teams (in een grote organisatie als BMO Delft) op hun onderlinge resultaten zijn te vergelijken<sup>8</sup>. Een leidinggevende kan relatief eenvoudig constateren welke teams in de gevarezone zitten. Daarnaast is een voordeel dat de resultaten van de verschillende bouwteams waarin een projectleider deelneemt naar mijn mening goed kunnen worden meegenomen in de beoordeling voor de bonusregeling. Een nadeel van deze monitor is dat deze, gezien de vragen, simpel te beïnvloeden is. Tevens zijn alle vragen positief gesteld; door overal een 3 (goed) in te vullen kan men direct voorspellen dat de teamgeest positief is. Om te voorkomen dat men de vragen doorziet en men sociaal wenselijke antwoorden geeft dienen er volgens Segers ook indirecte vragen te worden gesteld (Segers, 1989). Op [www.teamgerichtwerken.nl](http://www.teamgerichtwerken.nl) ben ik gestuit op een andere monitor die uitgebreider lijkt te zijn. Het lijkt me niet eenvoudig en niet raadzaam een teammonitor zelf samen te stellen of aan te passen aangezien de antwoorden op meerdere vragen samen moeten leiden tot de score op één as. Eventuele aanpassing van een teammonitor dient mijns inziens te gebeuren door een specialist, een bureau dat zich o.a. hierin heeft gespecialiseerd is Cosparin ([www.cosparin.nl](http://www.cosparin.nl)). De aanpassingen dienen ondermeer te worden

<sup>8</sup> Het is niet de bedoeling met de onderlinge vergelijking van teams waardeoordelen te geven over het slechts presterende team. Vaak zijn er diverse omstandigheden waar het team geen of beperkte invloed op heeft. Men kan wel goed zie welke teams in de gevarezone zitten.

gedaan door toevoeging van vragen voor de zesde “frustratie” Open Communicatie en de toevoeging van indirecte vragen.

### **Het meten van (meer-)waardecreatie**

Door middel van meting van (meer-)waardecreatie van een bouwteam kan na afloop van een bouwteam de output worden gemeten. Het meten van (meer-)waardecreatie van een bouwteam kan het beste gebeuren middels de prestatieafspraken zoals deze bij BMO worden gemaakt ten behoeve van de bonusregeling van de projectleiders (Daalen 17, 2007). Per functie is er voor de te maken prestatieafspraken een standaardlijst van mogelijke afspraken, deze worden op individuele basis tussen de leidinggevende en de projectleider vastgelegd tijdens een afsprakenbespreking. De standaardlijst met mogelijke prestatieafspraken voor een projectleider is vrij uitgebreid, zowel qua het aantal afspraken als qua de omschrijving. De indicatoren zijn SMART<sup>9</sup>. De verschillende afspraken zijn reeds gerubriceerd. De prestatieafspraken zijn vrijwel unaniem van toepassing op elk willekeurig project. Het voordeel is dat dit meetsysteem al jaren wordt gehanteerd binnen BMO Delft en dat er al heel wat jaren kennis van belangrijke en meetbare indicatoren in verwerkt is. Het voordeel is verder, dat vrijwel alle belangrijke strategische en praktische doelstellingen in de lijst zijn verwerkt. Ik zie er geen afspraken in naar aanleiding van doelstellingen die betrekking hebben op **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO<sup>10</sup>)**, welke toch langzamerhand tot onze strategische doelstellingen beginnen te behoren. Die doelstellingen kunnen echter makkelijk als nieuw toe te voegen afspraken worden verwerkt. Een nadeel is, dat de uitkomsten van de meting niet worden vastgelegd in een grafiekvorm. Daardoor zijn de resultaten van verschillende metingen niet in één oogopslag vergelijkbaar. Gezien de beperkte tijdsduur van dit onderzoek van ruim een half jaar is het helaas niet mogelijk middels meting een verband te leggen tussen de teamgeest en de (meer-)waardecreatie. Voor een vervolg onderzoek is het interessant dit verband door meting vast te stellen.

### **3.2 Wat is de huidige situatie wat betreft de teamgeest?**

Voordat er verder onderzoek wordt gedaan is het van belang te weten hoe het ervoor staat met de teamgeest binnen de huidige bouwteams van BMO Delft. In deze paragraaf zullen we dan ook een nul-meting doen van de huidige teamgeest binnen de bouwteams. Valt er inderdaad, zoals wordt verondersteld, wel wat te verbeteren aan de teamgeest, of blijkt deze met het gevonden

---

<sup>9</sup> Specifiek Meetbaar Acceptabel Realiseerbaar Tijdgebonden.

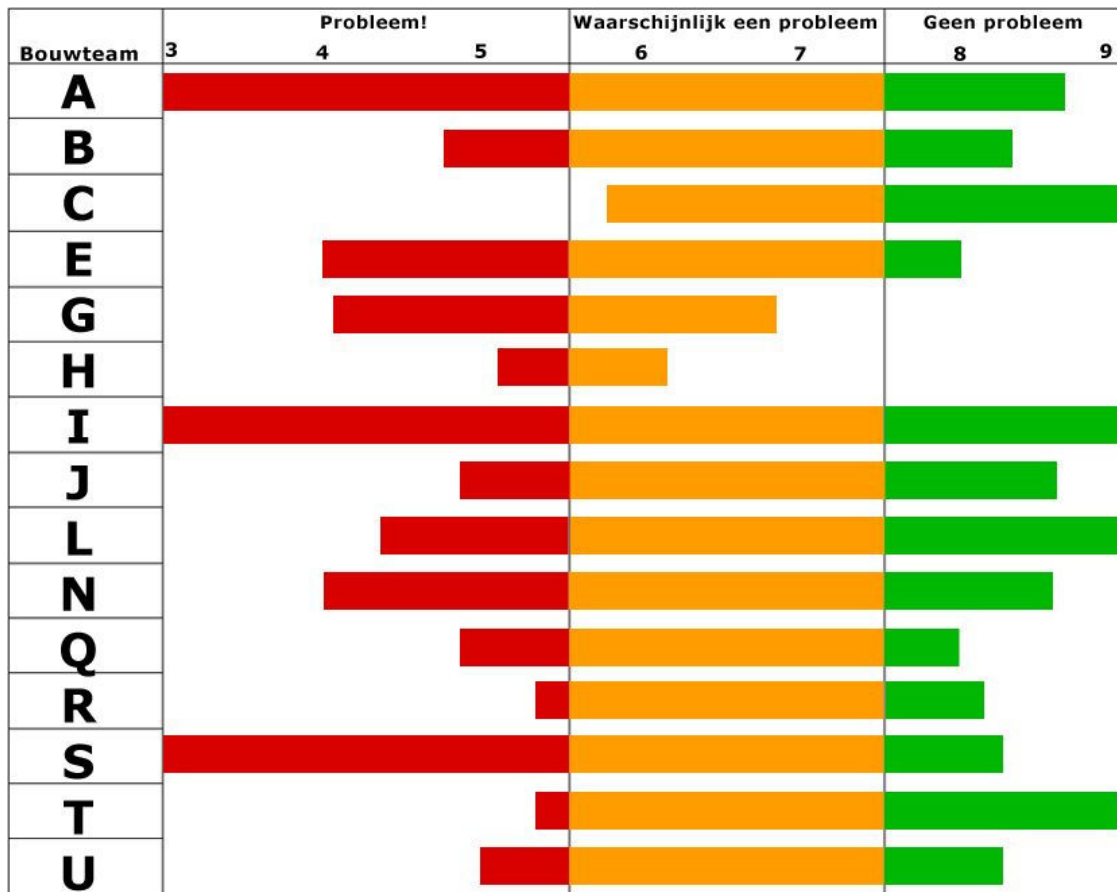
<sup>10</sup> MVO is een relatief nieuw begrip waar nog veel verwarring over bestaat. Het ministerie van Economische Zaken heeft een boekje uitgegeven van voorbeelden van MVO (Alten, 2008).

meetinstrument toch goed te zijn? Daarnaast is het van belang, als we constateren dat er nog wat te verbeteren valt, dat we weten wat de huidige status is van de teamgeest. Na het eventueel doorvoeren van de nader aan te bevelen acties kunnen we dan ook meten hoe de teamgeest is verbeterd en zonodig verdere acties ondernemen.

Voor dit onderzoek is de vragenlijst gebruikt die is terug te vinden op [www.regieraadbouw.nl](http://www.regieraadbouw.nl), zie ook Bijlage 1. Deze lijsten zijn toegezonden aan alle bouwteamleden van in totaal 21 bouwteams die op dat moment actief waren.

Alle mensen zijn middels een begeleidend schrijven op de hoogte gesteld van dit onderzoek; tevens is hierin beloofd dat de resultaten, buiten de onderzoeker om, anoniem worden verwerkt. Van de 82 respondenten hebben uiteindelijk 43 personen hun vragenlijsten voor de teammonitor geretourneerd. Om deze relatief hoge score te krijgen zijn er de nodige na-belacties, e-mailherrinerings en nazendingen van vragenlijsten gedaan. Daar, waar niet alle bouwteamleden hun vragenlijsten hebben geretourneerd, is er gekeken of de wel ontvangen vragenlijsten voldoende waren om een voor het team maatgevende monitor in te kunnen vullen. Van slechts 6 van de 21 bouwteams zijn er onvoldoende lijsten retour gekomen om een relevante monitor in te kunnen vullen. Alle resultaten zijn per bouwteam verwerkt in de teammonitor, zie Bijlage 2.

Opvallend is dat de snelheid en de manier van binnenkomen (aantal aanmaningen en het net binnenkomen van lijsten) in grove lijn maatgevend blijkt te zijn voor de mate van vertrouwen in het bewuste team. Wat verder opviel was, dat de bouwteamleden die het minste vertrouwen hadden in de anonimiteit van het onderzoek, het slechtste beoordeeld werden door de overige bouwteamleden. Ook viel op dat projectleden die het team veel positiever dan gemiddeld beoordeelden zelf het meest negatief beoordeeld werden door de overige teamleden. Het lijkt erop dat zij zich “verschuilen” voor hun slechte (op teamgeest beperkte) inbreng in het bouwteam door hun teamleden positief te beoordelen, alsof het er allemaal heel goed aan toe gaat. Het toppunt was een bouwteamlid (aannemer) dat, tijdens een telefonische aanmaning van mij, aangaf dat hij echt niet van plan was de vragenlijsten in te vullen en te retourneren aangezien hij er niet op vertrouwde dat de verwerking echt anoniem zou geschieden. Uit de wel door andere van dat bouwteam ingevulde lijsten bleek het vertrouwen binnen het team en vooral in de betrokken aannemer erg laag. Het team waarvan alle lijsten het snelste werden ingeleverd bleek het team, waarin het onderlinge vertrouwen het hoogste is. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit een team is dat veel langere tijd dan andere teams bij elkaar is, aangezien het steeds vervolprojecten in dezelfde teamsamenstelling voorbereidt. Blijkbaar is het langdurig samenwerken een mogelijkheid om de teamgeest te vergroten. Hieronder is in een figuur samengevat hoe het met de teamgeest van de bouwteams van BMO Delft staat gesteld.



**Figuur 4: Overzicht teamgeest per bouwteam (nul-meting)**

Na analyse van de teammonitors is gebleken dat slechts 1 van de 15 teams met een ingevulde teammonitor niet in het rood (Probleem!) scoort. Alle teams scoren oranje (Waarschijnlijk een probleem) of rood. Er kan dan ook op basis van de resultaten duidelijk worden geconcludeerd dat er binnen de bouwteams het nodige kan worden verbeterd met betrekking tot teamgeest en achterliggende randvoorwaarden.

### **3.3 Conclusies en aanbevelingen**

De teamgeest van een bouwteam kan goed worden gemeten middels de speciaal voor teams ontwikkelde teammonitor. Het verdient aanbeveling de onder meer door PSI Bouw uitgegeven teammonitor verder te ontwikkelen met behulp van een bureau dat zich hierin heeft gespecialiseerd. Na meting van de teamgeest binnen de bouwteams van BMO middels de teammonitor is gebleken dat slechts 2 van de 15 teams met een ingevulde teammonitor niet in het rood (Probleem!) scoren. Alle teams scoren oranje (Waarschijnlijk een probleem) of rood. Er is op basis van de gevonden resultaten geconcludeerd dat er binnen de bouwteams het nodige kan worden verbeterd met betrekking tot teamgeest en achterliggende randvoorwaarden.

Meer- waardecreatie kan het beste worden gemeten middels de prestatieafspraken, zoals BMO die hanteert. Geadviseerd kan worden een prestatieafpraak toe te voegen op het gebied van MVO. Interessant is om in een vervolg onderzoek middels meting een verband te leggen tussen de teamgeest en de (meer-) waardecreatie.

## **4 Waarp kunnen de projectleiders van BMO sturen om de teamgeest te verbeteren?**

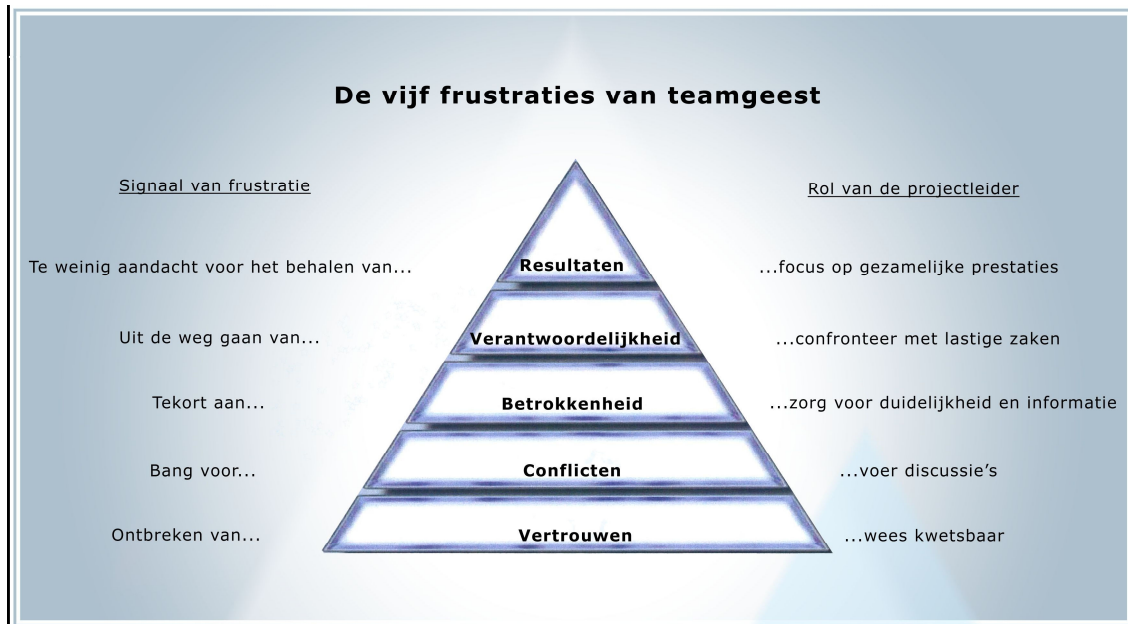
Binnen het bouwteam is de projectleider van BMO de enige afgevaardigde van die organisatie en dus ook de enige persoon die vanuit BMO de teamgeest binnen het bouwteam kan verbeteren. In een eerder onderzoek (Daalen 19, 2007) zijn alle zaken waarop projectleiders van BMO kunnen sturen binnen hun bouwteams uitgebreid in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: “Waarop kunnen de projectleiders van BMO sturen om de teamgeest te verbeteren?”. Eerst wordt er gekeken naar de theorie, dan naar de praktijk en uiteindelijk naar de benodigde verandering. De in dit hoofdstuk beschreven zaken gelden niet alleen specifiek voor bouwteams, maar in feite voor alle soorten teams, waaronder ook Management Teams en allianties.

