

Kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen

| AFSTUDEERSCRIPTIE |



Datum:	03 juni 2014
Cursuscode:	TBTB-V15AFRD-13 Afstudeeronderzoek Real Estate Development
Versie:	1.0
Student:	Pieter van Es
Studentnummer:	1595064
Email:	Pieter.vanes@student.hu.nl

TITELBLAD

Personalia

Student: Pieter van Es
 Adres: Buitendams 128
 3371 BN HARDINXVELD-GIESSENDAM
 Telefoonnummer: +31 (0) 6 15247130
 Emailadres: Pieter.vanes@student.hu.nl
 Studentnummer: 1595064



Stageperiode

Startdatum: 03 februari 2014
 Einddatum: 03 juni 2014
 Presentatie:

Cursus

Cursuscode: TBTB-V15AFRD-13
 Afstudeerrichting: Real Estate Development
 Onderwijsinstelling: Hogeschool Utrecht

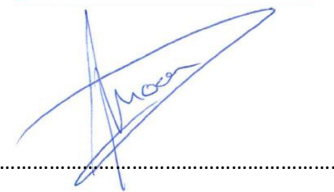
Stage bedrijf:

Bouwgroep Moonen
 Adres: Sluisweg 198
 5237 MZ 'S-HERTOGENBOSCH
 Telefoonnummer: +31 (0) 73 6458700



Begeleider(s):

Naam: Joep Moonen
 Functie: Directeur
 Emailadres: J.moonen@bouwgroepmoonen.nl
 Telefoonnummer: +31 (0) 6 30 52 43 76



Naam: Geert de Leeuw
 Functie: Projectleider
 Emailadres: G.leeuw@bouwgroepmoonen.nl
 Telefoonnummer: +31 (0) 6 53616505



Instantie:

Hogeschool Utrecht
 Adres: Nijenoord 1
 3552 AS UTRECHT
 Telefoonnummer: +31 (0) 88 4818283



Begeleider(s):

Naam: Frank Stikma
 Functie: Docent Bouwtechnische Bedrijfskunde
 Emailadres: Frank.stikma@hu.nl
 Telefoonnummer: +31 (0) 6 55102673



Naam: Olaf Verschuren
 Functie: Teamleider afstuderen
 Emailadres: Olaf.verschuren@hu.nl
 Telefoonnummer: +31 (0) 88 4818609



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek wat zich toespitst op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen. In 2012 is Bouwgroep Moonen begonnen met het ontwikkelen van een veranderstrategie; de Moonen O.P.E.N. gedachte. Mijn onderzoek richt zich op de aspecten, die invloed hebben op kennisdeling, die nodig zijn om deze visie te versterken. Dit vertaalt zich in concrete adviezen en aanbevelingen richting de directie hoe kennisdeling verder geoptimaliseerd, en geïmplementeerd kan worden binnen de organisatie.

Dit document is een uitvloeisel van het totale afstudeeronderzoek. Vijf maanden van intensief onderzoek zijn hier aan vooraf gegaan. Het eerder opgeleverde (14-01-2014) Plan van Aanpak fungeert als onderlegger en startdocument. Dit onderzoek is opgezet door ondergetekende, in de rol van afstudeerstagiair bij Bouwgroep Moonen. De theoretische opzet van dit afstudeeronderzoek komt uit het, door de Hogeschool Utrecht opgestelde, afstudeerprotocol (bijlage 8.1).

Dit afstudeeronderzoek is tot stand gekomen in samenwerking met een aantal partijen. Allereerst wil ik Bouwgroep Moonen in het algemeen bedanken voor het feit dat ik mij het de afgelopen anderhalf jaar niet alleen als student, maar ook als mens heb kunnen ontwikkelen. In februari 2013 begon ik met mijn eerste stage, en anderhalf jaar later heb ik mijn afstudeeronderzoek kunnen voltooien. De open manier van werken en mogelijkheden die ik heb gekregen zorgden ervoor dat ik in deze anderhalf jaar met heel plezier bij Bouwgroep Moonen hebt gewerkt. In het bijzonder wil ik Geert de Leeuw bedanken die mij tijdens beide stages heeft begeleid. Daarnaast zijn er zoveel mensen om op te noemen die het hebben mogelijk gemaakt dat ik mijn onderzoek heb kunnen voltooien. Bedankt!

