



Samenwerkings- assessment

als onderdeel van een
aanbestedingsprocedure



Bij infrastructurele projecten is goede samenwerking tussen de verschillende uitvoerende partijen van groot belang. Voor het project 'Oranje Loper' besloot de gemeente Amsterdam daarom al tijdens de aanbesteding de gegadigden te toetsen op hun samenwerkingsvaardigheid. Common Eye werd gevraagd daarvoor een samenwerkingsassessment te ontwikkelen. Nu een jaar later, blikken Freek van Berkel en Nikki Willems met twee assessment-deelnemers van bouwbedrijf Dura Vermeer terug op hun ervaringen: projectmanager Monica Melis en technisch manager Wim Noordzij voor het bouwteam Bruggen & Straten Oranje Loper.

Kunnen jullie ons vertellen wat het project 'Oranje Loper' precies is?

Monica: "In Amsterdam zijn honderden bruggen en tientallen kilometers kademuur in zeer slechte staat. Daarom is in 2019 het 'Actieplan Programma Bruggen en Kademuren' gelanceerd. De 'Oranje Loper', dat zich richt op het vervangen van straten en negen bruggen in de binnenstad, is daar een onderdeel van."

Jullie werken voor dit project in een zogenaamd 'bouwteam'. Wat is dat nu precies een bouwteam en waarom is samenwerking daar zo belangrijk?

Wim: "In een bouwteam kom je gezamenlijk tot een ontwerp. Opdrachtgever en de opdrachtnemers zitten dus al aan het begin van het ontwerpproces met elkaar om de tafel en zijn gelijkwaardig aan elkaar. Met als doel om te kijken hoe het project op de beste en meest efficiënte manier gerealiseerd kan worden. Werken in een bouwteam maakt goede samenwerking eigenlijk nóg belangrijker, omdat je immers de kennis en expertise van alle partijen wilt benutten."

De gemeente Amsterdam koos ervoor het samenwerkingsassessment onderdeel te laten zijn van de aanbestedingsprocedure. Het was dus ook een selectie-instrument. Hoe was dat voor jullie?

Monica: "Dat was best spannend, het was iets heel nieuws. Daarom hebben we vooraf vier sessies georganiseerd met iedereen die meedeed aan de aanbesteding. We hebben gekeken hoe het assessment eruitzag en welke stappen er doorlopen moesten worden. En ook: wie gaat welke rol op zich nemen, wie is waar goed in? We wisten dus ook waar een aantal mensen minder goed in waren. Je zou kunnen zeggen dat het een soort versnelde kennismaking was."

Door je voor te bereiden op het assessment leerde je elkaar dus al beter kennen. Hoe was dat dan?

Monica: "Eigenlijk gingen die sessies al over de interactie met elkaar en werd duidelijk hoe de groepsdynamiek was. In de laatste sessie vlogen we wel even uit de bocht, onze groep ging de diepte in waarbij de gemoederen opliepen. Maar als je terugkijkt, dan hebben we daar ontzettend veel geleerd en gingen we de 'stormfase' door. Op dat moment voelt het alsof je als team uit balans bent maar daar moet je doorheen om elkaar echt te leren kennen. In de tender- en assessmentfase heb ik Wim echt op een hele bijzondere

“Door het assessment is er bij ons een andere ‘mindset’ gekomen: het gaat er niet om hoe wij die bruggen gaan bouwen, maar hoe wij gaan samenwerken”

manier leren kennen. Dat is de basis van onze verdere samenwerking geweest.”

Hoe hebben jullie het assessment zelf ervaren?

Wim: "Het assessment was voor ons eigenlijk de bevestiging dat we de voorbereiding goed hebben doorlopen. Tijdens de voorbereiding hebben we elkaar leren kennen en ontdekt waar iemand goed of juist minder goed in was. De sterktes en zwaktes van mensen kwamen heel erg naar boven. En we wisten dan ook wanneer we het moesten overnemen van elkaar." **Monica:** "Er werd in het begin erg vanuit de functies gedacht. Als je deze functie hebt, dan moet je dit doen. Maar je moet juist ook laten zien waar je niet goed in bent. Tijdens een van de voorbereidende sessies bleek dat iemand een bepaalde verwachting had van zijn rol en dat niet los durfde te laten. Daar hebben we toen uitgebreid over gesproken. Het grappige was, toen dat weer gebeurde tijdens het assessment, konden we er heel natuurlijk mee omgaan. Omdat we het al doorleefd hadden met elkaar."

Wim, je zei net: “We wisten wanneer we het over moesten nemen van elkaar”. Wat bedoelde je daar mee?

Wim: "Tijdens het assessment moesten we diverse opdrachten doen, waarbij er steeds minder tijd was en dus de druk werd opgevoerd. Als je ziet dat iemand aan het worstelen is, dan pak je het op een nette manier over. Zodat die persoon de rust krijgt om weer bij te trekken. Dat vond ik mooi om te zien."

Het doel van het assessment was om in drieënhalf uur iets na te bootsen, zodat de beoordelaars iets kunnen zeggen over de samenwerkingsvaardigheid. Hadden jullie het gevoel dat dat ook overeenkwam; dat de samenwerking tijdens het assessment ook was hoe jullie het normaliter doen?

