

Cultuur vormt sleutel tot verbetering megaprojecten

Om de kans op kostenoverschrijdingen en vertragingen bij infrastructurele megaproject te reduceren, moet er aandacht besteed worden aan de culturele risico's. Dat zei prof.dr.ing. Alfons van Marrewijk op donderdag 14 mei in zijn oratie.



Aan het begin van een nieuw infrastructureel megaproject moeten de betrokken bedrijven en overheden aandacht besteden aan de culturele risico's van hun samenwerking. Daarmee wordt de kans op conflicten en interpretatieverschillen, en dus kostenoverschrijdingen en vertragingen, sterk gereduceerd. Dat zei prof.dr.ing. Alfons van Marrewijk in zijn rede bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie, in het bijzonder de antropologie van cultuurinterventies in complexe en publiek-private netwerken, bij de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam op 14 mei 2009.

Om de financiële crisis te bedwingen, investeren overheden wereldwijd in grote infrastructurele projecten, terwijl de resultaten van dit soort projecten veelal tegenvallen. In Nederland hebben zowel bij de aanleg van de HSL-Zuid als de Noord-Zuidlijn de moeizame samenwerkingsrelaties tussen de projectpartners sterk bijgedragen aan vertragingen en budgetoverschrijdingen. Het Eerste Kamerlid Schouw, tevens voorzitter van de vaste Kamercommissie voor Verkeer en Waterstaat, vroeg daarom onlangs of de minister niet eerst moet investeren in het beter managen van megaprojecten. Aandacht voor de culturele samenwerking tussen de partners is volgens Van Marrewijk de sleutel tot het reduceren van de risico's.

In megaprojecten moeten publieke en private organisaties met verschillende culturele profielen en uiteenlopende belangen met elkaar samenwerken. Als vast onderdeel in een aanbestedingsprocedure zouden partijen, met open agenda's, afspraken moeten maken over de samenwerkingscultuur. Omdat de vaardigheden voor het succesvol doorlopen van een innovatieve aanbesteding nog in ontwikkeling zijn, pleit Van Marrewijk voor het creëren van een platform waarin kennis, opleidingen en onderzoek rondom complexe projecten worden gebundeld om zo tot een daadwerkelijke transformatie in de sector te komen. Volgens de bijzonder hoogleraar kan en moet de culturele samenwerking tussen de verschillende partners in megaprojecten worden verbeterd.

We missen inzicht in de culturele dynamiek van grote projecten

Interview met Alfons van Marrewijk, bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie aan de VU, in het bijzonder de antropologie van cultuurinterventies in complexe en publiek-private netwerken.



Voor afgestudeerde antropologen breken goede tijden aan, als het aan Alfons van Marrewijk ligt. De bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie aan de VU ziet een stevige opmars van bedrijfsantropologen in verschillende werkvelden, zoals het onderzoeken van consumentengedrag, ontwerpen van nieuwe technologie, implementeren van IT software en veranderingsprogramma's, en internationale bedrijfsvoering. Bij het managen van grote infrastructurele projecten kunnen antropologische inzichten volgens Van Marrewijk bijdragen aan het oplossen van samenwerkingsproblemen.

'Wij, antropologen, zijn altijd goed geweest in het gewoon maken van het exotische, van vreemde culturen,' illustreert hij. 'Maar wanneer we terugkeren naar de eigen samenleving, naar de Noord-Zuidlijn, de HSL, dan kunnen we het gewone exotischer maken.' En daarmee samenwerking in complexe projecten structureel verbeteren. Op 14 mei spreekt hij zijn oratie uit.

Hoe maak je een gewoon project exotisch?

'Met het traditionele gereedschap van antropologen: meekijken in de dagelijkse projectwereld en er ook aan deelnemen. Bij het HSL-Zuid-project onderzoek ik op die manier de opzet en de uiteindelijke uitwerking van dit Nederlandse deel van het Europese netwerk van hogesnelheidslijnen. Anderhalf jaar ben ik in die organisatie bezig geweest.

