

KLANT BLIJFT BELANGRIJKSTE SPELER IN HET BOUWPROCES

Tekst: Frans van Gassel,

docent CME en onderzoeker Collaborative Building en Automated Construction

Tijdens het bouwproces worden vele rollen gespeeld. De klant speelt hierin de belangrijkste rol. Maar wie is die klant, wat wil hij en wat kan hij? En hoe gaat de aanbieder met een klant om? In de praktijk blijkt dat de klant voor zijn rol in het bouwproces niet in de wieg is gelegd en dat hij zijn handen meer dan vol heeft aan het organiseren van zijn bedrijfsprocessen dan na te kunnen denken over het ontwerp en realisatie van een bouwkundig object. Andere spelers in het bouwproces kunnen de klant veel meer van dienst zijn maar dit vraagt wel om extra bekwaamheden zoals samen ontwerpend te denken.

HET DORPSPLEIN

Als inleiding een voorbeeld hoe vervlecht en gefragmenteerd de rollen van de klant kunnen zijn. Een plattelandsgemeente wil in haar centrum het dorpsplein vernieuwen. De aanleiding is dat er achterstallig onderhoud is ontstaan, de ondernemers in de horeca graag terrassen zouden willen exploiteren en dat een doorgaande weg langs het dorpsplein verkeersluw is geworden. De gemeenteraad heeft een visie ontwikkeld die aangeeft dat de gemeente zich wil profileren als een "groene buffer" tussen twee grotere gemeenten in en dat een dorpsplein hiervan een symbool van zou kunnen zijn. Het gemeentebestuur kreeg de opdracht van de gemeenteraad om in samenspraak met belanghebbenden het proces van herinrichting te starten en een raadsvoorstel te presenteren. De gemeente heeft zelf onvoldoende bekwaamheden in huis om het gevraagde proces uit te voeren en vraagt aanbieder partijen een procesplan te ontwikkelen en aan te bieden. Het gemeentebestuur zal hieruit een plan kiezen dat past bij hun visie.

De belanghebbenden zijn de exploitanten van de weekmarkt en kermis, verenigingen die op het dorpsplein activiteiten organiseren, bewoners, fietsers, voetgangers, ondernemingen zoals cafés, restaurants, bioscoop, snackbar, bibliotheek en de VVV-balie. Ook als belanghebbenden kunnen worden beschouwd het gehandicapten platform, de politie, nutsbedrijven en openbare vervoersondernemingen. Dit voorbeeld geeft aan hoeveel verschillende belanghebbenden zijn betrokken bij de ontwikkeling van het dorpsplein en het aantal rollen dat het gemeentebestuur moet spelen, zoals financier, opdrachtgever, exploitant en als 'bewoner' aan het dorpsplein. Al deze gebruikers willen graag voordeel hebben bij een vernieuwd dorpsplein.

Wil een aanbieder partij kans maken de opdracht te mogen uitvoeren dan zal deze op zoek moeten gaan naar de voorkeur of droom van het gemeentebestuur. Is dit de laagste prijs, de kortste levertijd, een aantrekkelijke exploitatie, een tevreden maatschappelijk middenveld, een voldoende draagvlak in de gemeenteraad of het waarmaken van de gemeentelijke visie op het functioneren van het dorpsplein. Voorkeuren die een gemeentebestuur meestal nog niet expliciet heeft of die ze nog niet wilt

laten blijken. Om deze voorkeuren te ontdekken zal de aanbieder met het gemeentebestuur de dialoog aan moeten gaan. Dit is een wederzijds zoekproces en leerproces. Nieuwe inzichten kunnen hierdoor ontstaan bij zowel de vragende als aanbieder partij. Wanneer dit proces van creatief vragen en aanbieden door de aanbieder met voldoende bekwaamheid uitgevoerd wordt dan zou men kunnen spreken van klantgericht werken. Maar is die bekwaamheid wel aanwezig bij de aanbieder en is de vrager ook wel voldoende bekwaam?

WANNEER DIT PROCES VAN CREATIEF VRAGEN EN AANBIEDEN DOOR DE AANBIEDER MET VOLDOENDE BEKWAAMHEID UITGEVOERD WORDT DAN ZOU MEN KUNNEN SPREKEN VAN KLANTGERICHT WERKEN

BEKWAAMHEDEN

De vragers en aanbieders in het klantgerichte bouwproces staan voor nieuwe uitdagingen. Waar van oudsher het traditionele bestek de basis vormde van de samenwerking tussen vrager en aanbieder, ontdekken partners in het bouwproces het voordeel van een meer open houding tegenover elkaar.