Wim: "Ja, in het project werken we op dezelfde manier samen. Vooral als er druk ontstaat, zie je dat andere mensen het overpakken. Je herkent het nu eerder als iemand het

lastig heeft. En dan staat er iemand op en doet de ander een stapje terug."

Monica: "Wat mij uit het assessment is bijgebleven, is dat onze kracht in de procesmatige aanpak zit. Maar doordat wij maar bleven doorredeneren, kwamen we tijdens de opdrachten steeds krap in de tijd te zitten. Terwijl de mensen van onze aanbestedingspartner Mobilis veel praktischer waren ingesteld. Die hadden meer zoiets van: 'jongens, kunnen we door?'. Vanuit die twee verschillende dna's vullen we elkaar dus heel mooi aan."

Het assessment is oorspronkelijk ontworpen om jullie te kunnen toetsen op het vermogen om samen te werken. Maar we wilden ook een aantal samenwerkingscompetenties – zoals adaptief vermogen, het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid en het omgaan met belangen – op jullie netvlies krijgen. Is dat gelukt?

Monica: "Ja, dat is zeker gelukt. We zijn zo 'gechallenged' op de competenties voor dit project, dat we dat nu ook een rol laten spelen bij de instroom van nieuwe mensen in het project. Doordat je het assessment zelf zo doorleefd hebt, ben je veel bewuster van welke mensen wél en welke mensen niet in het team passen. In de selectiegesprekken voor het bouwteam kijken wij nu veel nadrukkelijker of mensen het gewenste 'bouwteam-gedrag' vertonen."

Dus dat is een belangrijke opbrengst voor jullie van het assessment?

Monica: "Zonder meer. In eerste instantie dachten we: er is een tender, we moeten bruggen bouwen. Maar door het assessment is er bij ons een andere 'mindset' gekomen: het gaat er niet om hoe wij die bruggen gaan bouwen, maar hoe wij gaan samenwerken. Met een aantal losse spelers heb je nog geen goed team. Dus hoe zorg je er nu voor dat het een écht team wordt?"

Het project loopt inmiddels en er zijn meer mensen bijgekomen. Zou het goed zijn om dit assessment nog eens met die grotere groep te herhalen?

Wim: "Er zijn in dit team nieuwe mensen aangesloten die niet aan het assessment hebben deelgenomen. Ik denk dat het inderdaad een goed idee is om het nog een tweede keer te doen. Want dat kan veel opleveren om de onderlinge interactie en groepsdynamiek bij het kernteam te vergroten."

Het project 'Oranje Loper'

Bij complexe samenwerkingsvraagstukken, zoals infrastructurele projecten, zijn veel partijen betrokken. Zo ook bij het project 'Oranje Loper' dat zich richt op het vervangen van een aantal straten en bruggen. Het project is onderdeel van het programma Bruggen en Kademuren. Dit programma vernieuwt diverse straten en bruggen in Amsterdam. Een goede samenwerking tussen de gemeente en aannemers in het hier gehanteerde 'bouwteam' is cruciaal voor het behalen van doelstellingen en het laten slagen van het project.

Teamassessments als instrument om samenwerkingsvaardigheid te toetsen

Vanwege het belang van goede samenwerking was er in dit project een behoefte om 'aan de voorkant' al te kunnen toetsen op samenwerkingsvaardigheid. Om dit te kunnen waarmaken, is een samenwerkingsassessment een mooi instrument. Common Eye is gevraagd zo'n assessment te ontwikkelen en uit te voeren als onderdeel van de aanbestedingsprocedure. Bijzonder is dat ook de opdrachtgever zelf het assessment heeft ondergaan.

Hoe ging het in zijn werk? Er is een assessment ontwikkeld waarin de teams zijn getest op verschillende samenwerkingscompetenties. Vooraf is met de gemeente het gesprek gevoerd over welke samenwerkingscompetenties zij graag terugziet in een project van deze aard en omvang. Uiteindelijk zijn er zes competenties gedefinieerd, zoals bijvoorbeeld adaptief vermogen en het omgaan met belangen. Daarop zijn verschillende opdrachten ontwikkeld op basis waarvan het samenwerkingsgedrag kan worden geobserveerd. De meeste opdrachten kwamen direct uit de samenwerkingspraktijk van dit type projecten. Het assessmentrapport achteraf was niet alleen voor de selectie relevant, maar had ook als doel om als lerend instrument tijdens het project in te kunnen zetten.

Zouden jullie dit voor andere projecten ook aanraden?

Monica: "Ik zou het zeker andere projecten aanraden. Juist bij infrastructurele projecten draait alles om samenwerking. In het verleden was daar minder oog voor. Dan werden mensen vrij willekeurig in een team gezet, zodat de tender kon worden afgevinkt. Tegenwoordig is er meer aandacht voor het doorleven van het projectplan en de mensen erachter. Een assessment kan een goed instrument zijn om al vanaf het begin aandacht te hebben voor de samenwerkingsvaardigheid van een team."

Monica Melis en Wim Noordzij waren voor dit interview in gesprek met Freek van Berkel en Nikki Willems.