

# De bouwbranche en de veranderende taal

*Een onderzoek naar de sociale factoren die maken dat de betrokken partijen een bouwproject en het daarbij behorende proces als geslaagd beoordelen.*



Ing. C.S.E. (Corina) Punte-Klaas  
Studentnummer: 4039467

Ir. P. (Peter) Linde MLD | Eerste begeleider  
Dr. J.H. (Jan) Boessenkool | Tweede begeleider



Masterthesis Universiteit Utrecht  
Faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
Strategisch Management in de non-profitsector  
Enschede, juni 2014

# De bouwbranche en de veranderende taal

*Een onderzoek naar de sociale factoren die maken dat de betrokken partijen een bouwproject en het daarbij behorende proces als geslaagd beoordelen.*

Ing. C.S.E. (Corina) Punte-Klaas  
Studentnummer: 4039467

Ir. P. (Peter) Linde MLD | Eerste begeleider  
Dr. J.H. (Jan) Boessenkool | Tweede begeleider

Masterthesis Universiteit Utrecht  
Faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
Strategisch Management in de non-profitsector 2012-2014  
Enschede, juni 2014

---

Quote:

*‘Iedereen heeft niet zozeer de mogelijkheid om groots te zijn, maar om voor het standpunt waar hij of zij in gelooft te staan, en een steentje bij te dragen’*

*(Harré, 2013)*



## Voorwoord

Voor u ligt mijn verslag over de sociale aspecten die meespelen bij de beoordeling van een bouwproject. De afgelopen twee jaar heb ik tijdens mijn studie kennis mogen maken met een wereld die ik niet kende. Ik heb bewust een studierichting gekozen in de sociale wetenschappen in plaats van een technische studie, omdat naar mijn idee juist in onze branche de sociale kanten onderbelicht zijn. De afgelopen twee jaar heb ik dan ook met verwondering naar de omgeving leren kijken. Hiervoor bedank ik mijn werkgever, die mij deze gelegenheid gegeven heeft. Ook wil ik de mensen bedanken die ik heb mogen interviewen voor het in mij gestelde vertrouwen en hun open houding tijdens de interviews.

De afgelopen twee jaar heb ik mijn man, kinderen en mijn vrienden minder aandacht kunnen geven dan mij lief was. Sorry daarvoor, maar ik wil jullie graag bedanken voor het getoonde begrip. Ook dank ik mijn familie en collega's voor alle steun en het blijven meelesen met mijn halffabricaten.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar onze inmiddels volwassen dochter, die mij heeft zien worstelen met de taal. Als techneut en beelddenker was taal voor mij een niet veel gebruikte tool. Haar niet aflatende hulp om mij op het juiste spoor te houden met vragen als *'Mam, wat bedoel je daar nu mee?'* leerde mij de tekst helder te verwoorden.

Ook wil ik ook Peter Linde, mijn eerste begeleider bedanken. De manier waarop hij mij telkens weer een spiegel voor heeft gehouden, maakte mijn eigen valkuilen duidelijk. Door vooral bij de start van het onderzoek diep in te gaan op het waarom van mijn vraagstuk, kreeg ik mijn eigen doel helder, waardoor ik ook tot aan de afronding van mijn verslag geboeid bleef door het onderwerp. Zelf denk ik dat dit onderzoek niet meer is dan een vertrekpunt. Dit onderzoek heeft mij alleen nog maar nieuwsgieriger gemaakt naar de sociale aspecten in onze bouwbranche.

Ik wens u veel leesplezier met dit verslag.

Enschede, juni 2014

Corina Punte-Klaas

---

## Samenvatting

De bouwbranche bevindt zich in een veranderingsfase die door de crisis versterkt wordt en die als paradigmashift te zien is. In dit onderzoek vestig ik de aandacht op hetgeen goed gaat door het toepassen van de onderzoeksmethode Appreciative Inquiry (AI). Uitgaande van de stelling dat organisaties die problemen oplossen meer problemen creëren (Senge, 1992) richt ik mij bewust niet op de problemen. Door de focus te leggen op de sociale aspecten en niet op de technische- en economische aspecten die de bouw beïnvloeden, wijkt dit onderzoek af van de normale onderzoeken in de branche.

De data voor dit onderzoek komen uit interviews met de betrokkenen, en de bestaande onderzoeken op dit vlak. De bouwprojecten die zijn onderzocht vallen onder de utiliteitsbouw, particulier opdrachtgeverschap en de renovatie. Via de AI interview systematiek van de vier D's, *Discover*, *Dream*, *Deliver* en *Design*, komt naar voren dat het begrip hebben voor elkaars professie en het ontzorgen van de klant het belangrijkste zijn voor een geslaagd bouwproject. In het rapport zijn delen van de interviews opgenomen zodat de sociale begrippen een kader krijgen.

De bestaande literatuur over de genoemde sociale factoren maakt duidelijk dat samenwerken in deze branche noodzakelijk, is omdat de uitvoering van een bouwproject over het algemeen een tijdelijke samenwerking vereist van verschillende partijen. Vertrouwen is daarbij een belangrijk aspect, wat moeilijk is omdat dat het loslaten van de controle vereist. Het veranderen van de branche is een langzaam proces waarbij de drang tot controle en sturing losgelaten moet worden. De huidige cultuur in de branche die erg oude wortels kent, zit bij die veranderingen zichzelf in de weg. Gelijktijdig kunnen uit die cultuur de al bestaande rituelen gebruikt worden om deze cultuur te veranderen.

In de conclusie omschrijf ik de onderlinge verbanden van de sociale aspecten en hun invloed op het bouwproject in het kader van de theoretische modellen. Dit maakt duidelijk dat de bestaande modellen niet een op een toepasbaar zijn. In dit onderzoek kom ik tot een eigen model voor onze branche.

Het belangrijkste kenmerk van de sociale aspecten voor het slagen van een bouwproject is het op tijd inzetten van de juiste expertise. Het begrip opbrengen voor elkaars belangen en het hoog leggen van de lat maakt dat van onderaf de vernieuwingen ingezet worden. Dit maakt dat de vakmensen weer trots kunnen zijn op hun werk, wat de juiste mindset en de ideale houding en werkwijze creëert zoals omschreven wordt in de inleiding. Het centraal

---

stellen en ontzorgen van de klant is als belangrijke voorwaarde genoemd door alle betrokkenen.

De grondgedachte van de vakmensen moet anders, zodat ze de meerwaarde van elkaar leren inzien. Ervan uitgaande dat de vakmensen vanuit dezelfde passie met het project bezig zijn kan, door in de beginfase de onderlinge belangen duidelijk op tafel te leggen, de huidige verzuiling doorbroken worden. Dit vraagt om vertrouwen. Het aanstellen van een raad van beoordelaars kan ervoor zorgen dat het project uit de vechtsfeer blijft, wat de beeldvorming over de bouw ten goede komt.

De branche vraagt om vakmensen die zich kunnen verplaatsen in de ander. Termen als vertrouwen, begrip en respect zijn dan ook niet langer softe begrippen die niet thuis horen in de bouwbranche en verdienen dan ook een rol binnen de huidige opleidingen voor de vakmensen van de toekomst.

Door het vaker toepassen van de AI methode kan bewustwording gecreëerd worden voor wat er al goed gaat en hoe het nog beter zou kunnen. Door dit te onderzoeken samen met de verschillende disciplines ontstaat de echte verandering. Het opzetten van een platform dat fungeert als verzamelbank, waarbij al deze goede voorbeelden van veranderingen ook voor de verschillende disciplines inzichtelijk worden gemaakt, is dan ook een aanbeveling.



# Inhoud

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                                        | 3  |
| Samenvatting.....                                     | 4  |
| Leeswijzer.....                                       | 5  |
| 1 Inleiding.....                                      | 6  |
| 1.1 Aanleiding.....                                   | 6  |
| 1.2 Doelstelling.....                                 | 8  |
| 1.3 Relevantie .....                                  | 8  |
| 1.4 Vraagstelling.....                                | 10 |
| 1.4.1 Hoofdvraag .....                                | 10 |
| 1.4.2 Deelvragen .....                                | 10 |
| 1.5 Context.....                                      | 10 |
| 1.6 Samenvatting inleiding .....                      | 12 |
| 2 Onderzoekskader .....                               | 13 |
| 2.1 Uitgangspunten .....                              | 13 |
| 2.2 Onderzoeksmethode.....                            | 14 |
| 2.2.1 Uitleg van de Appreciative Inquiry methode..... | 15 |
| 2.2.2 Verantwoording onderzoeksmethode .....          | 16 |
| 2.3 Rol als onderzoeker .....                         | 17 |
| 2.4 Wijze van dataverzameling.....                    | 18 |
| 2.4.1 De geïnterviewden .....                         | 18 |
| 2.4.2 Vraagstelling tijdens de interviews.....        | 20 |
| 2.4.3 Data verkregen vanuit de branche.....           | 22 |
| 2.5 Samenvatting onderzoekskader .....                | 22 |
| 3 Analyse data.....                                   | 24 |
| 3.1 Discover.....                                     | 25 |
| 3.2 Dream.....                                        | 30 |
| 3.3 Design .....                                      | 34 |
| 3.4 Deliver .....                                     | 37 |



|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 3.5   | Samenvatting analyse data.....                     | 39 |
| 4     | Sociale factoren en de theoretische modellen ..... | 41 |
| 4.1   | Samenwerken.....                                   | 41 |
| 4.2   | Vertrouwen .....                                   | 45 |
| 4.3   | Veranderen.....                                    | 47 |
| 4.4   | Cultuur .....                                      | 48 |
| 4.5   | Samenvatting sociale factoren .....                | 50 |
| 5     | Conclusies, kritiekpunten en actiepunten .....     | 51 |
| 5.1   | Conclusies.....                                    | 51 |
| 5.1.1 | Conclusies gezien vanuit de klant.....             | 53 |
| 5.1.2 | Conclusies gezien vanuit de vakmensen .....        | 54 |
| 5.1.3 | Conclusies gezien vanuit het proces .....          | 56 |
| 5.1.4 | Conclusies gezien vanuit de omgeving.....          | 57 |
| 5.2   | Kritiek op het onderzoek.....                      | 57 |
| 5.3   | Samenvatting conclusie .....                       | 58 |
| 5.4   | Actiepunten.....                                   | 59 |
|       | Bibliografie .....                                 | 60 |





## Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is verdeeld in vijf onderdelen:

### 1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de aanleiding, het verwachte resultaat en de relevantie van dit onderzoek voor de branche, de maatschappij en de wetenschap. Ik omschrijf ook de context waarin dit onderzoek heeft plaats gevonden.

### 2. Het onderzoekskader

In het tweede deel van het rapport geef ik de uitgangspunten weer en omschrijf ik de gehanteerde onderzoeksmethode. Daarnaast omschrijf ik mijn rol als onderzoeker en de wijze waarop de data verkregen zijn voor het uitvoeren van dit onderzoek.

### 3. Analyse data

De verkregen data voor dit onderzoek, worden in het derde hoofdstuk geanalyseerd en verduidelijkt aan de hand van herkenbare voorbeelden uit de interviews.

### 4. Sociale factoren en de theoretische modellen

Hier worden de veel genoemde begrippen als samenwerken, veranderen, cultuur en vertrouwen geanalyseerd en in het licht geplaatst van dit onderzoek, waarbij de passende theoretische modellen aangehaald zijn.

### 5. Conclusies, kritiek- en actiepunten

In het laatste hoofdstuk geef ik met conclusies antwoord op de hoofdvraag en de deelvragen. Ook benoem ik de kritiekpunten en geef ik enkele aanbevelingen.

# 1 Inleiding

*Dit onderzoek gaat over de sociale factoren die maken dat de betrokkenen een bouwproject achteraf als geslaagd beoordelen. Door middel van interviews met betrokkenen over de geslaagde projecten en de bijbehorende processen, komen deze sociale factoren naar voren. In dit hoofdstuk beschrijf ik de aanleiding van dit onderzoek en het verwachte resultaat. Tevens geef ik de relevantie van dit onderzoek voor de branche, de maatschappij en de wetenschap weer. Als laatste omschrijf ik de context waarin dit onderzoek heeft plaats gevonden.*

## 1.1 Aanleiding

De bouwbranche en de bijbehorende partijen bevinden zich in een veranderingsfase. Deze veranderingen worden door verschillende factoren, die elkaar versterken, veroorzaakt. Als eerste heeft de bouwfraude het onderling vertrouwen tussen de opdrachtgevers en de opdrachtnemers beschadigd (Tweede-Kamer, 2003). De eigen cultuur van de bouwbranche was volgens de onderzoekers van de bouwfraude toe aan een noodzakelijke culturomslag. Gelijktijdig heeft de wetgeving rondom het aanbesteden het gebrek aan vertrouwen tussen de partijen versterkt (Fransen, 2012). Het imago van de sector, waarbij de feiten en de beeldvorming soms door elkaar lopen, is niet goed. Om dit imago te verbeteren zal de sector zichzelf, iedere dag weer, moeten bewijzen (ministerie BZK 2012).

De vernieuwingen in de branche worden bovendien versterkt door de op elkaar inwerkende ontwikkelingen op technisch, economisch en cultureel vlak. Op het vlak van techniek zijn als voorbeelden te noemen het driedimensionaal printen van gebouwen en gebouwdelen, of het legoliseren van de bouw (Ridder, 2011), waarbij in dit legoliseren de bouwcomponenten als legostenen onderling uitwisselbaar en herbruikbaar zijn. Economisch gezien verandert het nut van vastgoed, waardoor andere businessmodellen ontstaan. Een voorbeeld van een ander businessmodel is het model waarbij de klant betaalt voor het gebruik van dit vastgoed, en niet betaalt voor het eigendom ervan. Het vastgoed en de daarin gebruikte bouwmaterialen zien de eigenaren in dit economisch model als de grondstoffenbank voor de toekomst. De derde factor die tot veranderingen in de bouwbranche heeft geleid bestaat uit de culturele ontwikkelingen die de gebouwde omgeving beïnvloeden, omdat de woonvormen veranderen door andere culturen met andere huisvestingspatronen. De veranderingen in de zorg, waarbij het uitgangspunt wordt dat de zorgbehoevenden zo

lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen, heeft effect de het woningmarkt. Daarbij stelt het nieuwe werken, met het thuiswerken als een van de aspecten, andere eisen aan de huidige manier van huisvesting. De hierboven genoemde drie ontwikkelingen hebben invloed op de bouwbranche, waarbij de verschillende effecten elkaar versterken.

De crisis versterkt de veranderingsfase die de branche doormaakt. Als gevolg van deze crisis sneuvelden veel bouwbedrijven in de afgelopen vijf jaar, waardoor het aantal bouwers fors afnam (Faillissementsdossier, 2012), (CBS, 2013). Dit heeft gezorgd voor een andere werkwijze, waarbij het bouwproces efficiënter en effectiever ingezet moest worden. De huidige modellen in de bouwbranche gaan van een manier van werken uit waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde in alle processen en het elimineren van verspillingen. De professional is daarbij geneigd de oplossing te zoeken in het verbeteren van de technische aspecten, waarbij in het efficiëntiemodel van de bouwbranche geen plaats is voor het waarderen van de dingen die goed gaan (Craps, 2012).

De oorspronkelijke rolverdeling van opdrachtgever en opdrachtnemer is door deze veranderingen in de bouwbranche aan het verschuiven (Aedes, 2013). Dit maakt de betrokkenen in de branche onzeker, wat zorgt voor een verdere juridisering en het terugvallen in de oude vertrouwde rollen (Pioneering, 2013).

De bovenstaande veranderingen in de branche kunnen gezien worden als een paradigmashift. Een paradigmashift is te omschrijven als het veranderen van de heersende dominante uitgangspunten en opvattingen, wat maakt dat het referentiekader van waaruit we de werkelijkheid interpreteren anders wordt. Als gevolg van deze paradigmashift ontwikkelt zich vanzelf een andere taal waarin de partners met elkaar gaan communiceren, en die de begripsvorming over de verhoudingen tussen de bouwpartners gaat veranderen. Deze andere taal ontstaat mede door het vertellen van verhalen. Die verhalen maken het mogelijk om de wereld met elkaar te delen (Aristoteles), waardoor we een collectief geheugen ontwikkelen, waarbij de goede verhalen het abstracte concreet maken (Loo, 2005) (Boje, 2011).

In het kader van de huidige opleidingen in de branche, waar ik vanuit het kennisinstituut Saxion bij betrokken ben, heeft bovenstaande verandering in de branche ook invloed op het aanbod van het onderwijs. Deze invloed en het effect daarvan op het onderwijs denk ik door middel van dit onderzoek naar boven te

krijgen. Het belang daarvan onderstreept Verbaan (2012, p. 143) die onderstaande slotconclusie trekt:

Quote Verbaan:

*‘Daarom is het zo jammer dat in de technische opleidingen zo bitter weinig aandacht is voor vaardigheden die jonge professionals met bèta-talenten nodig hebben om hun kijkrichting te veranderen, dan kunnen zij in staat raken om samenwerkingsrelaties te ontwikkelen waarin hun vakkennis een veelvoud oplevert van wat het in de huidige gefragmenteerde bouwketen waard is’.*

Door de verhalen over geslaagde bouwprojecten die dit onderzoek oplevert, wordt de nadruk gevestigd op de nieuwe taal en kijkrichting, waarin positief gedrag de boventoon voert.

## 1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de factoren die meespelen bij de vraag of de betrokkenen een bouwproject achteraf als geslaagd zien. Dit onderzoek leidt tot goede voorbeelden voor de bouwbranche die ervoor zorgen dat de branche inzicht krijgt in de sociale factoren die bepalend zijn bij de beoordeling van een project. Het vastleggen van de verhalen uit de praktijk brengt de positieve aspecten in de bouwbranche naar voren, met als uiteindelijk doel om tot een reframing van de gehanteerde taal te komen (Thatchenkery 2000).

De techniek, de financiën en de planning spelen ook een belangrijke rol bij de beoordeling van de bouwprojecten, maar deze factoren blijven bewust buiten dit onderzoek. In de bouwbranche worden naar deze harde aspecten al voldoende onderzoeken uitgevoerd. Door juist de sociale factoren te onderzoeken krijgen de technisch georiënteerde partijen, zoals de projectleider of de manager, begrip en interesse voor deze nog onderbelichte kant binnen de veranderende cultuur van de bouwbranche.

## 1.3 Relevantie

De kosten van bouwwerken zijn doorgaans onnodig hoog. Uit veel onderzoeken komt naar voren dat het onderling niet goed communiceren van de betrokkenen een van de hoofdoorzaken hiervan is. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken (2012) gaf in het kader hiervan een onderzoeksopdracht aan een speciaal hiervoor opgericht Bouwteam. Dit Bouwteam (2012) bestaat uit experts uit de bouwwereld, overheid en

kennisinstellingen en heeft de opdracht te onderzoeken hoe de woning- en utiliteitsbouw dynamischer, innovatiever en vraaggerichter uit de crisis kan komen, met als doel dat de toekomstige bouwopgave wordt uitgevoerd door een efficiënt en effectief opererende sector. In de hieruit voortgekomen ‘Actie Agenda Bouw’ staat:

*‘De ideale houding en werkwijze vallen lastig te definiëren maar de kern is wel dat je je wilt verplaatsen in de andere partij, open staat ten aanzien van de eigen belangen, bandbreedtes en ruimte voor oplossingen opzoekt, etc.’  
(Actieteam-ontslakken, 2013).*

Door middel van mijn onderzoek naar de sociale aspecten binnen gelaagde bouwprojecten komen de voorbeelden van de bovenstaande omschreven ideale houding naar voren.

