



Door **Jon Jonoski**

Dossier: [Aanbesteden](#)

Soort: [Artikelen](#)

Aanbesteden is breinkundig vreemd



Waarom verloopt een samenwerking tussen opdrachtgever en aannemer soms zo moeizaam? Is het niet veel logischer om je neef te strikken voor een opdracht? En waarom moet je nooit meer in projectteams vergaderen? Tijdens het Nationaal Congres Aanbesteden en Contracteren geeft corporate antropoloog Danielle Braun antwoord op deze vragen. "Aanbesteden is vreemd voor ons brein. Het moet tijdens dit proces een volstrekt tegengestelde beweging maken."

In Nederland (en de EU) hebben we een complexe systematiek bedacht om op een eerlijke, transparante en effectieve manier aan te besteden. Daar mogen we best trots op zijn, volgens Braun, maar "besef dat wij doen neurologisch heel raar is. Eerst creëren we zoveel mogelijk afstand door zoveel mogelijk te objectiveren en zo relatieloos mogelijk aan de slag te gaan, om vervolgens als de gunning verleend is met elkaar een relatie op te moeten bouwen en te moeten samenwerken in projectteams. In veel andere landen is dit vreemd. Het is veel makkelijker om risico's te spreiden en samen oplossingen te zoeken als iets fout gaat wanneer je samenwerkt met je neef. Er zijn natuurlijk goede redenen om het regelen zoals wij dat hebben gedaan, maar weet wel dat je brein een rare beweging moet maken."

Cultuur

Ook als opdrachtgever en aannemer geen familie van elkaar zijn, kunnen ze echter wel een sterke relatie gebaseerd op gedeelde waarden en vertrouwen opbouwen. Dat begint volgens Braun met een besef van cultuur en culturele verschillen. "Cultuur helpt ons om de chaos van alledag om te zetten in orde. Zo houden we breincapaciteit over om slimme dingen te doen. Iedereen die aan dit congres meedoet heeft nette kleren aan, ook al stond dat niet in de uitnodiging. En er is ook maar een beperkte diversiteit aan

nette kleren; niemand is in galakleding gekomen. Je weet ongeveer wat je moet aandoen wanneer je naar een congres als dit gaat; dat is cultuur.”

Tribes

Een congres zal voor de meeste sectoren wel een associatie met nette kleren oproepen. Spannender wordt het wanneer je het hebt over een ‘snelle’ doorlooptijd, een ‘mooi’ bouwwerk, ‘voldoende’ personeelsinzet, ‘duurzaam’ gebruik van materialen. Daarbij gaat volgens Braun het om begrippen die niks betekenen zolang je er geen betekenis aan geeft. En verschillende sectoren geven daar op een verschillende manier betekenis aan. Verschillende organisaties en sectoren hebben verschillende culturen, net zoals dat ook geldt voor landen. Daarom pleit Braun voor het bouwen van ‘tribes’. “Dat begint met gezamenlijke betekenisgeving, Maak een begrippenkader en ga samen definiëren wat je nu eigenlijk een ‘goed’ project of ‘veilig’ werken vindt.”

Totems

“Als je het eenmaal eens bent over deze definities ga je samen een totem bouwen. Dat doe je om de afspraken die je met elkaar hebt, die gezamenlijke betekenisgeving, te consolideren. Totems gaan verder dan contracten. Contracten zijn mooi, maar kun je er op terugvallen wanneer het hommeles is? Totems zijn zaken waar je als tribe trots op bent, en ze symboliseren een bepaalde manier van denken en je gezamenlijke normen en waarden. Organisaties moeten daarom veel meer werken aan het bouwen van totems wanneer ze met elkaar gaan samenwerken. Velen tekenen een contract en verwachten dan dat samenwerking vanzelf goed gaat, zonder dat ze elkaar beter hoeven leren kennen. Maar dat gaat niet vanzelf. Je moet er moeite voor doen, lang met elkaar praten en bespreken wat je echt belangrijk vindt.”

Verhalen

Dat klinkt lastig, maar Braun benadrukt dat opdrachtgevers en aannemers, zeker in de bouw- en infrasector nu al aan totems werken. “Gebouwen, parken, buurten, en wegen zijn niet zomaar dingen. Gebouwen bepalen volkeren en geschiedenis en geven mede vorm aan de gedachten van Nederland. Dat geeft een grote verantwoordelijkheid! Ga dus samen nadenken over wat je nu eigenlijk met elkaar wil neerzetten. Wat is het grote doel van hetgeen je bouwt? Waarom moet dit er over 50 jaar nog steeds staan? Wat gaan de kinderen er over vertellen? Het mooiste is het als het met een project lukt om nieuwe verhalen te maken. Dan wordt ook de samenwerking leuker en beter.”

Kampvuur

Om op deze manier samen te werken, om totems te bouwen, moet je op een andere manier samenwerken, geeft Braun aan. “Stop met vergaderen en overleggen en ga kampvuurgesprekken voeren. Dat zijn gesprekken waarbij je elkaar in de ogen kijkt en elkaar gaan leren kennen als mensen in plaats van als bedrijven. Daarbij moet je beseffen dat een transactionele aanbestedingsrelatie niet het grootste goed is. Dat is een relatie waarbij de één iets zegt en de ander het uitvoert, of waarbij alles wat gedaan wordt precies in het contract wordt vastgesteld. Dat werkt op papier. In plaats daarvan moet je naar een transformationele aanbestedingsrelatie, waarbij als je gaat samenwerken je allebei bereid bent om iets te veranderen op basis van wat de ander zegt, en waarbij je bereid bent om je eigen persoon ter discussie te stellen.”



Door Jon Jonoski

Jon Jonoski is een enthousiaste journalist die zich graag verdiept in de wereld van inkoop en aanbestedingen.