

Marc Wichman, Vincent van der Kraan en Michiel van Eeten

Fotografie: Stefan Segers

De Wevers maakt de zachte kant van ketensamenwerking zichtbaar

Hoe zet je data in om vertrouwen, verwachtingen en gedrag bespreekbaar te maken in langdurige samenwerkingen?

Een goede ketensamenwerking draait om duidelijke doelen, heldere processen en afspraken over prestaties. Maar wat gebeurt er als mensen elkaar na verloop van tijd minder goed begrijpen? Als verwachtingen uiteenlopen, informatie niet vanzelfsprekend wordt gedeeld, er wisselingen van de wacht zijn of een opdrachtnemer terughoudend is om de opdrachtgever kritisch aan te spreken?

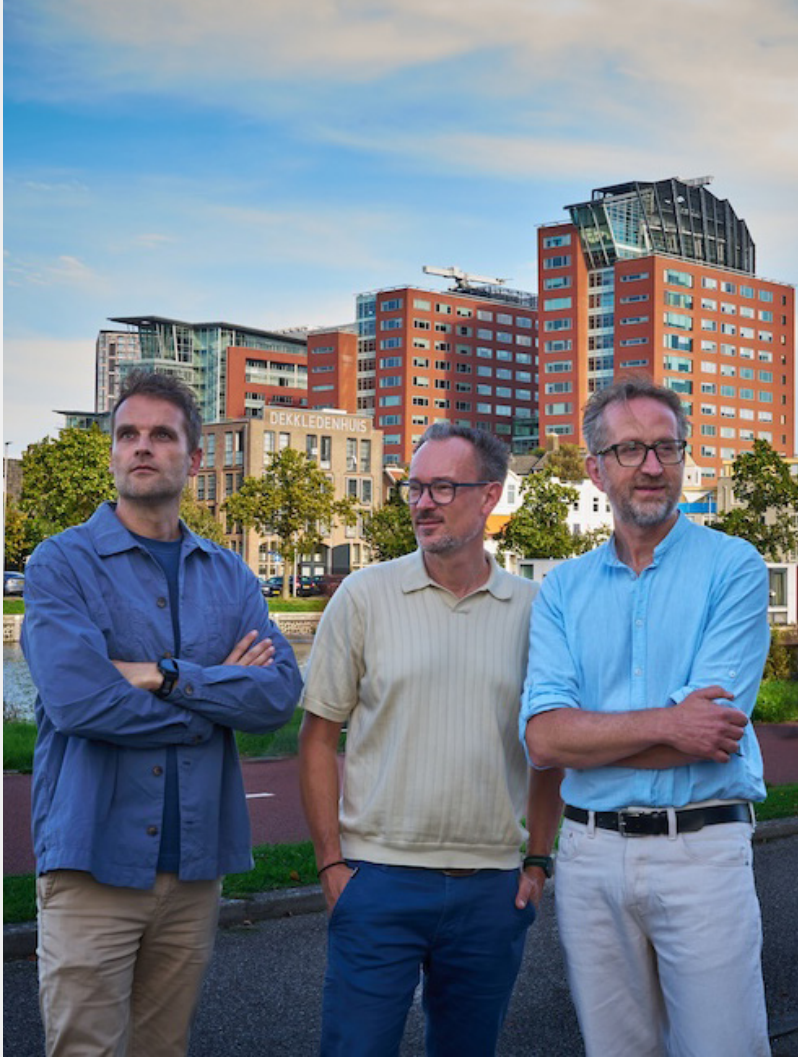
De Wevers ziet die vragen regelmatig terug in langjarige samenwerkingen in de bouw- en onderhoudssector. Als ketenregisseur begeleidt het bedrijf opdrachtgevers en opdrachtnemers bij het opzetten en verder ontwikkelen van die samenwerking. Daarbij kijkt De Wevers naar de harde kant van processen, rollen en prestaties, en tegelijkertijd naar de zachte kant: vertrouwen, communicatie en gedrag. Om juist die zachte kant beter zichtbaar te maken, ontwikkelde De Wevers Ketenconnect. Niet als beoordelingsinstrument, maar als middel om ervaringen van verschillende partijen naast elkaar te leggen en het gesprek te voeren over wat goed gaat en waar ontwikkeling nodig is.

