

# Studie naar het gedrag in de bouwcultuur

Aan de TU Delft is onlangs de leerstoel Construction Cultures ingesteld. Doel van de leerstoel is het bestuderen van gedrag in de bouwcultuur en door een culturele bril naar de organisatie en de wijze van samenwerken in de bouw te kijken. Op deze manier kan de bouw de noodzakelijke transitie bewerkstelligen. De leerstoel wordt bekleed door prof. dr. Alfons van Marrewijk. *Roofs* interviewde hem.

Ongemerkt hebben veel artikelen in *Roofs* de bouwcultuur tot onderwerp. De positie van de dakdekker in de keten, veilig werken op hoogte, duurzaam bouwen: het betreft allemaal culturele vraagstukken, die duidelijk aan ontwikkeling onderhevig zijn. Niet alleen vanuit economische en veiligheidsmotieven, maar ook om te kunnen reageren op de maatschappelijke uitdagingen omtrent klimaatverandering, energietransitie en verstedelijking. De bouwsector moet oplossingen bieden voor de noodzakelijke transitie naar een klimaatadaptieve en toekomstbestendige gebouwde omgeving. Om deze transitie te ondersteunen, is de ontwikkeling en toepassing van organisatiewetenschappelijke kennis op het gebied van samenwerking en verandering cruciaal.

## **PARTICIPEREND OBSERVEREN**

Alfons van Marrewijk is opgeleid als ingenieur, maar uit interesse heeft hij daarnaast in de avonduren een studie culturele antropologie aan de Universiteit van Utrecht opgepakt. Dit deed hij vanuit een fascinatie voor de verschillende organisatieculturen en de vraag hoe deze op één lijn te krijgen. Uiteindelijk is hij aan de Vrije Universiteit hierop gepromoveerd. "Ik bestudeer de organisaties van binnenuit, telkens vanuit de vraag: wat zou ik in die situatie doen? Ik zorg er daarom ook voor dat ik in de praktijk werkzaam blijf, bijvoorbeeld in projectorganisaties. Zo heb ik bijvoorbeeld meegewerkt aan de HSL-Zuid. Steeds probeer ik de organisatiecultuur in kaart te brengen aan de hand van waarden, normen en gedrag: wanneer is iets te duur, wat zijn de (politieke) keuzes? Maar ook aan de hand van de ongeschreven regels: in hoeverre is 'stoerheid' een norm, wat zijn de kwetsbaarheden, wat zijn de taboes?"

Sinds zijn aanstelling aan de TU Delft is Van Marrewijk werkzaam bij drie universiteiten. Naast zijn leerstoel Construction Cultures is hij ook hoogleraar Projectmanagement aan de BI Norwegian Business School Oslo en aan de VU Amsterdam is hij Universitair Hoofddocent organisatiewetenschappen. "Ik vind het zelf ook wel een complexe werkweek, maar die driehoek past goed bij mij," zegt hij hierover. "Ik ben met verschillende interessante projecten bezig, waaronder een boek waarvoor we wereldwijd 15 leiders van megaprojecten hebben geïnterviewd en aan de hand van hun biografische kenmerken proberen te komen tot inzichten in wat iemand geschikt maakt als topmanager.

Een ander bijzonder studieobject is de constructie van een tijdelijke megastad voor pelgrims van de Kumbh Mela, een religieus-cultureel festival waar tientallen miljoenen mensen op afkomen. Deze wordt volgend jaar in Haridwar, in het noorden van India, gehouden. Wat kunnen we leren op het gebied van circulair bouwen, hergebruik van infrastructuur, demontabele constructies, efficiëntie, etc.?