De meeste onderzoeken in de bouwbranche op het gebied van samenwerken zijn gericht op het naar boven halen van problemen (Noordhuis & Vrijhoef, 2010). Dit levert niet meer op dan veranderpunten in het bestaande denkpatroon. De paradigmashift vraagt om heldere onderzoeken in de bouwwereld, die een pad kunnen uitstippelen in een onbekend gebied, zonder wegganet (Rotmans & Horsten, 2012). Omdat de branche echt gaat veranderen, moeten we zoeken naar andere mentale modellen. Modellen waarin de rol en de verhouding van de partijen opnieuw tegen het licht worden gehouden.

Ondanks de grote druk van zowel de politiek als de economie, blijft de branche achter met het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen. Binnen de problematiek van samenwerking in de bouw wordt vaak vergoelijkend gewezen op het ‘specifieke karakter’ van de bouw (Dorée, Pries, Van der Veen & Vrijhoef, 2003). Huidige artikelen, congressen en symposia in de bouwbranche gaan over transitie, verschuiving, veranderende rollen, luisteren naar wat de klant wil, vertrouwen etc. De betrokkenen zien deze begrippen als vaag en onduidelijk. Het onderzoeken van de invloeden van de sociale factoren aan de hand van reeds uitgevoerde bouwprojecten, stippelt het onbekende pad uit, en geeft de vage begrippen een kader.

Omdat mensen het best kunnen veranderen als zij enthousiast zijn over iets (Karp, 2004), wil ik in dit onderzoek de elementen die goed gaan benadrukken, waardoor energie vrij gemaakt wordt voor een echte verandering. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer, en de daarbij behorende onderaannemers, hebben belang bij de verkregen inzichten uit dit onderzoek, omdat voor deze partijen de veranderende rollen en de daarbij behorende verandering in de branche om opheldering vragen.

## 1.4 Vraagstelling

Uitgaande van de hierboven beschreven aanleiding, doelstelling en relevantie heb ik de volgende hoofdvraag en deelvragen voor dit onderzoek geformuleerd:

### 1.4.1 Hoofdvraag

*Welke sociale factoren maken dat de betrokken partijen een bouwproject en het daarbij behorende proces, als geslaagd beoordelen?*

### 1.4.2 Deelvragen

- a) *Welke partijen zijn betrokken bij een bouwproject?*
- b) *Hoe beoordelen deze partijen een bouwproject en het bijbehorende proces?*
- c) *Welke sociale factoren spelen een rol bij de beoordeling?*
- d) *Welke theoretische modellen zijn al bekend over deze sociale factoren?*
- e) *Welke conclusies kunnen getrokken worden uit de verkregen data?*

## 1.5 Context

De bouwprojecten die in dit onderzoek onderzocht zijn vallen onder de utiliteitsbouw, particulier opdrachtgeverschap en de renovatie van de bestaande bouw. Bij de start van dit onderzoek ben ik uitgegaan van twee projecten, de nieuwbouw van woningen en de utiliteitsbouw. Tijdens de interviews bij die projecten ontdekte ik al snel dat op deze manier de projecten die vallen onder de renovatie geen plek konden krijgen in dit onderzoek. Omdat in de branche de bouwopgave voor de komende decennia vooral komt te liggen op de renovatie en het hergebruik van panden heb ik de renovatie van de bestaande bouw als een derde project toegevoegd. Door op die manier de projecten in de breedte van de bouwopgaven te onderzoeken ontstaat een breed pallet aan verhalen over positieve aspecten binnen de bouwprojecten.

Het onderzochte utiliteitsproject is gekozen omdat dit project de Lean<sup>1</sup> filosofie erg ver doorvoerde, en omdat de bijbehorende contractvorm beperkt is gebleven tot een contract van twee velletjes papier. Dit contract is opgesteld door het gerenommeerde

---

<sup>1</sup> Lean is een filosofie voor het verbeteren van efficiency en het elimineren van verspillingen en activiteiten zonder toegevoegde waarde. Bekendheid werd vooral verspreid door het door Toyota toegepaste Lean Manufacturing. Bron: [www.sixsigma.nl](http://www.sixsigma.nl)

advocatenkantoor Allen & Overy LLP in Amsterdam onder de naam Noaberschapscontract. Deze naam refereert aan het sociale vangnet dat vroeger gewoon was op het platteland en waarbij de *noabers* (buren) elkaar in moeilijke tijden met raad en daad bijstonden. Dit project was gedurende de interviews nog niet voltooid, maar liep al wel op de planning vooruit en bleef binnen het gestelde budget. Dit was voor mij voldoende aanleiding om aan te nemen dat hier goede verhalen uit voort zouden komen.

Vanuit het particulier opdrachtgeverschap heb ik gekozen voor de bouwer die de klanten als best presterende bouwer van 2013 hebben gezien. Deze beoordeling is verstrekt door de Stichting Klantgericht Bouwen (2014). Deze stichting heeft van honderdtwintig bouwers, de betreffende kopers van woningen via internet een kopersrapport laten invullen, en vanuit die beoordeling de best presterende bouwer geselecteerd. Dit was voor mij de aanleiding was om deze bouwer te interviewen.

Het door mij in dit onderzoek later toegevoegde renovatieproject is een renovatieproject van een honderdtal senioren appartementen, waarvan de betreffende bouwpartner het afgelopen jaar als beste aanbieder van het renovatieconcept een landelijke prijs won. De jury van deze prijs beoordeelde dat er op het vlak van renovatie nog weinig partijen zijn ingericht om op grote schaal en met hoge energieambities de bestaande voorraad betaalbaar aan te pakken en door de jury werd met name het consequente oog voor de bewonersbeleving gewaardeerd.

Quote van de jury:

*‘Ze hebben de bewoners van de woningen goed in het vizier; ze realiseren zich wat een verbouwing met zich meebrengt en verlichten de lasten graag waar dat kan. De medewerkers weten voor wie ze werken’.*

Die beoordeling was voor mij de aanleiding om een renovatie project te onderzoeken waaraan deze bouwpartner heeft bijgedragen. Uitgaande van deze drie hoofdlijnen zijn de betrokkenen voor een interview benaderd waarvan de resultaten in hoofdstuk drie zijn weergegeven.

## 1.6 Samenvatting inleiding

In deze inleiding is de paradigmashift duidelijk gemaakt waarin de branche zich bevindt en die versterkt wordt door de crisis. Het belichten van de projecten waar de betrokkenen trots op zijn maakt duidelijk dat er ook veel goed gaat in de branche. Het belangrijkste aspect in dit onderzoek is dat mensen het best kunnen veranderen als zij enthousiast zijn over iets. Door de focus te leggen op de sociale aspecten en bewust niet op de technische- en economische aspecten die de bouw beïnvloeden, maakt dat dit onderzoek afwijkt van de normale onderzoeken in de branche. De onderzochte bouwprojecten vallen onder de utiliteitsbouw, particulier opdrachtgeverschap en de renovatie van de bestaande bouw.



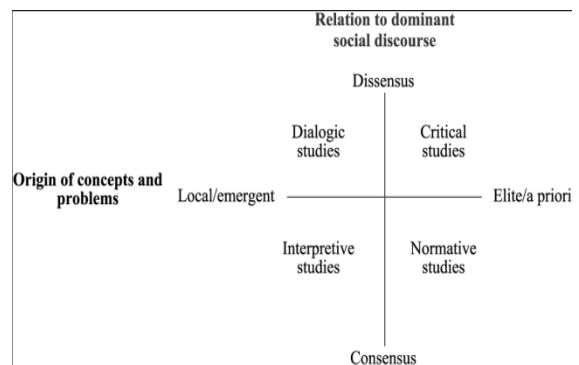
## 2 Onderzoekskader

Zoals in voorgaand hoofdstuk omschreven is, is een onderzoek naar geslaagde projecten niet gebruikelijk in deze technische branche. In dit deel geef ik de gehanteerde uitgangspunten en de onderzoeksmethode weer. en omschrijf ik waarom ik specifiek voor deze onderzoeksmethode heb gekozen. Ook maak ik in dit hoofdstuk mijn rol als onderzoeker duidelijk en de wijze waarop de data verkregen zijn voor het uitvoeren van dit onderzoek.

### 2.1 Uitgangspunten

Dit onderzoek is een empirisch onderzoek waarbij als casus de verschillende partners van een bouwproject, tijdens de uitvoering of na afloop van een project, geïnterviewd zijn. In beginsel zou een diagnostisch onderzoek waarin de focus ligt op het disfunctioneren en de *gaps* voor de hand liggen. In de huidige veranderingen van de bouwbranche, met de bijbehorende paradigmashift, heeft het echter geen zin om de beproefde '*problem solving methods*' toe te passen, omdat die methode binnen de bestaande denkrichtingen blijft zoeken. Uitgaande van de stelling dat organisaties die problemen oplossen meer problemen creëren (Senge, 1992), richt dit onderzoek zich daarom bewust niet op de problemen.

Om tot een goed onderzoek te komen naar de betekenisgeving van geslaagde projecten is het van belang dat ik mij als onderzoeker opstel met een open en constant kritische en vragende blik. Binnen de indeling van Alvesson & Deetz (2000), zoals in figuur 1 is weergegeven vindt dit onderzoek plaats in de linkerhelft van de afbeelding. In deze figuur staat op de horizontale as '*local emergent*' tegenover



Figuur 1 Bron: Alvesson, M., & Deetz, S. (2000).

*Doing critical management research.*

'*a Priori*'. Waarbij '*local emergent*' doelt op de betekenis die in wisselwerking met de betrokkenen van het onderzoek gegeven wordt aan het onderwerp van onderzoek. Dit in tegenstelling tot de '*a Priori*' wijze waarbij de onderzoeker vooraf vastomlijnde ideeën heeft over het te onderzoeken onderwerp. Op de verticale as van de figuur staat '*consensus*' tegenover '*dissensus*'. In dit onderzoek ligt de focus op de mening van de geïnterviewde, waarbij niet vooraf een gewenste output is omschreven. Dit past in het model onder de '*local emergent*' benadering. Daarnaast leiden de gegevens uit dit

onderzoek niet per se tot consensus, maar kunnen die ook tot dissensus leiden, waarbij de meerdere realiteiten en/of waarheden naast elkaar kunnen bestaan.

De vraagstelling van de interviews is zo opgezet dat ik als onderzoeker nieuwsgierig ben naar de inhoud, maar dat vooraf niet bekend is wat ontdekt gaat worden. Omdat de begrippen en betekenissen in de veranderende werkelijkheid van de bouwbranche nog gecreëerd en/of afgebakend moeten worden valt deze manier van onderzoek in de stroming van de interpretatieve of sociaal constructivisme wetenschapsopvattingen. In deze stroming wordt uitgegaan van de denkwijze dat de wereld te begrijpen is door te reflecteren op veranderingsprocessen, en het uitwisselen van verhalen en ervaringen (Boonstra & Caluwé, 2006). Hierbij wordt uitgegaan van de veronderstelling dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat, maar dat we deze werkelijkheid met elkaar maken. Het op deze wijze bestuderen van de sociale praktijken in de bouwbranche, vormt een nieuwe constructie van de werkelijkheid. Deze denkwijze staat haaks op de positivistische denkwijze waarin de wereld wordt beschouwd als een objectieve en reële werkelijkheid waarin de methode van kennisontwikkeling gebaseerd is op objectieve waarnemingen en analyses van relaties tussen aspecten en variabelen. Deze positivistische denkwijze is een denkwijze die in de meer technische wetenschappen gehanteerd wordt. Gedurende het onderzoek kwam ik mijn eigen technische denkbeelden vaak tegen. Als onderzoeker merkte ik dat met name het loslaten van mijn eigen vooringenomen ideeën (*'a Priori'*) mij de meeste moeite kostte. Omdat ik bij dit onderzoek juist op zoek ben gegaan naar wat er goed gaat in de belevenis van de andere partijen, was mijn mening hierin niet van belang. Ik heb mijn mening bij het afnemen van de interviews daarom bewust zoveel mogelijk op de achtergrond gesteld.

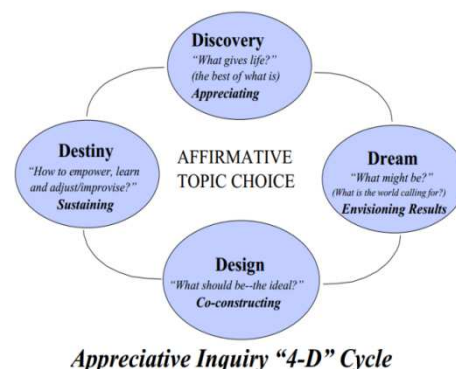
## 2.2 Onderzoeksmethode

De uitspraak 'Alles wat aandacht krijgt, groeit' (Aristoteles) geldt ook voor organisaties en de mensen binnen die organisaties. Dit onderzoek vestigt de aandacht op hetgeen al goed gaat in de bouwbranche, door gebruik te maken van de onderzoeksmethode 'Appreciative Inquiry', hierna AI genoemd. Omdat deze methode van onderzoek in de bouwbranche voor zover ik heb kunnen achterhalen niet eerder is toegepast geef ik hieronder eerst een korte omschrijving van de methode. Ook omschrijf ik in deze paragraaf wat ik denk te bereiken met deze methode.

### 2.2.1 Uitleg van de Appreciative Inquiry methode

De onderzoeksmethode AI voor het kwalitatieve onderzoek, verschilt van de traditionele onderzoeksmethoden, doordat de AI methode de focus legt op het vergroten van krachten, het leren van het verleden en het ontwikkelen op successen. AI is gebaseerd op de vooronderstelling dat de organisatie het best verandert als de deelnemers enthousiast zijn over waar ze naartoe gaan.

Waarderend onderzoek wordt sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw toegepast, waarbij de grondslag ligt in de Verenigde Staten (Cooperrider & Witney, 2005). De methode bestaat uit vier stappen, in een cyclus van *Discovery*, *Dream*, *Design* en *Destiny / Deliver*. Deze vier fasen van het waarderend onderzoek zijn afgebeeld in figuur 2. Hierbij gaat de onderzoeker uit van wat goed gaat, waarbij de manier van vragen aanzet tot dromen, fantaseren en toekomstvisies over wat de geïnterviewde kan betekenen voor de branche.



Figuur 2, bron: Cooperrider, D. L., & Whitney, D. K. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*.

Cooperrider & Witney (2005) omschrijven dat AI als methode meer is dan het laten zien van collectieve sterkte, omdat het ook leidt tot een daadwerkelijke transformatie in de begripsvorming (een paradigmashift). Door wat mensen doen en hoe ze daar vervolgens samen over praten, creëren ze met elkaar betekenis en die betekenis creëert uiteindelijk de werkelijkheden waarin mensen met elkaar functioneren (Thatchenkery 2000). ‘Words create worlds’ is dan ook een gevleugelde uitspraak in AI. In het onderzoek over de ervaringen met het toepassen van de AI methode bij individuele interviews in het veld haalt Michael (2005) het heliotropische principe aan, dat inhoudt dat een plant groeit naar het licht. Hij vergelijkt dit met het effect van de positieve aandacht die AI geeft, die ervoor zorgt dat de ondervraagde aandachtsgebieden groeien. Ondanks het feit dat de AI methode de aandacht richt op het positieve is de onderzoeker hierin niet blind voor de negatieve of moeilijke ervaringen in de organisatie (Charles, 1999). Belangrijk vertrekpunt bij deze manier van onderzoek is dan ook dat onderzoek en verandering samengaan. Het stellen van een vraag zet de beweging al in gang. De essentie van AI hoeft niet alleen in het positieve gezocht te worden, maar vooral ook in de “Inquiry”, het kritisch analyseren

van de realiteit. Deze manier van onderzoek is erop gericht om de kwaliteiten van de geïnterviewden naar boven te halen, en datgene wat hen energie geeft om te werken aan een aantrekkelijke toekomst te versterken. Uitgangspunt hierbij is dat alleen al het uitspreken van wat goed gaat en hoe de toekomst in de branche er uit kan zien, een positief effect heeft op deze toekomst.

### **2.2.2 Verantwoording onderzoeksmethode**

Vanuit het sociaal-constructivisme wordt via onderzoek betekenis gegeven aan begrippen. Door vanuit het sociaal interpretatief paradigma te begrijpen wat er gaande is, helpt deze subjectieve realiteit, de professionals dit te begrijpen (Boonstra & Caluwé, 2006, p. 11). De onderzoeksmethode AI die sterkt leunt op dit sociaal-constructivisme doet meer dan alleen begrippen bepalen (van der Haar & Hosking), maar benoemt ook de onderlinge verhoudingen. De door AI gefaciliteerde momenten van reflectie tijdens de interviews zijn een deel van het sociaal constructivisme, en de bij deze methode horende wijze van vragen maakt dat de geïnterviewden opener zijn en minder defensief of angstig voor verwijten. Hierdoor vertellen zij tijdens de interviews graag hun ongecensureerde verhalen wat het onderzoek ten goede komt (Michael, 2005). De traditionele vormen van wetenschappelijk onderzoek staan ter discussie. Omdat de maatschappij steeds meer grip krijgt op de wetenschap (Nowotny, Scott & Gibbons, 2001), komt de maatschappelijke robuustheids-proef bovenop de wetenschappelijke waarden van validiteit en betrouwbaarheid. Ook Kil (2012) maakt duidelijk dat AI en andere niet traditionele vormen van onderzoek binnen het wetenschappelijk kader kunnen vallen. Hij ziet hierin een taak voor de nieuwe generatie wetenschappers. Binnen de nieuw geïntroduceerde indeling van wetenschappelijk onderzoek (Gibbons, 1994) is ook plaats voor de meer praktijkgerichte wetenschappelijke onderzoeken (Nieuwenhof, 2005, p. 159).

Organisaties bewegen zich voort in de richting waarin zij onderzoek doen (Coghlan, Preskill en Catsambas, 2003, p. 5). Daarbij wordt AI gezien als een fundamentele keuze om de verandering op een filosofische manier te benaderen, waarbij de problemen wel worden benaderd, maar vanuit de positieve kant. Deze manier van onderzoek is vooral toe te passen bij organisaties die onzeker zijn van zichzelf, of als de verandering binnen die organisaties versneld moet worden. Bovendien is deze manier van onderzoeken geschikt voor mensen tussen wie de relaties zijn verslechterd, en er een gevoel is van hopeloosheid (Coghlan et al, 2003, p. 19). Deze verslechtering van relaties en de noodzaak tot een snelle verandering, is goed te herkennen in de bouwbranche zoals ook al aangeven bij de doelstelling in paragraaf 1.2.

Als gevolg van bovenstaande analyse ben ik gesterkt in mijn keuze dat de AI onderzoeksmethode een bijdrage levert aan de wetenschappelijke discussie over de bouwbranche en dat dit onderzoek in het bijzonder zal bijdragen aan de nieuwe begripsvorming over processen en rolverdelingen in de bouwbranche. Vanuit het besef dat we de werkelijkheid samen construeren, bevestigen en herconstrueren draagt dit onderzoek bij aan de nieuwe werkelijkheid in de bouwbranche. Dit onderzoek kan weerstand bieden aan de gebruikelijke objectivistische en technocratische benadering van de technische wereld. Door middel van dit onderzoek krijgt de branche een wetenschappelijk onderzoek waarin de factoren die niet technisch en economisch zijn het hoofdonderwerp van onderzoek vormen. In bestaande onderzoeken zijn deze sociale factoren vaak wel benoemd als bijkomend aandachtspunt, maar zijn zij niet als hoofddoel van het onderzoek aan de orde gesteld. Doordat ik met dit onderzoek juist de sociale factoren belicht, levert dit onderzoek een wetenschappelijk bijdrage aan de gedachte dat het nieuwe denken en handelen in de branche een paradigmashift is. Dit maakt dat deze wijze van onderzoek van wetenschappelijk belang is.