> *"Samenwerking wordt niet vanzelfsprekend. Daar moet je tijd en moeite in investeren."*

Een samenwerking staat nooit stil

Bij de start van een langjarige ketensamenwerking is de energie vaak groot. Partijen hebben bewust voor elkaar gekozen, formuleren gezamenlijke ambities en maken afspraken over processen, rollen en systemen. Maar een samenwerking die vijf jaar duurt, verandert onderweg.

Mensen vertrekken en nieuwe collega's komen binnen. Managers en bestuurders wisselen. Organisaties veranderen van koers. Ook financiële omstandigheden en belangen kunnen verschuiven. Wat bij de start vanzelfsprekend leek, hoeft dat jaren later niet meer te zijn. Marc Wichman ziet daarin een terugkerend patroon. "De aandacht gaat gedurende de samenwerking gemakkelijk naar projecten, prestaties, planning, financiën en KPI's. Dat zijn zichtbare onderwerpen waarop organisaties gewend zijn te sturen. De kwaliteit van de onderlinge relatie krijgt minder vanzelfsprekend dezelfde structurele aandacht. Samenwerking wordt niet vanzelfsprekend. Daar moet je tijd en moeite in investeren."



De harde en zachte kant horen bij elkaar

De Wevers kijkt daarom vanuit twee kanten naar ketensamenwerking. Aan de harde kant gaat het bijvoorbeeld over gezamenlijke doelen, taakverdeling, werkprocessen, systemen, planning en prestaties. Aan de zachte kant gaat het over de manier waarop mensen binnen verschillende organisaties met elkaar samenwerken. Die twee kanten zijn moeilijk los van elkaar te zien. Onduidelijkheid over rollen, geld of verantwoordelijkheden kan de onderlinge relatie onder druk zetten. Andersom kan een gebrek aan vertrouwen ervoor zorgen dat afspraken op papier in de praktijk minder goed functioneren.

De drie partners van De Wevers brengen daarin verschillende perspectieven samen. Marc Wichman richt zich sterk op organisatieverandering en gedrag. Michiel van Eeten kijkt naar de processen en het organiseren van samenwerking. Vincent van der Kraan houdt zich onder meer bezig met het praktisch vormgeven van verandering en de vertaling daarvan naar Ketenconnect. Als ketenregisseur probeert De Wevers die werelden bij elkaar te brengen. Want een goed ingericht proces is belangrijk, maar uiteindelijk zijn het mensen uit verschillende organisaties die het samen moeten doen.

Van gevoel naar informatie

Vanuit die praktijk ontstond Ketenconnect. De gedachte erachter is relatief eenvoudig: organisaties verzamelen veel informatie over planning, kosten, kwaliteit en prestaties. Waarom zou je dan niet ook structureel kijken naar de kwaliteit van de samenwerking? Vincent stond aan de technische kant aan de basis van het instrument en vertaalde ervaringen uit de praktijk naar het functioneel ontwerp. Via Ketenconnect worden de ervaringen van de verschillende partijen opgehaald en naast elkaar gelegd. Daarbij is de score nadrukkelijk niet bedoeld als rapportcijfer. "Een cijfer kan de indruk wekken dat samenwerking objectief goed of slecht is", zegt Vincent. "Het doel is zichtbaar maken waar beelden overeenkomen, waar ze uiteenlopen en waar ruimte ligt om de samenwerking verder te ontwikkelen."
Dat onderscheid is belangrijk. "Wij gebruiken de uitkomsten juist als vertrekpunt voor een gesprek. Waarom ervaart de ene partij een onderdeel anders dan de andere? Waar komt dat verschil vandaan? En vraagt het om een andere afspraak, een ander proces of ander gedrag?"