*Denkt u tijdens het lezen van dit hoofdstuk eens na over de overeenkomsten tussen de gevonden zaken waarop de projectleiders kunnen sturen en de zaken die belangrijk zijn voor uw relatie met uw levenspartner.*

### **4.1 Zaken waarop de projectleiders kunnen sturen om de teamgeest te verbeteren**

#### **Algemeen**

Er is veel literatuur over het verbeteren van teams en teamgeest. Deze boeken zijn zowel geschreven vanuit praktijkervaringen, bedrijfskunde als vanuit de psychologie. Veel van de literatuur gaat over de randvoorwaarden van een goed team, die door de organisatie dienen te worden georganiseerd. Deze randvoorwaarden heb ik in het vorige hoofdstuk in kaart gebracht. Er is minder geschreven over wat een teamleider kan doen om de teamgeest binnen zijn team te verbeteren. De meest complete boeken over dit onderwerp zijn naar mijn mening geschreven door Patrick Lencioni (Lencioni, 2005 en 2007). Hij gebruikt als model: De vijf frustraties van teamwork.



**Figuur 5: de vijf frustraties van teamgeest Bron: Patrick Lencioni**

In veel andere literatuur komt men gedeeltelijk op dezelfde “frustraties” die moeten worden aangepakt om de teamgeest te verbeteren. Aangezien de recent door PSI Bouw uitgegeven teammonitor, die is ontwikkeld om de teamgeest binnen bouwteams te meten, is gebaseerd op het model van Lencioni, gebruik ik dat model als basis voor dit deel van het onderzoek. De overige literatuur heb ik gebruikt ter ondersteuning en aanvulling van het model van Lencioni.

### **Vertrouwen (theorie)**

Vertrouwen is de belangrijkste voorwaarde voor een goede teamgeest (Keizer, 2005, Witte, 2007). Covey geeft aan dat vertrouwen een voorwaarde is voor een synergetische manier van samenwerken (Covey, 2007). In deze context verstaan we onder vertrouwen dat de mensen vinden dat de intenties van hun teamleden goed zijn en dat er geen reden is om bezorgd over het team te zijn. De teamleden voelen zich op hun gemak, als ze zich kwetsbaar tegenover elkaar opstellen. Het is in de praktijk moeilijk om deze op kwetsbaarheid gebaseerde vorm van vertrouwen te bereiken. De meeste mensen hebben in de loop van hun carrière juist geleerd om competitief met hun gelijken om te gaan en hun reputatie te beschermen. Het is moeilijk om die gewoonten ten behoeve van een team af te leren. Zo schrijft Smid (Smid, 2007) : ”Vertrouwen leidt tot het accepteren van invloed, acceptatie van informatie, ....., betrokkenheid bij het uitvoeren van beslissingen,..... en tot een hoog niveau van samenwerking en prestaties”, hierbij verwijzende naar vijftien stuks andere literatuur.

Indien vertrouwen in een team onvoldoende aanwezig is of zelfs ontbreekt, is dit schadelijk voor de teamgeest.

Men moet het hier bedoelde vertrouwen niet verwarren met het vertrouwen, waarbij men denkt het gedrag van mensen te kunnen voorspellen op basis van vroegere ervaringen. In een onderzoek naar de balans van trust en control in de bouw (Starreveld, 2007) zijn deze vormen van vertrouwen door elkaar gehaald. Niet voor niets komt die auteur hierdoor tot paradoxale conclusies.

### **Vertrouwen (praktijk)**

Binnen de bouwteams is het onderlinge vertrouwen volgens de teammonitor bij 13 van de 15 bouwteams (zie Bijlage 2) onvoldoende. Het creëren van vertrouwen in een team is geen gemakkelijke zaak. Toch zie ik geen echte belemmeringen om hier vanuit BMO meer aandacht aan te besteden. Vanuit de literatuur zijn er veel praktische methoden om vertrouwen binnen een team te verhogen.

### **Vertrouwen (te veranderen)**

Vertrouwen kan niet zomaar snel tot stand worden gebracht. Om vertrouwen te krijgen tussen de teamleden zijn gedeelde ervaringen nodig zoals het nakomen van afspraken, herhaaldelijk gebleken geloofwaardigheid en een wezenlijk begrip van de eigenschappen van teamleden (Witte, 2007). Er zijn wel diverse methoden om het winnen van vertrouwen te versnellen. In minder dan een uur kunnen de eerste snelle stappen tot verbetering van het vertrouwen worden gezet. Het is met dergelijke methoden van belang om ze zorgvuldig uit te voeren en iedereen het woord te geven. Een veel toegepaste methode is om alle teamleden een aantal persoonlijke vragen op papier te laten beantwoorden. Door daarna iedereen aan het woord te laten en de antwoorden aan elkaar toe te lichten krijgen de teamleden een persoonlijke band. Zevenbergen noemt dergelijke oefeningen synchroniciteit (Zevenbergen, 2006). Voor andere oefeningen verwijs ik o.a. naar (Lencioni, 2005 en 2007, Frank, 2007, Karreman, 2006).

Aangezien er zich gevoeligheden kunnen voordoen, is het raadzaam, dat de projectleiders eerst zelf onder leiding dergelijke oefeningen gaan doen. Het spreekwoord “Vertrouwen komt te voet en gaat te paard” geeft aan dat vertrouwen moeilijk tot stand kan worden gebracht maar des te sneller kan worden afgebroken.

Naast methoden om vertrouwen versneld op te bouwen zijn er diverse werkmethode die het vertrouwen tijdens verdere teamvergaderingen extra kunnen opbouwen. Zo kan men o.a. evaluatiemomenten inbouwen in de agenda, tijdens iedere vergadering kort durende momenten, bijvoorbeeld vijf tot tien minuten of juist uitgebreider na een aantal teambijeenkomsten (Remmerswaal, 2004).

### **Conflicten**

In een goed team zullen af en toe conflicten voorkomen. Alle belangrijke, duurzame relaties hebben productieve conflicten (ofwel discussies) nodig. Indien conflicten worden vermeden is dit vaak een teken van een slechte teamgeest en levert dit frustraties en negatieve energie op

(Trimbos, 2006). Er dient een onderscheid te worden gemaakt tussen productieve, ideologische conflicten en destructieve gevechten en politiek-strategische activiteiten (Harvey, 2006 en Wong, 2007). Bij productieve conflicten worden persoonlijke aanvallen vermeden. Productieve conflicten zijn vaak taakgerelateerde conflicten (Dreu, 2005). Een buitenstaander kan het verschil tussen productieve en onproductieve conflicten vaak niet makkelijk herkennen.

Teams die productieve conflicten aangaan, hebben als doel op de kortst mogelijke termijn de best mogelijke oplossing te bereiken. Ze bespreken problemen en lossen deze sneller en beter op dan groepen die geen productieve conflicten aangaan.

Indien teams geen conflicten aangaan, leidt dit vaak tot ophoping van spanningen. Vaak proberen mensen conflicten te vermijden uit naam van efficiëntie, in de praktijk worden echter hierdoor conflicten niet opgelost en keren ze regelmatig terug.

### **Conflicten (praktijk)**

Momenteel wordt er geen specifieke aandacht besteed aan het wel of niet aangaan van conflicten binnen de bouwteams. Volgens de teammonitor (Bijlage 2) is het goed gesteld met het aangaan van conflicten en is er slechts bij 4 van de 15 teams sprake van enige angst voor het aangaan van conflicten. Het wel of niet aangaan van conflicten is nu geheel afhankelijk van de karakters van de teamleden. Het aangaan van conflicten kan gestimuleerd worden door de projectleider van BMO. Ik zie hiervoor nauwelijks belemmeringen.

### **Conflicten (te veranderen)**

Indien teams de neiging hebben conflicten te vermijden dient de projectleider dit aan de orde te stellen (Harvey, 2006). Men kan afspreken dat men afwisselend per vergadering de rol van opgraver gaat spelen. De opgraver dient verhulde conflicten op te sporen en aan het licht te brengen, waarna de betrokken teamleden worden gedwongen het conflict bespreekbaar te maken. Het conflict dient net zo lang te worden aangegaan tot het is opgelost. Tijdens het opsporen van conflicten dienen alle teamleden elkaar aan te sporen zich niet terug te trekken uit een gezonde discussie. Er zijn vele mogelijke oorzaken van conflicten, de diverse oorzaken hebben een eigen aanpak nodig (Dyer, 2007). In het boek “Een goede conflicthantering” wordt uitgebreid ingegaan op de vraag, hoe conflicten op een goede wijze kunnen worden aangegaan (Trimbos, 2006). Holpp adviseert conflicten aan te gaan middels de frontale aanpak (Holpp, 2001). Deze methode vermindert de kans dat conflicten zich uitbreiden.

Een bekende valkuil voor teamleiders is om bij conflicten tussen teamleden één van de teamleden in bescherming te nemen (Lingsma, 2007). Dit gedrag dient vermeden te worden aangezien het anders zal leiden tot vroegtijdige beëindiging van de discussie, waarna er spanning zal blijven hangen (Lencioni, 2005 en 2007). Teamleiders dienen zich tijdens conflicten tussen de teamleden terughoudend op te stellen. Wel moeten zij onmiddellijk proactief optreden als de teamleden een conflict niet zelfstandig kunnen oplossen. Er zijn speciale cursussen conflicthantering voor teamleiders. Het is van wezenlijk belang dat de leider zelf ook geen

conflicten vermijdt, het vermijden van conflicten beschouwt Kets de Vries (Kets de Vries, 2007) dan ook als een slechte leiderschapsstijl. Hoe beter het vertrouwen tussen de teamleden is, des te beter zullen zij zich ook in conflicten kunnen uiten.

### **Betrokkenheid (theorie)**

Betrokkenheid van alle teamleden bij genomen beslissingen is essentieel (Covey, 2007). Zelfs indien een teamlid het met een beslissing niet eens is, zal deze toch de gemaakte afspraak moeten ondersteunen. Goed functionerende teams weten dat het onmogelijk is dat men het altijd met elkaar eens is. Ze durven beslissingen te nemen, ook als iemand in de groep een andere mening is toegedaan. Zo schrijft Katzenbach: "Een echt team heeft zich serieus verplicht aan zijn doelstellingen, beoogde resultaten en aanpak" (Katzenbach, 1997).

Slecht functionerende teams proberen vaak een belangrijke beslissing uit te stellen tot ze over genoeg gegevens beschikken. Vaak zelfs heeft het team wel voldoende gegevens om een beslissing te nemen maar blijft deze informatie verborgen in de geest van individuele teamleden. Indien een teamlid ook maar enigszins naar anderen laat blijken dat hij of zij niet geheel achter een genomen beslissing staat, zal dit kleine geschil een veel groter effect krijgen op andere medewerkers buiten het team.

### **Betrokkenheid (praktijk)**

De betrokkenheid (gebrek hieraan), zo blijkt na bestudering van de teammonitors, valt in de praktijk bij de meeste teams beter uit dan sommige andere frustraties. Bij de 10 van de 15 teams zit betrokkenheid "slechts" in het oranje gebied. Bij het verhogen van de betrokkenheid van de verschillende teamleden inzake genomen beslissingen voorzie ik een klein probleem. Er zijn genoeg mogelijkheden om het verhogen van betrokkenheid bij de teamleden te stimuleren. Maar het grootste struikelblok zal de organisatie achter de teamleden zijn (Dyer, 2007). Indien een organisatie van één van de teamleden achteraf een door het team genomen beslissing niet ondersteunt, zal het teamlid onvoldoende betrokkenheid kunnen tonen. Het mandaat c.q. de ondersteuning van de teamleden door hun eigen organisaties zal een grote rol spelen bij de te verkrijgen betrokkenheid. Om het risico van dergelijke afbreuk van betrokkenheid van de teamleden zoveel mogelijk te voorkomen zou dit buiten het team om tussen de directies van de verschillende bedrijven moeten worden besproken. Dit valt echter buiten het kader van het onderzoek.

### **Betrokkenheid (te veranderen)**

De projectleider dient meer aan te sturen op het nemen van beslissingen en het afronden van discussies. Het aansturen op consensus dient te worden vermeden (Lencioni, 2005). Een goed team weet dat redelijke mensen niet altijd hun zin hoeven te krijgen om toch achter een beslissing te kunnen staan. Om zeker te stellen dat alle teamleden achter de genomen beslissingen staan, is het belangrijk tijdens de vergadering een goede besluitenlijst bij te houden.

Vaak weet men na een vergadering niet meer wat er exact is besloten of verschillen de teamleden hierover van mening. Het is verstandig deze besluitenlijst aan het einde van de vergadering nog even gezamenlijk door te nemen en aan de teamleden uit te delen.

De beste methode om commitment te realiseren is, om voor het nemen van beslissingen heldere deadlines vast te stellen. Het toetsen van de realiseerbaarheid is eveneens belangrijk. Om te voorkomen dat een van de achterliggende bedrijven niet akkoord gaat met een door het teamlid van die organisatie genomen beslissing, dient vooraf te worden vastgesteld, wat het mandaat van de teamleden is.

### **Verantwoordelijkheid (theorie)**

Het nemen van verantwoordelijkheden ligt in het verlengde van betrokkenheid. Indien men betrokken is bij een gemaakte afspraak zal men ook zelf de bijbehorende verantwoordelijkheid willen dragen. Het is van groot belang dat de teamleden elkaar aanspreken op prestaties, het nakomen van afspraken en op gedragingen die het team kunnen schaden. In het algemeen hebben mensen de neiging om lastige gesprekken te vermijden. Leden van een goed functionerend team overwinnen deze natuurlijke neiging en zijn niet bang elkaar aan te spreken op elkaars verantwoordelijkheden. Door elkaar aan te spreken laten ze zien elkaar te respecteren en hoge verwachtingen te koesteren omtrent elkaars prestaties.

Het meest effectieve middel om hoge prestatie maatstaven van een team te handhaven is druk van collega's c.q. teamleden. Indien wederzijdse verantwoordelijkheid wordt genomen zal ook het vertrouwen in elkaar toenemen (Barrett, 2002).

### **Verantwoordelijkheid (praktijk)**

Het komt binnen de bouwteams regelmatig voor, dat verantwoordelijkheden worden ontlopen. Bij 12 van de 15 teammonitors komt men in het rood terecht. Ik zie geen belemmeringen om projectleiders ervoor te laten zorgen dat de teamleden elkaar (meer) gaan aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden.