## 2.3 Rol als onderzoeker

Dit onderzoek onder de partijen in de bouwbranche is onafhankelijk, omdat ik in mijn werkzaamheden als werkvelddeskundige voor de bouwgerelateerde opleidingen een adviserende rol heb. De eventuele economische voordelen die bij de gegevens uit dit onderzoek naar voren komen, leveren voor mij dan ook geen belangenverstrengeling op. Ook heb ik door mijn rol als onderzoeker geen directe invloed op het wel of niet slagen van de gekozen bouwprojecten.

Omdat interviews een constructie op constructie zijn (Riessman, 1993) waarbij de interviewer de geïnterviewde altijd beïnvloedt, speelt de interviewer een rol in dit onderzoek. Interviewteksten zijn ‘co-constructies’, waarbij de onderzoeker deel uitmaakt van het verhaal. Deze wederzijdse beïnvloeding is niet te voorkomen. Ik besef dat de positionering van mij als onderzoeker gekenmerkt wordt vanwege mijn persoonlijke kenmerken, als vrouwelijke interviewer afkomstig uit de branche. Met name mijn voorkeur in het onderzoek naar de sociale factoren en de positieve benadering daarvan, zal in de bouwbranche gezien kunnen worden als een typisch vrouwelijke benadering. Dit maakt dat de verhalen die naar voren komen in dit onderzoek en de analyse daarvan door mij gekleurd worden. Het feit dat *“We don’t see things as they are, we see them as we are”* (Anaïs Nin) maakt dit gegeven onvermijdelijk.

## 2.4 Wijze van dataverzameling

De data voor dit onderzoek zijn verkregen uit de gesprekken met de geïnterviewden, en uit een rapport met klantbeoordelingen van een van de bouwers. Daarnaast zijn gegevens van mijn deelname aan een *Pressure Cooker*<sup>2</sup> over de vernieuwing in de bouw voor de Actie Agenda Bouw verwerkt. Hieronder omschrijf ik hoe ik de betreffende data verkregen heb en omschrijf ik de manier waarop de geïnterviewden geselecteerd zijn. Ook omschrijf ik de gehanteerde vraagstelling.

### 2.4.1 De geïnterviewden

De bouwbranche heeft vele participanten (Brinksma, Pijpers, & Woude, 2012, p. 6), zoals de opdrachtgever, architect, constructeur, aannemer, projectmanager, onderaannemer, installateur, toeleverancier etc. Zij spelen allemaal een rol bij het wel of niet slagen van een bouwproject. Om de leesbaarheid van dit rapport te verhogen zal ik de betrokken partijen indelen in twee hoofdgroepen. De ene hoofdgroep bestaat voor mij uit degene die de opdracht versterkt, waaronder de particuliere opdrachtgever, de institutionele opdrachtgever van een woningcorporatie of de directie van een grote organisatie. Tot die hoofdgroep behoort ook de individuele bewoner of de gebruiker van een gebouw. Om te voorkomen dat ik in dit rapport telkens de hele opsomming van partijen moet geven heb ik ervoor gekozen om voor bovenstaande partijen de term ‘klant’ als verzamelnaam te hanteren. Daarnaast wordt de tweede hoofdgroep gevormd door de opdrachtnemers, waaronder zowel de bouwer als de onderaannemer als de architect en de installateur of de timmerman valt. Die groep duidt ik in dit rapport aan met de term ‘vakmensen’.

---

<sup>2</sup> Pressure Cooker is een brainstormsessie waarbij genodigden, uit verschillende disciplines in een beperkte tijd vanuit hun intuïtie zoeken naar oplossingen voor een vooraf gesteld gecompliceerd probleem.

Uitgaande van de drie geselecteerde projecten in dit onderzoek, zijn van ieder project minimaal drie personen geïnterviewd, zie onderstaand overzicht.

| Geïnterviewden                                 | Aantal | Klant             |                      | Vakmensen |                   |              |
|------------------------------------------------|--------|-------------------|----------------------|-----------|-------------------|--------------|
|                                                |        | Opdracht<br>gever | Gebruiker<br>bewoner | Architect | Opdracht<br>nemer | Installateur |
| Utiliteitsbouw                                 | 4      | 1                 | 0                    | 1         | 1                 | 1            |
| (Collectief) particulier<br>opdrachtgeverschap | 5      | 1                 | Rapport SKB          | 2         | 1                 | 1            |
| Renovatie<br>appartementencomplex              | 4      | 2                 | 1                    |           | 1                 |              |
| TOTAAL                                         | 13     | 3                 |                      | 3         | 3                 | 2            |

**Figuur 3** Overzicht geïnterviewden

De geïnterviewden hebben, nadat ik ze telefonisch gevraagd had mee te werken aan dit onderzoek, via een e-mail inzicht gekregen in de wijze van interviewen. In deze e-mail stond een korte omschrijving van de doelstelling van dit onderzoek, zodat zij zich vooraf konden focussen op de positieve verhalen. Alle interviews zijn opgenomen en daarna door mij getranscribeerd, waarbij alle namen en genoemde getallen aangepast zijn om op die manier de anonimiteit te waarborgen. De verkregen data uit de interviews zijn gedecodeerd. Deze codering zorgt voor een deconstructie van de taal, opdat de belangrijkste elementen zichtbaar worden, met daarbij de betekenis die eraan gegeven wordt, en de macht en belangen die eraan worden toegekend.

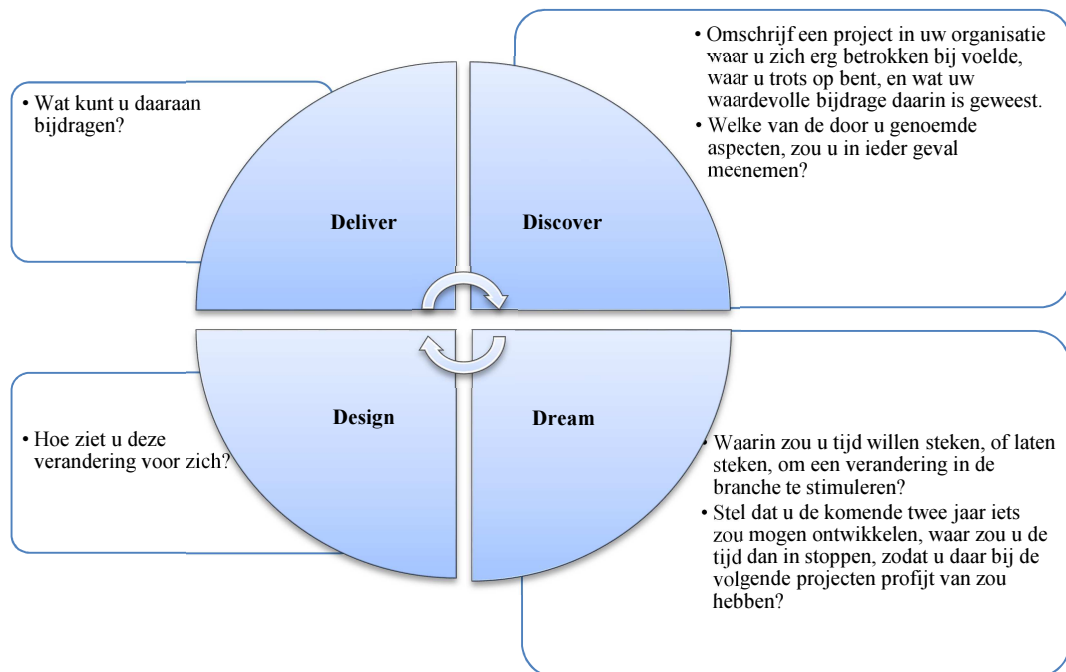
Aan het eind van ieder interview heeft de geïnterviewde kunnen aangeven wie in het kader van dit onderzoek nog meer gevraagd zou moeten worden om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Dit leidde tot een sneeuwbaaleffect waarbij voor mij niet in te schatten was wie ik allemaal zou gaan interviewen. Enige sturing in dit sneeuwbaaleffect heb ik wel aangebracht, omdat naar mijn idee de geïnterviewden evenredig verdeeld moesten zijn over de verschillende partijen. De geïnterviewden waren op het moment van het interview soms al weer enkele projecten verder aan het werk, en zij wilden graag hun laatste inzichten aan de hand van deze vervolgprojecten vertellen. Dit maakte dat ik soms het specifieke project los heb gelaten. Daarbij is bij de beantwoording van de vragen wel binnen de drie hoofdconcepten van utiliteitsbouw, particulier opdrachtgeverschap of renovatie gebleven.

De geïnterviewden waren zonder uitzondering verbaasd over het uitgangspunt van dit onderzoek, waarbij zij de gelegenheid kregen een uur lang te vertellen over wat er volgens hen goed ging in de branche en waar zij van droomden. Bij de vraag waarop zij trots waren kwamen de verhalen en de voorbeelden moeiteloos naar boven, en werd in bijna alle gevallen beeldend verteld, zodat ik als toehoorder snel in het verhaal meegenomen werd. Mijn vermoeden dat de begrippen vertrouwen en samenwerken in vage bewoordingen weergegeven zouden worden is onterecht gebleken. Doordat de geïnterviewden met praktijkvoorbeelden kwamen, kregen de begrippen vertrouwen en samenwerken een duiding die in het volgende hoofdstuk toegelicht wordt.

Vanuit het particuliere opdrachtgeverschap heb ik het rapport mogen gebruiken dat de Stichting Klantgericht Bouwen (2014) opgesteld heeft, naar aanleiding van hun onderzoek naar de dienstverlening en de kwaliteit van een groot aantal woningen. Uit dit onderzoek komt naar voren wat de klant belangrijk vindt bij de dienstverlening. De uit dit onderzoek verkregen gegevens van deze best presterende bouwer heb ik opgenomen in dit rapport.

## 2.4.2 Vraagstelling tijdens de interviews

De vragen die door mij aan de geïnterviewden zijn gesteld zijn te verdelen over de vier D's van de AI methode, zie figuur 4



**Figuur 4** Overzicht gestelde vragen per fase binnen de AI methode



In het kader van *Discover*, werden de interviews gestart met de vraag:

- *Omschrijf een project in uw organisatie waar u zich erg betrokken bij voelde, waar u trots op bent, en wat uw waardevolle bijdrage in dit project is geweest.*

Deze vraag leverde veel verhalen en praktijkvoorbeelden op. Doordat de vraagstelling vanuit AI positief is, kwamen vanzelf de geslaagde elementen van het project naar boven. Bijna alle geïnterviewden hadden maar een korte opstartvraag nodig om zo van het ene goede voorbeeld naar het volgende voorbeeld te gaan.

Deze eerste vraag zorgde voor een ongedwongen sfeer en maakte dat de betrokkenen in een gemoedstoestand terecht kwamen, waarbij zij de positieve aspecten goed konden belichten. Dit was voor mij goed waarneembaar, omdat alle geïnterviewden na enkele minuten in een soort van ontspannen houding gingen zitten, achteroverleunend, enthousiast vertellend. Om de betrokkene goed in deze positieve flow mee te krijgen heb ik tijdens de interviews veel tijd genomen voor deze *Discover* vraag. Door daarna te vragen welke van de genoemde aspecten zij in ieder geval mee zouden nemen in een volgend project, kreeg ik helder wat voor de betrokkene de hoogste prioriteit had.

Om de geïnterviewden mee te krijgen naar de mogelijke toekomstige ontwikkelingen en kansen in de branche werden daarna de *Dream* vragen gesteld. Dit zijn de volgende vragen:

- *Waar in zou u tijd willen steken, of laten steken, om een verandering in de branche te stimuleren?*
- *Stel dat u de komende twee jaar iets zou mogen ontwikkelen, waar zou u de tijd dan aan besteden, zodat u daar bij de volgende projecten profijt van zou hebben?*

Het beantwoorden van deze vragen vonden de betrokkenen moeilijker, en dit leidde tot een brede range aan antwoorden. Ik merkte hierbij dat ik mijzelf als onderzoeker ook in de weg zat. De vraagstelling werd vanwege mijn eigen technische achtergrond bemoeilijkt. Voor mij was het moeilijk om niet in de ‘*a priori*’ modus te vervallen, de modus waarbij ik het antwoord eigenlijk al in mijn hoofd had. Door goed te blijven luisteren en dieper door te vragen, verwoordden de geïnterviewden de dromen al denkend.

Daarna volgde de *Design* vraag:

- *Hoe ziet u deze verandering voor zich?*

De betrokkenen gaven in deze vraag de mogelijke uitwerkingen van hun omschreven droom. Hierop volgde de Deliver vraag:

- *Wat kunt u daaraan bijdragen?*

De *Deliver* vraag gaf antwoord op wat de betrokkene zelf kon bijdragen aan het verwezenlijken van de genoemde droom.

De interviews maakten duidelijk dat in de *Discover* fase de meeste verhalen naar voren kwamen. Deze verhalen maakten voor mij duidelijk hoe de sociale factoren een grote invloed uitoefenden op de projecten. De gehouden interviews brachten veel verhalen naar boven. Verhalen zijn manieren voor ons om onze doelen en acties over te brengen en geven inzicht in wat achter de acties van een ander zit (Harré & Moratis, 2013, p. 85). Bij de drie andere fasen kwamen minder verhalen en voorbeelden naar boven. Niettemin zijn ook die fasen juist nuttig voor mijn onderzoek omdat daarin, volgens het gedachtengoed van AI, de geïnterviewden de toekomst voor de bouwbranche duidelijk verbeelden. Hierdoor ontstaat de gewenste verschuiving in het gedachtengoed. Door het alleen al hardop uitspreken van deze gedachten wordt het veranderingsproces al in gang gezet in de richting van wat al goed gaat. Dit is een belangrijk vertrekpunt bij deze manier van interviewen, zoals ook omschreven is in paragraaf 2.2.1.

### **2.4.3 Data verkregen vanuit de branche**

Tijdens de periode van dit onderzoek heeft de Actie Agenda Bouw, hiervoor genoemd in de paragraaf 1.3, mij gevraagd bij te dragen aan de ‘Transitie Pressure Cooker: *De onmacht voorbij – Dystopie, macht & samenwerking in de Bouw*’. Tijdens deze Pressure Cooker’ hebben wij met een groep van genodigde vrouwelijke koplopers in de vernieuwing van de bouw, stilgestaan bij wat er zou gebeuren als de bouw niet zou veranderen. Het rapport van deze dag is nog in ontwikkeling en wordt door de Actie Agenda Bouw overhandigd aan het Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Mijn eigen bevindingen van die dag heb ik in dit onderzoek verwerkt. Ook heb ik enkele symposia en meetings bijgewoond die betrekking hadden op de vernieuwing in de bouw. De inzichten die ik hierdoor heb verkregen zijn ook verweven in de onderzoeksresultaten.

## **2.5 Samenvatting onderzoekskader**

In dit onderzoek heb ik de aandacht gevestigd op hetgeen goed gaat door het toepassen van de onderzoeksmethode Appreciative Inquiry (AI). Uitgaande van de stelling dat

organisaties die problemen oplossen meer problemen creëren (Senge, 1992) richt dit onderzoek zich bewust niet op de problemen. Met als gehanteerd uitgangspunt dat: *'alles wat aandacht krijgt, groeit'*, (Aristoteles) en dat dit ook geldt voor organisaties en de mensen binnen die organisaties. Belangrijk vertrekpunt bij deze manier van onderzoek is dan ook dat onderzoek en verandering samengaan. Het stellen van een vraag zet de beweging al in gang, en dat alleen al het hardop uitspreken van een gedachte het veranderingsproces in gang zet in die richting. Deze methode verschilt van de traditionele onderzoeksmethoden in onze branche, maar is bij uitstek geschikt voor partijen met verslechterde relaties. De vragen die ik in de interviews gesteld heb zijn bewust zo geformuleerd dat hierdoor de positieve verhalen naar boven komen. De data voor dit onderzoek komen uit de interviews met de betrokkenen, en de bestaande onderzoeken op dit vlak. De geïnterviewden zijn in grote lijnen in twee categorieën verdeeld, de klant en de vakmensen.

### 3 Analyse data

*In dit hoofdstuk beschrijf ik welke data tijdens het onderzoek verkregen zijn, en hoe ik die data heb geanalyseerd en maak ik de samenhang en de tegenstellingen in deze data duidelijk. Door de onderzoeksmethode AI zijn veel positieve verhalen naar voren gekomen. De tekstfragmenten uit de interviews die het duidelijkst de sociale aspecten naar voren brengen, zijn in dit hoofdstuk als quotes toegevoegd. Dit maakt dat de analyse van de data een duidelijk kader krijgt, en zorgt voor beeldvorming zodat de geanalyseerde data eenvoudig een betekenis krijgt.*

Nadat alle interviews in tekst omgezet zijn, heb ik in deze data gezocht naar de aspecten op het sociale vlak. Zoals al eerder aangegeven zijn de technische en economische aspecten in dit onderzoek bewust buiten beschouwing gelaten. De gehanteerde vraagstelling en mijn manier van doorvragen heeft ervoor gezorgd dat de geïnterviewden dieper ingingen op de aspecten zoals samenwerken, vertrouwen, klik etc, en deze manier van interviewen zorgde er ook voor dat de geïnterviewden bij het beantwoorden van de vragen niet te diep op de technische aspecten ingingen. Na verzameling van alle data heb ik deze dat onderzocht op de aanwezige overlap en tegenstrijdigheden.

Als belangrijkste kenmerken voor een goede beoordeling van een bouwproject zijn de aanwezigheid van de juiste expertise bij de betrokkenen en de samenwerking onderling het meest genoemd. In grote lijnen kwamen de begrippen relatie, rollen, respect, vertrouwen, ambitie en passie, naar voren, waarbij met name het gebruik maken van elkaars expertise in ieder interview naar voren is gekomen. Ook termen als belangen, klantgericht denken, het in elkaars schoenen gaan staan, elkaar begrijpen, kansen zien, luisteren, nieuwsgierigheid en verwondering zijn veel genoemd.

De data verkregen uit het rapport van de ‘Stichting Klantgericht Bouwen’ zijn ook meegenomen in de analyse, en die heb ik behandeld als een interview van een groep gebruikers/klanten. De bevindingen van de deelname aan de Transitie Pressure Cooker over de vernieuwing in de branche zijn ook meegenomen in onderstaande data.

Het extract van de verkregen data is hieronder weergegeven in de fasen waarin de interviews gehouden zijn volgens de AI systematiek van de vier D's, *Discover*, *Dream*, *Deliver* en *Design*.

