

Veel wederzijds vertrouwen bij projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers



IR. R. SIJPER SMA

EN IR. A.T. LAAN
(UNIVERSITEIT TWENTE)

Projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers zeggen over het algemeen vertrouwen in elkaar te hebben. Op projectleidersniveau is geen sprake van een gebrek aan vertrouwen dat vernieuwing van de sector in de weg zou staan. Beide partijen waarderen elkaars kennis en kunde en vinden dat de ander over het algemeen voldoende betrokken en toegewijd is bij het project. Ook zeggen ze elkaars manier van werken te kennen, waardoor ze niet de behoefte hebben om de ander voortdurend in de gaten te houden.

De afgelopen jaren is veel gesproken over het vermeende gebrek aan vertrouwen tussen opdrachtgevers en -nemers in de bouw. Hierbij hebben de onderzoeksresultaten van de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid katalyserend gewerkt. Verschillende onderzoeks- en vernieuwingsinitiatieven zijn opgestart om het functioneren van de bedrijfstak te verbeteren. In opdracht van PSIBouw hebben het EIB en de Universiteit Twente in 2005 onderzocht in hoeverre projectleiders van opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar vertrouwen tijdens een bouwproject. Voor het onderzoek zijn circa 1.500 projectleiders van op-

drachtgevers en -nemers van bouwwerken benaderd via een uitgebreide schriftelijke enquête. In het onderzoek wordt onder meer ingegaan op verschillende grondslagen voor het aanwezige vertrouwen. Ook is bekeken in hoeverre er projectoverstijgend wordt samengewerkt en hoe er met gerezen conflicten wordt omgegaan.

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen het vertrouwen bij de projectleider die vertrouwt en de betrouwbaarheid van de projectleider of de organisatie die wordt vertrouwd. Vertrouwen hebben in de competenties van iemand betekent dat men ver-

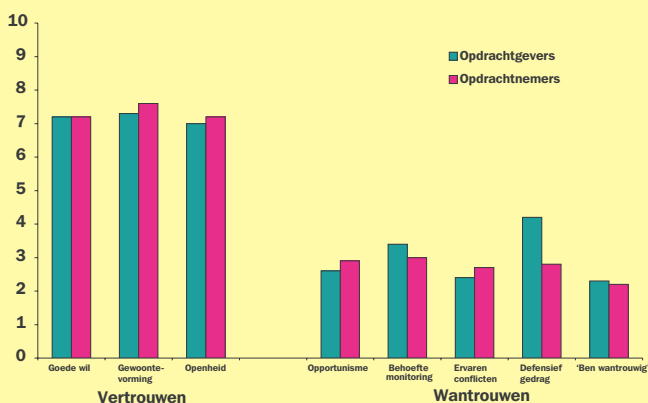
de een is immers gebaseerd op het concrete gedrag van de ander. Als beide partijen 'hun goede wil tonen' en open en eerlijk communiceren, draagt dat bij aan het wederzijdse vertrouwen. Op het moment dat projectleiders van opdrachtgevers of opdrachtnemers het gevoel hebben dat de ander onevenredige voordelen tracht te behalen, zullen ze sterk de behoefte voelen om de ander te controleren en monitoren. De relatie wordt dan eerder gekenmerkt door wantrouwen.

Vertrouwen

Tijdens het onderzoek zijn - naast ruim vijftig vragen - twintig stellingen aan projectleiders van opdrachtgevers en -nemers voorgelegd met betrekking tot het wederzijdse vertrouwen of wantrouwen. Vijf stellingen hadden betrekking op de vraag in hoeverre de projectleiders vinden dat de ander 'zich naar behoren inzet' en 'zich welwillend opstelt'. Het betreft onder andere de vraag of partijen elkaar gemakkelijk begrijpen, of constructief met problemen wordt omgegaan en of ze loyaal zijn ten opzichte van elkaar. Voor elke stelling konden projectleiders door middel van een cijfer op een schaal van 1 tot en met 10 aangegeven in welke mate ze het met de stelling eens waren. Vervolgens is voor de vijf stellingen een gemiddeld cijfer

wacht dat de ander in staat is om volgens verwachting te presteren. Vertrouwen hebben in de intenties van iemand betekent dat men verwacht dat de ander bereid en welwillend is om zich in te zetten. Gedurende een bouwproject zullen projectleiders voortdurend het gedrag van elkaar proberen te interpreteren en te waarderen. Het vertrouwen van

1. CIJFERS (1 T/M 10) STELLINGEN VERTROUWEN EN WANTROUWEN



Bron: UT, EIB

berekend (zie figuur 1). Zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers geven aan van mening te zijn dat de projectleider van de andere partij in ruim voldoende mate 'zijn goede wil toont'. Het gemiddelde cijfer dat beide partijen geven ligt net iets boven de 7,0.