### **Verantwoordelijkheid (te veranderen)**

Op het eerste gezicht lijkt het misschien makkelijk voor een projectleider met de teamleden af te spreken dat ze elkaar gaan aanspreken op het nakomen van gemaakte afspraken. Het is een bekend gegeven dat sterke leiders een verantwoordelijkheidsvacuüm creëren. Hierdoor kan er een situatie ontstaan waarin teamleden ervan uitgaan dat de leider anderen op hun verantwoordelijkheden aanspreekt. Alleen als de projectleider zich hiervan bewust is kan hij ervoor zorgen dat de teamleden elkaar daadwerkelijk onderling op elkaars verantwoordelijkheden gaan aanspreken. Door regelmatig voortgangsbesprekingen te houden, waarin gemaakte afspraken en verantwoordelijkheden worden besproken en vastgelegd, kan men ervoor zorgen dat men elkaar op hun verantwoordelijkheden aanspreekt. Het vaststellen van een teambeloning kan een ondersteuning zijn om een cultuur van verantwoordelijkheden nemen te

creëren. Daarnaast zijn complimenten en positieve feedback aan de teamleden een belangrijke stimulans voor de teamleden (Katzenbach, 1997).

### **Resultaten (theorie)**

Het belangrijkste dat een team dient te doen is, zich focussen op de teamdoelstellingen (Garris, 2007). Deze dienen dan ook vooraf in het team te worden besproken en eenduidig te worden vastgelegd. Deze doelstellingen dient men breder vast te stellen dan zich bijvoorbeeld te beperken tot alleen het vaststellen van een minimale winstmarge. De gezamenlijk geformuleerde doelstellingen en resultaten dienen altijd voorrang te krijgen op het behalen van eventuele individuele doelstellingen. Vaak worden de resultaten eenzijdig uitgedrukt in financiële doelstellingen. Dit zou kunnen leiden tot een neerwaartse spiraal met minder betrokkenheid, motivatie en productiviteit (Avert, 2004). Men kan ook denken aan doelstellingen met betrekking tot klanten, architectuur, MVO en dergelijke. De doelstellingen dienen concreet en meetbaar vertaald te worden in doelstellingen; ze moeten de basis vormen van het werkplan. Alle teamleden moeten hun commitment met betrekking tot de teamdoelstellingen uitspreken.

### **Resultaten (praktijk)**

Binnen vrijwel geen enkel team worden er aan het begin van het project gezamenlijke doelstellingen besproken of vastgelegd. Het is dan ook niet vreemd dat 11 van de 15 monitors in het rood scoren, waaruit blijkt dat er te weinig aandacht is voor het halen van resultaten. Een uitzondering hierop is een team op een grote ontwikkelingslocatie van meerdere projecten. In dit geval heeft de projectleider van BMO een boekje samengesteld met de belangrijkste kenmerken van de locatie en de doelstellingen voor deze locatie. Uiteraard is dit geen gezamenlijke doelstelling, maar in ieder geval wordt de projectdoelstelling vastgelegd ten behoeve van de teamleden.

### **Resultaten (te veranderen)**

De projectleider van BMO is naar mijn idee de meest geschikte persoon om een discussie over gezamenlijke teamdoelstellingen en resultaten te leiden. Slechts in enkele gevallen kan het ego van een projectleider een open discussie in de weg staan. Er zijn projectleiders die denken “BMO is jullie opdrachtgever dus mijn doelen zijn de gemeenschappelijke doelstellingen”. Indien projectleiders van BMO Delft deze eigenschap blijken te hebben, dienen deze projectleiders apart begeleid te worden in dergelijke discussies en ook apart te worden opgeleid. De projectleider dient er voor te zorgen dat tijdens de Project Start Up (PSU) de gezamenlijke projectdoelstellingen, taken en verantwoordelijkheden uitgebreid worden besproken en uiteindelijk worden vastgelegd (Bos, 2006, Frank, 2007, Lencioni, 2007 en Slikker, 1993). Het is van groot belang dat de teamleider ervoor zorgt dat het echt gezamenlijk gedragen visies zijn, die worden vastgelegd (Belbin 5, 2006). De PSU is de startfase van een project waarbij de bovenstaande zaken in het team worden besproken en (na goedkeuring van de opdrachtgever)

worden vastgelegd in een “projectcontract”. Het verdient aanbeveling om tijdens een of meer teambijeenkomsten gedurende de PSU ook teambuilding activiteiten te organiseren (Boudewijn, 2007 en Brounstein, 2003).

De projectleider dient ervoor te zorgen dat de gezamenlijke projectdoelstelling tijdens het ontwikkelingstraject centraal blijft staan. Hij dient ervoor te waken dat de gezamenlijk vastgestelde doelstellingen en resultaten altijd voorrang krijgen op eventuele individuele doelstellingen. Zijn eigen voorbeeldgedrag is daarbij van wezenlijk belang (Katzenbach, 1997). Zodra er doelstellingen zijn gerealiseerd, is het belangrijk dit succes gezamenlijk te vieren en kenbaar te maken aan de verschillende organisaties van de teamleden (Brounstein, 2003).

### **Diverse andere zaken, die door de projectleider kunnen worden ingevoerd om het verbeteren van de teamgeest verder te ondersteunen**

Naast de vijf frustraties van Lencioni zijn er ook nog andere zaken gevonden waarop de projectleiders in hun bouwteams kunnen aansturen om de teamgeest binnen hun bouwteams te verbeteren.

#### *Intervisie en open communicatie*

Iets wat ik niet op basis van de literatuur kan onderbouwen is, dat naar mijn mening het goed zou zijn als de projectleider bekend is met technieken van intervisie. Ik heb niet het idee dat intervisie binnen een bouwteam realistisch is. Intervisie is beter geschikt voor zelfsturende teams en bijvoorbeeld voor de projectleiders van BMO onderling, in groepjes (Hendriksen, 2006). Wel denk ik dat technieken van intervisie kunnen helpen met een goede en open communicatie binnen de bouwteams (Dankers-van der Spek, 2006). Om bovenstaande mening te toetsen aan die van de mening van een professional op dit gebied heb ik dit commentaar gevraagd aan Jeroen Hendriksen, hij is zowel schrijver van boeken op het gebied van intervisie (Hendriksen, 2006 en 2007) als trainer en organisatieadviseur. Hij bevestigt mijn mening, dat intervisie niet geschikt is voor een relatief kortstondig team als een bouwteam. Ook onderschrijft hij dat het gebruik van intervisie- en coachingsachtige technieken wel inzetbaar zijn. Een vergelijkbare methode voor open communicatie die gebruikt zou kunnen worden is die van; **Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming en Handelen (BOBH)** (Veen, 2007).

#### *Feedback*

“Voor elk team dat geruime tijd met elkaar moet omgaan is feedback van collega’s een van de betere strategieën..” (Brounstein, 2003). Feedback versterkt het verantwoordelijkheidsgevoel van de individuele teamleden. De teamleider dient ook regelmatig positieve feedback te geven aan de teamleden, waarbij een en ander wordt benoemt middels specifieke observaties. Zowel

voor de ontvanger als de gever van feedback zijn er belangrijke vuistregels (Bouman, 2006 en Scholtes, 2005). Er bestaan speciale feedbacktrainingen voor teams.

### Bespreking teammonitor

Op basis van de vijf frustraties van Lencioni is een teammonitor ontwikkeld die de teameffectiviteit meet (Boudewijn, 2007). Zoals eerder door mij gesteld (Daalen 17, 2007) is het goed om de teammonitor regelmatig door de teamleden in te laten vullen en de resultaten gezamenlijk te bespreken. Hierdoor worden de frustraties beter en sneller zichtbaar en bespreekbaar gemaakt.

### Tot slot

Een projectleider kan alleen een goede teamleider zijn als hij zelf ook een goede teamspeler is (Kets de Vries, 2007). Een goede teamleider dient ook goed te kunnen omgaan met diversiteit.

Al met al wordt het door mij gebruikte model van Lencioni door veel literatuur op de verschillende onderdelen ondersteund. De naast het model van Lencioni, in de literatuur gevonden, belangrijke zaken als: *intervisie en open communicatie, feedback, bespreking van de teammonitor*, zijn samen te vatten als onderdelen van open communicatie. Gezien de door mij geraadpleegde literatuur en de mening professionals op het gebied van teamgeest en het samenwerken in teams zou ik graag Open communicatie (gebrek aan) als zesde frustratie conform onderstaande afbeelding aan het model van Lencioni willen toevoegen. Met deze zesde frustratie zou de teammonitor moeten worden uitgebreid. Dit valt echter buiten de kaders van dit onderzoek.



**Figuur 6: de zes frustraties van teamgeest**

## **4.2 Conclusies en aanbevelingen**

Op de onderzoeksvraag: “Waarop kunnen de projectleiders van BMO sturen om de teamgeest te verbeteren?” kan als volgt antwoord op worden gegeven. Om de teamgeest binnen bouwteams te verbeteren dienen de projectleiders van BMO Delft aan te sturen op onderling vertrouwen, open communicatie, conflicten, betrokkenheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het focussen op het behalen van gezamenlijk vastgestelde resultaten.

De in hoofdstuk 3 omschreven teammonitor zou verder moeten worden uitgebreid met de zesde frustratie: Open communicatie (gebrek aan). Onder open communicatie wordt hierbij onder meer verstaan het gebruik van technieken van intervisie, het onderling geven van feedback en het bespreken van de uitslagen van de teammonitor.

## **5 De organisatorische randvoorwaarden om teamgeest te verbeteren (input / output)**

In een eerdere studie (Daalen 18, 2007) is uitgebreid onderzocht welke organisatorische randvoorwaarden van belang zijn om de teamgeest binnen bouwteams te kunnen verbeteren. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksdeelvraag: “Welke zijn de organisatorische randvoorwaarden om teamgeest te verbeteren?”. Van de randvoorwaarden wordt eerst de in de literatuur gevonden theorie gegeven, daarna de praktijk bij BMO en vervolgens de randvoorwaarde zoals deze in de praktijk dient te worden toegepast om de teamgeest te verbeteren. De organisatorische randvoorwaarden worden onderscheiden in randvoorwaarden die belangrijk zijn voor de vorming van het team (input) en randvoorwaarden die belangrijk zijn tijdens en tegen het einde van het team (output). Na het in kaart brengen van de organisatorische randvoorwaarden wordt in dit hoofdstuk de Belbin score van de bouwteamleden en projectleiders van BMO onderzocht om na te gaan of de hiertoe betrekking hebbende randvoorwaarde realistisch is.

### **5.1 De organisatorische randvoorwaarden om teamgeest te verbeteren (input / output)**

#### **Randvoorwaarden die belangrijk zijn voor de vorming van het team (input)**

##### **Selectie partnerbedrijven (theorie)**

Het zijn uiteindelijk de verschillende partnerbedrijven, die de juiste mensen<sup>11</sup> voor de (bouw-)teams moeten leveren. Met name de mentaliteit en daarmee de bedrijfscultuur is een belangrijke factor voor de basis van een goed team. De selectie van partnerbedrijven is dan ook een belangrijke randvoorwaarde voor het verbeteren van de teamgeest. In het boek “Projecten leiden” (Slikker, 1993) wordt uitgebreid ingegaan op de belangrijkheid en de methode van selectie van partnerbedrijven. De mate waarin het management van een partnerbedrijf haar mensen stimuleert om goed samen te werken is een belangrijk selectie criterium (Brounstein, 2004).

##### **Selectie partnerbedrijven (praktijk)**

De selectie van architecten en constructeurs geschiedt voor een groot deel op basis van ervaringen uit het verleden. De in de literatuur gevonden selectiecriteria en methoden worden bij

---

<sup>11</sup> Juiste mensen staat o.a. voor kwaliteit, capaciteit en tevens mentaliteit

de selectie van architecten en constructeurs (gedeeltelijk), zij het onbewust toegepast. De selectie van aannemers geschiedt vrijwel uitsluitend op basis van reciprociteit<sup>12</sup>. Tussen hen zitten aannemers met een samenwerkingsgerichte cultuur, die een goede bijdrage leveren aan het bouwteam. Daarnaast werkt BMO Delft soms samen (in verband met reciprociteit) met aannemers, die nauwelijks samenwerkingsgericht zijn en ook nauwelijks inhoud geven aan hun taken binnen het bouwteam. Aangezien deze aannemers op een andere wijze (middels nieuwe projecten) meerwaarde leveren aan BMO Delft, blijft men ook deze partijen selecteren voor nieuwe bouwteams. Gezien de schade die sommige van deze aannemers veroorzaken door te weinig of zelfs verkeerde inbreng binnen de bouwteams te hebben zou de directie van BMO Delft de selectie nog kritischer moeten afwegen.

### **Selectie partnerbedrijven (te veranderen)**

De selectie van architecten, constructeurs en aannemers zou meer moeten gebeuren aan de hand van vooraf vastgestelde selectiecriteria. Naast de benodigde kwaliteiten e.d. dient de samenwerkingsgerichtheid een belangrijk selectie criterium te zijn. De directie van BMO Delft moet het belang van de reciprociteit met aannemers die niet voldoende samenwerkingsgericht zijn nog kritischer afwegen tegen de nadelen ervan voor de organisatie. Indien het volgens de directie van BMO Delft, in verband met de reciprociteit ervan, toch noodzakelijk is af en toe te kiezen voor een minder samenwerkingsgerichte aannemer, zou overwogen moeten worden om met deze aannemer een ander “samenwerkings-”model te kiezen dan het bouwteammodel. Mogelijkheden hiervoor zijn zowel een aanbestedingsmodel als bijvoorbeeld het GIW-verlegd<sup>13</sup> model.

### **Selectie teamleden (theorie)**

Naast de benodigde vakinhoudelijke kennis is het van groot belang de teamleden te selecteren op eigenschappen die benodigd zijn voor samenwerken in projectteams. In de literatuur (o.a. Belbin 4, 2006) worden 9 teamrollen omschreven die mensen in teams kunnen vervullen<sup>14</sup>. Zie ook Bijlage 3. Het is van belang dat de verschillende teamleden de 9 verschillende rollen zo evenwichtig mogelijk verdeeld, gezamenlijk kunnen invullen. Om te onderzoeken welke teamrollen iemand persoonlijk past, is de Belbin-teamrollen test ontwikkeld. Zie hiervoor o.a.

---

<sup>12</sup> Reciprociteit staat voor wederkerigheid, gelijke behandeling over en weer. Bron: [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl). In dit kader staat reciprociteit vooral voor het maken van wederkerige afspraken waarbij voor beide partijen afspraken worden gemaakt over projecten in de toekomst.

<sup>13</sup> Bij een GIW-verlegd model wordt net als bij het bouwteammodel de aannemer in een vroeg stadium bij het ontwerp betrokken. Het verschil zit erin dat bij het GIW-verlegd model de aannemer de GIW verstrekker is en derhalve contractpartij naar de koper (Daalen 16, 2006). De aannemer neemt daarmee ook het ontwerprisico van de projectontwikkelaar over. De projectontwikkelaar behoudt wel het verkooprisico van de woningen (Werf, 2006).

<sup>14</sup> Naast Belbin zou hier ook gekeken kunnen worden naar bijvoorbeeld een MBTI test of “Managing Drives (Versnel, 2003), echter is hier gekozen voor de Belbin test aangezien deze specifiek op samenwerken in teams is gericht.