### 3.1 Discover

Bij de eerste vraag, waarin gezocht werd naar het antwoord op de vraag: *Wat gaat goed in de bouw?*, is als belangrijkste kenmerk naar voren gekomen dat de expertise op het eigen vakgebied een voorwaarde is voor het goed functioneren. Het inzetten van die eigen expertise, en met name het gebruiken van elkaars expertise creëert een meerwaarde voor de klant. Daarnaast kwam naar voren dat begrip hebben voor, en het in de schoenen staan van de ander, een positief effect heeft op de samenwerking. Als voorwaarde daarbij is door de geïnterviewden wel genoemd dat dit begrip moet komen vanuit een oprechte interesse in de denkwereld van de ander, waarbij het respect hebben voor elkaars professie voorop staat. In de interviews gaven de architecten aan dat zij met verwondering naar het vak van de ander keken. De onderlinge passie voor het vakgebied zou dan volgens hen de drijfveer moeten zijn, zodat samen, over wat er mogelijk zou kunnen zijn, gedroomd kan worden. Door de verschillende belangen van de betrokkenen transparant op tafel te leggen, kan van daaruit een gezamenlijk doel omschreven worden. Het hebben van een klik is vaak genoemd, waarbij een van de geïnterviewde dit omschreef als *‘het gaat altijd om de mens, en niet om de tent (organisatie)’*. De klant wil vooraf weten met wie hij samenwerkt.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*‘Je moet als opdrachtgever ook een stukje vertrouwen geven. Wij kiezen daarom ook voor de bouwer, en dan niet eens de bouwer maar voor de projectleider en de uitvoerder die beschikbaar zijn. Het gaat mij om de mensen en niet om het bedrijf. De klik met de directie is mooi maar dat maakt in feite niet zo veel uit. In de projecten doen we ook altijd een selectieprocedure. We hebben dan alleen nog maar een idee, en dan willen we weten welke mensen de bouwer beschikbaar heeft. We nodigen dan drie partijen uit, waarbij de selectie niet gaat over de prijs maar over beschikbaarheid van mensen. De prijs is niet interessant, want wat het mij waard is staat vooraf al vast. Ik weet wat ik er in ieder geval uit wil halen, en ik heb hier als opdrachtgever realistisch over nagedacht.*

*De projectleider selecteren dat wil vaak nog wel, want het ontwikkeltraject dat start je samen. Met het selecteren van de uitvoerder wordt dat wat moeilijker. Je moet dan wel al ongeveer weten wanneer je gaat starten. De moeilijkheid daarbij is dat bij de ontwikkeling van dat idee samen met de bouwpartner vertraging kan ontstaan, bijvoorbeeld in de procedures. Dan is het wel zo dat wij niet zo maar accepteren dat er een andere uitvoerder komt, wij voeren dan*

*weer een soort sollicitatie gesprek, waarin we de keuze maken voor een goede uitvoerder omdat die klik met onze projectleider heel belangrijk is.*

*Die klik is aan de ene kant een heel vaag begrip, maar het gaat daarbij ook om een aantal vaardigheden. In een gesprek kun je vrij snel inschatten of de betrokkenen in staat zijn om met onze bewoners om te gaan, en of ze de belangen van onze mensen kunnen interpreteren. Daarbij is onze eigen projectleider een vast gegeven, en is het belangrijk, dat die klik met de uitvoerder op persoonlijk vlak er is, het moeten geen kempfanen worden. Daarmee voorkom je een boel problemen, zij lossen dan dingen voor elkaar op, en verdiepen zich in elkaars problemen. en leggen het probleem niet bij de ander'*

Het niet tussentijds wisselen van een team zorgt dan bij deze projecten ook voor de gewenste continuïteit, die de klant en de vakmensen als belangrijk zien. Als voorwaarde voor het goed samenwerken wordt genoemd dat rollen en verantwoordelijkheden van de diverse betrokkenen vooraf duidelijk zijn. Hierbij is als belangrijke factor genoemd dat iedere partij in zijn rol blijft. Een van de voorbeelden van die duidelijkheid in rollen is het aanstellen van een raad van beoordelaars.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*'Voor dit langdurig lopend project is een groepje van drie wijze mannen aangezocht, de raad van beoordelaars. Dat idee hebben we overgenomen van een gelijkwaardig ander project. Op het moment dat er een conflict zou ontstaan dan gaan we met dat conflict niet naar de rechter, daar zien de partijen van af, dat staat in het contract. We vragen dan deze drie wijze mannen, mediaton, een uitspraak te doen. En dan accepteren we dat. Je wacht niet met aan de bel trekken totdat het al helemaal vast zit. Die raad van beoordelaars die gaat niet zitten wachten tot zich er eens een keer toch iets voor doet. Die willen zich in het project en het proces verdiepen, en komen regelmatig langs. Dat is dit jaar nu een keer in de twee maanden, dan zitten ze hier een hele dag, en spreken ze met alle betrokkenen, zowel aan de kant van de opdrachtnemer als aan de kant van de opdrachtgever. Ze krijgen de notulen van de bouwvergaderingen, en steken daar als het ware de thermometer in. Deze raad van beoordelaars is opgebouwd uit iemand die jaren in de raad van bestuur van een dergelijke organisatie heeft gezeten, iemand die directeur geweest is van een groot bouwbedrijf in de regio, en*

*iemand die gepokt en gemazeld is in mediaton. Zij kijken vooral ook naar de samenwerkingsaspecten. Hoe gaat dat volk met elkaar om.'*

Doordat de rollen en de manier van samenwerken van te voren goed vastgelegd is, hebben de partijen er belang bij zich hieraan te houden.

Het centraal stellen en het ontzorgen van de klant werd als belangrijk item genoemd, waarbij met name het meenemen van de klant in het denkproces belangrijk is. Alle geïnterviewden gaven aan dat de klant in het omschreven bouwproject centraal staat. Onderstaande quote van een van de geïnterviewden maakt dit duidelijk:

Quote uit een van de interviews:

*'Het maakt niet uit of ik tevreden ben, de opdrachtgever moet tevreden zijn'.*

De klant geeft in de interviews en in de rapportage van Stichting Klantgericht Bouwen aan dat hij behoefte heeft aan duidelijke voorbeelden, waarbij die voorbeelden verbeeld worden in een taal die hij spreekt en dus snapt. Als informatiemiddel zijn technische tekeningen dan ook niet geschikt als communicatiemiddel voor bijvoorbeeld de toekomstige bewoners van particulier opdrachtgeverschap of voor de bewoners van een te renoveren gebouw. Een goede showroom of een voorbeeldwoning zijn wel als goede voorbeelden genoemd van hoe de informatie inzichtelijk gemaakt kan worden.

Doel van de eerste gesprekken met de klant moet volgens de architecten zijn om de wens van de klant duidelijk te krijgen en deze wens te verbeelden, en er voor de klant het beste uit te halen. In de tijdens de interviews veel gehoorde gedachtegang dat de klant centraal staat, moet meegenomen worden dat de klant niet altijd goed kan omschrijven wat hij wenst omdat hij het pallet aan mogelijkheden niet kan overzien. De architect als vakman ziet voor zichzelf hierin de verbindende rol. Het gezamenlijke doel van de betrokkenen is om voor de klant binnen de beschikbare middelen het onderste uit de kan te halen. Waarbij in die dialoog de speelruimte, zoals het budget of de beschikbare tijd, van te voren wel duidelijk moet zijn. De klant moet daarbij wel het lef hebben om het vertrouwen uit handen te kunnen geven, opdat zo de expertise van alle partijen goed ingezet kan worden. Dit kan alleen als de klant de zorgen deelt met de vakmensen zodat de betreffende vakman de ontzorgende taak op zich kan nemen. Onderstaand voorbeeld maakt dit duidelijk.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*'We hanteren in dit project het sterrenscenario, dat toegepast werd bij een vergelijkbaar project. In een tweewekelijks overleg met de opdrachtgever en opdrachtnemer, waarin we alle wijzigingen en de wensen van de gebruiker bespreken, houden we de sterren bij. Een ster is een gebied waar nog iets kan veranderen, omdat er nog beslist moet worden over apparatuur, omdat het precieze gebruik naar de toekomst door de gebruiker nog in discussie is. Om die ster werkt men heen, waarbij elke ster een niveau heeft, en dat niveau bepaalt tot hoe ver dat deel afgewerkt wordt. De aannemer is daar heel blij mee want hij kan dan toch nog zo veel mogelijk verder werken. Voor al die zaken die als ster zijn benoemd kijken we wat de verwachting is omtrent het verdampen van die ster, en wanneer de benodigde informatie wel beschikbaar komt. Op het moment dat die ster verdampt is, bepaalt de aannemer of hij dat deel in een soort veegploeg meeneemt. Het gebouw wordt volgens de Lean methode gebouwd, van boven naar beneden. En op een gegeven moment zijn ze zo'n ster gepasseerd, en is daar nog niet alles gedaan. Op die manier kan de aannemer zien, of hij dit nog in een veegploeg meeneemt of dat dit helemaal aan het eind komt en dat hij dat gewoon rustig laat liggen. Dat heeft allemaal te maken met het over en weer snappen waarom iemand doet wat die doet. Dat een aannemer snapt hoe een opdrachtgever daarin zit, en dat wij snappen wat het belang is van die aannemer om zijn afspraken na te komen. Ja, in elkaars schoenen gaan staan en dan naar oplossingen zoeken, rekening houdend met ieders belang. Die belangen kunnen ook botsen met elkaar. Maar dan zeg je, hoe lossen we dat samen op?'*

Bij het zoeken naar oplossingen moet de vakman niet klakkeloos de platgereden weg nemen, maar levert het zoeken buiten de paden kansen voor innovatie, zoals blijkt uit veel verhalen van de geïnterviewden. Een genoemd voorbeeld hiervan is: het toepassen van een nieuw isolatiemateriaal voor de renovatie van een badkamervloer in plaats van de standaard toepassing.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*De vakman die het nieuwe isolatiemateriaal voor de renovatie van de badkamervloer moest toepassen zag in eerste instantie de voordelen hiervan niet en bleef vasthouden aan de voor hem bekende toepassingen. Doordat de*



*leverancier, vanuit zijn expertise, de begeleiding van de vakman op zich nam, werden de eerste hindernissen weggenomen. Achteraf werd de eerst sceptische vakman de beste ambassadeur van dit nieuwe product.*

Doordat de sceptische houding van de vakman serieus genomen werd en niet werd gebagatelliseerd, accepteerde deze vakman de begeleiding van de leverancier van het voor hem onbekende product. Dit wordt mede onderschreven door de volgende quote:

Quote uit boek 'van "Kan nie" naar Passie'. (Rutten, 2013, p. 22)

*'Margriet Drijver: Innovatie gaat in onze sector veel te langzaam. Technici moeten eerst een werkend alternatief zien voordat ze het anders gaan doen. Dat maakt onszelf tot de grootste belemmering'*

Tijdens de *Discover* fase werd ook vaak aangehaald dat de vakman trots moet kunnen zijn op zijn werk. Dit komt met name tot uiting bij de vakmensen die bij de bewoners in huis komen, tijdens de renovatie. Door ervoor te zorgen dat ze altijd correct gekleed zijn, vriendelijk de mensen tegemoet treden en altijd een naamkaartje dragen, stralen ze een bepaalde professionaliteit uit. Een van de geïnterviewden refereerde naar de uitstraling van de Miele monteur die bij de klant aan huis komt (de verschijning van de Miele man aan de voordeur bij een klant straalt vertrouwen uit). Het gebruik van de naamkaartjes maakt dat de bewoners zich eenvoudig kunnen herinneren wie in hun woning gewerkt heeft, en wie hun iets toegezegd heeft. Ook op andere projecten is tijdens de interviews aangegeven dat het dragen van een naamkaartje voor alle betrokkenen tijdens de hele bouw de norm is. Omdat de samenstelling van de teams vaak wisselt, zorgt het dragen van naamkaartjes voor een sneller persoonlijk contact.

De best presterende bouwer geeft in het interview aan dat hij bijzonder trots is op deze onderscheiding en het behaalde resultaat, en hij benadrukt dat dit resultaat alleen mogelijk is door een goede samenwerking van het hele team. Hij kan ervan op aan dat bij het binnenhalen van een nieuwe opdracht, het hele team deze opdracht goed oppakt en uitvoert. Waarbij dat, het ervan op aan kunnen, geldt voor de hele linie, vanaf het aannemen van het eerste telefoontje tot aan de afhandeling van een mogelijke klacht.

## 3.2 Dream

De geïnterviewden gaven verschillende beelden weer bij de gestelde *Dream* vraag. Deze vraag waarbij de geïnterviewden over twee jaar vooruitkijkend mochten dromen en konden beschrijven wat er dan gerealiseerd zou kunnen worden in de branche, bracht de meeste geïnterviewden in eerste instantie tot nadenken. Slechts een enkeling heeft deze toekomstdroom direct helder kunnen verwoorden.

Vanuit de verschillende rollen gaven de geïnterviewden aan dat het begrip voor elkaars expertise, en het kunnen inleven in de professie van de ander erg belangrijk is. Dit heeft dan tot gevolg dat de mindset anders wordt, en dat de partijen elkaar niet langer als opponent zien, maar dat de verschillende partijen elkaar als bondgenoot zien en zich zo gedragen. De grilligheid van het project is dan volgens een van de geïnterviewden de gezamenlijke opponent.

Een genoemde wens van de vakmensen is het inplannen van een dagdeel bij de start van de uitvoering, waarbij aan alle betrokken duidelijk gemaakt wordt wat de verschillende belangen en de gezamenlijke doelen zijn. Dit maakt dat de partijen zich meer betrokken voelen en dat ze er samen voor zorgen dat deze doelen gehaald worden.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*Een mooi voorbeeld hierin kwam vanuit de samenwerking van een woningbouwcorporatie met een bouwpartner. De corporatie had voor de renovatie van een groep van honderd seniorenappartementen als eis gesteld dat de renovatie een meerwaarde voor de bewoners moest opleveren, en dat de bewoners centraal gesteld werden. Dit resulteerde in de eis dat ieder appartement binnen vijf werkdagen gerenoveerd moest worden, zonder dat tussen die vijf werkdagen een weekend zat. Deze eis leek in eerste instantie voor de corporatie zelf ook volkomen onrealistisch, maar de eis was voor deze groep oudere bewoners van die seniorenflat, wel heel belangrijk, omdat zij een renovatie als een ingrijpende gebeurtenis zagen. Door die eis werd hun woongenot niet te lang onderbroken. Door de gevraagde bouwpartner te betrekken bij het ontwikkelproces van deze opgave kon via co-creatie naar het best leverbare product en de bijbehorende planning voor de bewoners, binnen de genoemde voorwaarden gezocht worden. Het beschikbare budget voor de renovatie was ook vooraf duidelijk. Tijdens de uitvoering van de eerste woningen leek de doelstelling van oplevering binnen vijf werkdagen, niet*

*gehaald te kunnen worden. Dat maakte dat de vakmensen overuren moesten maken, om toch de oplevering op de vrijdag aan het eind van de middag mogelijk te maken, zoals was beloofd aan deze bewoners. Het maken van overuren was verre van wenselijk en de partijen gingen op zoek naar een oplossing hiervoor. Het bij elkaar brengen van de vakmensen en het nog eens duidelijk maken van het gezamenlijk belang, liet de vakmensen meedenken in het zoeken naar mogelijke oplossingen, en goede verbetervoorstellen in het proces. Het benadrukken van deze gezamenlijke belangen van de corporatie en de bouwpartners versterkte de mindset van samenwerken door de vakmensen op de bouw. Hierdoor zagen ze elkaar niet langer als opponent maar als bondgenoot. Na enkele woningen uitgevoerd te hebben bleek dat de eis van oplevering binnen vijf werkdagen goed te doen was. Aan het eind van de reeks van honderd woningen, kon de sleutel al op vrijdagmiddag rond twaalf uur aan de bewoners overhandigd worden. Dit alles met als handhaving van de tweede basisvoorwaarde, waarbij gesteld werd dat de oplevering van ieder appartement moest plaatsvinden met nul verbeterpunten.*

In bovenstaand voorbeeld wordt ook duidelijk dat het terugvallen in de oude rollen waardoor de partijen elkaar als opponent zien in plaats van als bondgenoot een risico is. Door meer open te staan voor elkaars professie en samen naar oplossingen te zoeken ontstaan innovaties. Als een van de voorbeelden hierin is genoemd dat de vakmensen uit de elektra en de werktuigbouwbranche meer op een lijn moeten komen. De grondgedachte van deze vakmensen moet volgens een geïnterviewde projectleider anders, zodat de vakmensen de meerwaarde van elkaar leren inzien. Een gedeelde verantwoordelijkheid voor de doelen van het project en meer begrip voor elkaars belangen vraagt om een andere mindset. Onderstaand voorbeeld maakt dit duidelijk.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*‘In dit pand hebben we kabelgoten en luchtkanalen nodig. De man die een kabelgoot op de tekening zet, die zegt tegen de man met de luchtkanalen “wij kunnen er niet langs want jullie liggen daar met een luchtkanaal”. Daaruit blijkt weer de wij/zij gedachte. Waarom beseft die vakman nou niet dat dat luchtkanaal ook een technisch item is, en waarom kan hij deze vraag niet vanuit de wij variant benaderen. Deze wij/zij manier van denken gaat wel over de hele bandbreedte mis. Nu hebben we met zijn allen het Bouw Informatie Model (BIM) bedacht, waarin we driedimensionaal tekenen wat we buiten*

*willen maken. Dit model haalt al heel veel ellende op papier weg, waardoor deze ellende zich buiten niet meer openbaart. Maar de principe gedachte van de gescheiden expertises is daarmee nog niet uit het hoofd van de betrokken vakmensen'.*

Als tegenstelling in de interviews komt naar voren dat de meeste betrokkenen graag werken in bouwteams en het werken in bouwteams ook omschrijven als hun antwoord op de *Dream* vraag. Maar één architect geeft duidelijk aan dat hij alleen maar negatieve ervaringen met het werken in bouwteams heeft. Die negatieve ervaringen komen voort uit het feit dat, binnen zijn ervaringen, de betrokkenen aan tafel hun expertise niet duidelijk naar voren brachten en een afwachtende houding aannamen in de discussies. Op die manier werd het bouwteam niet gebruikt zoals het bedoeld was. Deze negatieve ervaringen maakten dat deze architect als antwoord op de droomvraag aangaf dat hij in de toekomst het liefst zou werken met een 'normaal' aanbestedingstraject. De overige geïnterviewden omschrijven het werken in bouwteams en het vroegtijdig betrekken van de benodigde expertise als goed, zoals ook uit onderstaande quote duidelijk wordt.

Quote uit een van de interviews:

*'Er zijn niet veel dusdanig grote en langdurig lopende projecten, die binnen de daarvoor geplande tijd gebouwd worden en binnen het budget blijven, en als je dat wel kunt dan heb je al een soort gouden medaille verdiend. Dan heb je als bouwteam al een prestatie geleverd'.*

Bij onvoorziene omstandigheden is het de kunst om als partijen geen beschuldigende vinger uit te steken, maar om dan samen naar een oplossing te zoeken. De waarheid ligt vaak in het midden en door geen schuldige te zoeken, blijven de betrokken partners van dit project uit de vechtsfeer. De kosten die gemoeid gaan met deze vechtsfeer, en het inschakelen van juristen met de bijbehorende administratie, draagt niet bij aan de kwaliteit van het product. De vooraf gecreëerde mindset, die ervoor zorgt dat je uit het gevecht wilt blijven, maakt dat de partijen samen naar oplossingen gaan zoeken.

Quote uit een van de interviews:

*'We moeten alle zeilen bijzetten, je kunt ook zeggen we zetten alle zeilen niet bij maar we zorgen dat er een andere wind gaat waaien, dan hoef je geen*

*zeilen bij te zetten. Daar moet je wel oog voor hebben, voor wat je dan moet veranderen. Dat zijn de voelsprietjes die iemand die een werk aanstuurt of leiding geeft, moet hebben. Hij moet toch een aantal competenties hebben, zodat hij deze verandering kan inzetten.'*

Ook noemden meerdere geïnterviewden als droom dat de huidige instroom van studenten in de techniekopleidingen omhoog moet, opdat de branche weer beschikt over voldoende vakmensen. Daarbij is aangehaald dat het zorgelijk is dat de huidige jongere minder snel kiezen voor het vakmanschap in deze branche omdat het imago van de branche slecht is zoals al genoemd is in de inleiding. Deze droom sluit goed aan bij de opmerking dat de vakmensen weer trots moeten kunnen zijn op hun werk en dat hun expertise goed ingezet wordt zoals ook genoemd tijdens de interviews bij de *Discover* vraag.

