

'Bouwpartijen zien de voordelen van integraal ontwerpen wel in, maar dóen is vers twee.'

Eva Boudewijn, organisatiesociologe en partner bij Motion Consult, verklaart de gebrekkige samenwerking tussen bouwpartijen. Over boeven, grote ego's en zeurkousen.



WIE HEEFT HET LEF

HET PATROON TE DOORBREKEN?

Motion Consult begeleidt organisaties bij het realiseren van ontwikkelings- en veranderingsdoelstellingen. Het adviesbureau werkt met name voor de bouwsector en heeft diverse opdrachtgevers in de keten. 'Als begeleider van onder andere bouwteams en games (nagebootste praktijksituaties) zie ik bijna dagelijks hoe het natuurlijke gedrag van mensen bouwprocessen beïnvloedt', zegt Eva Boudewijn. 'De betrokkenen besteden vooral aandacht aan de vakinhoud, terwijl juist de samenwerking tussen de bouwpartijen het resultaat bepaalt.'

Tegenwerken of samenwerken

Die samenwerking gaat niet van een leien dakje. Eva Boudewijn: 'Partijen in de keten denken ten eerste op verschillende abstractieniveaus. Een architect beschouwt een baksteen bijvoorbeeld heel anders dan de fabrikant: de één kijkt naar uitstraling, de ander naar degelijkheid. En een installateur is bijvoorbeeld eerder geneigd te denken in technische oplossingen, terwijl de technisch adviseur juist op zoek gaat naar de functie die de gebrui-

kers vragen.' Een andere belemmering voor integraal ontwerpen zijn de stereotype beelden die bouwpartijen van elkaar hebben. Boudewijn: 'De één is een boef, de ander een zeurkous en een derde heeft een te groot ego. Zo ontstaan conflicten en misverstanden.' Een derde belemmering zijn de verdienmechanismen. De ene partij werkt op basis van declarabele uren, de ander op basis van honorarium. 'Partijen kijken daarmee anders naar innovatie.' Ook de opdrachtgever is volgens Boudewijn debet aan de slechte samenwerking tussen bouwpartijen: 'Door de selectie op laagste prijs is een verharding in de relaties en een sfeer van risico's afschuiven ontstaan, waardoor partijen elkaar eerder tegenwerken dan dat zij samenwerken.'

Natuurlijke gewoonten

Bouwpartijen zien de voordelen van integraal ontwerpen wel volgens Boudewijn, maar dóen is vers twee: 'Men ziet in dat er veel efficiency en kwaliteitswinst te boeken is als men samen aan één project werkt, in plaats van ieder aan een onderdeel. Maar in de praktijk overstemmen de natuurlijke gewoonten. De mens is van nature niet veranderingsgezind. 95% van ons gedrag berust op gewoonten. Het aanleren van nieuw gedrag wordt bemoeilijkt doordat oud gedrag continu wordt getriggerd. Denk aan stoppen met roken: het lukt wekenlang, totdat je op een feestje terecht komt waar wordt gerookt. Goede intenties verzamelen dus makkelijk, ook in bouwteams. Voor je het weet, zit de architect met de constructeur weer te steggelen over een kolom die vijftig centimeter verplaatst moet worden.'

Denken in mogelijkheden

Wat zijn de uitdagingen voor de partijen in de bouwkolom? Eva Boudewijn pleit voor opdrachtgevers die aanbesteden op basis van kwaliteit, daarvoor gebruikersgroepen benutten en zich proactiever opstellen in een bouwteam. Maar ze is ook realistisch: 'Aanbesteden op laagste prijs is de huidige praktijk. Bouwpartijen moeten zichzelf en elkaar daarom de vraag stellen: wat zijn de gevolgen van deze aanbestedingsvorm en hoe kunnen we

daar het beste mee omgaan? Zij moeten zich verder afvragen: wil en kan ik toegevoegde waarde leveren aan een bouwteam? Wil en kan ik de kennis van andere partners serieus nemen?' Boudewijn roept architecten op om niet kost wat het kost de rol van "bouwheer" te willen spelen. De installateurs roept zij op om zich proactiever op te stellen en hun innovatieve ideeën in te brengen. En technisch

De stereotypen

- **Opdrachtgevers in de publieke sector** zijn ondeskundig. Ze willen voor een dubbeltje op de eerste rang zitten. Ambtenaren zijn lui. Ze sturen hun eigen organisatie niet goed aan. Ze hebben weinig mandaat. Je hebt te maken met

adviseurs moeten het gesprek met de opdrachtgever aangaan over de krappe urencontracten: waarom is het budget zo beperkt en wat betekent dit voor het project? 'Gegeven het krappe budget zullen partijen moeten zoeken naar gezamenlijke oplossingen om er gezien de randvoorwaarden het meest optimale uit te halen. Kortom: denken in mogelijkheden in plaats van in beperkingen en verschillen.'

Patroon doorbreken

De vraag is volgens Eva Boudewijn wie de visie en het lef heeft om het klassieke patroon, waarin alle partijen gevangen zitten, te doorbreken. 'Wat houdt partijen tegen om bouwpartijen bij elkaar te brengen en integraal aan te bieden? Wie durft zijn kennis te delen, in plaats van bij zich houden als machtsfactor? Wie durft zijn bouwpartner op *mense-*

lijk niveau aan te spreken: "Wat jij daar deed, daar heb ik een nacht van wakker gelegen. Daardoor ben ik minder genegen om jou tegemoet te komen." Volgens Eva Boudewijn ligt hier een verantwoordelijkheid bij alle spelers. 'Als iedereen op elkaar wacht, gaat het nog lang duren voor er iets verandert. Het patroon doorbreken vraagt lef, communicatieve vaardigheden en doorzettingsvermogen!'

ellenlange besluitvormings-trajecten.

- **Architecten** zijn warrig en niet flexibel. Ze hebben geen verstand van geld. Ze ontwerpen mooie bouwwerken die technisch niet te realiseren zijn. Bovendien passen ze hun ontwerpen steeds aan. Architecten voelen zich verheven boven de andere partijen in de bouwkolom.
- **Constructeurs** willen alleen maar hun risico's minimaliseren. Ze werken altijd met te krappe contracten en te weinig uren. Is een weinig innovatieve beroepsgroep.
- **Bouwkundig aannemers** zijn boeven. Alleen maar geldgedreven. Zij bieden precies aan wat de klant vraagt, ook weten ze wel beter, en halen hun winstmarges uit meerwerk. Hun meerwerk is niet te controleren. Ze maken slimme inkoopafspraken met leveranciers en leggen de klant forse marges op.
- **Installateurs** zijn afwachtend. Communicatief niet vaardig. Zitten altijd te klagen dat ze worden uitgeknepen.
- **Onderhoudsbedrijven** zijn uitvoerders, geen adviseurs.
- **Toeleveranciers van de bouw** leveren standaard producten en zijn inflexibel.