Deze verandering heeft ook invloed op de taken van zowel de vrager als aanbieder. Vragers dienen hun vraag uitdagend te formuleren zodat aanbieders worden uitgenodigd met varianten te komen. Hierbij worden de aanbiedingen



Foto: Dorpsplein

ook beoordeeld op kwaliteit, vindingrijkheid en op het beantwoorden van de achterliggende vraag. Dit creatief vragen en aanbieden vraagt specifieke bekwaamheden zoals probleem verkennen en herformuleren, luisteren, uitdagende vragen stellen, samen oplossingen bedenken, een oplossing kiezen en reflecteren op elkaars ervaringen.

LEERSPEL CREATIEF VRAGEN EN AANBIEDEN

In het voorjaar van 2007 hebben studenten van de studieverenging Of CoUrsE! en de docenten van de 3TU masteropleiding Construction Management and Engineering (CME) in het ochtendprogramma van het symposium Value Development in Construction Management (VDCM) een leerspel georganiseerd (www.symposiumcme.com) om de bekwaamheden met betrekking tot creatief vragen en aanbieden te leren.

De leerdoelen van dit leerspel voor de vrager (gemeentebestuur) zijn:

- Het kunnen vertalen van uitgangspunten en dromen in een aantal criteria, dat gebruikt wordt bij het kiezen van een procesplan.
- Het kunnen toepassen van de ontwerpprincipes bij het formuleren van de criteria.
- Het kunnen kiezen van een procesplan op basis van de ontwikkelde criteria.

De leerdoelen van de aanbieder (consortium) zijn:

- Het kunnen formuleren van vragen om de criteria van het gemeentebestuur te kunnen ontdekken.
- Het kunnen maken van een procesplan dat aansluit bij de gemaakte criteria.
- Het kunnen presenteren van een procesplan dat de vrager raakt.

Dit leerspel is ontwikkeld door onderzoekers van de masteropleiding CME in samenwerking met Kessels & Smit, The Learning Company. In het leerspel zijn ontwerpprincipes (Keursten, Verdonschot et al, 2007) verwerkt om nieuwe kennis te ontwikkelen en toe te passen. Het leerspel simuleert de dialoog tussen de vragende en de aanbieder partij in het voorgaand

beschreven geval van het dorsplein. De stappen in het leerspel zijn als volgt:

1. Het gemeentebestuur legt aan de twee consortia uit wat hun uitgangspunten en dromen zijn;
2. Het gemeentebestuur ontwikkelt criteria om een consortium te kiezen en de consortia denken na welke vragen ze aan het gemeentebestuur zullen gaan stellen;
3. De consortia stellen in elkaars bijzijn vragen aan het gemeentebestuur en proberen de criteria helder te krijgen. Het gemeentebestuur maakt een lijstje met selectiecriteria en de consortia bereiden de presentatie van het procesplan voor;
4. Consortia presenteren hun procesplan aan het gemeentebestuur;
5. Gemeentebestuur kiest een procesplan op basis van de selectiecriteria.

Op het einde van het leerspel wordt het gemeentebestuur en de consortia een spiegel voorgehouden: was het gemeentebestuur wel duidelijk in wat ze wilden, waren de vragen niet te gesloten gesteld, werd er wel goed geluisterd of doorgevraagd of was de presentatie niet boeiend genoeg, klopten de selectiecriteria wel met de dromen, etc.? Deze discussies gaven de deelnemers meer inzicht en vaardigheid in het creatieve proces van vragen en aanbieden. Tijdens het VDCM2007 werd het leerspel op 8 plekken tegelijkertijd gespeeld door plm. 75 deelnemers exclusief de spelleiders. Ruim 75% van de deelnemers gaf in een schriftelijke enquête aan dat ze de geleerde bekwaamheden in de praktijk gaan toepassen.

WERKMETHODEN

In het leerspel zijn werkmethoden ingebouwd die ervoor zorgen dat de deelnemers uitdagende vragen gaan stellen, blijven doorvragen, goed luisteren, ideeën bedenken en reflecteren op hun ervaringen. De deelnemers worden gestimuleerd de samenwerking te verstevigen, van elkaar te leren, duidelijk en transparant naar elkaar toe te zijn en zich in te leven en mee te denken met de dromen van de vrager of de sterke punten van de aanbieder.