[www.thesis.nl/belbin](http://www.thesis.nl/belbin) of [www.123test.nl/belbin](http://www.123test.nl/belbin). Om bouwteams met een optimale teamgeest te krijgen is het raadzaam om deze teams bij vervolgprojecten een vaste samenstelling te geven. Daarnaast zal, zoals André Meester<sup>15</sup> mij aangaf, kennis van de bouwteamleden over elkaars teamrollen hen leren om te kunnen gaan met groepsdynamiek. Dit wordt ook wel teammanagement genoemd. Teamrol is een taal die teams kunnen gebruiken om elkaar te leren begrijpen (Kooij, 2000).

### **Selectie teamleden (praktijk)**

Teamleden worden veelal door hun bedrijven geselecteerd op basis van beschikbaarheid en hun bij het betreffende project passende kwaliteiten. Toch is het nodig, gezien het belang van de in een team benodigde (evenwichtige) vervulling van alle teamrollen, hetgeen ook geldt bij vervolgprojecten, hier selectiever mee om te gaan. Ik acht het goed mogelijk om van alle betrokken partijen voor de samenstelling van een bouwteam twee CV's te verlangen inclusief bijbehorende Belbin scores. Er van uitgaande dat de CV's onderling gelijkwaardig zijn, kan de teamselectie dan plaatsvinden door te selecteren op het meest ideale teamprofiel<sup>16</sup>

### **Selectie teamleden (te veranderen)**

De teamleden voor een bouwteam zouden beter geselecteerd moeten worden op zowel kwaliteit, samenwerkingsgerichtheid en de gezamenlijke score op alle teamrollen van Belbin. BMO Delft zou daartoe van alle voor het project geselecteerde bedrijven de CV's en Belbin-score van minimaal twee kandidaat-teamleden per bedrijf moeten eisen. Gezien de ervaringen uit het verleden dient BMO Delft de bedrijven vooraf aan te geven welke personen niet acceptabel zijn en welke de voorkeur genieten. Aan de hand van de nader op te stellen kwaliteitseisen en de gezamenlijke score op de teamrollen dient er door BMO Delft (Hoofd Projectmanagement in overleg met de kandidaat projectleider) een keuze te worden gemaakt. Ook dient de toewijzing van de projectmanager c.q. projectleider van BMO Delft op vergelijkbare wijze te geschieden. Bij vervolgprojecten met dezelfde samenstelling van partners zou men moeten kiezen voor dezelfde teamsamenstelling. Alle bouwteamleden zouden aan het begin van een bouwteam elkaars teamrollen moeten bespreken en kennis moeten krijgen over de betekenis van de verschillende teamrollen. Om te bezien of wat de Belbin-score's van de projectleiders van BMO Delft en de overige bouwteamleden zijn (en daarmee de haalbaarheid van deze randvoorwaarde) wordt in de volgende paragraaf verslag gedaan over het onderzoek hiernaar.

### **Opleiding van projectleiders en projectmanagers tot betere teammanagers (theorie)**

Uiteindelijk moet er veel geld en tijd worden uitgetrokken voor opleiding, begeleiding en ontwikkeling van de teammanagers (de huidige projectmanagers en projectleiders). Volgens Holpp (Holpp, 2001) moet men voor het eerste jaar rekenen op 5 tot 10% van de

---

<sup>15</sup> André Meester is werkzaam bij teamvorm b.v. en specialist op het gebied van Belbin teammanagement.

<sup>16</sup> Een teamprofiel is de optelling van de individuele Belbin scores van de teamleden.

salarisbegroting. Er zijn meerdere bedrijven die gespecialiseerd zijn in het opleiden van teammanagers. Een bedrijf dat hierin opvalt is Kernkonsult ([www.kernkonsult.com](http://www.kernkonsult.com)); de schrijvers van het boek “projectmatig creëren” (Bos, 2006) werken in dat bedrijf. Daarnaast zijn er ook mensen die een teammanager en het team kunnen begeleiden; men spreekt dan van een teamcoach. Henk Houwers van Cosparin heeft als professionele teamcoach veel positieve ervaring in coaching van teams. Inmiddels is er binnen de GWW<sup>17</sup> sector een vergelijkbaar initiatief ontplooid. Hier is de stichting Bouwreflectie begonnen om bij grote projecten twee reflectoren in te zetten die regelmatig bij het team aanschuiven. Zij houden de mensen af en toe de spiegel voor en geven feedback om toekomstige samenwerkingsproblemen te voorkomen (Luijten, 2007).

### **Opleiding van projectleiders en projectmanagers tot betere teammanagers (praktijk)**

Gezien de belangrijkheid van de opleiding en de ten opzichte van de winst relatief geringe kosten zie ik geen belemmeringen voor een goede opleiding voor de projectmanagers en projectleiders van BMO Delft. Vanwege de huidige integratie en de samenvoeging met Rabo Vastgoed zie ik meer voordelen van een nieuwe gezamenlijke cursus en een nieuwe werkmethode. Onderdeel daarvan dient een teamcoach ofwel een vorm van bouwreflectie te zijn. Zelf heb ik, wanneer ik als observator en onderzoeker in bouwteams aanwezig was en af en toe feedback gaf op wat ik zag misgaan op het gebied van samenwerking, opgemerkt dat de teamleden zich werkelijk direct samenwerkingsgericht gingen gedragen. Ook de reflectoren van de stichting Bouwreflectie hebben volgens Jan Moerkerk<sup>18</sup> dezelfde ervaring, “We hebben af en toe geconstateerd dat alleen al de aanwezigheid van een reflector voldoende is. Bij navraag bij bouwteamleden van de teams waar ik enkele keren bij aanwezig was, gaven sommigen reactie in de trend van: “...anders gedraagt hij zich nooit zo”.

### **Opleiding van projectleiders en projectmanagers tot betere teammanagers (te veranderen)**

De directie van BMO Delft dient voldoende middelen beschikbaar te stellen voor de opleiding en begeleiding van projectmanagers en projectleiders. Er zijn meer voordelen te behalen indien de opleiding en begeleiding gezamenlijk met de vanuit Rabo Vastgoed ingestroomde projectleiders zal plaatsvinden. De teamcoaches c.q. reflectoren dienen voor langere tijd te worden ingeschakeld om ervoor te zorgen dat mensen niet in hun oude gedrag terugvallen. Uiteindelijk, zo is de verwachting, zullen de teamleden de aangereikte opleiding en begeleiding voldoende absorberen waarmee wordt voorkomen dat ze zullen terugvallen in hun oude gedrag.

### **Doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden per bouwteam vastleggen (theorie)**

De meeste literatuur op het gebied van teammanagement gaat uitgebreid in op het aan het begin van een project gezamenlijk in het team vastleggen van zowel de projectdoelstellingen als de

---

<sup>17</sup> Grond- Weg- en Waterbouw (Infra).

<sup>18</sup> Jan Moerkerk is oprichter en één van de directeuren van de stichting Bouwreflectie.

taken en verantwoordelijkheden van de leden die het team vormen (zie o.a. Bos, 2006, Lencioni, 2007 en Slikker, 1993). De in de literatuur omschreven methode hiervoor is de **Project Start Up (PSU)**. De PSU is de startfase van een project waarbij de bovenstaande zaken in het team worden besproken en (na goedkeuring van de opdrachtgever) worden vastgelegd in een “projectcontract”. Het verdient aanbeveling om tijdens een of meer teambijeenkomsten gedurende de PSU ook teambuildingactiviteiten te organiseren (Boudewijn, 2007). In de bouwsector is de laatste jaren ervaring opgedaan met PSU’s; positieve ervaringen en adviezen hoe een PSU eruit zou moeten zien zijn samengebracht in het boek: “Ga terug naar Start...” (Dorée, 2007).

#### **Doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden per bouwteam vastleggen (praktijk)**

Als opdrachtgever is BMO Delft de aangewezen partij om een PSU te organiseren. Momenteel gebeurt een dergelijke gezamenlijke startup niet. Doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden worden onvoldoende vastgelegd en daar waar dit wel gebeurt, geschiedt dit tussen BMO Delft en de individuele teamspelers in een één op één situatie. Aan teambuilding activiteiten wordt in de regel niets gedaan. Indien een project goed is verlopen wordt er op het einde van het project vaak wel voor alle betrokkenen iets leuks georganiseerd.

#### **Doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden per bouwteam vastleggen (te veranderen)**

De werkmethode van de projectmanagers en projectleiders dienen te worden aangepast. Zo dienen zij per project een PSU te organiseren. Tijdens die startup moeten doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden gezamenlijk te worden overeengekomen en (na goedkeuring door de directie van BMO Delft en of door het Hoofd Projectmanagement) te worden vastgelegd. Rond deze startup en zeker ter afsluiting daarvan dienen er voldoende teambuilding activiteiten te worden gedaan.

### **Randvoorwaarden die belangrijk zijn tijdens en tegen het einde van het team (output)**

#### **Regelmatig teamoverleg en teammonitoring (theorie)**

Om de samenwerking goed te houden is het belangrijk regelmatig samen te komen om de samenwerking en het project te evalueren. Om de samenwerking in een team te evalueren is een “teammonitor” ontwikkeld (Daalen 17, 2007). De vragenlijst voor deze monitor moet kort voor de bijeenkomst door de verschillende teamleden worden ingevuld. De uitkomsten van de monitor dienen uitgebreid met elkaar te worden besproken. Zo nodig dienen de samenwerkingsafspraken te worden herijkt en eventueel te worden aangepast (zie o.a. Boudewijn, 2007 en Remmerswaal, 2004).

### **Regelmatig teamoverleg en teammonitoring (praktijk)**

Vele van de projectmanagers en projectleiders van BMO Delft blijken lang niet altijd met het team te spreken maar blijken wel de leden daarvan separaat contact te hebben en afspraken met hen te maken. Dit tot grote verbazing van het management, aangezien het wel duidelijk is dat er zo nooit sprake kan zijn van een team noch van een teamgeest. Indien de projectmanagers en projectleiders van BMO Delft middels opleiding en begeleiding worden geholpen met teambijeenkomsten en vooral met de bespreking van de teammonitor zal dit ongetwijfeld tot verbeteringen leiden.

### **Regelmatig teamoverleg en teammonitoring (te veranderen)**

De directie van BMO Delft en of het hoofd Projectmanagement dient (dienen) ervoor te zorgen dat er een teammonitor wordt ontwikkeld die specifiek is afgestemd op de bouwteams. Er dient nader te worden geregeld hoe vaak en op welke tijdstippen de monitor tijdens het bouwteam door de leden van het team dient te worden ingevuld. De uitkomsten van de monitor dienen binnen het bouwteam uitgebreid te worden besproken. Zo nodig dienen de samenwerkingsafspraken te worden herijkt en eventueel (na goedkeuring door BMO Delft) te worden aangepast.

### **Beloningsstelsel op basis van resultaten teammonitor (theorie)**

Om duurzame verandering te laten plaatsvinden dient ondermeer de beloningsstructuur te worden aangepast (Homan, 2006). Het verdient dan ook aanbeveling de resultaten van de teammonitor op te nemen in de beloningsstructuur (Daalen 17, 2007).

### **Beloningsstelsel op basis van resultaten teammonitor (praktijk)**

BMO Delft kent een beloningsstructuur waarbij de hoogte van de dertiende maand afhankelijk is van het behalen van de gemaakte prestatieafspraken. De resultaten van de teammonitor zouden goed aan deze beloningsstructuur kunnen worden toegevoegd.

### **Beloningsstelsel op basis van resultaten teammonitor (te veranderen)**

De resultaten van de teammonitor dienen, op een nader te bepalen wijze, aan de beloningsstructuur te worden toegevoegd. Overigens bestaat de kans dat, zoals bij vele beloningssystemen, de teammonitor “creatief” wordt ingevuld als er iets mee te verdienen valt. In dat geval wordt het nut van het instrument volledig te niet gedaan. Het huidige beloningssysteem op basis van (meer-)waardecreatie, zie hoofdstuk 3.1, dient in ieder geval gehandhaafd te blijven.

### **Overdracht naar uitvoeringsteam (theorie)**

Op het moment dat het bouwteam en daarmee de contractstukken gereed zijn, zit het werk voor het team er voor 99% op. Dat is het moment waarop het bouwteam gezamenlijk het project, en vooral het traject daar naartoe moet evalueren (Bos, 2006). Het is ook van belang dat het project

niet (alleen) intern bij de verschillende partijen wordt overgedragen, maar juist gezamenlijk van het bouwteam naar het projectteam. Dit zal de teambuilding voor het uitvoeringsteam eerder en sneller op gang brengen.

#### **Overdracht naar uitvoeringsteam (praktijk)**

Nu vindt er bij overdracht van het project naar het uitvoeringsteam een interne overdracht plaats van de projectmanager c.q. projectleider naar de directievoerder en de opzichter. Ik zie vrijwel alleen voordelen, indien de overdracht gelijk en samen met de andere partijen plaats vindt.

#### **Overdracht naar uitvoeringsteam (te veranderen)**

De bouwteamleden dienen in een gezamenlijke bijeenkomst aan het einde van het bouwteam het stokje aan het uitvoeringsteam over te dragen.

#### **Verdere uitwerking van de organisatorische randvoorwaarden**

Om de hierboven weergegeven organisatorische randvoorwaarden verder inhoud te geven dient er een speciaal team te worden geformeerd met een of meerder projectmanagers c.q. projectleiders, samen met een of meerdere deskundigen. Dit team dient de gegeven randvoorwaarden inhoudelijk verder uit te werken tot gedetailleerde procedures.

#### **Uitdraging van belangrijkheid teamwork naar buiten**

Om ervoor te zorgen dat de samenwerkingsgerichtheid van de bedrijven, met welke BMO Delft regelmatig samenwerkt, ook omhoog gaat, dient de directie en management naar buiten uit te dragen hoe belangrijk BMO Delft teamwork in een bouwteam vindt.

## **5.2 Onderzoek naar de Belbinscores van teamleden**

Om te kijken of het realistisch is dat bouwteams kunnen worden ingedeeld op de Belbinscores van de verschillende mensen (zoals geopperd in de vorige paragraaf), is er een onderzoek gedaan naar de Belbinscores van alle bouwteamleden van in totaal veertien bouwteams, die op dat moment als bouwteam actief waren.

Voor dit onderzoek is de Belbin vragenlijst gebruikt (Bijlage 4), zoals die ook te vinden is op [www.thesis.nl/belbin](http://www.thesis.nl/belbin) of [www.123test.nl/belbin](http://www.123test.nl/belbin). In deze vragenlijst is sprake van 8 rollen in plaats van de tegenwoordige 9 rollen. De vragenlijst is ter invulling verzonden aan 82 personen die op dat moment actief deelnamen aan bouwteams van BMO Delft. Ook in dit geval is aan alle mensen per brief toegezegd dat de resultaten (met uitzondering van de onderzoekers) anoniem worden verwerkt. Van de 82 geënquêteerden hebben uiteindelijk 53 personen hun Belbin vragenlijsten geretourneerd. Om deze relatief hoge score te krijgen zijn er de nodige nabelacties,

e-mailherinneringen en nazendingen van vragenlijsten gedaan. In eerste instantie zijn alle resultaten per bouwteam verwerkt zie Bijlage 5.