Ook is nagegaan in hoeverre beide partijen, tijdens het verloop van een project, gewend zijn geraakt aan elkaars manier van werken. Als dit het geval is, neemt de voorspelbaarheid van gedrag immers toe. Dit beïnvloedt de inschatting van iemands betrouwbaarheid vervolgens positief. Ook hier blijken de projectleiders van beide partijen het vaak eens te zijn met de stelling.

Tenslotte zijn vier stellingen voorgelegd, waarmee is onderzocht in hoeverre het aanwezige vertrouwen kan worden teruggevoerd op de 'openheid in de samenwerkingsrelatie'. Hiermee wordt bedoeld dat beide partijen open en informeel met elkaar communiceren en elkaar voorzien van benodigde, relevante informatie. Projectleiders van beide partijen geven aan de relatie als ruim voldoende 'open' te ervaren, waarbij ze wel opmerken soms minder graag gevoelige informatie met elkaar te delen.

Wantrouwen

Wantrouwen bij een projectleider ontstaat door het gevoel dat de andere partij zich opportunistisch gedraagt. Dit opportunisme houdt in dat een partij zich onttrekt aan afspraken en onevenredige voordelen uit de samenwerking probeert te behalen. Hij houdt essentiële informatie achter en probeert zo het project naar zijn wensen uitgevoerd te krijgen. Voor zowel projectleiders van opdrachtgevers als projectleiders van opdrachtnemers

geldt dat ze over het algemeen niet het gevoel hebben dat de andere partij zich opportunistisch gedraagt (zie figuur 1).

De projectleiders zeggen dan ook niet sterk de behoefte te ervaren om de andere partij voortdurend te monitoren en te controleren, waarbij geldt dat de opdrachtgevers deze behoefte sterker ervaren dan de opdrachtnemers.

Uit voorgelegde stellingen over conflictmanagement blijkt dat de projectleiders niet het gevoel hebben dat zich tijdens het project vaak vervelende conflicten voordoen die het project schade toebrengen. Ze geven aan dat de projectleider van de andere partij zich over het algemeen constructief opstelt als het gaat om het oplossen van gerezen problemen.

De projectleiders van de opdrachtnemers hebben er minder moeite mee dat de opdrachtgever zijn invloed op het project vergroot, dan andersom. In beide gevallen geldt echter dat de projectleiders niet de neiging hebben om zich gedurende het project sterk defensief naar elkaar op te stellen. De projectleiders van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers herkennen zich dan ook niet in de stelling dat ze wantrouwig zijn ten opzichte van de andere partij.

Verschillen

Het merendeel van de projectleiders van opdrachtgevers werkt voor gemeenten of voor opdrachtgevende organisaties, zoals woningcorporaties, bedrij-

ven en verenigingen. Deze beide typen opdrachtgevers verschillen duidelijk van elkaar als het gaat om de antwoorden die gegeven zijn op de vragen en stellingen tijdens het onderzoek. Projectleiders van gemeentelijke opdrachtgevers hebben gemiddeld genomen meer vertrouwen in opdrachtnemers dan projectleiders van organisaties.

Ook bij projectleiders van opdrachtnemers is een duidelijk verschil te constateren. De projectleiders die werken voor bouwbedrijven uit de b&u zijn in vergelijking met hun collega's uit de gww vertrouwensvoller gestemd, terwijl projectleiders uit de gww naar verhouding meer problemen tijdens de samenwerking ervaren en meer geneigd zijn om de opdrachtgever te controleren. Dit is in overeenstemming met de antwoorden op een vraag uit het onderzoek, waarin direct naar het wederzijdse vertrouwen is gevraagd (zie figuur 2).