Foto: Drie consortia achterhalen de vraag van de klant



Foto: De consortia werken hun visie uit in een collage

In Engeland heeft men werkmethoden ontwikkeld die in specifieke fasen van het bouwproces kunnen worden ingezet. Zoals The Urban Future Game, visualising neighbourhood change (www.buildingfutures.org.uk). In een game worden de ambities, belangen en opties van betrokkenen visueel zichtbaar gemaakt. Het project Value in Design (VALID) heeft werkmethoden ontwikkeld om samen waarden van de belanghebbenden te ontdekken en vast te leggen (www.valueindesign.com).

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

Er is behoefte aan gevalideerde werkvormen die professionals in het bouwproces al doende meer bekwaamheden aanleren om samen met de klant oplossingen te ontwikkelen die voor hem toegevoegde waarden zullen opleveren. Dit onderzoek is traceerbaar met de sleutelwoorden: Co-Design, End-user Driven Innovation, Collaborative Design, User Participation, Participatory Design, PPS, Integrated Building Process, Competition-oriented Dialogue, Product Life Cycle, Client Leadership, etc.

Docenten en afstudeerders bij CME zijn bij dit wetenschappelijk onderzoek betrokken. Promotieonderzoek van de auteur van dit artikel zal een leidraad opleveren die de procesmanager helpt bij het organiseren van werkbijeenkomsten. Met een werkbijeenkomst wil men een bepaald resultaat bereiken

en welke werkvorm is daarvoor op een bepaald moment het meest productief. De laatste jaren is wereldwijd Lean Thinking ontwikkeld. Dit denken heeft een vertaalslag doorgemaakt naar Lean Construction Management en is gebaseerd op twee uitgangspunten: organiseer klantgericht werken en zorg voor minder verspilling. In deze aanpak wordt gebruikt gemaakt van zorgvuldig gekozen werkmethoden. Het Universitair Centrum voor Bouwproductie (www.bouwproductie.nl) stimuleert samen met het bedrijfsleven het aanleren en toepassen van Lean Thinking.

ONDERWIJS

Aan de TU/e worden diverse onderwijsvormen ontwikkeld en toegepast om de bekwaamheden creatief denken en handelen aan te leren. Het onderwijsprogramma bevat de werkcolleges Creativity and Innovation in Design Teams, Collaborative Design and Engineering en een workshop Creatief Denken en Handelen voor (post)masterstudenten. Binnen het CME-afstudeeratelier FutureSite is een studiegroep Creavation actief rond het onderwerp Construction Design Management. Aan de Universiteit van Chalmers in Zweden heeft Räsänen en Gunnarson (2007) het concept van "the Dialogue Seminar" voor construction managers ontwikkeld, dat collectieve meningsvorming ondersteunt.



Foto: De consortia presenteren hun visie



Foto: De klant vraagt door na alle presentaties
Foto's gemaakt door Bram Saeys



HOE VERDER

Klantgerichtheid is toch een eenzijdig gerichte bedoeling. Ik denk dat het op elkaar gericht zijn van zowel de aanbieder als de vragende partij relatief meer waarden zal opleveren voor elkaar. Hiervoor is nodig de waarden bij alle belanghebbenden in kaart te brengen, betrokkenheid te ontwikkelen, waarden te creëren en deze waarden te concretiseren. De volgende bekwaamheden zijn hiervoor nodig: creatief waarnemen, uitstellen van oordeel, flexibel associëren, divergeren en verbeeldingskracht ontwikkelen. Kees Dorst (2006) noemt deze bekwaamheden niet creatief denken maar ontwerpdenken. Wie neemt de uitdaging aan om onze (toekomstige) bouwkundige professionals deze ontwerpdenkende bekwaamheden te leren en de klant de belangrijkste speler in het bouwproces te laten zijn. ▽

Referenties

Räsänen, C and S. Gunnarson (2007). *Learning to know and knowing to learn: discursive practice as knowledge enabler*. In *CME 25 Conference: Construction Management and Economics "Past, Present and Future"*, University of Reading UK, 16th - 18th 2007.

Dorst, Kees (2006) *De ontwerper verdwijnt*. *Items*, jaargang (3 / mei - juni), 66-70.

Keursten, Paul, Suzanne Verdonshot, Joseph Kessels en Marloes van Rooij (2007). *Ontwerpprincipes voor Kennisproductiviteit*. In: *Syllabus Symposium VDCM2007*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.