De vijf thema's van Ketenconnect

Ketenconnect kijkt vanuit vijf thema's naar de samenwerking. Het eerste gaat over verwachtingen in de samenwerking: weten partijen wat ze van elkaar verwachten en worden die verwachtingen ook besproken? Daarbij kan bovendien verschil ontstaan tussen strategisch en tactisch niveau. Mensen die dagelijks samenwerken kunnen goed op elkaar zijn ingespeeld, terwijl bestuurders of managers inmiddels andere verwachtingen hebben.

Een tweede thema is uitwisseling van informatie. Wordt informatie snel en betrouwbaar gedeeld en beschikken partijen over wat ze nodig hebben om hun werk te doen? Thema drie is het uitnodigen tot samenwerking: voelen partijen daadwerkelijk ruimte om als partner mee te denken over verbeteringen? Begrijpen ze daarbij ook elkaars belangen en businessmodel? Het vierde thema behandelt tevredenheid in de samenwerking. Het vijfde gaat over terugkoppeling en feedbackcultuur: kunnen mensen elkaar aanspreken, ook wanneer de boodschap kritisch is? Juist door dezelfde onderwerpen structureel terug te laten komen, ontstaat een beeld dat verder gaat dan een momentopname of onderbuikgevoel.

Opdrachtgever én opdrachtnemer moeten zich kunnen uitspreken

Een belangrijk uitgangspunt is dat Ketenconnect beide kanten van de relatie bevraagt. De opdrachtgever geeft zijn perspectief op de opdrachtnemer, maar de opdrachtnemer krijgt dezelfde ruimte richting de opdrachtgever. Dat klinkt logisch, maar is in de praktijk niet vanzelfsprekend. Een opdrachtgever kan relatief gemakkelijk feedback geven aan een aannemer of onderhoudsbedrijf. Andersom is de verhouding ingewikkelder. De opdrachtgever verdeelt immers het werk en betaalt de rekening.

“Een opdrachtgever kan relatief gemakkelijk feedback geven aan een aannemer of onderhoudsbedrijf”, zegt Vincent. “Andersom ligt dat gevoeliger: de opdrachtgever is uiteindelijk ook de klant.” Voor een langjarige samenwerking is juist die omgekeerde feedback essentieel. Als één partij zich niet vrij voelt om problemen of irritaties te benoemen, kunnen die onder de oppervlakte blijven bestaan. Daarom raakt meten hier direct aan cultuur en veiligheid: partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat een kritische uitkomst wordt gebruikt om te leren en niet om af te rekenen.

Van meten naar ontwikkelen bij Havensteder en Willems

Hoe die harde en zachte kant samenkomen, kwam ook aan bod in de samenwerking tussen woningcorporatie Havensteder en Willems Vastgoedonderhoud. Tijdens digiVaardig LIVE op 22 september jl. deelden zij hun ervaringen met het versterken van de samenwerking via de inzet van Ketenconnect. Michiel begeleidde deze praktijkcase. Voor hem zit de betekenis juist in de combinatie van beide kanten. “Bij deze samenwerking ging het niet alleen over wat organisatorisch en procesmatig verandert, maar juist ook over vertrouwen, communicatie en gezamenlijke ontwikkeling.”
De case laat daarmee zien waarom de zachte kant niet als een apart programma naast de reguliere ketensamenwerking moet worden geplaatst. Processen en systemen bepalen een deel van de manier waarop organisaties samenwerken; verwachtingen, gedrag en vertrouwen bepalen mede of die afspraken in de praktijk functioneren.