'Ik wilde meedraaien in de wereld van de techneuten om op zo'n manier grip te krijgen op wat er speelt. Wat zijn de culturele artefacten, de verhalen en de mythes die er leven? Hoe denken de medewerkers over de bij het project betrokken bedrijven? En hoe beleven ze hun eigen projectcultuur en relateren ze dat tot anderen?

'Dat is geweldig leuk. Want dan loop je zelf mee in de HSL-Zuid-tunnel, je bezoekt zelf de bouwplaats en je wordt ook HSL'er. Je wordt onderdeel van de projectcultuur, waardoor je veel beter kan begrijpen waar het nou eigenlijk om gaat. In wezen kan je een prachtige etnografie schrijven van zo'n project. Het is erg leuk om er op zo'n manier bij betrokken te zijn.'



Wat kan de antropologie doen voor techneuten?

'Door de verschillende culturen in de dagelijkse praktijk van projecten te bestuderen, kunnen wij inzichten leveren aan de veelal technisch-rationeel denkende techneuten. In de ontwikkelfase van de HSL-Zuid domineerde een projectcultuur die heel erg gericht was op exploratie, wilde ideeën en innovatie. Maar in de uitvoeringsfase moest er beton worden gestort en een rails worden aangelegd. Daarin moet alles veel strakker gestructureerd en gecontroleerd worden.

'De projectleider is ontslagen door de minister van Verkeer en Waterstaat toen een ernstig tekort aan het licht kwam en er is een nieuwe projectleider aangesteld. Die wilde een nieuwe projectcultuur introduceren, maar ontmoette veel weerstand. Want hij had een hele organisatie van zeshonderd man, die nog helemaal gebaseerd was op de oude projectcultuur.

'Het gekke is dat managers nooit het beeld hebben van een project dat het verschillende culturele fases kent. Dat je als projectmanager wel de ene maar niet in de andere culturele fase past. En dan hebben we het over de top van de Nederlandse projectleiders. Omdat men niet doorheeft wat er precies gebeurt, zoals bij de HSL-Zuid, worden heel capabele projectmanagers onthoofd. Dat is natuurlijk te triest voor woorden.

'Wij hebben toen geholpen om het management te laten inzien dat er een cultureel conflict was ontstaan. En door middel van onderzoek, reflectie en interventie hebben we het management geholpen de projectcultuur te ontwikkelen naar een volgende fase.'

Dat klinkt helemaal niet zo exotisch.

'Ik ben opgeleid als telecomingenieur en heb gewerkt als projectmanager, maar dan kom je erachter dat de technische oplossing maar een heel klein deel van het succes van een project is. Mensen met elkaar te laten samenwerken, dat is de kunst. Dan zie je ineens dat het niet zozeer gaat over een puur technisch fenomeen, maar over een sociaal-materialistisch fenomeen.

'Dat heeft mij ertoe aangezet om antropologie te gaan studeren in de avonduren. Toen ik bijna klaar was met de opleiding begreep ik, dat de combinatie van het antropologische perspectief en de technische wereld een gouden greep is. Het is iets wat de mensen in de technische wereld niet kennen.

'Daar gaat mijn onderzoek over. Om met een antropologische bril naar de dagelijkse werkvloer te kijken. Die is gelaagd, cultureel, intercultureel, en heeft een eigen dynamiek. Met zo'n bril moeten we kijken naar de praktijk, naar de uitvoering van die Noord-Zuidlijn. Waarom kijkt de gemeente anders naar zo'n project dan het projectbureau? Waarom claimen de aannemers zoveel extra werk waardoor de projectkosten verder oplopen? Wie voelt zich nou eigenlijk daadwerkelijk betrokken bij het project en hoe werkt dat? Inzicht krijgen in zulke mechanismen is naar mijn mening wat we momenteel missen.'