Een klant gaf als droom aan dat hij graag verrast wil worden door de vakmensen, die verder moeten denken dan de klant kan denken, en hem de mogelijkheden moeten laten zien die hij als klant niet zelf had kunnen bedenken, waarbij dit wel past binnen het gestelde budget. Het liefst heeft de klant dat de vakman nog iets meer levert dan dat de klant heeft kunnen bedenken, en dat de vakman hem verleid met ideeën die buiten het verbeeldingsgebied van de klant liggen. Daarbij wil de klant het gevoel hebben dat hij iets te kiezen heeft binnen de gestelde kaders.

Dat het ontwerpproces van een project een worsteling is, willen de andere partijen best zien, zodat ze daarin mee kunnen denken en daardoor samen nieuwe mogelijkheden voor kansrijke innovatieve oplossingen gaan zien. Het meedenken in de exploitatiefase is hierin een van de genoemde voorbeelden. De klant zou graag zien dat de markt denkt als een schaker, en vijf zetten vooruit denkt. Een klant noemde dat het beschikbare budget niet altijd een probleem is, maar dat hij wel verleid wil worden tot het oprekken van dit budget zolang de meerwaarde voor hem als klant maar duidelijk is. De klant wil ontzorgd worden en hij wil ervan op aan kunnen dat de opdracht bij de opdrachtnemer in goede handen is. Dit ontzorgen wordt op alle niveaus genoemd. De architect die de klant ontzorgt, de bouwer die de onderaannemer ontzorgt en andersom. Dit ontzorgen kan mede bereikt worden door meer aandacht aan de vakmensen te geven en ze een opleiding aan te bieden in het omgaan met de klant. Uit de interviews komt naar voren dat deze opleidingen in het omgaan met de klant, na verloop van tijd weer opfrismomenten nodig hebben, om op die manier te voorkomen dat de vakman weer terugvalt in zijn oude rol. Een mooi voorbeeld

hiervan is onderstaande omschrijving waaruit blijkt dat ook een vakman die een training heeft gehad in het zich richten op de bewoners, tijdens de uitvoering terugvalt in zijn oude rol.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*'We hebben voor de start van de uitvoering met alle bouwvakkers een aantal sessies gedaan, die gingen allemaal over samenwerken en het tegengaan van de verzuiling. Gelijktijdig ging de training ook over hoe je nu met die doelgroep omgaat en hoe je die mensen zo tevreden mogelijk kunt houden. Zo'n renovatie proces kun je niet verzuild uitvoeren. Als jij sloper bent en je hebt op dat moment niets te slopen dan ga je maar tegels naar boven sjouwen. Je bent op dat moment in dienst van het hele project, en je laat die verzuiling, die we zelf hebben gecreëerd de afgelopen decennia achter je. Wij gingen met een aantal mensen na die training een modelwoning maken. Het hele gebouw was toen nog bewoond. Tijdens de uitvoering blijkt dat een onderdorpel niet paste en bijgezaagd moest worden. De betreffende vakman gaat daarmee naar de balustrade en hij zet zijn slijper aan terwijl er net een bewoonster aan komt met een rollator. Die mevrouw kwam dus helemaal onder het stof te zitten. Hij had het niet eens in de gaten, hij dacht dit is mijn werkplek, waarin de vakmensen het belangrijkste zijn. Ondanks het feit dat hij de training gehad had om zich te kunnen inleven in de bewoners zag hij niet dat hij in de leefomgeving van deze mensen te gast was. Het herhalen van die boodschap en het daar consequent in zijn is dan ook belangrijk.'*

De bewoners van de particuliere woningen gaven aan dat zij een betere showroom wensten. Het laten zien van tastbare voorbeelden in showrooms of in de voorbeeldwoningen, voorkomt veel problemen bij de uitvoering. Dit zorgt dat de verwachtingen naar alle partijen helder zijn. Daarnaast gaven deze bewoners aan dat zij betere communicatie wensten over een verandering of eventuele verstoringen in de planning.

### 3.3 Design

Bij het stellen van de *Design* vraag kwam de verscheidenheid van de antwoorden op de *Dream* vraag ook weer naar voren. Het begrip hebben voor elkaars professie werd ook hier weer aangehaald. Het vakmanschap op de werkvloer kan volgens de

geïnterviewden nog veel meer gebruikt worden. Een van de architecten verwoordde dat als: *‘De vernuftigheid komt van onderaf’*. Die vernuftigheid, het echte meedenken met het vinden van de oplossingen kan alleen als de betreffende vakman de juiste informatie krijgt. Het lezen van technische tekeningen vinden de vakmensen op de bouwplaats doorgaans moeilijk, als architect en maker van de tekeningen moet je je daarom kunnen verplaatsen in de gebruiker van die tekeningen. Als voorbeeld werd gegeven dat de informatiedoorgever, architect/tekenaar zich moet kunnen verplaatsen in de gebruiker van de tekeningen, zoals de timmerman of metselaar. Alle benodigde gegevens, zoals de maatvoeringen, moeten er duidelijk op staan. Deze manier van kunnen verplaatsen in de gebruiker is weer te benoemen als het ontzorgen van een van de partijen, in dit geval de vakman. Je moet in de informatievoorzieningen, in dit geval de technische tekeningen, zijn taal spreken, en het hem gemakkelijk maken. Een van de architecten gaf aan dat hij deze manier van ontzorgen telkens weer uit bleef leggen aan zijn tekenaars.

Het verwoorden van de wensen van de klant, moet beeldend en bij voorkeur interactief zijn. Door de huidige toepassing van de BIM modellen waarin je met elkaar de consequenties van de veranderingen kunt voorzien worden al veel problemen voorkomen. Een van de geïnterviewde architecten gaf aan dat het mooi zou zijn als er dan ook nog een tellertje voor de kosten mee zou lopen. Dat meelopende tellertje maakt de consequenties van veranderingen in de tekeningen helemaal inzichtelijk voor de klant.

Uit de interviews volgt ook dat de klant nog meer best practices wenst, waarbij hij de producten in het echt kan zien en kan aanraken. De bouwers gaven aan hier in de toekomst nog meer aandacht aan te gaan besteden. Een van de geïnterviewde bouwers heeft een showroom laten maken bij de leverancier van de bouwmaterialen en een werknemer van die bouwmaterialenhandel neemt dan ook het klantencontact voor dat project op zich. Dit werkt in eerste instantie goed en dit concept gaat nu verder uitgewerkt worden, zodat zowel de klant als de bouwer ontzorgd worden en voor beide partijen helder is wat de verwachtingen zijn.

Bij een van de renovatieprojecten kregen de bewoners de kans om zelf extra werkzaamheden uit te voeren zoals het slopen van keukenkastjes of het opruimen van de bouw. Hiervoor mochten zij dan als bedankje een cadeau uitkiezen zoals het laten installeren van een extra buitenkraan. De voorbeelden van de eigen werkzaamheden

en de daarbij behorende bedankcadeaus zijn in dit project in een overzichtelijk boekje weergegeven zodat de klant kan zien waar hij uit kiezen mag. Deze manier van werken maakte dat de klant zich betrokken voelde bij het bouwproces.

Een van de geïnterviewden noemde de volgende omschrijving van de ideale manier van samenwerking. Die manier wil hij in de komende projecten nog bewuster in de praktijk gaan brengen:

Definitie van samenwerking genoemd in een van de interviews:

*‘Samenwerking houdt in dat een partij bereid is een stap te zetten, richting een ander, zonder dat hij daar direct in eerste instantie zelf iets voor terug krijgt. Zonder persoonlijk gewin, even niet aan geld denken. Als de ander daar ook toe bereid is, om de eerste stap te zetten naar die ander zonder dat ze daar iets voor terug krijgen, en dat gebeurt vaker, dan bereik je een hoger overkoepelend resultaat, dan wanneer iedereen voor het eigen gewin gaat’.*

Het investeren van veel tijd in overlegmomenten bij de start van de samenwerking voorkomt veel problemen later in het proces. Een van de geïnterviewden omschreef dit als:

Quote:

*‘Wat je daar nalaat vecht je er aan het eind weer uit’.*

Het inplannen van een opstartweek waarbij alle vakmensen voor dat project samen aanwezig zijn is een van de genoemde voornemens om tot een beter samenwerking te komen. Dit zorgt voor een team dat alle neuzen dezelfde kant op heeft staan en de gezamenlijke doelstelling helder voor ogen heeft. Door dit gedurende het project nog enkele keren op te frissen, en daarmee het waarom weer duidelijk te maken, wordt voorkomen dat de partijen terugvallen in de oude rollen.

Tijdens het bouwproces van de onderzochte projecten hebben de vakmensen respect voor de omgeving en haar bewoners. Dit doen zij door ervoor te zorgen dat de aanhangers en vrachtwagens van de verschillende toeleveranciers niet onnodig veel de wijk in komen, zodat de groep bewoners zich geen zorgen hoeft te maken over de veiligheid in de wijk. Het inrichten van een verzameldepot van waaruit de benodigde materialen op vaste momenten van de dag aangeleverd en afgevoerd worden is een mogelijke oplossing die hier toegepast is. De geïnterviewde van dat project waarbij ze



werkten met een verzameldepot gaf aan dat hij dit concept nog verder aan het uitwerken is.

### 3.4 Deliver

Uit de *Deliver* vraag kwamen verschillende acties naar voren die de geïnterviewden zelf in de praktijk willen brengen. Een van de genoemde acties was het imago van de vakmensen te verbeteren, wat de instroom van vakmensen verhoogt. Het meer inzetten van de kennis van de vakman zorgt voor een beter imago. Door deze expertise van de vakmensen te erkennen en goed te gebruiken worden zij weer trots op wat ze doen. Een van de geïnterviewde bouwers gaf aan dat hij het belang van het trots kunnen zijn op je eigen vak binnen zijn branchevereniging aan de orde gaat stellen.

De architecten gaven aan dat zij nog meer uitdrager willen zijn van denkbelden die in het belang zijn van de klant, en in het belang van de maatschappij. Hierin zijn voorbeelden genoemd als het belang van ruimte voor de omgeving om zo het welbehagen voor de gebruiker in die ruimte te vergroten. Een ander noemde het belang van duurzaamheid als geheelconcept voor de klant. Door zichzelf neer te zetten als ambassadeur van dit duurzaamheidsconcept kan hij de klant meekrijgen in zijn eigen passie. Het bewust uitdragen van zijn eigen passie en dit proberen over te brengen, daar waar mogelijk, zorgt ervoor dat de klanten hierin mee gaan. Een mooi voorbeeld van wat de spin-off kan zijn van het bevlogen uitdragen van die duurzaamheidsgedachte is hieronder weergegeven.

Voorbeeld uit een van de interviews:

*‘Ik merk heel vaak dat mensen bij me komen en zeggen “het moet wel duurzaam zijn”, maar naar mijn idee heb je er niets aan als je het gebouwde niet duurzaam gebruikt. Als je niet ook die klik wilt maken en een paar stappen vooruit wilt denken dan is het begrip duurzaam een lege doos, een containerbegrip. Een gebouw is een omhulsel van de activiteit. Ik ben een huis aan het bouwen voor een vrouw van ik schat haar tegen de zeventig. Ik kon niet goed uit haar halen wat ze mooi vond en liet haar wel honderd plaatjes zien, met de vraag: spreekt dit je aan of dat? Dan wijst ze wel wat aan, maar er kwam niet echt een visie en een beeld uit. Uiteindelijk hebben we een plannetje gemaakt waar ze heel blij mee is. Deze week kregen we het bericht dat welstand ook akkoord is. Het lag nogal gevoelig in het buitengebied. Ik bel*

*haar op en ik vraag: kunnen we een volgende stap zetten en gaan nadenken over de materialen? Ik had haar ondertussen ook een beetje verteld over duurzaam bouwen en onderhoudsvrij. En wat ik zo aardig vond: toen zegt ze “ik ben inmiddels naar twee lezingen geweest en naar een beurs over duurzaamheid”. Zij had mijn verhaal wel opgepikt, wat ik niet gedacht had. Ik dacht dat wordt gewoon een huisje met een dak boven het hoofd en dan kan ze misschien wel 15 tot 20 jaar wonen en kan ze het aan de kinderen nalaten. Mijn passie heb ik wel over kunnen dragen.*

Door de klant mee te nemen in zijn eigen passie kan de architect deze meerwaarde van een pand overbrengen op de klant. Het ontwerpen van een gebouw of het aanpassen van een bestaand gebouw moet volgens de architecten gezien worden als een onderdeel van het grote geheel, de totale visie van de organisatie. Het aanwakken van deze ambitie is relatief eenvoudig omdat de partijen over het algemeen een gedeelde passie hebben over het vakgebied. Door goed naar elkaars standpunten te luisteren, maar ook kritisch durven te zijn, ontstaat een positieve spanning die extra inzet stimuleert volgens een van de architecten. Daarin moet de architect zelf als eerste ruimte geven voor die discussie, en zich goed verdiepen in de denkwereld van die ander.

Het nog meer ontzorgen van de klant, is ook weer bij de *Deliver* vraag genoemd, want zoals door een van de geïnterviewden aangegeven is, de klant zit niet te wachten op een bouw.

Quote uit een van de interviews

*‘Voor de klant is de bouw en het bijbehorende bouwproces niet meer dan een verstoring van zijn eigen werkproces of woongenot’.*

Daarnaast ziet een van de geïnterviewden het bovenstaande juist als een uitdaging. Hij wil het bouwproces voor de klant een aangename belevenis laten zijn en ook zodanig aanbieden. De daadwerkelijke realisatie daarvan ziet hij nog niet direct voor zich, maar binnen de uitgangspunten van AI, is alleen door het uitspreken van deze gedachte al een ontwikkelingsproces in die richting uitgezet.

Het hoog leggen van de lat, zoals genoemd in het voorbeeld van de renovatie, waarbij de klant naar zijn eigen idee de onmogelijke eis had gesteld van uitvoering van een

renovatie binnen vijf werkdagen, haalt een positieve spanning naar boven die innovatie uitlokt. Als voorbeeld werd ook de autobranche aangehaald, waarbij de klant bij het kopen van een nieuwe auto ook geen klein krasje in de lak accepteert. De vraag die een van de geïnterviewden zich stelde is dan ook waarom die lat in de bouwbranche niet ook zo hoog gelegd zou kunnen worden.

Door nog vaker een feestje te vieren als een deel van het project geslaagd is, hoe klein ook, en het vieren van de gezamenlijke successen, en de trots te delen wordt de gezamenlijke passie voor het vak versterkt. Dit komt het imago van de branche ten goede. In de interviews werd dit omschreven als:

Quote uit een van de interviews:

*‘Het gekke is dat je zo negatief praat over elkaar, terwijl je elkaar allemaal hard nodig hebt.’*

Een andere quote in dit kader:

*‘We hebben een revolutie nodig in de branche en geen evolutie, de evolutie komt vanzelf wel.’*

Aangegeven werd dat de betrokkenen in de start nog vaker bewust tijd en aandacht in elkaar en elkaars belangen willen investeren. Door begrip te kweken en daar bewust gelegenheid voor te creëren wordt voorkomen dat aan het eind van het project deze tijd gestoken wordt in het uitvechten van verschillende belangen.

### 3.5 Samenvatting analyse data

De geanalyseerde data maken duidelijk dat boven alles de aanwezigheid van de expertise en het op tijd inzetten van die expertise het belangrijkste is voor het slagen van een bouwproject. Voor een goede samenwerking worden ook de termen, vertrouwen, relatie, begrip, klantgericht en nieuwsgierigheid door alle geïnterviewden genoemd. Via de AI interview systematiek van de vier D's, *Discover, Dream, Deliver* en *Design* is naar voren gekomen dat het begrip hebben voor elkaars professie en het ontzorgen van de klant het belangrijkste zijn bij een geslaagd bouwproject. Het inplannen van bewuste momenten om dat begrip voor elkaars professie te creëren is noodzakelijk. Om de klantontzorging te versterken en de focus op de klant te houden zijn opleidingen en opfrismomenten nodig. Het gebruik maken van elkaars expertise,

waarbij de lat bewust hoog gelegd mag worden, versterkt de passie voor het vak en zorgt voor innovatie van onder af. Het uitdragen van deze passie voor het vak, en het gezamenlijk vieren van ijkmomenten, zoals de eerste steenlegging, geeft saamhorigheid.

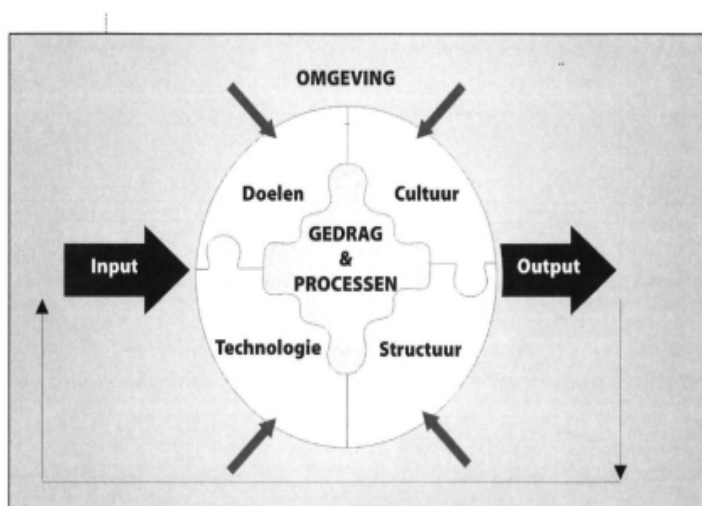
## 4 Sociale factoren en de theoretische modellen

*Om de in het voorgaande hoofdstuk geanalyseerde data goed te kunnen duiden is het noodzakelijk dat de hierin genoemde begrippen een theoretisch kader krijgen. Aan de hand van de al bestaande literatuur en de daarbij bijbehorende modellen verhelder ik de theorie achter deze begrippen, die vaak als vaag gezien worden in de bouwbranche, zoals in hoofdstuk een al genoemd is. Daarbij zal ik verwijzen naar de in dit onderzoek verkregen data. Tijdens de analyse van deze data komen bepaalde begrippen vaker naar voren dan andere. De sociale factoren die het vaakst genoemd zijn, licht ik in dit hoofdstuk toe. Samenwerken, veranderen, cultuur en vertrouwen worden bij alle interviews genoemd als belangrijk voor het bouwproject en het bijbehorende proces. In dit hoofdstuk analyseer ik deze begrippen en plaats ik ze in het licht van dit onderzoek.*

### 4.1 Samenwerken

Bij het realiseren van een bouwproject zijn verschillende partijen gemoeid die bijdragen aan de uiteindelijke realisatie. De goede samenwerking van deze verschillende partijen is voor de uitvoering van het betreffende bouwproject temeer belangrijk omdat ieder bouwproject in de huidige werkwijze te beschouwen is als een tijdelijke organisatie. Een organisatie voor een bouwproject, is dan ook te beschouwen als een complex van samenhangend en ondeelbaar geheel van wederzijds afhankelijke elementen (Nieuwenhof, 2005).