Een analyse van de resultaten heeft een aantal interessante inzichten opgeleverd in de samenstelling van de onderzochte bouwteams. In alle bouwteams scoort de teamrol “Bedrijfsman” veruit het hoogste van alle teamrollen. In zes van de veertien bouwteams is “Groepswerker” een van de drie meest aanwezige teamrollen binnen het bouwteam. De groepswerker komt relatief echter weinig voor onder de projectleiders van BMO Delft.

<b>Belbin-rol</b>									
<b>PL/PM</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Vormer</b>	<b>Plant</b>	<b>Monitor/ Waarschuwer</b>	<b>Bedrijfsman</b>	<b>Bron- onderzoeker</b>	<b>Groepswerker</b>	<b>Zorgdrager</b>	<b>Totaal</b>
<b>PL 1</b>	<b>11</b>	6	5	<b>8</b>	<b>25</b>	4	<b>8</b>	3	<b>BM, VZ, MO</b>
<b>PL 2</b>	8	<b>12</b>	<b>17</b>	4	<b>11</b>	7	9	2	<b>PL, VO, BM</b>
<b>PL 3</b>	<b>13</b>	10	2	<b>14</b>	<b>17</b>	3	4	7	<b>BM, MO, VZ</b>
<b>PL 4</b>	<b>12</b>	10	4	8	<b>11</b>	7	<b>12</b>	6	<b>VZ, BM, GW</b>
<b>PL 5</b>	4	<b>16</b>	8	<b>10</b>	<b>10</b>	7	6	9	<b>VO, MO, BM</b>
<b>PL 6</b>	7	<b>13</b>	5	<b>11</b>	10	4	7	<b>13</b>	<b>VO, ZD, MO</b>
<b>PL 7</b>	4	<b>8</b>	6	<b>20</b>	<b>24</b>	2	3	3	<b>BM, MO, VZ</b>
<b>PL 8</b>	8	<b>13</b>	7	5	<b>10</b>	4	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>VO, ZD, BM</b>
<b>PL 9</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	6	8	<b>12</b>	7	7	7	<b>VO, BM, VZ</b>
<b>PL 10</b>	0	<b>20</b>	4	<b>18</b>	<b>16</b>	2	4	6	<b>VO, MO, BM</b>
<b>PL 11</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	7	<b>13</b>	8	6	9	2	<b>VO, MO, VZ</b>
<b>PL 12</b>	6	<b>14</b>	4	2	<b>17</b>	2	4	<b>21</b>	<b>ZD, BM, VO</b>
<b>PL 13</b>	<b>12</b>	5	2	10	<b>19</b>	2	<b>13</b>	7	<b>BM, GW, VZ</b>
<b>Totaal</b>	105	<b>155</b>	77	<b>131</b>	<b>190</b>	57	96	99	<b>BM, VO, MO</b>

**Tabel 1: Overzicht Teamrollen projectleiders BMO Delft**

Aangezien BMO alleen een directe invloed kan hebben op de projectleiders van BMO Delft zijn de teamrollen van alle projectleiders apart in kaart gebracht middels bovenstaande tabel 1 (zie ook Bijlage 6) en geanalyseerd. Hieruit is naar voren gekomen dat de Bedrijfsman veruit de hoogst aanwezige teamrol is. Bij 11 van de 13 projectleiders is dit een van de 3 hoofdrollen. Vormer is de daarna hoogst aanwezige teamrol. Negen projectleiders hebben deze rol als een van de 3 hoofdrollen.

De “Groepswerker” is een van de rollen die, van nature, aan teamgeest zal werken. Helaas blijkt deze rol slechts bij 4 projectleiders één van de 3 hoofdrollen te zijn.

Hieronder wordt een korte analyse gegeven van de eigenschappen van bovenstaande rollen in relatie tot de voor teamgeest belangrijke eigenschappen. Voor een uitgebreidere omschrijving van de bij de teamrollen behorende eigenschappen verwijs ik naar Bijlage 3.

### **De Bedrijfsman**

De Bedrijfsman is volgens Belbin (Belbin 5, 2006) een rol die onmisbaar is en in ieder team vervuld moet worden. “Belbin heeft geen succesvol team gehad zonder de aanwezigheid van een Bedrijfsman”; aldus André Meester. Op zich is de grote aanwezigheid van “Bedrijfsmannen” goed voor de uiteindelijke resultaten van de teams. Maar op het gebied van zaken, die voor de verbetering van de teamgeest moeten worden ingevoerd, heeft de bedrijfsman een paar specifieke eigenschappen die dit in de praktijk moeilijk zullen maken.

De Bedrijfsman zal snel aan de slag willen, ook als de doelstellingen nog niet gezamenlijk zijn bepaald. Deze eigenschap druist in tegen de voor de teamgeest benodigde PSU en tegen het aan het begin van een project vaststellen van gezamenlijke doelstellingen. Ook houdt de bedrijfsman er niet van om ongeacht de druk vast te houden aan een regelmatige en geordende aanpak. In de praktijk ben ik regelmatig tegengekomen dat projectleiders de voor de teamgeest belangrijke regelmatige vergaderingen afzeggen of dat ze met enkele van de bouwteamleden een vergadering houden. “Dit bevestigt de praktische instelling van de Bedrijfsman – werk gaat voor”, aldus André Meester. Geconcludeerd kan dan ook worden dat de projectleiders die op één na allemaal Bedrijfsman zijn, van nature een aantal eigenschappen bezitten die het verbeteren van teamgeest in de weg staan. Voor een succesvolle verbetering van de teamgeest moet er erg veel aandacht besteed worden aan het veranderen van deze eigenschappen. Daarmee wordt niet bedoeld dat ze geen Bedrijfsman moeten blijven.

### **De Vormer**

De Vormer is een gedreven, wilskrchtig persoon. Hij geniet van strijd en woordenwisselingen. Het aangaan van conflicten zal voor hem op zich dus geen problemen geven, wel misschien het feit dat hij conflicten altijd wil winnen. De grootste valkuil is het “platwalsen” van andere teamleden, zeker als hij een gezaghebbende positie bekleedt. Als opdrachtgever van de andere teamleden vervult de projectleider van BMO altijd de rol van voorzitter (hoewel dit meestal niet zijn natuurlijke rol is) en heeft hij dus een gezaghebbende positie. Deze eigenschap draagt bepaald niet bij aan het verbeteren van de teamgeest. De Vormer is van nature wantrouwend ten opzichte van anderen. Deze eigenschap is dan ook frustrerend voor het, voor teamgeest benodigde, vertouwen. Vormers vinden het zelden prettig om met elkaar samen te werken (Belbin 5, 2006). Geconcludeerd kan dan ook worden dat de projectleiders die op vier na Vormer zijn, van nature een aantal eigenschappen bezitten die het verbeteren van teamgeest in de weg zitten. Voor een succesvolle verbetering van de teamgeest moet er erg veel aandacht

besteed worden aan het veranderen van deze eigenschappen en moeten de overige teamleden middels teammanagement met de eigenschappen van een Vormer leren omgaan.

### **De Groepswerker**

De Groepswerker is het meest gevoelige en ondersteunende lid van een team. Hij is vriendelijk, meegaand en sterk gericht op het creëren van sfeer en gevoel voor gezamenlijkheid. “Met behulp van zijn gevoelige sociale antennes en zijn communicatieve souplesse bevordert hij de teamgeest en weet hij mensen tot elkaar te brengen”. Helaas hebben slechts vier projectleiders van BMO deze, voor de teamgeest zo belangrijke, rol. Voor het verbeteren van teamgeest moet de rol van Groepswerker bij de projectleiders worden ontwikkeld. Gelukkig geldt slechts voor vier projectleiders dat Groepswerker één van de beter te vermijden en dus meest slecht mogelijk te ontwikkelen rollen is. Er zijn dus zeker ontwikkelingsmogelijkheden!

De resultaten van het Belbin teamrollen onderzoek hebben me flink aan het denken gezet. Tot dat moment was ik er nog vanuit gegaan dat mijn onderzoek zou leiden tot een aantal “tools” die gedeeltelijk door de organisatie kan worden ingezet en gedeeltelijk door de projectleiders middels training en opleiding kan worden gebruikt. Ze zouden in combinatie kunnen leiden tot de verbetering van de teamgeest. Door de resultaten van dit onderzoek en uit diverse informele gesprekken met projectleiders heb ik de toen de voorlopige conclusie getrokken dat dit mogelijkwijs niet voldoende resultaat zal opleveren. Een aantal projectleiders is geïnteresseerd in het verbeteren van de teamgeest, zij zullen ook zeker met de tot nu toe in kaart gebrachte tools aan de slag willen gaan en ook zeker in hun teams de teamgeest verbeteren. Maar andere projectleiders geven in gesprekken aan dat er toch nooit wat zal verbeteren.

Hierna heb ik in eerste instantie contact opgenomen met het Belbin instituut in Cambridge om te kijken of zij specifieke adviezen hebben voor teams in de onderhavige samenstelling. Helaas bleek de door mij afgenomen test een oude en door Belbin zelf achterhaalde test te zijn.

Hierdoor wilde men me niet helpen en verzocht men mij de modernere en gevalideerde test van Belbin te doen via de voor Nederland officiële distributeur van Belbin Teamvorm BV, met de website [www.interplace.nl](http://www.interplace.nl). Maar gezien de omvang van de onderzochte populatie en tevens om mijn respondenten niet te frustreren door ze nogmaals een test te laten invullen, heb ik besloten deze test door één “representatief” team opnieuw te laten uitvoeren, inclusief 360 gradenreflectie. Hierbij geven alle teamleden ook aan elkaar een mening over het geconstateerde gedrag, waardoor de teamrollen én via zelfperceptie worden vastgesteld én via observatie van de andere teamleden. In Bijlage 7 zijn de resultaten van deze test opgenomen. De resultaten wijken enigszins af ten opzichte van de eerder door mij gebruikte en ook wel genoemde “libeltest”, doch de rollen komen grotendeels met elkaar overeen. Ook geeft deze nieuwe Belbin test de

mogelijkheid om een Team-rapport te maken waarin wordt aangegeven wie in het team het beste welke rol op zich kan nemen, zie Bijlage 8, voor het teamrapport van het onderzochte team.

Na bovenstaande analyse en na gesprekken met André Meester, Pim Paffen<sup>19</sup> en Marcel van der Werf en tevens gebaseerd op de ervaring en het onderzoek tot dan toe, heb ik geconcludeerd, dat een verbetersessie (eerste orde verandering (Caluwé, 2007)) met aan de projectleider aan te reiken tools onvoldoende resultaat zal geven. Aangezien bepaalde teamrollen structureel oververtegenwoordigd zijn en een aantal teamrollen structureel ondervertegenwoordigd is, kan er geen goede mix worden gemaakt met de bestaande teamleden. Er zal dan ook een verandersessie (tweede orde verandering) gedaan moeten worden om de teamgeest succesvol te kunnen verbeteren.

### **5.3 Conclusies en aanbevelingen**

Er zijn vele organisatorische randvoorwaarden gevonden die BMO kan invoeren om de teamgeest binnen de bouwteams te verbeteren. De volgende randvoorwaarden zijn gevonden: selectie van partnerbedrijven, selectie van teamleden, opleiding van de projectmanagers, aansturen op vastlegging van doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden per bouwteam, regelmatig teamoverleg, monitoring en tenslotte een bonusregeling op basis van de teammonitor. Het is tevens noodzakelijk dat de directie en het management het belang van de samenwerkingsgerichtheid naar buiten toe uitdraagt. Daarnaast wordt geadviseerd tegen het einde van het bouwteam een evaluatie te houden en het project gezamenlijk aan het uitvoeringsteam over te dragen.

Naar aanleiding van een bij de leden van de bouwteams van BMO Delft gehouden onderzoek naar de Belbinscores is geconcludeerd dat een verbetersessie onvoldoende resultaat zal opleveren. Om de teamgeest succesvol te kunnen verbeteren zal er een verandersessie (tweede orde verandering) moeten worden gedaan.

---

<sup>19</sup> Pim Paffen is als Arbeids- en Organisationspsycholoog verbonden aan TSM Business School. Hij verzorgt vakken op het gebied van de personeelspsychologie en geeft managementtrainingen.

## **6 Hoe kan de teamgeest bij bouwteams worden vergroot?**

Op basis van voorgaande hoofdstukken is geconcludeerd dat, voor het verbeteren van teamgeest binnen de bouwteams van BMO Delft, het aanreiken van richtlijnen (een verbetersessie) onvoldoende resultaat zal geven. Alleen een goed uitgevoerde veranderversessie (tweede orde verandering) kan de teamgeest structureel verbeteren. De onderzoeksvraag: “Hoe kunnen de randvoorwaarden om een betere teamgeest te vormen worden ingevoerd bij de bouwteams van BMO Delft?”, kan dan ook eenvoudig worden beantwoord: “Middels een veranderproces”. In dit hoofdstuk geef ik aan hoe de veranderstrategie het beste kan worden vormgegeven. Daarmee wordt de hoofdonderzoeksvraag: “Hoe kan de teamgeest bij bouwteams worden vergroot?” beantwoord.

### **6.1 Hoe kan de veranderstrategie het beste worden vorm gegeven?**

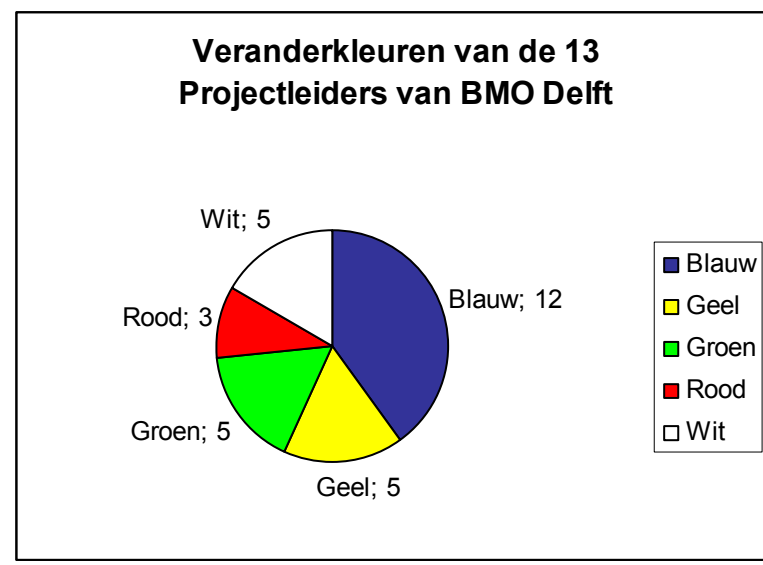
#### **Typering van de veranderkleuren van de projectleiders van BMO Delft**

Er is door mij een kleurenscaan gemaakt van de veranderkleuren (Caluwé, 2007) van alle projectleiders van BMO Delft. Bij deze kleurenscaan wordt men ingedeeld in vijf typen veranderaars. Elk soort veranderaar staat hierbij voor een kleur. In het onderstaande schema staan de vijf veranderkleuren met eigenschappen toegelicht. Voor verdere toelichting zie Bijlage 9.