Meten over een langere periode

Voor De Wevers wordt Ketenconnect interessanter naarmate metingen worden herhaald. Bij langere trajecten worden metingen daarom periodiek uitgevoerd. Daarmee ontstaat niet alleen een momentopname, maar kan zichtbaar worden hoe een samenwerking zich ontwikkelt.
Dat biedt nieuwe mogelijkheden. Een keten kan bijvoorbeeld tactisch goed functioneren, terwijl op strategisch niveau verwachtingen langzaam uiteen beginnen te lopen. Of een thema als feedback kan meerdere metingen achter elkaar achterblijven. Dan wordt duidelijk dat een eenmalig gesprek waarschijnlijk onvoldoende is. Door gegevens over meerdere jaren op te bouwen, wil De Wevers bovendien beter leren welke patronen terugkeren in verschillende ketens. Op termijn kan dat helpen om samenwerkingen met vergelijkbare kenmerken naast elkaar te leggen en van elkaar te leren. De data krijgt daarmee een andere functie: niet alleen signaleren waar vandaag iets schuurt, maar ook eerder herkennen waar de kwaliteit van een langdurige relatie zich begint te ontwikkelen.

> *"Dan wordt duidelijk dat een eenmalig gesprek waarschijnlijk onvoldoende is."*

Wat andere organisaties hiervan kunnen leren

De aanpak van De Wevers laat allereerst zien dat de zachte kant van samenwerking niet zacht hoeft te blijven in de betekenis van vaag of ongrijpbaar. Door ervaringen structureel op te halen, worden verschillen bespreekbaar die anders gemakkelijk onder de oppervlakte blijven. Daarbij is meten alleen niet voldoende. Een dashboard verandert geen gedrag en een score herstelt geen vertrouwen. De waarde ontstaat wanneer partijen bereid zijn de uitkomsten gezamenlijk te onderzoeken en er acties aan te verbinden.

Verder is wederkerigheid belangrijk. Wie een langdurig partnerschap nastreeft, moet niet alleen feedback kunnen geven, maar ook bereid zijn feedback te ontvangen. Dat geldt óók voor de opdrachtgever. Tot slot is het verstandig om niet automatisch naar technologie te grijpen wanneer een digitaal samenwerkingsprobleem zichtbaar wordt. Achter slechte informatie-uitwisseling kan een systeemprobleem zitten, maar ook een gebrek aan vertrouwen of onduidelijke afspraken. De interventie moet aansluiten bij de werkelijke oorzaak.

Wat levert het op?

Volgens Marc begint de waarde bij herkenning. "Een meting kan zichtbaar maken wat mensen in de dagelijkse praktijk al voelen, maar moeilijk precies kunnen duiden. Verschillen in verwachtingen of ervaringen krijgen daarmee een concretere plek. Vervolgens kunnen opdrachtgever en opdrachtnemers gericht bespreken wat er speelt en welke verbeteringen nodig zijn." Ketenconnect vertelt een organisatie niet automatisch wat zij moet doen. Het helpt partijen om een gedeeld beeld te ontwikkelen van hun samenwerking en gerichter te bepalen waar actie nodig is. Door de metingen te herhalen, wordt bovendien zichtbaar of die samenwerking zich ontwikkelt. Zo wordt digitale data geen doel op zich, maar een middel om het menselijke gesprek structureel onderdeel te maken van een ketensamenwerking die jaren kan duren.

Waarom dit raakt aan digiVaardig

Dit praktijkvoorbeeld raakt aan de kern van digiVaardig omdat digitaal samenwerken meer vraagt dan systemen, standaarden en data. Mensen uit verschillende organisaties moeten informatie kunnen delen, elkaars belangen begrijpen, feedback kunnen geven en gezamenlijk nieuwe werkwijzen ontwikkelen. De Wevers gebruikt digitalisering juist om die menselijke kant beter zichtbaar te maken. Ketenconnect vervangt het gesprek niet, maar geeft partijen informatie om dat gesprek gerichter te voeren. Daarmee komen mens, proces en technologie bij elkaar.

Met het programma digiVaardig ondersteunt digiGO organisaties in de Gebouwde Omgeving bij het versterken van digitale vaardigheden, (keten)samenwerking en het vergroten van het verandervermogen. Want digitalisering landt niet vanzelf. Ze landt via mensen die technologie en data weten te vertalen naar een andere manier van werken.

Meer weten over programma digiVaardig of de rol van een digiCoach? Kijk op:

www.digigo.nu/digivaardig

of stuur een mail naar

digivaardig@digigo.nu

digi Vaardig