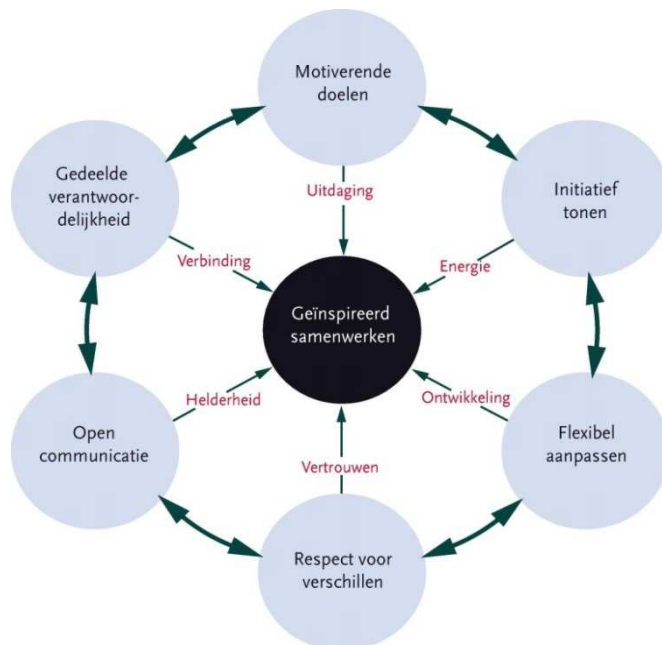
Het gedrag en de processen in die organisaties worden beïnvloed door de effecten van



**Figuur 5 Organisaties als open systemen (Harrison 1991)**

de doelen, cultuur, structuur en technologie en de invloed die de omgeving heeft op deze aspecten. De bouwwereld besteedt veel aandacht aan de technologie en structuur aspecten van dit model, zie figuur 5. De aspecten cultuur en het bepalen van de doelen krijgen in de bouwbranche minder aandacht, terwijl uit de interviews blijkt dat het

vooraf vaststellen van de gezamenlijke doelen , en het begrip hebben voor elkaars cultuur, het succes van een goede samenwerking bevordert.



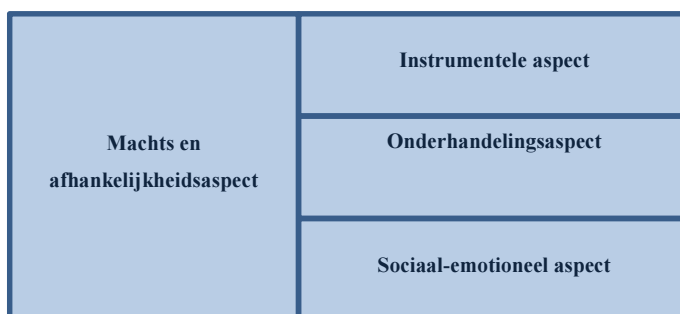
**Figuur 6 Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels: Gids voor geïnspireerd samenwerken*.**

Binnen het begrip geïnspireerd samenwerken omschrijft Vroemen (2009) zes verschillende succesfactoren die nodig zijn voor een goed functioneren, deze zijn weergegeven in figuur 6. De in dit model genoemde motiverende doelen komen overeen met de doelen in het hiervoor genoemde model van Harrison. Vroemen omschrijft samenwerken als het weten waarom het team bestaat. Ook de in de interviews veel gehoorde begrippen respect voor verschillen, en gezamenlijke verantwoordelijkheid en

initiatief nemen komen in dit model terug.

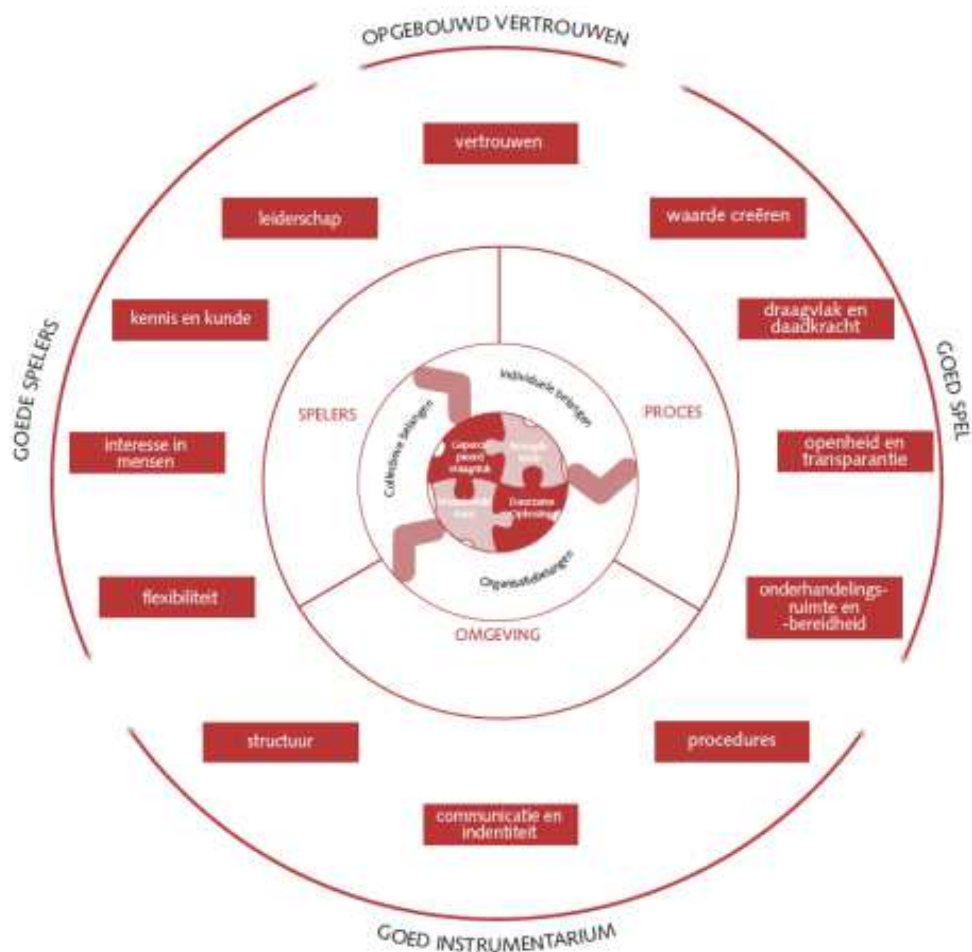
Mastenbroek (1981) omschrijft organisaties als netwerken van samenwerkende en rivaliserende eenheden. Hij gaat hierbij uit van vier relatie aspecten, waarbij het machts- en afhankelijkheidsaspect van deze vier de grootste is. Naast het machtsaspect noemt Mastenbroek de instrumentele, onderhandelings- en sociaal emotionele aspecten zie Figuur 7. Macht wordt hierin gezien als het bepalen van het gedrag van de een door de ander. De sociaal emotionele aspecten in dit model zijn in mijn onderzoek de hoofdfactoren, hierin speelt macht, en met name het afhankelijkheidsaspect een grote rol. Met name het openleggen van de onderlinge belangen waardoor het machtsaspect kleiner wordt, is genoemd door de verschillende

partijen tijdens de interviews.



**Figuur 7 naar Mastenbroek (1981 p 38)**

Een andere manier om de samenwerkingsvraagstukken te analyseren geeft Bremekamp et al. (2009, p. 127) in figuur 8. De verdeling die zij hierin maken bestaat



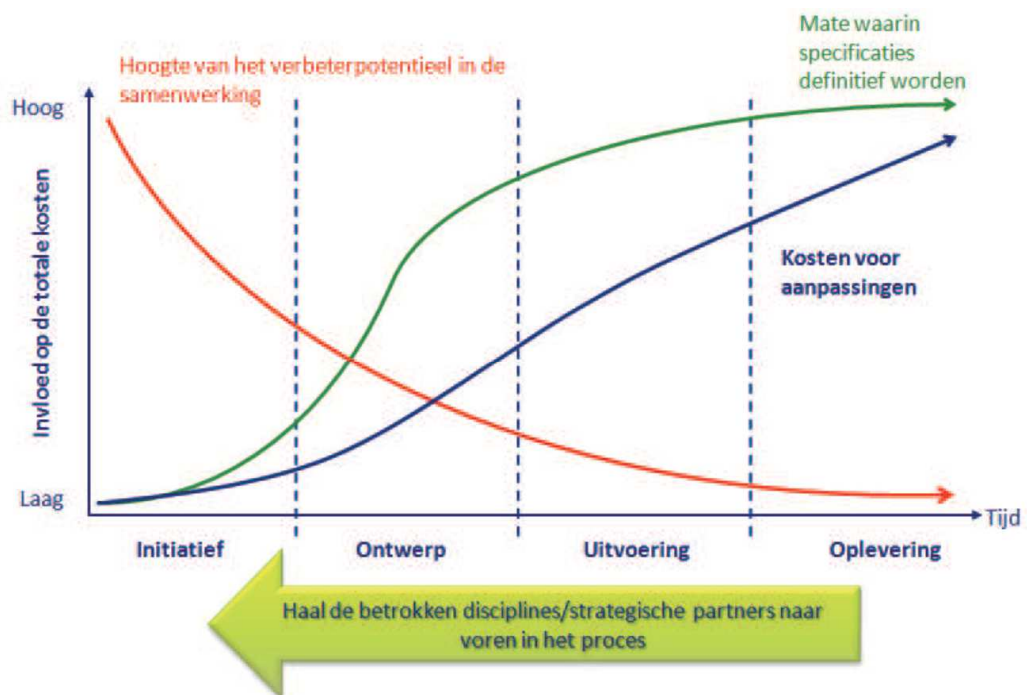
Figuur 8 Bremekamp, Kaats, & Opheij, (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerking.

uit het proces, de omgeving en de spelers. Veel van de verkregen data in mijn eigen onderzoek, is in deze verdeling onder te brengen. Het goede instrumentarium dat in dit model in de buitenste ring genoemd wordt is in de interviews nauwelijks genoemd. Dat komt naar mijn mening omdat het goede instrumentarium in de branche als een noodzakelijk gegeven beschouwd wordt voor het slagen van een project en daarom niet ter discussie staat.

Vanuit bovenstaande theorie die door Bremekamp et al. "Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken" genoemd wordt, hebben Kaats en Opheij (2012, p. 5) een verdere uitwerking gemaakt van dit model. Zij komen hierin tot de verdeling in ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. De belangrijkste succesfactor voor samenwerkingsrelaties omschrijft Kaats (2012, p. 4) als het geven van aandacht,

waarbij hij zegt dat effectieve relaties niet vanzelf groeien, maar tijd en energie vergen van alle betrokkenen. Deze mening wordt ook in bijna alle interviews naar voren gebracht. Hieruit blijkt dat een samenwerkingsrelatie managen nog moeilijker is dan het managen van de eigen organisatie, omdat de partners elkaar niet kunnen besturen, zij kunnen elkaar hooguit beïnvloeden. Een belangrijke sleutel tot succesvolle samenwerking is het loslaten van de eigen belangen. De collectieve belangen en/of de belangen van een ander moeten minstens even serieus genomen worden als de eigen belangen. Het serieus nemen van de belangen van de ander komt in alle interviews naar voren. De uitspraak van een van de geïnterviewden *‘ik doe een stap voorwaarts richting de ander, ik geef eerst iets weg’* zoals genoemd in paragraaf 3.3 sluit aan op bovenstaande mening van Kaats.

In figuur 9 is duidelijk te zien dat verbeterpotentieel van de samenwerking het grootste effect heeft in de initiatieffase van het bouwproces. Deze in de bouwbranche veel gebruikte figuur maakt dan ook duidelijk dat met name de samenwerking in de startfase gezocht moet worden. In de conclusie kom ik hier met een verdere uitwerking op terug.



Figuur 9 (Noordhuis, 2012, p. 7)



## 4.2 Vertrouwen

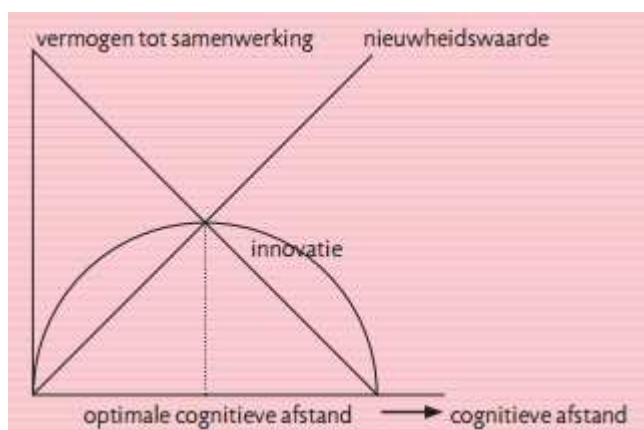
De term vertrouwen werd door alle geïnterviewden genoemd als een belangrijk kenmerk. Hieronder geef ik een nadere omschrijving van het begrip vertrouwen zoals dit begrip in de literatuur omschreven is.

In het rapport 'Bouwen op vertrouwen' wordt gesteld dat vertrouwen niet statisch is, maar dat dit vertrouwen doorlopend wordt bijgesteld in het licht van de ervaringen en gebeurtenissen die zich rondom een relatie voordoen (Laan en Sijpersma, 2006).

Een andere omschrijving van vertrouwen geeft Gambetta (1988, p. 217-218):

*'Wanneer we zeggen dat we iemand vertrouwen of dat iemand te vertrouwen is, dan bedoelen we impliciet: de kans dat een actie van de ander voor ons gunstig is of ten minste niet nadelig zal zijn, is groot genoeg om te overwegen met hem een vorm van samenwerking aan te gaan'.*

Problemen bij het samenwerken worden mede veroorzaakt door het gebrek aan vertrouwen. Daarbij is het begrip vertrouwen te splitsen in twee onderdelen (Nootboom, 2006). Bij vertrouwen is de ene vraag: in wie heb je vertrouwen? En de



**Figuur 10** Noordhuis, M., & Vrijhoef, R. (2010). *Ketensamenwerking in de bouw: Een leidraad voor ondernemers die ketensamenwerking willen implementeren*. p.4

andere vraag is: waar heb je dan vertrouwen in? Een mogelijk probleem is volgens Nootboom een gebrek aan wederzijds begrip. In de interviews wordt dit verschillende keren aangehaald. Waarbij volgens Nootboom nieuwe ideeën, zonder het vermogen om samen te werken, nergens toe leiden, terwijl het vermogen tot samenwerken zonder nieuwe ideeën niet leidt tot innovatie. Het optimale verschil tussen het vermogen tot samenwerking en het

verschil in expertise geeft Nootboom weer in Figuur 10.

In het kader van vertrouwen werd door een van de geïnterviewde opgemerkt:

*'Begrip bij de ander kun je niet afdwingen maar door inzage te geven in jouw strubbelingen, kun je hem wel deelgenoot maken'.*

Het loslaten van de controle vereist een groot vertrouwen in de ander: het vertrouwen dat de ander jouw belangen ook serieus neemt. Kaats (2012) omschrijft dit als:

*‘Je hoeft elkaar natuurlijk niet vanaf dag één te vertrouwen. Maar als iedereen ermee begint om zich betrouwbaar te gedragen, dan volgt het vertrouwen vanzelf’.*

Dit laatste sluit aan bij de tekst van een van de geïnterviewden in paragraaf 3.3 waarin hij aangaf dat hij in het begin van een nieuwe samenwerkingsrelatie start met een stap richting die ander te zetten.

### 4.3 Veranderen

Het bouwproces en de daarbij behorende rollen zijn, zoals ook in paragraaf 1.1 omschreven, aan het veranderen. Deze veranderingen kunnen gezien worden als een proces, waarbij de doelen zich ontfouwen en een betekenis krijgen in een gemeenschappelijk zoekproces, waardoor commitment ontstaat voor dat doel.

Veranderkunde wordt gezien als een kunde in het toepassen van sociaalwetenschappelijke kennis en sociale vaardigheden om zo het veranderingsproces planmatig te beïnvloeden (Vlist, 1981). Hierbij speelt ook een rol dat in de huidige complexe organisaties veranderingen vaak niet meer door één leider zijn te overzien. Dit maakt veranderen tot een collectieve actie, waarbij het realiseren van veranderingen altijd het resultaat of het gevolg is van vele actoren (Boonstra & Caluwé, 2006, p. 15) en waarbij ook de holistische benadering, het als een geheel zien van de verschillende actoren, van belang is. Om bij veranderingstrajecten het terugvallen in de oude rollen te voorkomen kunnen de gewenste veranderingen het best geconsolideerd worden. Lewin (1960) omschrijft dit consolideren als *Defreeze*, waarin hij de doelbewuste ingrepen om tot verandering te komen opdeelt in *Unfreeze*, *Change* en *Defreeze*.

De gebaande paden verlaten en de wereld vanuit een nieuw perspectief tegemoet treden geeft de vernieuwingen vorm, en maakt ruimte om te leren. Door de betrokkenen is meermaals genoemd dat het zoeken naar nieuwe oplossingen met de mensen die de benodigde expertise hebben, de vernieuwing in de branche teweeg kan brengen. Concreet betekent dit het loslaten van onze drang tot sturing en controle, en het creëren van optimale voorwaarden voor permanent leren, voor anderen maar ook voor onszelf (Baets, 2002). Dit is met name voor de klant een moeilijke opgave omdat zij moeten leren vertrouwen op de expertise van de vakmensen. Tijdens de interviews is dit ook meerde malen genoemd en dit is ook aangehaald in het rapport over goed opdrachtgeverschap, waarin gesproken is over veranderende rollen van de opdrachtgever en opdrachtnemer, zie paragraaf 1.1.

Bij een veranderingsproces ontstaat de mogelijkheid kleinschalig te experimenteren met de veranderingen, waarna een grootschalig traject ingezet kan worden (Nieuwenhof, 2005, p. 185).

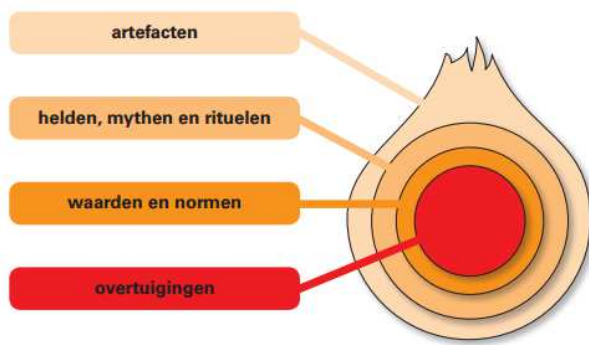
## 4.4 Cultuur

De eigen cultuur van de bouwbranche is een cultuur die, zoals in de aanleiding is aangegeven, toe is aan een noodzakelijke omslag. Dat de bouwbranche van oudsher een technisch aangedreven bedrijfstak is en een type mensen aantrekt dat gewend is dingen zelf te regelen speelt mee in de vorming van deze eigen cultuur. Het afleggen van verantwoording en het met elkaar communiceren is mede door dit type mensen niet ingebakken in de culturele component van de bedrijfstak (Nijhof, Karssing, Witz, & de Bruijn, 2008).

Het begrip cultuur in de algemene zin wordt vaak als containerbegrip gebruikt, waarbij alles tot het onderwerp lijkt te worden gerekend, waarbij dit leidt tot begripsverwarring. Om iets te kunnen veranderen aan de cultuur, moet het begrip cultuur helder zijn. Cultuur gaat over de wijze van werken van mensen en de wijze van omgang met elkaar. In deze context wordt vaak gesproken over vergadercultuur, achterkamertjescultuur of angstcultuur. De cultuur van een organisatie is daarin niets meer en niets minder dan overgeleerd gedrag (Schruijer, 2008), *‘iets wat succesvol is wordt steeds opnieuw gekopieerd’*.