De leerstoel Construction Cultures aan de TU Delft wordt gefinancierd door Bouwend Nederland en komt voort uit de behoefte te reflecteren op de alledaagse bouwpraktijk. Door bewustwording over de eigen dagelijkse bouwpraktijken kan zo een gewenste verandering in het gedrag worden bewerkstelligd. Dat kunnen trage processen zijn, maar de maatregelen rond het coronavirus laten zien dat gedragsveranderingen ook relatief snel kunnen worden bereikt. Maar daar is dan wel een levensbedreigende situatie voor nodig. Een onderwerp als veilig werken op hoogte is dat in principe ook, maar deze wordt zelden echt zo ervaren.



prof. dr. Alfons van Marrewijk, TU Delft.

“VOOR DE KWALITEIT VAN DAKEN  
ZOU HET VEEL BETER ZIJN ALS  
DE DAKDEKKER EERDER BIJ HET  
PROJECT WORDT BETROKKEN”

Daarom heeft het relatief lang geduurd voor de noodzaak van veiligheidsmaatregelen doordrong en liepen de praktische maatregelen feitelijk achter de regelgeving aan. Overigens was er vóór die periode een andere vorm van ‘veilig werken op hoogte’, maar dan heb je het vooral over het aanroepen van een beschermheilige, het dagelijks zegenen van het gereedschap en andere mentale constructies.”

“Voor de kwaliteit van daken zou het veel beter zijn als de dakdekker eerder, in de ontwerpfase, bij het project wordt betrokken. Dat vergt een andere organisatie van de bouw. Veranderingen in de praktijk komen tot stand als gevolg van een economische, morele of juridische noodzaak. Herhaling blijft een belangrijke factor: in de praktijk zie je vaak dat er wel zaken worden afgesproken, maar vervolgens redeneert iedereen vanuit zijn eigen werkelijkheid en de vraag is dan of hetgeen wordt afgesproken ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Het blijft dan ook belangrijk voortdurend contact te houden en te evalueren of alle partijen nog op dezelfde lijn zitten.

De aanstaande Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) zal overigens, net als diverse andere factoren en regelgeving, ook al wel de nodige veranderingen in de bouwcultuur bewerkstelligen.”

#### ONDERZOEKSPROJECT

Eén van de projecten waar Van Marrewijk de komende periode bij betrokken zal zijn, is het onderzoeksproject circulair bouwen, als onderdeel van het platform Cirkelstad. Dit platform van publieke en private partijen zoekt oplossin-

gen op het gebied van circulair bouwen: hoe krijgen we reststromen terug in de keten? Bij het onderzoek is de hele keten betrokken: de rijksoverheid, private opdrachtgevers, architecten, aannemers, slopers. Ook zullen dakdekkers-bedrijven bij het project worden betrokken. In het onderzoeksproject wordt een vijftal projecten gedurende de ontwerpfase gevolgd, samen met alle ketenpartners, met als doel succesvolle manieren van samenwerking te vinden. Als alles doorgaat volgens plan (dit is i.v.m. het coronavirus onzeker), zal het project deze zomer van start gaan, het heeft een looptijd van vier jaar.

Op dit moment is nog niet duidelijk welke projecten zullen worden gevolgd, deze worden door de deelnemende partijen zelf aangedragen, maar het zullen de grotere woning- en utiliteitsprojecten zijn.

“Wat betreft het circulair bedekken van het dak valt er uit het (verre) buitenland inspiratie te halen. Er zijn dakbedekkingen van hooi, hout, stro, klei, mest, etc. Je zou zeggen dat hier veel inspiratie uit valt te halen voor de innovaties van morgen! Het uiteindelijke doel van het onderzoeksproject is de (samen)werkpraktijken te veranderen, aan de hand van te ontwikkelen tools, het uitwisselen van ervaringen en het bespreken van verbetermogelijkheden. De verandering van de bouwcultuur zal traag verlopen, omdat routines heel diep zijn ingebakken, maar de leerstoel en het hier besproken onderzoeksprojecten willen bijdragen aan de noodzakelijke versnelling ervan.” ■

Dit artikel kunt u lezen op [www.roofs.nl](http://www.roofs.nl)