Mijn dankwoord is ook gericht aan de Hogeschool Utrecht, met in het bijzonder Frank Stiksma. In semester 1 maakte wij positief met elkaar kennis. Je transparante manier van werken en aanstekelijke enthousiasme waren voor mij een continue bron van inspiratie. Ik ben blij dat wij samen in semester 8 de cirkel rond hebben kunnen maken.

Ik hoop dat ik, op mijn beurt, mijn enthousiasme naar voren heb kunnen laten komen in mijn scriptie.

Pieter van Es,

's-Hertogenbosch, juni 2014



Dit onderzoek bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet bestemd voor externe partijen. Inhoudelijke resultaten zijn alleen bedoeld voor direct betrokken stakeholders. Gebruik van deze informatie door anderen dan de betrokken stakeholders is verboden. Openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking van deze informatie aan derden is niet toegestaan. Indien u bij vergissing dit document heeft ontvangen, verzoek ik u contact op te nemen.

Samenvatting

Bouwgroep Moonen is in 2012 begonnen met het inzetten van een veranderstrategie. Verandering is nodig voor organisaties om in te kunnen spelen op de wijzigende eisen vanuit de omgeving. Bouwgroep Moonen vertaalt dit in de Moonen O.P.E.N. gedachte. Dit staat voor 'Ondernemerschap', 'Partnerschap', 'Eigenzinnigheid' en 'Niets te verbergen'. Doel van deze visie is het creëren van meer klantwaarde, betere kwaliteit, minder faal kosten en efficiëntere processen.

Eén van de pijlers binnen de veranderstrategie binnen Bouwgroep Moonen is 'LEAN Bouwen'. Binnen LEAN Bouwen zijn er 5 basisprincipes die kunnen worden toegepast in de bouwsector: (1) Klantwaarde, (2) Waardestroom, (3) Flow, (4) Vraag gestuurde keteninrichting en (5) lerende teams / streven naar perfectie (Balance Result, 2013). Het afstudeeronderzoek heeft zich gericht op punt 5; het lerende aspect binnen organisaties en de kennisdeling die hieraan verbonden is.

De kracht van LEAN, omtrent het begrip kennisdeling, is dat een bedrijf beter en vooral sneller in staat is om te leren (Moonen, 2014). Dit verhoogt de efficiëntie van een organisatie, en vertaalt zich direct in harde resultaten zoals teruglopende plannings, minder faalkosten en hogere winstpercentages (Weggeman, 2010). Optimale kennisdeling is vereiste om lerende teams te kunnen laten functioneren. Organisaties die met teams werken spelen slagvaardiger, sneller en accurater in op toenemende veranderingen in de omgeving (Katzenbach & Smith, 1993; Kozlowski & Ilgen, 2006). De effectiviteit en efficiëntie van de organisatie neemt toe als medewerkers door teamwerk zich beter kunnen ontwikkelen en hun capaciteiten optimaal worden benut (Katzenbach & Smith, 1993; Amelsfoort, 2003).

Voordat de veranderstrategie extern optimaal kan worden toegepast, moet deze nieuwe manier van denken eerst intern worden verankerd binnen de organisatie zelf! Dit is alleen makkelijker gezegd dan gedaan. Het gehele bedrijf is hierbij betrokken, van de werkvloer tot aan de directie. Heel Bouwgroep Moonen moet dezelfde visie uitstralen.

Tijdens de oriëntatiefase binnen het afstudeeronderzoek is er een probleemanalyse opgesteld. Vervolgens is het onderzoek afgebakend wat resulteerde in een hoofdvraag. Deze centrale onderzoeksvraag is sturend bij het uit te voeren onderzoek, en geeft antwoord op de probleemstelling. De hoofdvraag binnen dit afstudeeronderzoek luidt als volgt:

- **Welke voorwaarden moeten er gecreëerd worden om de afdelingen projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering, het principe kennisdeling efficiënt te laten toepassen zodat de onderlinge samenwerking binnen Bouwgroep Moonen wordt geoptimaliseerd?**

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van datatriangulatie. Dit houdt in dat er meerdere dataverzamelmethode worden gebruikt om een beeld te vormen van de onderzoekssituatie (Stikma, 2014). In het onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwalitatief- als kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft vooral betrekking tot het verkrijgen van inzichten. De interviews, literatuurstudies en documentanalyses staan hierbij centraal. Aan deze resultaten kunnen geen cijfers worden gehangen. Kwantitatief onderzoek richt zich op meetbare informatie. De enquête is hier een uitvloeisel van (Baarda en De Goede, 2006).