Organisaties gaan de cultuur pas onderzoeken als deze organisatie problemen kent in de wijze van functioneren. De cultuur van een organisatie kent oude wortels en komt voort uit de manier van overleven in de ontstaansperiode van de organisatie en tijdens het omgaan met de moeilijke tijden daarna (Schein 1999). Dit geeft aan waarom de cultuur in de bouwbranche zo weerbartsig is, want de hierin bestaande manier van organiseren heeft een oude geschiedenis. Om de verandering van de cultuur te realiseren is het onvoldoende om de nieuwe visies en waarden voor een organisatie uit te spreken, als deze niet getoetst zijn aan de bestaande cultuur.

Om cultuur te gebruiken als deel van het veranderingsprogramma moet gezocht worden naar elementen in de cultuur die positief ingezet kunnen worden om zo te komen tot een nieuwe manier van werken. Dit aanhaken op wat al wel goed gaat is effectiever dan het inzetten op de verandering van de cultuur. Ook Schein onderschrijft het belang van de AI methode zoals hiervoor ook genoemd in paragraaf 2.2.2. Het is eenvoudiger om de cultuur te laten evalueren dan deze te veranderen (Schein, 1999, p. 19).



**Figuur 11** Verkade, J., & Raats, M. (2009). *Omgaan met cultuur in megaprojecten*, p 12)

De lagen waarin Schein cultuur omschrijft als een af te pellen ui, is in de publicatie over omgaan met cultuur in megaprojecten (Verkade & Raats, 2009) helder uitgebeeld, zie figuur 11.

Deze organisatie bekijkt of de uitvoering van grote infrastructurele werken verbeterd kan worden. In deze publicatie wordt het belang onderschreven van het expliciet tijd inruimen voor culturaspecten in een gezamenlijke

startbijeenkomst. Het lastigst aan te passen zijn de overtuigingen, de binnenste laag in het model van Schein. Ook Rutten et al. geven aan dat het enige succes op de verkoop van de boodschap, waardoor de cultuur kan veranderen, herhaling is (2013, p. 187).

Uit het onderzoek van Mersman (2012) naar de gedragsveranderingen op de bouwplaats komt naar voren dat het gebrek aan aandacht, respect en waardering als grootste dissatisfier met betrekking tot de arbeidsrelaties genoemd wordt, omdat het luisteren en elkaars mening serieus nemen niet tot de bestaande cultuur hoort. Zij concludeert dat het koppelen van de AI methode aan de Lean aanpak, een manier creëert waardoor de cultuur kan veranderen en er ruimte ontstaat voor aandacht, waardering en respect. Ook onderstaand citaat bevestigt dat verandering en met name de verandering van de cultuur mede afhankelijk is van het onderkennen van elkaars belangen.

Quote uit Gouldner (1959 p. 405)

*‘Naarmate een organisatie meer ruimte biedt aan partijen die hun eigen belangen najagen, is de tendens tot zelfhandhaving groter en de organisatie als geheel duurzamer’.*

In de bouwbranche kennen we een cultuur van rituelen, zoals de feestelijkheden waarmee de eerste steenlegging of het bereiken van het hoogste punt van een gebouw gevierd worden. Deze transitierituelen helpen om de teamsamenwerking en teamspirit te verbeteren, en om overdrachtsmomenten te creëren in de samenwerking tussen projectpartners. Verder kan zo’n ritueel helpen om meer mensen bij het project te betrekken (Ende, 2014). Een bij mijn onderzoek goed aansluitende quote in het kader

van dit onderzoek naar het belang van de rituelen bij een faseovergang, is hieronder aangehaald.

Quote (Marrewijk, 2013) uit interview over onderzoek (Ende, 2014).

*'Ik ken veel projectmanagers die die rituelen onzin noemen, poespas en geldverspilling op een manier die niet past in deze tijd die om soberheid vraagt. Maar wij zijn ervan overtuigd dat, wanneer je aan deze interne behoefte aan rituelen voorbij gaat, je transities dan moeizamer zullen verlopen. Dat het ten koste gaat van de samenwerking, van het gemeenschappelijke gevoel, van de overdracht tussen het ene en het andere team en daarmee van de kwaliteit van je project.'*

Hierbij omschrijft Van den Ende dat het louter functioneel inzetten van een ritueel te allen tijde vermeden moet worden, en dat deze rituelen ingebed moeten zijn in een geheel en betekenis moeten hebben voor de omgeving, waarbij het moment leidend moet zijn. Zij geeft aan dat de betrokkenen deze momenten te weinig herkennen en dat de branche meer momenten zou kunnen aangrijpen om door een ritueel het betreffende project positieve energie te geven en de saamhorigheid te vergroten, wat het draagvlak vergroot. Binnen deze omschrijving van het nut van rituelen als cultuuraspect past dan ook de opmerking van een van de geïnterviewden die als antwoord op de *Design* vraag aangeeft dat hij opstartmomenten wil creëren en meer opfrismomenten voor de vakmensen op de bouwplaats gaat inplannen, zoals ook omschreven in paragraaf 3.3.

## 4.5 Samenvatting sociale factoren

De in hoofdstuk drie geanalyseerde data heb ik gekoppeld aan de bestaande literatuur over de genoemde sociale factoren.

Hieruit volgde dat het samenwerken in deze branche noodzakelijk is omdat de uitvoering van een bouwproject over het algemeen een tijdelijke samenwerking vereist van verschillende partijen. Vertrouwen is daarbij een belangrijk aspect, wat moeilijk is omdat dat het loslaten van de controle vereist. Het veranderen van de branche is een langzaam proces waarbij de drang tot controle en sturing losgelaten moet worden. De huidige cultuur in de branche die erg oude wortels kent zit bij die veranderingen zichzelf in de weg. Gelijktijdig kan die cultuur de al bestaande rituelen gebruiken om de cultuur te veranderen.

## 5 Conclusies, kritiekpunten en actiepunten

*De hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen in dit onderzoek, waarin ik zoek naar de sociale factoren die bepalen of de betrokkenen een bouwproject als geslaagd beoordelen, kan ik nu beantwoorden. Dit geeft de branche een wetenschappelijk onderzoek waarin deze sociale factoren belicht worden en waarin deze factoren voor de branche een betekenis krijgen. Het geven van die betekenis zorgt zo voor de verandering van de gehanteerde taal. In dit hoofdstuk omschrijf ik mijn conclusies, de kritiekpunten en de aanbevelingen.*

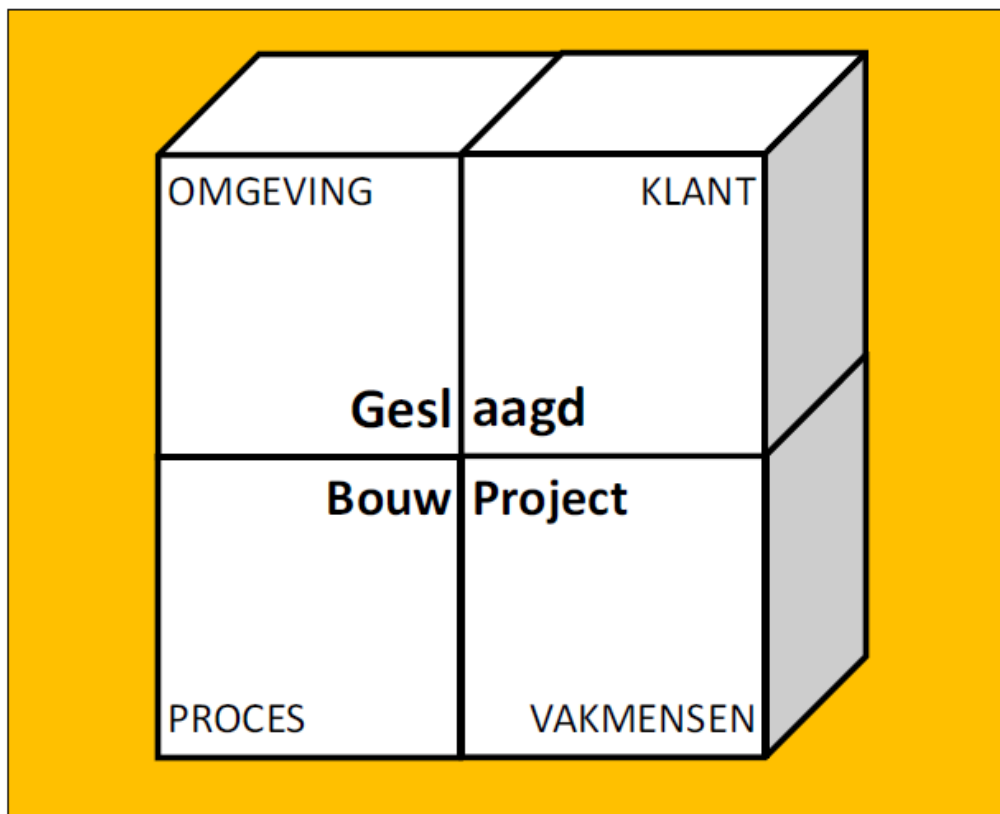
### 5.1 Conclusies

Door de analyse van de gegevens wordt ik gesterkt in mijn keuze dat de AI onderzoeksmethode een bijdrage levert aan de wetenschappelijke discussie over de bouwbranche en dat dit onderzoek in het bijzonder zal bijdragen aan de nieuwe begripsvorming over processen en rolverdelingen in de bouwbranche. Zowel de klant als de vakmensen, waarbij in paragraaf 2.4.1 de breedte van deze termen al is weergegeven, hebben belang bij de verkregen inzichten uit dit onderzoek, omdat voor deze partijen de veranderende rollen en de daarbij behorende verandering in de branche om opheldering vragen. Het uitgangspunt ‘alles wat aandacht krijgt, groeit’ maakt dat de verandering gezocht wordt binnen hetgeen nu al goed gaat, omdat dat deel door deze manier van onderzoeken de aandacht krijgt. Vanuit het besef dat we de werkelijkheid samen construeren, bevestigen en herconstrueren draagt dit onderzoek bij aan de nieuwe werkelijkheid in de bouwbranche. Hieronder omschrijf ik hoe ik die nieuwe werkelijkheid voor mij zie.

Het slagen van een bouwproject hangt af van meerdere actoren, die naar mijn idee, door het analyseren van de data en het bestuderen van de sociale factoren, het best te verdelen zijn in verschillende groepen. In hoofdstuk drie is de deelvraag waarin ik op zoek ben gegaan naar de theoretische modellen van de sociale factoren verhelderd. Deze verheldering maakt voor mij duidelijk dat de hierin besproken modellen voor een deel toe te passen zijn om de gevonden sociale factoren te kaderen. Om tot een goed model te komen heb ik vanuit deze bestaande modellen een eigen model gemaakt dat naar mijn idee beter bij de situatie in onze branche past.

Het door mij ontwikkelde model is een afgeleide van het model uit ‘Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerking’ (Bremekamp, 2009) zoals genoemd in hoofdstuk vier. In dit kijkglas verdeelt Bremekamp de actoren van een

samenwerkingsproces in de spelers, het proces en de omgeving. Binnen deze verdeling heb ik de actor spelers nog verder opgesplitst. Zoals uit mijn onderzoek blijkt zijn de partijen die betrokken zijn bij het bouwproces te verdelen in de klant en de vakman. Ik geef daarmee antwoord op de deelvraag welke partijen zijn betrokken bij een bouwproject. In deze verdeling speelt de klant, de opdrachtgever of de gebruiker van het gebouw steeds duidelijk een rol in de bouwbranche. De vakmensen zijn de spelers die het bouwproject uitvoeren. In dit door mij gehanteerde model, zie figuur 12, zijn de klanten en de vakmensen als twee verschillende spelers genoemd. Omdat zij ieder een andere rol en andere belangen hebben kunnen zij naar mijn idee niet onder dezelfde groep aangehaald worden. Deze figuur geeft dan ook de verdeling weer van mijn gehanteerde gezichtspunten die invloed hebben op het slagen van een bouwproces.



**Figuur 12 Actorenmodel voor een geslaagd bouwproces**

Als gezamenlijk kenmerk voor al deze betrokkenen kwam bij het stellen van de *Discover* vraag naar voren dat het aanwezig zijn en het inzetten van de expertise op het eigen vakgebied een voorwaarde is voor het goed functioneren. Met name het vroegtijdig inbrengen van die expertise creëert een meerwaarde voor de klant.

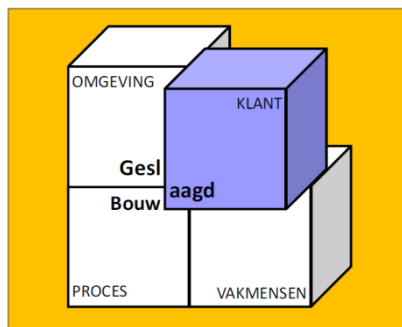


Bovendien kwam uit de interviews naar voren dat het begrip hebben voor, en het in de schoenen gaan staan van de ander, een positief effect heeft op de samenwerking.

Vanuit de vier verschillende gezichtspunten in mijn actorenmodel omschrijf ik hieronder welke conclusies getrokken kunnen worden uit de verkregen data en welke sociale aspecten het slagen van een project beïnvloeden, als antwoord op de betreffende deelvraag binnen dit onderzoek. Ook maak ik duidelijk hoe deze aspecten op elkaar grijpen of elkaar tegenspreken en wat de invloed van het toepassen van de AI methode hierop geweest is.

Naar aanleiding van de gehouden interviews, het doorlezen van de literatuur en het bijwonen van meetings over de vernieuwing in de branche kan ik stellen dat de veranderingen in de maatschappij, de techniek en de economie, de afgelopen jaren veel veranderd heeft in de branche. De aanleiding tot het versnelde veranderen door de crisis heeft in de branche ook al veel teweeg gebracht. De fasen van verandering die Lewin verdeelt in , *Unfreeze*, *Change* en *Defreeze* zijn nu voor de meeste betrokken in de branche aanbeland in de *Change* versie. Om te voorkomen dat bij een aantrekkende economie de branche weer terugvalt in de oude rollen moet de branche nu de *Freeze* fase inzetten op de onderdelen die al goed lopen.

### 5.1.1 Conclusies gezien vanuit de klant



Vanuit het oogpunt van de klant, zoals in paragraaf 3.4 is omschreven is: *‘het bouwproces een tijdelijke onderbreking van de eigen werkzaamheden of van zijn woongenot, waarop de klant niet zit te wachten’*. Gelijktijdig heeft deze klant, waaronder bijvoorbeeld ook de opdrachtgever of de bewoner van bouwproject

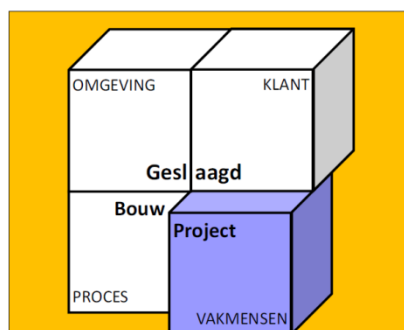
valt, vaak nauwelijks ervaring met het bouwen en het bijbehorende bouwproces. Het ontzorgen van de klant is dan ook de hoofdtaak van de vakmensen.

Om dit goed gestalte te geven moet de vakman zich nog meer verdiepen in de denkwereeld en de doelen van de klant. Nadat de oorspronkelijke vraagstelling van de klant goed tegen het licht gehouden is, is het de kunst deze vraag goed te verbeelden. De klant heeft niet altijd een duidelijk idee van wat hij wenst, en de vakmensen uit de branche kunnen, door goed te luisteren en goed door te vragen, met inspirerende ideeën komen. Op die manier ontstaan ideeën waar de klant in eerste instantie niet aan

gedacht heeft, zonder dat dit het budget van de klant overschrijdt. Omdat de klant zoals eerder aangegeven meestal geen ervaring heeft met bouwen moeten de keuze voor de verschillende opties en de mogelijke gevolgen van het kiezen tussen die opties, zoals mogelijke prijsstijgingen, op een manier duidelijk gemaakt worden die voor de klant goed te begrijpen is. De klant heeft hierbij behoefte aan duidelijke voorbeelden zoals showrooms, voorbeeldwoningen, of computermodellen die het bouwproject inzichtelijk maken, en de gevolgen van wijzigingen voor de klant goed duidelijk maken. Tijdens de interviews is bovenstaande wens naar duidelijke voorbeelden genoemd bij het stellen van de *Dream* vraag.

De geïnterviewde bouwers gaven aan dat zij al bezig zijn met het *Design* van die *Dream*, en dat zij dit verder gaan ontwikkelen waarbij zij de klant duidelijk centraal stellen. Hierbij is het belangrijk dat bij dit verder ontwikkelen vooral de visie van de klant betrokken moet worden en dat het gevaar bestaat dat de technisch georiënteerde vakmensen oplossingen gaan zoeken zonder de klant hierin te betrekken. Het onvoldoende betrekken van de klant maakt de kans groter dat de aangeboden oplossingen niet aansluiten bij de doelstellingen.

### 5.1.2 Conclusies gezien vanuit de vakmensen



De groep vakmensen valt uiteen in veel verschillende disciplines die ieder in verschillende rollen aan het bouwproces bijdragen. Deze disciplines zijn ook aangegeven ook in paragraaf 2.4. Een van de vakmensen zei tijdens het interview letterlijk *‘er gaat ook heel veel goed in de bouw’*. De klanten en de

vakmensen hebben bij het ontwikkelen en uitvoeren van een bouwproject verschillende belangen. Door die verschillen zo vroeg mogelijk te belichten en daarin de overeenkomsten te zien kan het gezamenlijke doel vastgesteld worden. De belangen van de verschillende partijen worden hiermee geen gezamenlijke belangen, maar de verschillen zijn wel op voorhand voor alle partijen duidelijk. De gezamenlijke doelstelling die volgt uit deze verschillende belangen moeten de partijen over de hele linie goed uitdragen. Dit uitdragen kan door gebruik te maken van de al aanwezige rituelen, zoals het afronden of het starten van een bouwfase. Deze ijkpunten kunnen dan dienen als moment waarop de partijen gezamenlijk trots kunnen laten zien wat ze al bereikt hebben. Tevens kunnen deze momenten gebruikt worden om de

gezamenlijke doelstelling weer naar boven te halen en te herijken. Dit viert van die rituelen versterkt het samenhorighedsgevoel, zoals ook genoemd in paragraaf 4.4 over de cultuur. De ijkmomenten stellen de bestaande overtuigingen bij die de cultuur bepalen. Schein (1999) ziet dit als de binnenste schil van de ui waaruit de cultuur is opgebouwd.

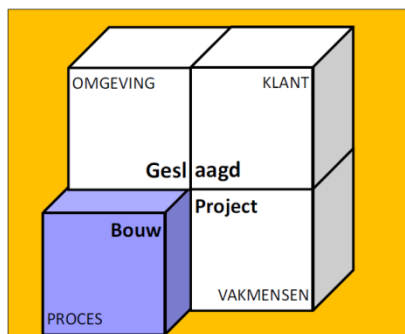
In de initiatieffase van een nieuw project is het noodzakelijk om elkaar te leren kennen, elkaars belangen te weten en van daaruit het best haalbare doel te omschrijven. Temeer omdat bij ieder project de samenstelling van de teams wisselt. Op het moment dat hier in de beginfase veel tijd in geïnvesteerd wordt ontstaat een gevoel van gezamenlijkheid dat ervoor zorgt dat de partijen er belang bij hebben om uit de vechtsfeer en de verwijtende sfeer te blijven.