Geel	Machtsdenken, coalities, strategie, achterban, draagvlak, “onder de pet houden”, “ellebogen”, “neuzen dezelfde kant op”, “win-win situaties”, “procedures zijn belangrijk”
Blauw	Ingenieurdenken, plannen, beheersen, controle, “afrekenen op resultaat”, “fouten vermijden”, “belofte maakt schuld”, “geen woorden maar daden”
Rood	Mensgericht, samen, stimuleren, competenties, “binding met het bedrijf”, “talenten aanboren”, “rozen op iemands pad strooien”, “ideeënbus”
Groen	Lerend, coachen, feedback geven, ervaringen, “bewust onbekwaam”, “in de leerhouding”, “reflectie”, “alle begin is moeilijk”, “de kunst afkijken”
Wit	Ruimte voor chaos en spontaniteit, ‘conflicten zijn kansen’, “energie”, “mensen ontmoeten”, “het is zoals het is”, “ruim baan maken”

**Figuur 6: Toelichting eigenschappen behorende bij de vijf veranderkleuren**

Voor de kleurenscaan van de projectleiders van BMO Delft is op persoonlijke aanwijzing van Leon de Caluwé een andere kleurentest gebruikt dan die hij in zijn boek heeft verwerkt (Caluwé, 2007). De reden hiervoor is dat de in zijn boek “Leren veranderen” gebruikte testen niet gevalideerd zijn en de door mij gebruikte en door Leon aangereikte test op dit moment wordt gevalideerd. De gebruikte vragenlijst is opgenomen in Bijlage 10. Doordat de uitkomsten van de test worden “gecorrigeerd” met de gemiddeld voorkomende waarden springen de belangrijkste veranderkleuren er duidelijk uit. Zie voor verdere uitkomsten van de kleurenscaan van de projectleiders Bijlage 11.



**Figuur 7: Veranderkleuren van de 13 Projectleiders van BMO Delft**

Duidelijk is te zien dat de hoofd- veranderkleur van alle projectleiders gezamenlijk **Blauw** is. Van de 13 projectleiders hebben er 12 de veranderkleur **Blauw**. De minst voorkomende veranderkleur is **Rood**. Slechts 3 van de 13 projectleiders hebben de veranderkleur **Rood**. Dat **Blauw** de meest voorkomende veranderkleur is, is logisch: een bedrijf met een projectenorganisatie is **Blauw** “avant la lettre” aldus de Caluwé (Caluwé, 2007). De ondersteunende kleuren zijn **Groen**, **Geel** en **Wit**.

### **Orde en kleur van de verandering**

Een verandering kan worden aangegeven in “ordes” van verandering. In de literatuur maakt men onderscheid tussen een eerste orde, een tweede orde en een derde orde verandering (Caluwé, 2007). De nu beoogde verandering acht ik een van de tweede orde. Een eerste ordeverandering zal onvoldoende verbetering van de teamgeest brengen, aangezien de onder meer daarvoor benodigde mix van Belbin Teamrollen binnen de bestaande teamleden niet mogelijk is. Bij een verandering van de derde orde heeft men leren leren, men is dan niet afhankelijk van anderen of

van de omgeving maar men organiseert tijdig een nieuwe verandering zonder druk van buitenaf, dit is nu (nog) niet aan de orde bij BMO Delft. Een tweede orde verandering is een verandering die ontstaat als men in de problemen raakt door voort te borduren op heersende rationaliteiten die niet meer passen. Hoe langer men de benodigde verandering uitstelt, des te meer moeite men zal hebben de verandering later alsnog te accepteren. Een tweede ordeverandering moet van buitenaf komen en gaat schoksgewijs. Het is belangrijk de verandering niet te doen in de kleur die dominant is. Er dient te worden gekozen voor een kleur die de organisatie mist. Wat mij betreft komen hier **Groen** en **Rood** voor in aanmerking. In tabel 6.3 op pagina 195 van “Leren Veranderen” (Caluwé, 2007) staat weergegeven welke kleur dient te worden “toegevoegd”, indien men de in de tabel gebruikte werkwoorden gebruikt in de benodigde verandering. Op basis hiervan, in combinatie met mijn kennis van de projectleiders, kies ik voor de (hoofd-)veranderkleur **Groen**. Om weerstand tegen verandering zoveel mogelijk te voorkomen, is het belangrijk te kijken wat de projectleiders beweegt en wat hen remt. Indien zou worden gekozen voor de veranderkleur **Wit**, zou blijken dat, dat wat bij de witte veranderkleur tot beweging zou moeten leiden, dit juist de remmende factor is voor mensen met de veranderkleur **Blauw**. Ik verwijs hiervoor graag naar tabel 6.4 uit het boek “Leren veranderen” (Caluwé, 2007). Het gebruik van een witte veranderkleur zou dan ook haast zeker leiden tot weerstand. Indien er wordt gekozen voor de veranderkleur **Groen**, zie ik geen conflicten in wat de mensen beweegt. Het betreft een verandering van A naar B in de kleur B, zoals past bij een transformatie van projectleider naar teamleider.

### **Aansprekende en succesvolle voorbeelden**

Diverse projectleiders geven nu al aan graag iets te verbeteren aan de teamgeest binnen hun bouwteams. Sommige projectleiders geven aan dat er toch niets zal veranderen aan de teamgeest van bijvoorbeeld aannemers in hun bouwteams. “Ze gaan toch alleen maar voor het geld”, gaf een van de projectleiders in een interview aan. Door met aansprekende (schokkende) ervaringen te komen van voorbeelden van wat een slechte teamgeest kan betekenen, kan men de boel los maken om tot verandering te komen, mede door de daarmee op te roepen emoties. De projectleiders kunnen hierdoor bewust worden gemaakt van de benodigde verandering. De schokkende voorbeelden zijn door mij verzameld middels het afnemen van interviews bij de projectleiders en bij aannemers die in bouwteams werken. Zie Bijlagen 12 en 13. Vrijwel alle projectleiders van BMO geven aan, dat ze af en toe te maken hebben met eigenwijze architecten en aannemers die te weinig betrokkenheid tonen en zich niet houden aan de gemaakte afspraken. Eén van de projectleiders van een aannemer geeft aan, dat hij binnen een bouwteam regelmatig wantrouwen ten opzichte van hem constateert met betrekking tot de kennis die hij inbrengt.

## **Reizen, Trekken of liever Pendelen?**

Er dient een keuze te worden gemaakt voor Reizen, Trekken of Pendelen als veranderstrategie (Jonker, 2004). Reizen is een veranderstrategie, waarbij de verandering en de weg er naartoe vooraf is uitgewerkt. Reizen past meer bij een organisatieomgeving, gericht op het fabriceren van producten (Jonker, 2004). Op zich zou Reizen kunnen passen bij een groep **Blauwe** projectleiders. Maar Reizen is minder passend bij de inmiddels gekozen **Groene** veranderaanpak. Er blijft dan over de keuze tussen Trekken en Pendelen. Trekken is een veranderstrategie waarbij de verandering niet vooraf is bepaald en waarbij de weg er naartoe gezamenlijk met de medewerkers middels een collectief leerproces gaandeweg wordt ingeslagen. In feite is hier sprake van een permanente ontwikkeling. Gezien de grote verscheidenheid aan projectleiders zie ik bij Trekken problemen ontstaan om de noodzakelijke overeenstemming en het benodigde draagvlak bij beslissingen te krijgen. Bij het maandelijkse afdelingsoverleg liggen de meningen van de projectleiders over simpele vraagstukken ver uit elkaar. De meest passende veranderstrategie vind ik dan ook het Pendelen. Pendelen zorgt ervoor, dat het management een voortrekkersrol speelt en dat de projectleiders kunnen participeren en hun inbreng kunnen hebben in de verandering. De in het veranderproces betrokken partijen dienen een beschrijving te krijgen van hun rol in het veranderproces. Hieronder geef ik een korte rolbeschrijving van de bij het veranderplan betrokken partijen.

### Directie en MT BMO Delft

De directie en het MT van BMO Delft bereiden het veranderplan voor. Allereerst dienen zij in de strategie duidelijk kenbaar moeten maken, waarom het verbeteren van teamgeest zo belangrijk is voor BMO Delft. Zij moeten deze strategie helder aan de medewerkers communiceren. Ook dienen zij het belang van goede samenwerking uit te dragen naar buiten en vooral naar bedrijven waar regelmatig mee wordt gewerkt. Zij moeten voorbeeldgedrag tonen zowel op het gebied van samenwerking als van teamgeest.

De directie en het MT dienen besluiten te nemen welke door de “coalitie” (veranderteam (Kotter, 2006) voorgelegde verbetervoorstellen en alternatieven worden ingevoerd.

### De “coalitie”

De “coalitie”, ook wel veranderteam genoemd, heeft de rol van alternatieven uitwerken en deze ter beslissing voorleggen aan de directie en het MT van BMO Delft. Voor het uitwerken van die alternatieven dienen zij de projectleiders en bouwteamleden te raadplegen ten behoeve van het diagnosticeren van bestaande samenwerkingsproblemen en bij het zoeken naar oplossingen. Hierdoor zal het draagvlak onder de projectleiders en bouwteamleden worden vergroot. In feite Pendelt het veranderteam tussen de directie en het MT van BMO Delft en de projectleiders. De coalitie monitoort de voortgang en de kwaliteit van het veranderproces.

### De projectleiders

De projectleiders van BMO Delft en ook de bouwteamleden hebben de rol om bestaande samenwerkingsproblemen aan te geven en mogelijke oplossingen aan te dragen of af te wijzen.

### **Het stappenplan voor de verandering**

Voor het concrete veranderplan kies ik het acht stappenplan voor succesvolle grootschalige verandering (Kotter, 2006). Aangezien het hier niet gaat om een Reizende verandering kunnen de stappen slechts beperkt en in afnemende mate vooraf worden voorbereid. Stap 1 tot en met 4 zijn altijd benodigd voor ieder veranderproces, deze stappen worden hieronder dan ook uitgebreid beschreven. De focus van het onderhavige veranderplan moet vooral gericht zijn op de eerste drie maanden. Stap 1 tot en met stap 4 kunnen (mits goed voorbereid) binnen een tijdsbestek van drie maanden worden genomen. Daarvoor dient een lange voorbereidingstijd te worden gehanteerd waarin de gestelde randvoorwaarden worden afgehandeld, deze periode kan wel eens drie tot zes maanden duren. Wat betreft stap 5 tot en met 8, deze stappen behoeven niet altijd als zodanig te worden doorlopen, deze stappen(of andere stappen) kunnen pas worden uitgewerkt na het doorlopen van stap 1 tot en met 4. De stappen 5 tot en met 8 zijn dan ook hieronder slechts globaal en als voorbeeld beschreven.

### Stap 1

Er moet een urgentiebesef worden bevestigd. Dit dient op meerdere fronten te gebeuren. Als allerbelangrijkste in deze specifieke situatie acht ik, dat de directie van BMO Delft in haar strategie expliciet gaat duidelijk maken waarom bouwteams en het verbeteren van de teamgeest en samenwerkingsgerichtheid zo belangrijk zijn. Deze strategie en de achterliggende redenen dienen helder te worden uitgedragen.

Naar aanleiding van een interview met Kees van Leeuwen<sup>20</sup> heb ik het idee om te beginnen met een spelsimulatie<sup>21</sup> (bijvoorbeeld LINK) met alle projectleiders. Deze spelsimulatie is ontwikkeld voor verschillende bouwteams van de A2 en verder aangepast op de daar met verschillende teams opgedane ervaringen. Kort gezegd komt het erop neer, dat men in het spel alleen goed kan scoren als men goed als een team samenwerkt. In de praktijk loopt vrijwel iedereen tijdens het spel tegen zijn valkuilen aan en leert men aan het einde van de dag waarom dingen niet lukken.

---

<sup>20</sup> Kees van Leeuwen is projectmanager Convenant A2, dit is een initiatief van Verkeer en Waterstaat om ervaring op te doen in nieuwe samenwerkingsverbanden en vernieuwingen in de bouwsector op gang te brengen. Zie ook [www.lerenvandeA2.nl](http://www.lerenvandeA2.nl).

<sup>21</sup> Op [www.twijnstragudde.nl](http://www.twijnstragudde.nl) staan de voordelen van spelsimulaties bij verandertrajecten beschreven en worden tevens de ervaringen van diverse uitgevoerde spelsimulaties beschreven. Door Igor Mayer van de TU Delft is een onderzoek gedaan naar de voordelen van spelsimulaties in een wereld van ingenieurs zie [www.owd2005.surf.nl/owd2005/upload/2d\\_igor\\_mayer.pdf](http://www.owd2005.surf.nl/owd2005/upload/2d_igor_mayer.pdf).

Daarna denk ik aan een speciale bijeenkomst met de directie en alle projectleiders waarop duidelijk wordt gemaakt, waarom we niet kunnen doorgaan met de huidige methode die soms meer lijkt op teamstrijd dan op samenwerken in bouwteams. Door (zoals eerder aangegeven) aansprekende voorbeelden te vertellen die voor alle projectleiders herkenbaar zijn kan worden duidelijk gemaakt dat we niet op dezelfde weg door kunnen blijven gaan. Door voorbeelden te geven, hoe een goed samenwerkend team tot betere prestaties kan komen, kunnen de mensen in beweging worden gezet. De emotie en daarmee de snaar van de verandering moet worden geraakt! Op YouTube heb ik een verzameling pakkende filmpjes verzameld met betrekking tot het gebied van samenwerken en teamgeest (zie <http://nl.youtube.com/user/Canaveses6>). Het vertonen van een pakkende videoboodschap zal meehelpen de emotie te raken. Zo wordt er in dit soort situaties ook vaak een schokkende videoboodschap vertoond van bijvoorbeeld een boze klant (Kotter, 2006).

### Stap 2

Er moet een leidende coalitie worden gevormd. Er moet een team worden gevormd die voldoende krachtig is om een grote verandering te leiden (Kotter, 2006). Ik denk hierbij aan zowel een externe veranderaar (die goed in een **Groene** veranderstrategie is maar zich ook goed in een **Blauwe** omgeving thuis voelt), als wel enkele projectleiders van BMO (minimaal een aantal van hen dienen naar mijn mening een **Groene** veranderkleur te hebben zie bijvoorbeeld Pl 8 en Pl 12 in bijlage A). In dit geval is het van dubbel belang dat dit “Veranderteam” goed kan samenwerken. Om hiervoor te zorgen en tevens om ervoor te zorgen dat de verandering gaat van A naar B op de manier van B is het van groot belang dat er bij de start van dit team onder professionele wijze wordt gezorgd voor Teambuilding en een PSU. Dit geeft ook gelijk inhoud aan zaken als “Action learning”, wat hoort bij een **Groene** aanpak. In feite zijn alle in hoofdstuk 4 en 5 genoemde randvoorwaarden en “frustraties” van belang voor zowel de samenstelling als voor het functioneren van het team. Gezien de kennis die ik hiervan heb en de urgentie die ik voel en kan uitstralen en de benodigde formele autoriteit (Kotter, 2006) die ik heb als lid van het MT dien ik zelf ook deel te nemen in het veranderteam.