Uit het onderzoek is gebleken dat werknemers binnen Bouwgroep Moonen erg bereid zijn om kennis te delen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de organisatie en er heerst een open en vertrouwde cultuur. De directie stimuleert mensen om zichzelf continu te ontwikkelen. Ondanks deze gunstige sociale-, organisatorische- en technologische condities zijn er ook diversen leerblokkades die ervoor zorgen dat kennisdeling niet optimaal toegepast kan worden. Mensen schamen zich nog teveel voor gemaakte fouten, collega's communiceren onderling veel te weinig en er wordt nauwelijks gereflecteerd of geëvalueerd. Momenteel ontbreekt de structuur om deze condities te optimaliseren en de leerblokkades te doorbreken.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn een tiental interventies zijn opgesteld, inclusief de benodigde bouwstenen die nodig zijn om deze interventies succesvol te realiseren. De interventies zijn gericht op individuele-, groeps- en organisatorische verbeterpunten. Deze maatregelen moeten ervoor te zorgen dat de afdelingen projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding kennisdeling efficiënt toepassen binnen hun dagelijkse werkzaamheden. Onderlinge samenwerking staat hierbij centraal, maar ook persoonlijke ontwikkeling. Sommige interventies hebben ook raakvlak met andere afdelingen. Onderlinge afstemming moet ervoor zorgen dat de gehele organisatie wordt doordrongen van het belang van kennisdeling. Van de tien aanbevelingen/interventies zijn er vier die direct kunnen worden toegepast;

- (1) Structureel inplannen van functioneringsgesprekken.
- (3) Uitvoerdersoverleg structureel laten plaatsvinden op bouwplaats (1x per kwartaal).
- (7) Per kwartaal een werkvoorbereidersoverleg inplannen.
- (10) Reflectie en feedback stimuleren door toepassen Daily-stand.

Deze vier interventies staan centraal binnen de aanbeveling die gedaan wordt aan de directie. Daarnaast is belangrijk dat de overige zes interventies op de langere termijn ook worden gerealiseerd. Op deze manier worden alle voorwaarden gecreëerd om de afdelingen projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering, het principe kennisdeling efficiënt te laten toepassen. Dit zodat de onderlinge samenwerking binnen Bouwgroep Moonen wordt geoptimaliseerd.

Summary

In 2012 Bouwgroep Moonen has started with the deployment of a change strategy. Change is necessary for organizations to be able to respond to the changing demands from the environment. Bouwgroep Moonen translates this in the Moonen O.P.E.N. thought. This stands for 'Entrepreneurship', 'Partnership', 'Obstinate' and 'Nothing to hide'. Goal of this vision is to create more customer value, better quality, less failure costs and more efficient processes.

One of the pillars within the change strategy of Bouwgroep Moonen is 'LEAN'. Within LEAN Build, there are 5 basic principles that can be applied in the construction industry: (1) customer value (2) value stream (3) Flow, (4) call driven chain supply management and (5) learning teams/commitment to achieve excellence (Balance Result, 2013). This research has focused on item 5. the learning aspect and knowledge sharing within organizations.

The power of LEAN, on the concept of knowledge sharing, is that a company is able to learn better and above all faster (Moonen, 2014). This increases the efficiency of an organization, and translates directly into hard results like declining schedules, less failure costs and higher profit rates (Wagner, 2010). Optimal knowledge sharing is required for the functioning of learning teams. Organizations that work with teams, play more agile, faster and more accurate in on increasing changes of the environment (Katzenbach & Smith, 1993; Kozlowski & Ilgen; 2006). The effectiveness and efficiency of the organization increases when employees, by teamwork, are able to develop their abilities (Katzenbach & Smith, 1993; Amelsfoort, 2003).