Bij de start van de daadwerkelijke uitvoering van het project is het raadzaam om de betrokken vakmensen op de bouwplaats in te lichten over de doelen en de belangen van de klant. Door ook hier bewust bij stil te staan en dit mee te nemen in de cultuur van het opstarten wordt het vertrouwen en de samenwerking versterkt waardoor de cultuur verandert. Hierdoor zullen de verschillende partijen meer begrip krijgen voor elkaars vakmanschap en elkaar indien nodig helpen. Omdat de mens van nature geneigd is om in zijn oude rol terug te vallen, zoals bij de analyse van de data in hoofdstuk drie duidelijk geworden is, en omdat de bouw van oorsprong een kat en muis spelletje is geweest, waar de verzuiling van de verschillende disciplines ook aan bij heeft gedragen, moet het gezamenlijke belang gedurende de uitvoering meerdere malen naar voren worden gebracht. Over de manier waarop zijn de partijen nog zoekende, omdat dit wel moet gebeuren in de taal die de vakman spreekt en begrijpt. Het ophangen van Lean planningen en bijbehorende tekeningen is dan niet de juiste methode omdat dit niet tot de verbeelding van de betreffende vakmensen spreekt.

Het aan elkaar laten zien van hun eigen vakmanschap zorgt voor een hechtere binding van het tijdelijke team. Hiervoor is een nieuwsgierige houding en verwondering over de andere discipline nodig. Deze interesse in elkaars vakgebied speelt bij alle partijen, als voorbeelden hierin zijn te noemen: de architect moet geïnteresseerd zijn in de klant, zijn manier van wonen of werken, de bouwer moet geïnteresseerd zijn in zijn onderaannemers, en de onderaannemers moeten voor elkaars vakgebied interesse hebben. Hierdoor ontstaat begrip voor elkaars vak wat maakt dat innovaties van onderaf ontwikkeld worden doordat de vakmensen hun eigen vakmanschap inzetten en

combineren met het vakmanschap van een andere discipline. Het bagatelliseren van problemen van de ander is daarbinnen het grootste struikelblok tot het komen van wederzijds begrip. Dit bagatelliseren creëert wantrouwen in plaats van vertrouwen, wat een verdere samenwerking in de weg staat.

### 5.1.3 Conclusies gezien vanuit het proces



Het betrekken van de juiste spelers in het begin van het denkproces over het bouwproces benut alle benodigde expertisegebieden. Zoals hierboven al omschreven is, is het dan wel belangrijk dat de verschillende belangen open op tafel komen te liggen. De vakmensen in de bouw moeten interesse hebben in de medespelers en hun vakgebieden. Dat is te bereiken doordat iedere

partij dat zelf goed moet praktiseren en uitdragen. Daarnaast moet in het bouwproces bewust tijd en aandacht vrijgemaakt worden voor deze uitwisseling van interesses en belangen. Uit een van de interviews kwam naar voren:

*Dat wat je er in het begin niet aan aandacht, geld en tijd in investeert, vecht je er in een later stadium weer uit'.*

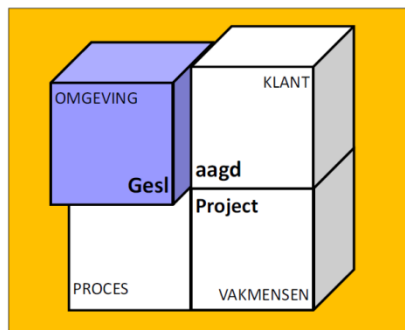
De spelregels en de kaders moeten van tevoren helder zijn, en ook gedurende het proces meerdere malen herhaald worden. Een van de meest genoemde spelregels is dat het bouwproces draait om de klant, en dat de klant hierin centraal staat. Dat uit zich vooral in de renovatieopgave waarbij verschillende voorbeelden genoemd zijn in hoofdstuk drie.

Bij de grotere bouwprojecten zorgt het aanstellen van een raad van beoordelaars, die gezamenlijk gekozen worden, dat de partijen alles doen om uit de vechtsfeer te blijven zoals ook omschreven is in paragraaf 3.1. Door deze beoordelaars zo vroeg mogelijk bij het bouwproces te betrekken, zorgen zij dat de partijen bij een onderling geschil of verschil van mening tot een compromis komen zonder dat daar juristen aan te pas komen. Dit komt het project maar ook de beeldvorming en de reputatie over de bouw ten goede. Wederzijds onbegrip resulteert in de nog vaak gangbare werkwijze in de branche van juridisering, wat ten koste gaat van de kwaliteit van het proces en het

product. Daarmee brengt de juridisering extra kosten met zich die, zoals al eerder aangegeven, niet ten goede komen aan de kwaliteit van het bouwproject.

Tijdens de uitvoering moeten de betrokken vakmensen aangesproken worden op hun expertise, een voorbeeld hiervan is dat de verschillende vakmensen zelf de planning op elkaar gaan afstemmen. Op het moment dat zij zelf inspraak hebben in die planning, committeren zij zich hier eerder aan, en zoeken zij sneller naar mogelijke oplossingen bij een ongewenste verstoring van die planning. Dit sluit aan bij de veel gehoorde wens om de expertise van de vakmensen meer te gebruiken.

#### 5.1.4 Conclusies gezien vanuit de omgeving



Omdat veel bouwprojecten in de toekomst plaats gaan vinden in de al gebouwde omgeving heeft het bouwproject een grote impact op deze omgeving. In wijken waarin gewoond wordt en waarin bijvoorbeeld scholen staan kan de organisatie van het bouwproject zo opgezet worden dat de gewone gang van zaken zo veel mogelijk doorgaat voor de gebruikers van die wijk. Het ontwrichten van deze

normale gang van zaken door bijvoorbeeld het afsluiten van wegen of het belasten van de wijk met veel vrachtverkeer beïnvloedt de bewoners van die wijk. Het op tijd betrekken van de gebruikers van die bouwomgeving in het proces en deze mee te laten denken geeft wederzijds begrip. Met name de heldere informatievoorziening voor die omgeving voorkomt veel problemen. Het op een vroeg moment veel tijd investeren voorkomt dat op een later tijdstip geschillen uitgevochten worden. Een mooi voorbeeld hierin was de nieuwbouw van een groot project midden in een drukke stad waarbij tot nu toe nog niet één klacht van de omwonenden binnen is gekomen.

#### 5.2 Kritiek op het onderzoek

Nadat bovenstaande conclusies uit dit onderzoek duidelijk gemaakt zijn rest mij nog om een aantal kritiekpunten op dit onderzoek te noemen.

In dit onderzoek heb ik mij gericht op de betrokkenen die het project als positief beoordeeld hebben. Door alleen deze partijen te vragen zijn de verkregen data gekleurd. Het interviewen van meer negatief ingestelde betrokkenen, geeft andere data op dezelfde vragen. Daarnaast geeft de toegepaste onderzoeksmethode, waarin op zoek gegaan is naar wat goed is en nog beter kan, een vertekend beeld van de

werkelijkheid. Gelijktijdig is die positieve kleuring juist een van de kenmerken van dit onderzoek dat uitgaat van de sociale aspecten bij de goedlopende processen. In deze onderzoekopzet zijn de factoren die betrekking hebben op de techniek, de financiën en de planning, die wel bijdragen tot het slagen van een project niet genoemd. Ook dit is een bewuste keuze geweest omdat andere onderzoekers zoals eerder omschreven de niet sociale factoren voldoende belicht hebben.

Terugkijkend op dit onderzoek en de wijze waarop ik het uitgevoerd heb, kan ik concluderen dat dit onderzoek maar een klein deel belicht van de sociale aspecten die meespelen bij de beoordeling of de betrokkenen een bouwproject als geslaagd beoordelen. Dit is mede bepaald door vooraf bepaalde tijd die voor dit onderzoek is gesteld. Binnen een tijdsbestek van een half jaar is het naar mijn idee ook niet mogelijk om dit hele gebied te onderzoeken temeer omdat dit gebied voor een groot deel een onontgonnen gebied is binnen deze branche.

### 5.3 Samenvatting conclusie

In deze conclusie heb ik de onderlinge verbanden van de sociale aspecten en de invloed op het bouwproject en het bouwproces in het kader van de theoretische modellen. Dit heeft duidelijk gemaakt dat de bestaande modellen niet een op een toepasbaar zijn en in dit onderzoek en ben ik tot een eigen model gekomen voor onze branche waarin deze sociale aspecten gekoppeld worden aan de verschillende actoren. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat het belangrijkste kenmerk van de sociale aspecten voor het slagen van een bouwproject het op tijd inzetten van de juiste expertise is. Het begrip opbrengen voor elkaars belangen en het hoog leggen van de lat maakt dat van onderaf de vernieuwingen ingezet worden. Dit maakt dat de vakmensen weer trots kunnen zijn op hun werk, wat de juiste mindset en de ideale houding en werkwijze creëert zoals omschreven is in de inleiding. Het centraal stellen en ontzorgen van de klant is als belangrijke voorwaarde genoemd door alle betrokkenen. De in dit hoofdstuk omschreven conclusies maken aan de ene kant heel duidelijk dat de mindset in de bouw moet veranderen en dat de branche dat zelf moet doen. Gelijktijdig besef ik door de gesprekken met de geïnterviewden dat we veel van deze belangrijke actoren al doen, stil op de achtergrond door personen die weten dat de sociale aspecten er toe doen. Door dat meer uit te dragen wordt dit zichtbaar voor de gehele branche en krijgen de technisch georiënteerde vakmensen een beeld van deze aspecten en hun gevolgen. Door hetgeen deze personen gewoon en heel logisch vinden te benadrukken wordt dit belangrijk, en zien anderen wat het effect kan zijn.

## 5.4 Actiepunten

De bovenstaande conclusies bevestigen dat de bouwbranche een andere mindset nodig heeft voor het veranderen van de cultuur, om zo tot een betere samenwerking te komen. In die nieuwe mindset speelt het zich kunnen verplaatsen in de ander en het nieuwsgierig opstellen een hoofdrol, zodat op die manier nieuwe oplossingen ontstaan. Deze noodzakelijk veranderende cultuur is ook al aangehaald bij de relevantie van dit onderzoek in paragraaf 1.3 met daarin de verwijzing naar de Actie Agenda Bouw. Volgens mij is het dan ook van belang dat de nieuwe vakmensen tijdens de opleidingen naast de technische expertise ook oog krijgen voor de sociale factoren in de branche. De studenten dienen in de opleiding al vroegtijdig te leren dat begrip hebben voor de ander en nieuwsgierig blijven naar andere oplossingen de belangrijkste factoren zijn om tot een geslaagd project te komen.

Het vaker toepassen van de AI methode bij onderzoeken binnen de technische sector, vestigt de aandacht op de goedlopende aspecten, en deze aandacht maakt dat deze branche in de richting van die aandachtsgebieden gaat groeien.

Dit onderzoek geeft aan dat de veranderende taal in de branche, door de transitie die de branche doormaakt, nieuwe begrippen krijgt als vertrouwen, begrip en respect. Deze begrippen zijn dan ook niet langer als branchevreemd en soft te zien.

Om bovenstaand genoemd begrip in de ander en nieuwsgierigheid naar de andere vakgebieden aan te wakkeren is het belangrijk om de goede voorbeelden hiervan inzichtelijk te maken. Het uitdragen en delen van die voorbeelden, zodat door die voorbeelden ook van en met elkaar geleerd wordt, zorgt naar mijn mening voor een versnelling van de verandering van de bouwcultuur. Tijdens dit onderzoek is mij opgevallen dat er al veel onderzoeken en goede voorbeelden zijn, maar dat ze versnipperd over de verschillende disciplines en de bijbehorende brancheorganisaties te vinden zijn. Het lijkt mij een opgave voor de organisaties zoals Actie Agenda Bouw of Vernieuwing Bouw, om deze acties te koppelen. Hierdoor kan een platform ontstaan, dat fungeert als verzamelbank, waarbij al deze goede voorbeelden ook voor de verschillende disciplines inzichtelijk zijn.

## Bibliografie

- Actieteam-ontslakken. (2013). *Ontslakken van gebiedsontwikkeling: Wenken voor sneller, goedkoper en flexibeler acteren*. Delft: Cencobouw.
- Aedes vereniging van woningcorporaties, (2013). *Op weg naar regisserend opdrachtgeverschap*. Geraadpleegd via: <http://www.aedes.nl/binaries/downloads/opdrachtgeverschap-in-de-bouw/20130625-op-weg-naar-naar-regisserend-opdrachtgeve.pdf>
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage Publications.
- Baets, R.J. (2002). *Wie orde zaait zal chaos oogsten : een vertoog over de lerende mens*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Bouwteam (2012). *De bouw in actie(s)!: Investerings- en innovatieagenda voor de woning- en utiliteitsbouw*. Amsterdam: IMAGO Printing.
- Boje, D. M. (2011). *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. New York: Routledge.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. (2006). *Themanummer: Intervenieren en veranderen: Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Bremekamp, R. K., Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerking. *Holland management review*, 2009(127), 2-9.
- Brinksma, H., Pijpers, I. R., & Woude, D. H. J. (2004). *Hogere bouwkunde Jellema: 1. (Hogere bouwkunde Jellema.)* Utrecht [etc.: ThiemeMeulenhoff.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013). Webmagazine. *Forse krimp in 2012*. Geraadpleegd via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bouwen-wonen/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3792-wm.htm>
- Charles, E. (1999). *Locating the Energie for Change: an Introduction to Appreciative Inquiry*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Coghlan, A., Preskill, H., & Catsambas, T. (2003). *An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation*. *New Directions for Evaluation*, 2003, 100, 5.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. K. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Craps, M. (2012). Appreciative inquiry: truckendoos of wondermiddel. *n'GO Echos Communication*, (3) 30, 31, 32. Geraadpleegd via: [http://www.echoscommunication.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=198:zomer-2012-n-go-nr3&catid=105&Itemid=236&lang=nl](http://www.echoscommunication.org/index.php?option=com_content&view=article&id=198:zomer-2012-n-go-nr3&catid=105&Itemid=236&lang=nl)
- Dorée, A., Pries, F., Van der Veen, B. en Vrijhoef, R. (2003) Het bouwparadigma: waarom de bouw niet verandert. *Building Business*, februari.



- Ende, L. van den. (2014). *The ritualization of transitions in the project life cycle: A study of stransitionnn ritualls in construction projects*. Geraadpleegd via: Int. J. Proj. Manag.: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.007>
- Faillissementsdossier. (2012). *Faillissementsdossier*. Geraadpleegd via: <http://www.faillissementsdossier.nl/nieuws/4650/recordaantal-faillissementen-in-2012-bouw-uitschieter-met-stijging-van-40-procent.aspx>
- Fransen, P. (2012). Bouwproces veel te complex. *Weekblad Facilitair*, 342,55-57.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York, NY, USA: B. Blackwell.
- Gibbons, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: SAGE Publications.
- Haar, D. van der, & Hosking, D.M. (2004). *Evaluating Appreciative Inquiry: a relational constructionist perspective*. SAGE Publications. vol. 57 , afl. 8, pag. 1017-1036 (20).
- Harré, N., & Moratis, L. (2013). *Psychologie voor een betere wereld, strategieën voor duurzame actie*. Assen: Van Gorcum.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kaats, E. (2012, april). *Duurzaamheid gezien vanuit samenwerkingsperspectief*. Working Paper nr. 20 in de serie Duurzaam Organiseren Doen!. Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer. Geraadpleegd via: [http://www.duurzaamorganiserendoen.nl/files/whitepapers/paper20\\_kaats2.pdf](http://www.duurzaamorganiserendoen.nl/files/whitepapers/paper20_kaats2.pdf)
- Karp, T. (2004). Learning the steps of the dance of change: improving change by capabilities by integrating futures studies and positive organisational scholarship. *Foresight*, 6, 349-355.
- Kil, A. (2012) *Researching professionall: van doener naar denker – van bricoleur naar ingenieur*. inaugurele rede. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Laan, A. T., & Sijpersma, R. (2006). *Bouwen op vertrouwen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Lewin, K. (1960). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science : social equilibria and social change*. Indianapolis, Ind: Bobbs-Merrill, College Division.
- Loo, H. M. (2005). Storymanagement: de kracht van het verhaal. &*Samhoud Magazine*, no 9 , 23-28

- Marrewijk, A. van. (2013). *De behoefte aan rituelen zit in ons allemaal*. Gouda: Programma Kennis in het groot.
- Mastenbroek, W. (1981). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Mersman, A. (2012). *Tussen droom en daad: een co-creatieve zoektocht naar gedragsverandering op de bouwplaats*. Rotterdam: Infinio Learning Performance.
- Michael, S. (2005). *The promise of appreciative inquiry as an interview tool for field research*. Oxfam GB: Taylor & Francis, Ltd.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, (2012). *Bouwen met kwaliteit, nummer 7. Actieagenda Bouw gepresenteerd*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties.
- Nieuwenhof, R. van den. (2005). *De taal van verandering: Veranderen in dialoog*. Schiedam: Scriptum management.
- Nijhof, A. H. J., Karssing, E., Wirtz, R., & Bruijn, T. de. (2008). *En nu doorpakken!: Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Noordhuis, M., & Vrijhoef, R. (2010). *Ketensamenwerking in de bouw: Een leidraad voor ondernemers die ketensamenwerking willen implementeren*. Zoetermeer: RRBouw, Stichting Research Rationalisatie Bouw.
- Nooteboom, B. (2006). *Vertrouwen en innovatie*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Cambridge, UK: Polity.
- Pioneering. (2013). *Op weg van pionieren naar professionaliseren!:* Universiteit Twente. Geraadpleegd via:  
[http://issuu.com/stichtingpioneering/docs/eindrapport\\_bouwteam\\_hellendoorn](http://issuu.com/stichtingpioneering/docs/eindrapport_bouwteam_hellendoorn)
- Ridder, H. A. J., & mauritsgroen-mgmc. (2011). *LEGOlisering van de bouw: Industrieel maatwerk in een snel veranderende wereld*. Haarlem: mauritsgroen-mgmc.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rotmans, J., & Horsten, H. (2012). *In het oog van de orkaan: Nederland in transitie*. Boxtel: Aeneas.
- Rutten, M., Suvaal, E., & Sijkens, I. (2013). *Van kan nie naar passie: Succesvol vernieuwen in de bouw-, installatie- en vastgoedsector*. Leerdam: Constructief.

- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schruijer, S. (2008). Cultuur is overgeleerd gedrag. *DURF, 1 Cultuur en gedrag*, 11-12.
- Senge, P. M., & Westendorp-Kauffmann, A. M. (1992). *De vijfde discipline: De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Stichting Klantgericht Bouwen. (2014)). *Bouwprestaties*. Geraadpleegd via: Bouwprestaties: <http://www.bouwprestaties.nl/over-de-cijfers>
- Thatchenkery, T. (2000). *Affirmation as intervention: The hermeneutics of reframing in organizational change and transformation* (pp1-26). S.l.: Taos Institute.
- Tweede-Kamer. (2003). *Parlementaire enquête bouwnijverheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers. Geraadpleegd via: [http://www.parlement.com/id/vh8lnhrpmxwh/parlementaire\\_enquete\\_bouwnijverheid](http://www.parlement.com/id/vh8lnhrpmxwh/parlementaire_enquete_bouwnijverheid)
- Verbaan, W., Vroom, P., & Ettema, M. (2012). *Nieuw krachtenveld, nieuwe paradigma's: Trendverkenning van de Nederlandse bouwsector*. Wageningen: Blauwdruk.
- Verkade, J., & Raats, M. (2009). *Omgaan met cultuur in megaprojecten*. Gouda: Programma Kennis in het groot.
- Vlist, R. (1981). *De dynamiek van sociale systemen: De bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde*. Alphen aan den Rijn 4etc.: Samsom.
- Vroemen, M. (2009). *Team op vleugels: Gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.

©? Ik heb graag dat deze informatie gedeeld wordt.

Bron: Punte-Klaas, C.(2014). *De bouwbranche en de veranderende taal*. Enschede