### Stap 3

Het veranderteam ontwikkelt samen met de professionele veranderaar de juiste visie en strategie voor het veranderingsproces. Om de projectleiders inhoudelijk bij de verandering te betrekken (en tevens te kunnen spreken van Pendelen) dienen de projectmanagers te worden bevraagd over problemen en mogelijke oplossingen met betrekking tot de samenwerking en teamgeest binnen bouwteams. Een goede manier om dit te doen zou kunnen zijn het organiseren van Intervisiebijeenkomsten met alle projectleiders, in groepen van 5 a 6 projectleiders bij elkaar. Ook kunnen er enkele intervisiebijeenkomsten worden gehouden met andere bouwteamleden.

Het gebruiken van technieken van Intervisie is één van de middelen die kunnen helpen om de teamgeest te verbeteren. Hierdoor is dit duidelijk een onderdeel van een lerende veranderaanpak en dus behorend bij een **Groene** veranderaanpak. Zoals hoort bij een strategie van Pendelen wordt de door het veranderteam, onder meer, op basis van de gehouden bijeenkomsten te ontwikkelen visie en strategie, oplossingen en alternatieven voorgelegd ter goedkeuring aan de Directie en het MT van BMO.

#### Stap 4

Het veranderteam gaat de verandervisie communiceren. Dit dient uitgebreid en overtuigend te gebeuren. Naast veel communicatie dient dit ook te gebeuren door voorbeeldgedrag. Het bekende spreekwoord “goed voorbeeld doet goed volgen” is hier van toepassing. De andere projectleiders worden zo gemotiveerd om nieuwe dingen op het gebied van teamgeest te leren. Om ervoor te zorgen dat de andere projectleiders vanaf dit moment ook aan het verbeteren van teamgeest gaan werken, dienen er ook praktische handvaten hiervoor te worden gegeven. Te denken valt aan het in groepen projectleiders zelf houden van een teambuilding dag en het hebben van een raamcontract met een professionele partij die teambuildingdagen voor nieuwe bouwteams kan organiseren. Ook valt te denken aan het contracteren van een teamcoach.

#### Stap 5

Het draagvlak voor de verandering dient verder te worden vergroot. De projectleiders moeten zich in staat voelen om naar de visie te handelen en dit ook werkelijk doen. Het is dus erg belangrijk dat op dit moment alle mogelijke hulpbronnen die benodigd kunnen zijn voor het verbeteren van de teamgeest ook daadwerkelijk beschikbaar zijn. Het is niet nodig dat alle hulpbronnen in één keer verplicht door de projectleiders gebruikt worden, zodat men niet het idee krijgt te veel tegelijk te moeten doen.

#### Stap 6

In deze fase dienen er korte-termijnsuccessen te worden gegenereerd. Uiteraard is het van groot belang deze uitgebreid naar elkaar te communiceren. Hierdoor zal de impuls voor de projectleiders om met de veranderingsstrategie aan de slag te gaan worden vergroot en de weerstand worden verlaagd. Tijdens mijn onderzoek heb ik een aantal keren vergaderingen bij een tweetal verschillende bouwteams bezocht. Van het ene team stond door meting voorafgaande aan mijn aanwezigheid vast, dat er sprake was van een onvoldoende teamgeest tussen de bouwteamleden. Bij beide bouwteams merkte ik echter op dat er sprake was van een vrij goede teamgeest. Ook de projectleiders van BMO constateerden dit. Mijn aanwezigheid was vooraf aan de bouwteamleden toegelicht. Hierdoor denk ik dat de aanwezigheid van een teamcoach vrijwel zeker zal leiden tot korte-termijnsuccessen.

### Stap 7

De verbeteringen moeten worden geconsolideerd en er moet stap voor stap meer verandering tot stand worden gebracht. Er moeten steeds meer veranderingsgolven worden overheen gaan totdat de visie is gerealiseerd.

### Stap 8

De nieuwe benadering van teamgeest en samenwerking binnen bouwteams moet worden verankerd in de cultuur. Het is van belang dat ondanks eventueel personeelsverloop de nieuwe strategie blijft gehandhaafd (totdat deze t.z.t. dient te worden aangepast in verband met veranderde omstandigheden). Bij het aannemen van nieuw personeel kan men mede selecteren op de samenwerkingsgerichtheid van mensen en indien nodig hierop coachen.

### **Voorbeeldgedrag directie en MT BMO**

Tijdens de gehele verandessessie is het van groot belang dat de directie en MT van BMO de verandessessie zichtbaar ondersteunt. Zij moeten hierover veel communiceren en zelf het goede voorbeeld geven.

Het is belangrijk dat de directie het belang van samenwerkingsgerichtheid naar buiten en naar haar partnerbedrijven uitdraagt. Helaas zijn er enkele bedrijven waarmee, in verband met de synergie, in bouwteams wordt gewerkt, maar die in het verleden meerdere keren hebben bewezen, geen teamspelers, noch samenwerkingsgericht te zijn. Om nieuwe teleurstellingen van projectleiders (en ander medewerkers van BMO) te voorkomen en daarmee de kans op het terugvallen in oude gewoonten te vermijden, is het van groot belang, dat met deze bedrijven niet langer in bouwteamverband wordt gewerkt. Indien het in het belang van BMO belangrijk is met dergelijke bedrijven zaken te doen, staan er andere mogelijke contractvormen ter beschikking (bijvoorbeeld aanbesteding of design-construct). In het geval dat een enkele projectleider de verandering tot teamleider niet goed doorstaat, kan deze beter worden ingezet op projecten waar geen sprake is van een bouwteam maar van een andere contractvorm..

### **Mijn rol**

Gezien mijn functie als hoofd Bouwuitvoering (en dus niet hoofd van de projectleiders) zie ik daar vanuit geen rol als veranderaar in deze situatie weggelegd. Wel kan ik in de fase tot stap 1, met de directie en het MT de eerste aanzet geven tot het raamwerk van de verandering. Ik kan helpen een professionele (en geschikte) veranderaar aan te trekken, die kan meedenken in het veranderproces. Als onderzoeker en inmiddels specialist, zo mag ik inmiddels wel zeggen, op het gebied van teamgeest-verbetering kan ik een belangrijke rol spelen binnen het veranderteam (de coalitie). Daarnaast zie ik voor mij een rol weggelegd als veranderadviseur binnen het MT. Hiermee heb ik voor ogen, er vooral binnen het MT op te blijven wijzen, dat zij een belangrijke

communicatieve rol hebben en het goede voorbeeld moeten geven met betrekking tot samenwerking en teamgeest. Ook zie ik voor mij een belangrijke rol weggelegd om ook de teamgeest binnen het MT te vergroten en daarmee de uitstraling van het MT naar “buiten” te verbeteren.

Een statement dat veel gebruikt wordt door veranderaars en die mij erg aanspreekt is de volgende:

“Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden”

Een statement die ik zelf zou willen meegeven na veel over verandering te hebben geleerd:

“Verandering met gevoel voor emoties, is het Hart van organiseren in de 21<sup>ste</sup> eeuw”

## **6.2 Conclusies en aanbevelingen**

Het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag: “Hoe kan de teamgeest bij bouwteams worden vergroot?”, is dat er een veranderingslag moet worden gemaakt. Dit kan het beste geschieden door het houden van een verandersessie met een aanpak die een in hoofdzaak **Groene** veranderkleur draagt. De veranderbenadering dient er een van Pendelen te zijn. Voor het concrete veranderplan kan het beste gebruik worden gemaakt van het acht stappenplan voor een succesvolle verandering, conform Kotter. In dit hoofdstuk is dit acht stappenplan globaal uitgewerkt als voorbereiding op de werkelijke verandering. Een aantal belangrijke randvoorwaarden dienen echter vooraf te worden vervuld, voordat de verandering in gang wordt gezet. Indien dit niet (goed) gebeurt, is de kans van slagen van de verandering nihil.

Een van de belangrijkste randvoorwaarden die voorafgaande aan de verandering moet worden ingevuld is, dat de directie van BMO Delft haar strategie eerst helderder moeten uitdragen of zelfs eerst op verantwoorde wijze moet bepalen. Het belang van samenwerken met partners in bouwteams en het verbeteren van de teamgeest binnen bouwteams moet duidelijk in de strategie worden uitgedragen; anders kan men beter niet aan een verandersessie beginnen.

Door met aansprekende (schokkende) voorbeelden te komen van ervaringen van wat een slechte teamgeest kan betekenen, dient door de daarmee op te roepen emoties de boel los te worden gemaakt om tot beweging (verandering) te komen. De projectleiders kunnen hierdoor bewust worden gemaakt van de noodzakelijke verandering.

Tijdens de gehele verandersessie is het van groot belang dat de directie en MT van BMO de verandersessie zichtbaar ondersteunt. Zij moeten hierover veel communiceren en zelf het goede voorbeeld geven.

Het is noodzakelijk dat de directie het belang van samenwerkingsgerichtheid naar buiten en naar partnerbedrijven uitdraagt. Helaas zijn er enkele bedrijven waarmee, in verband met de “synergie”, regelmatig in bouwteams wordt gewerkt maar die in het verleden meerdere keren hebben bewezen dat zij geen teamspelers, noch samenwerkingsgericht zijn. Om nieuwe teleurstellingen van projectleiders (en ander medewerkers van BMO) te voorkomen en daarmee de kans op een terugval in oude gewoonten, is het van groot belang dat met deze bedrijven niet langer in bouwteamverband wordt gewerkt. Indien het in het belang van BMO toch belangrijk is om met dergelijke bedrijven zaken te doen, staan er andere mogelijke contractvormen ter beschikking (bijvoorbeeld aanbesteding of design-construct).

Langzaam maar zeker wordt de kans groter dat er een marktomslag zal plaatsvinden van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt. Een projectontwikkelaar zal in dat geval steeds meer rekening moeten houden met de individuele wensen van kopers.

Er is geconstateerd dat er in 2007 een hernieuwde aandacht is voor het bouwteam. Voorwaartse integratie is de strategische trend van opdrachtgevers in de bouw. Het zal geen nadere uitleg behoeven dat gezien de benodigde samenwerking binnen bouwteams een goede teamgeest belangrijk is. Door in bouwteams samen te werken kan ook beter worden ingespeeld op de wensen van de klanten.

## **7 Conclusies aanbevelingen en reflectie**

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit het rapport nogmaals herhaald. Daarna worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Als laatste wordt er een korte reflectie gedaan over het uitgevoerde onderzoek.

### **7.1 Conclusies en aanbevelingen**

Aan de hand van een uitgevoerde pré diagnose is vastgesteld dat het samenwerken in bouwteams en daarmee het verbeteren van teamgeest van belang is voor de positionering van BMO in de markt.

Naar aanleiding van het voor de deelvraag: “Met welk soort in de literatuur beschreven teams kan een bouwteam het beste worden vergeleken?” uitgevoerde onderzoek kan gesteld worden dat een bouwteam het best kan worden vergeleken met een projectteam en een self-managing team.

Op de deelvraag: “Wat kunnen we verstaan onder “een goede teamgeest?”” kan het beste worden geantwoord met de in hoofdstuk 2.4 vastgestelde definitie. Een goede teamgeest is het op een zodanige manier met elkaar samenwerken in een team dat er onderling vertrouwen is, er ruimte is voor open communicatie, er productieve conflicten kunnen plaatsvinden, teamleden betrokken zijn bij genomen beslissingen, hier ook de verantwoordelijkheid voor nemen en men zich focust op de gezamenlijke doelstellingen, zodat “het team/teamleden” betere prestaties (meerwaardcreatie) “levert/leveren” dan het gedaan zou hebben met een minder goede teamgeest.

De teamgeest van een bouwteam kan goed worden gemeten middels de speciaal voor teams ontwikkelde teammonitor. Het verdient aanbeveling de onder meer door PSI Bouw uitgegeven teammonitor verder te ontwikkelen met behulp van een bureau dat zich hierin heeft gespecialiseerd. Na meting van de teamgeest binnen de bouwteams van BMO middels de teammonitor is gebleken dat slechts 2 van de 15 teams met een ingevulde teammonitor niet in het rood (Probleem!) scoren. Alle teams scoren oranje (Waarschijnlijk een probleem) of rood. Er is op basis van de gevonden resultaten geconcludeerd dat er binnen de bouwteams het nodige kan worden verbeterd met betrekking tot teamgeest en achterliggende randvoorwaarden.

Meer- waardecreatie kan het beste worden gemeten middels de prestatieafspraken, zoals BMO die hanteert. Geadviseerd wordt een prestatieafpraak toe te voegen op het gebied van MVO.

Op de onderzoeksvraag: “Waarop kunnen de projectleiders van BMO sturen om de teamgeest te verbeteren?” wordt als volgt antwoord op gegeven. Om de teamgeest binnen bouwteams te verbeteren dienen de projectleiders van BMO Delft aan te sturen op onderling vertrouwen, open communicatie, conflicten, betrokkenheid, het nemen van verantwoordelijkheid en het focussen op het behalen van gezamenlijk vastgestelde resultaten.

De in hoofdstuk 3 omschreven teammonitor zou verder moeten worden uitgebreid met de zesde frustratie: Open communicatie. Onder open communicatie wordt hierbij onder meer verstaan het gebruik van technieken van intervisie, het onderling geven van feedback en het bespreken van de uitslagen van de teammonitor.

Er zijn vele organisatorische randvoorwaarden gevonden die BMO kan invoeren om de teamgeest binnen de bouwteams te verbeteren. De volgende randvoorwaarden zijn gevonden: selectie van partnerbedrijven, selectie van teamleden, opleiding van de projectmanagers, aansturen op vastlegging van doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden per bouwteam, regelmatig teamoverleg, monitoring en tenslotte een bonusregeling op basis van de teammonitor. Het is tevens noodzakelijk dat de directie en het management het belang van de samenwerkingsgerichtheid naar buiten toe uitdraagt. Daarnaast wordt geadviseerd tegen het einde van het bouwteam een evaluatie te houden en het project gezamenlijk aan het uitvoeringsteam over te dragen.

Naar aanleiding van een bij de leden van de bouwteams van BMO Delft gehouden onderzoek naar de Belbinscores is geconcludeerd dat een verbetersessie onvoldoende resultaat zal opleveren. Om de teamgeest succesvol te kunnen verbeteren moet er een verandersessie (tweede orde verandering) worden gedaan.

Het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag: “Hoe kan de teamgeest bij bouwteams worden vergroot?”, is dat er een veranderingslag moet worden gemaakt. Dit kan het beste geschieden door het houden van een verandersessie met een aanpak die een in hoofdzaak **Groene** veranderkleur draagt. De veranderbenadering dient er een van Pendelen te zijn. Voor het concrete veranderplan kan het beste gebruik worden gemaakt van het acht stappenplan voor een succesvolle verandering, conform Kotter. In hoofdstuk 6.1 is dit acht stappenplan globaal uitgewerkt als voorbereiding op de werkelijke verandering. Een aantal belangrijke randvoorwaarden dient echter vooraf te worden vervuld, voordat de verandering in gang wordt gezet. Indien dit niet (goed) gebeurt, is de kans van slagen van de verandering nihil.

Een van de belangrijkste randvoorwaarden die voorafgaande aan de verandering moet worden ingevuld is, dat de directie van BMO Delft haar strategie eerst helderder moeten uitdragen of zelfs eerst op verantwoorde wijze moet bepalen. Het belang van samenwerken met partners in bouwteams en het verbeteren van de teamgeest binnen bouwteams moet duidelijk in de strategie worden uitgedragen; anders kan men beter niet aan een veranderversessie beginnen.

Door met aansprekende voorbeelden te komen van ervaringen van wat een slechte teamgeest kan betekenen, dient door de daarmee op te roepen emoties de boel los te worden gemaakt om tot beweging (verandering) te komen. De projectleiders kunnen hierdoor bewust worden gemaakt van de noodzakelijke verandering.

Tijdens de gehele veranderversessie is het van groot belang dat de directie en MT van BMO de veranderversessie zichtbaar ondersteunt. Zij moeten hierover veel communiceren en zelf het goede voorbeeld geven.

Helaas zijn er enkele bedrijven waarmee, in verband met de “synergie”, regelmatig in bouwteams wordt gewerkt maar die in het verleden meerdere keren hebben bewezen dat zij geen teamspelers, noch samenwerkingsgericht zijn. Om nieuwe teleurstellingen van projectleiders (en ander medewerkers van BMO) te voorkomen en daarmee de kans op een terugval in oude gewoonten, is het van groot belang dat met deze bedrijven niet langer in bouwteamverband wordt gewerkt. Indien het in het belang van BMO toch belangrijk is om met dergelijke bedrijven zaken te doen, staan er andere mogelijke contractvormen ter beschikking (bijvoorbeeld aanbesteding of design-construct).

Langzaam maar zeker wordt de kans groter dat er een marktomslag zal plaatsvinden van een aanbiedersmarkt naar een vragersmarkt. Een projectontwikkelaar zal in dat geval steeds meer rekening moeten houden met de individuele wensen van kopers.

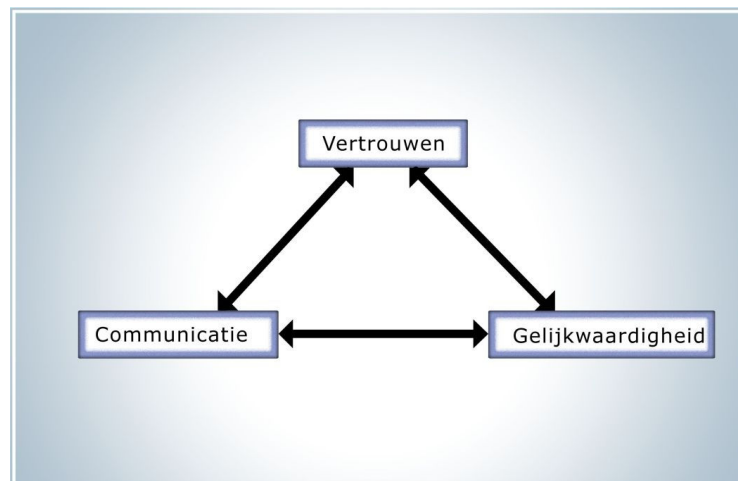
Er is geconstateerd dat er in 2007 een hernieuwde aandacht is voor het bouwteam. Voorwaartse integratie is de strategische trend van opdrachtgevers in de bouw. Het zal geen nadere uitleg behoeven dat gezien de benodigde samenwerking binnen bouwteams een goede teamgeest belangrijk is. Door in bouwteams samen te werken kan ook beter worden ingespeeld op de wensen van de klanten.

## **7.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Gezien de beperkte tijdsduur van dit onderzoek van ruim een half jaar is het helaas niet mogelijk middels meting een verband te leggen tussen de teamgeest en de (meer-)waardecreatie. Voor een vervolg onderzoek is het interessant dit verband door meting vast te stellen.

Er zou een uitgebreidere teammonitor moeten worden ontwikkeld waarbij open communicatie (gebrek aan) zou moeten worden toegevoegd. Daarnaast dienen de vragen zodanig te worden aangepast dat zij niet direct worden doorzien.

In dit onderzoek is veel geschreven over zowel vertrouwen als (open) communicatie. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat hiertussen een wederzijdse relatie is. Dit geldt ook voor gelijkwaardigheid. Ik adviseer dan ook in een nader onderzoek de wederzijdse relaties te onderzoeken.



**Figuur 8: relatieschema vertrouwen – communicatie - gelijkwaardigheid**

Zowel ikzelf als Léon de Caluwé vermoeden dat er relatie ligt tussen de uitkomsten van de Belbin test en de kleurenscaan. Helaas is het me in verband met gebrek aan tijd en statistische kennis niet gelukt dit aan te tonen. Ik denk dat ik wel voldoende data heb om de (statistische) correlatie te onderzoeken. Iedereen die dit verder wil onderzoeken verzoek ik dan ook hierbij contact met mij op te nemen.

### **7.3 Reflectie**

Met veel plezier heb ik dit onderzoek bij BMO Delft uitgevoerd. Vooraf had ik, noch mijn opdrachtgever Marcel van der Werf, gedacht dat er echt een verandersessie zou moeten worden gehouden om de teamgeest binnen bouwteams te verbeteren. De uitslagen van de Belbin teamrollentest hebben deze omslag in het onderzoek veroorzaakt. Het heeft me veel tijd (literatuuronderzoek, denktijd en gesprekken met specialisten op dit gebied) gekost om de noodzaak van een verandersessie op basis van de Belbin uitslagen goed te onderbouwen. Ik ben ervan overtuigd dat de door mij gevonden uitslagen op dit gebied ook maatgevend zijn voor de rest van de bouwsector.

Aan het begin van dit onderzoek heb ik mij gerealiseerd, dat een relatief “zacht” onderwerp als teamgeest moeilijk op alle fronten expliciet kan worden gemaakt. Ik ben er echter van overtuigd dat ik dit toch, binnen de mogelijke kaders, in dit onderzoek voldoende heb bereikt.

Achteraf zou kunnen worden gesteld dat er ook middels een cultuuronderzoek naar het verbeteren van teamgeest had kunnen worden gekeken. Ik ben echter blij, dat ik dit niet heb gedaan, aangezien ik denk dat ik dan niet tot dezelfde onderzoeksresultaten was gekomen. Ik ben dan ook tevreden met de door mij gekozen opzet van het onderzoek.

Het is erg leerzaam en boeiend om een onderzoek als dit uit te voeren binnen de eigen organisatie. De verschillende petten, die je als onderzoeker binnen je eigen organisatie op hebt, maken het onderzoek complexer dan dat het onderzoek zou worden gedaan in een “vreemde” organisatie. Ook al heb ik de interviews, om deze neutraal te houden, door een stagiair laten uitvoeren, tóch is me bij bestudering van meerdere interviews gebleken dat men niet het achterste van zijn tong heeft laten zien. Vanuit mijn dubbele positie is het moeilijk gebleken om in de thesis als onderzoeker alles duidelijk te maken, zonder dat bij lezing collega's zich aangesproken kunnen voelen.

**Marco van Daalen, februari 2008**

## Literatuur

1. Alten, P. van, Starten met internationaal ondernemen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, EVD, Den Haag, 2008.
2. Avert, M. van der, Resultaten!, Hoe een betere samenwerking leidt tot meer productiviteit, betrokkenheid en winst, Lannoo, Tielt, 2004.
3. Barrett, R., Naar bedrijfsvoering met een ziel, Symbolon, Amstelveen, 2002.
4. Belbin, R.M., Teamrollen op het werk, Academic Service, Den Haag, 2006.
5. Belbin, R.M., Management teams, Over succes- en faalfactoren voor teams, Academic Service, Den Haag, 2006.
6. Bos, J. en Harting, E., Projectmatig creëren 2.0, Scriptum, Schiedam, 2006.
7. Boonstra, J.J., Lopen over water, Inauguratierede, Universiteit van Amsterdam, 10 februari 2000.
8. Boudewijn, E.C. en Broekhuizen, R.P.V., Bouwen is teamwork, Regieraad Bouw en PSI Bouw, Gouda, 2007.
9. Bouman, F. en Koopmans, M., Teamleaderschap, Thema, Zaltbommel, 2006.
10. Brounstein, M., Teammanagement, Addison Wesley, Indianapolis, 2003.
11. Caluwé, L. de en Vermaak, H. Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige, Kluwer, 2007.
12. Cameron, K.S. en Quinn, R.E., Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, SDU Uitgevers, Den Haag, 2007.
13. Chao-Duivis, M.A.B., Hernieuwde aandacht voor het bouwteam, *Cobouw, jaargang 151*, nr 236, p 8, 2007.
14. Covey, S.R., De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Business Contact, Amsterdam, 2007.
15. Daalen, M.P.A. van, Schipper, R. van en Hogenes, S., Koopwoningmarkt van nieuwe woningen, paper strategie, Delft, 2006.
16. Daalen, M.P.A. van, Een onderzoek naar de (financiële) consequenties van de invoering van het GIW-verlegd model bij BMO Delft, Intern rapport BMO Delft, Delft 2006.
17. Daalen, M.P.A. van, Het meten van teamgeest en (meer-)waardecreatie door bouwteams, paper management van omgeving, Delft, 2007.
18. Daalen, M.P.A. van, Het organiseren van (bouw-)teams met een goede teamgeest in een projectenorganisatie, paper management van organisaties, Delft, 2007.
19. Daalen, M.P.A. van, Leiding geven aan de verbetering van de teamgeest binnen bouwteams, paper management van mensen, Delft, 2007.
20. Dankers-van der Spek, M., Communicatie en teamwork in de lerende organisatie, Nelissen, Soest, 2006.

21. Dorée, A. e.a., Ga terug naar Start...., Een praktische handreiking met project start up-ervaringen uit diverse sectoren, Balance & Result Organisatie Adviseurs b.v., Deventer, 2007.
22. Dreu, C.K.W., Bang voor conflict?, De psychologie van conflicten in organisaties, Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2005.
23. Dyer, W.G. e.a., Team Building, proven strategies for improving team performance, Wiley, San Francisco, 2007.
24. Frank, L. en Rebel, S., Samenwerken in teams, Toolbox voor teamontwikkeling: 20 instrumenten en werkvormen, Academic Service, Den Haag, 2007.
25. Garris, L.B., Building the Perfect Project Team, Buildings, April, 2007, [www.buildings.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&tittle=Building+the+Perfec..](http://www.buildings.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&tittle=Building+the+Perfec..) 26 juni 2007.
26. Harvey, T.R. en Drolet, B., Building teams, Building People, expanding the fifth resource, Rowman & Littlefield Education, Lanham, 2006.
27. Heene, A., Praktijkboek strategie, bruggen bouwen naar de toekomst, Lannoo, Tiel, 2005.
28. Hendriksen, J., Collegiale consultatie en coaching, Nelissen, Soest, 2006.
29. Hendriksen, J. Intervisie bij werkproblemen, procesmatig en taakgericht problemen oplossen, Nelissen, Soest, 2007.
30. Holpp, L., Het managen van teams, Academic Service, Schoonhoven, 2001.
31. Homan, T., Organisatiedynamica, Academic Service, Den Haag, 2006.
32. Jacobs, D., Strategie, Leve de diversiteit, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.
33. Johnson, G. e.a., Exploring Corporate Strategy, Pearson Education Limited, Harlow, 2005.
34. Jonker, J. en Witte, M., Organiseren is Veranderen, Met inzicht laveren tussen dilemma's, *HRM Issue Paper*, nummer 39, December, 2004.
35. Jonker, J., Witte, M. en Higgs, M., De maakbaarheid van veranderen voorbij, Grondslagen van het denken over veranderen in relatie tot organiseren, *onbekend*, 2006.
36. Kaats, E., e.a., Organiseren tussen organisaties, Sriptum, Schiedam, 2006.
37. Karreman, M., Warming-ups & energizers, voor groepen, teams en grote bijeenkomsten, Thema, Zaltbommel, 2006.
38. Katzenbach J.R. en Smith D.K., Het geheim van teams, een bedrijf van wereldklasse creëren, Sriptum Management, Schiedam, 1997.
39. Keizer, M. en Veen, B. van der, Projectpartnering in de bouw, Een kennismaking, SBR, Rotterdam, 2005.
40. Kets de Vries, M.F.R., Leiderschap ontraadseld, Academic Service, Den Haag, 2007.
41. Kooij, K., Kruijt, P. en Groen, R., Teamrol & taal, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 2000.
42. Kotter, J.P. en Cohen, D.S., Het hart van de verandering, SDU Uitgevers, Den Haag, 2006.
43. Kuipers, B.S., Team Development and Team Performance, Responsibilities, Responsiveness and Results, Labyrint Publications, Ridderkerk, 2005.

44. Lencioni, P., *Overcoming The FIVE Dysfunctions of a TEAM*, Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
45. Lencioni, P., *De vijf frustraties van teamwork en hoe die te verhelpen*, Business Contact, Amsterdam 2007.
46. Leeuwen, T. van, *Alliantiecontract meest geschikt voor hoogbouw*, *Cobouw, jaargang 152*, nr. 13, p 12, 2008.
47. Lingsma, M., *Aan de slag met teamcoaching*, Nelissen, Soest, 2007.
48. Lorance, P. en Roos, J., *Strategische allianties*, Scriptum, Schiedam, 1995.
49. Luiten, A., *Een goede balans vinden in nieuwe rollen*, *Buildingbusiness*, december, 2007.
50. Prahalad, C.K. en Ramaswamy, V., *De toekomst van concurrentie*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2004.
51. Remmerswaal, J., *Handboek Groepsdynamica*, Uitgeverij H. Nelissen, Soest, 2004.
52. Ridder, H.A.J. de, *Het Living Building Concept*, PSIBouw, Gouda, 2006.
53. Scholtes, P.R. e.a., *Het team handbook*, SDU, Den Haag, 2005.
54. Segers, J.H.G., *Methoden voor de sociale wetenschappen*, Van Gorcum, Assen, 1989.
55. Slikker, P. e.a., *Projecten leiden, methoden en technieken voor projectmatig werken*, Het Spectrum, Utrecht, 1993.
56. Smid, G.A.C. e.a., *Innovatie en vertrouwen in netwerken*, M&O, tijdschrift voor Management en organisatie, 61<sup>e</sup> jaargang, nummer ¾, mei/augustus 2007.
57. Starreveld, M., *De moeizame balans tussen trust en control*, Academie voor Management, 2007.
58. Thompson, L., *Making the Team*, Pearson Prentice hall, Upper Saddle River, 2007.
59. Trimbos, S. en Wismeijer, W., *Een goede conflicthantering*, Thieme Meulenhof, Utrecht, 2006.
60. Veen, B. van der, *Projectpartnering in de bouw, Een praktische handleiding*, SBR, Rotterdam, 2006.
61. Veen, H. van, *Begrijp jezelf begrijp de ander, een psychologische benadering*, Uitgeverij Nelissen, Soest, 2007.
62. Versnel, H. en Koppenrol, H., *Managing Drives*, Pearson Education Benelux b.v., Amsterdam, 2003.
63. Werf, M. van der, *GIW-verlegd*, Intern memo, Bouwfonds MAB Ontwikkeling b.v., Delft, 2006.
64. Witte, K. de e.a., *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen*, Lannoo Campus, Leuven, 2007.
65. Wong, Z., *Human factors in project management*, Wiley, San Francisco, 2007.
66. Zevenbergen, L., *En nu laat ik mijn baard staan*, Business Contact, Amsterdam, 2006.