Before the strategy can be applied, this new way of thinking must be anchored within the organization! This is only easier said than done. The entire company is involved, from the work floor to the executive board. The entire company must radiate the same vision.

During the orientation phase, within the master thesis, there is a problem analysis. The research is then delineated which resulted in a main question. This main research question helps doing the research, and answers the research question. The main question in this master thesis is:

- **Which conditions must be created so that the departments 'projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding' can apply the principle of knowledge sharing efficiently, so that the mutual cooperation within Bouwgroep Moonen is optimized?**

Within this research I have used data triangulation. This means that there are multiple data collection methods to create a framework of the research setting (Stikma, 2014). The study uses both qualitative and quantitative research. Qualitative research is used to obtain insights. The interviews, literature studies and document analyses are examples. Quantitative research focuses on measurable information. The survey is an outcome (Baarda en De Goede, 2006).

The investigation has shown that workers within Bouwgroep Moonen are very willing to share knowledge. They feel responsibility for the organization and there is an open and familiar culture. The Executive Board encourages people to develop themselves continuously. Despite this favorable social-, organizational- and technological conditions, there are also miscellaneous learning blockages. Too many people are ashamed for their mistakes, colleagues communicate far too little and they hardly reflect or evaluate. Currently there is a lack of the structure to optimize these conditions and learn to break through these blockades.

Ten interventions have been drawn up, including the necessary building blocks needed to make these interventions successful. The interventions are focused on individual, group and organizational improvements. These measures should ensure that the departments apply knowledge sharing efficiently within their daily business. Mutual cooperation is key, but also personal development. Some interventions also have interface with other departments. Coordination should ensure that the entire organization is aware of the importance of knowledge sharing. There are four recommendations/interventions that can be directly applied;

- (1) Structural scheduling of interviews.
- (3) Meetings take place on a construction site (1 x per quarter).
- (7) Quarterly schedule a building preparation consultation.
- (10) Stimulate reflection and feedback by applying Daily-stand.

These four interventions are key within the recommendation that is made to the executive board. In addition it is important that the remaining six interventions also be realized in the future. In this way, all the departments can apply the principle of knowledge sharing effectively. This so that the mutual cooperation within Bouwgroep Moonen is optimized.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	4
SUMMARY	5
1 INLEIDING	9
1.1 Organisatie	9
1.2 Aanleiding	9
1.2.1 LEAN als vertrekpunt	9
1.2.2 Moonen O.P.E.N. en kennisdeling	10
1.3 Probleemanalyse	10
1.3.1 Probleemstelling	10
1.4 Afbakening	10
1.4.1 Doelstelling	11
1.4.2 Hoofdvraag	11
1.4.3 Deelvragen	11
1.5 Leeswijzer	12
2 ONDERZOEKSMETHODIEK	13
2.1 Vooronderzoek (stap 1)	13
2.2 Hoofdonderzoek	14
2.2.1 Literatuuronderzoek (stap 2)	14
2.2.2 Enquêtes (stap 3)	15
2.2.1 Interviews (stap 4)	16
2.2.2 Dataverwerking (stap 5)	16
2.2.3 Aanbevelingen (stap 6)	16
3 LITERATUURSTUDIE	18
3.1 Achtergrond	18
3.2 Wat is kennisdeling?	18
3.2.1 Het belang van kennisdeling	18
3.2.2 Conditie om kennisdeling te stimuleren	18
3.2.3 Leerblokkades	19
3.2.4 Fasen van bewustwording	20
3.2.5 Veranderstrategieën	20
3.2.6 Teamleergedrag binnen de organisatie	21
3.3 Vervolgstappen onderzoek	22
4 ONDERZOEKRESULTATEN	23
4.1 Aanwezigheid kennisdeling	23
4.1.1 Moonen O.P.E.N.	23
4.1.2 Kennisdeling	24
4.1.3 Psychologische veiligheid	24
4.1.4 Waardering van verschillen	24
4.1.5 Openheid naar nieuwe ideeën	25

4.1.6	Reflectie.....	25
4.1.7	Experimenteren	26
4.1.8	Gezamenlijke betekenis	26
4.1.9	Transfer van informatie	27
4.1.10	Elkaar feedback geven.....	27
4.1.11	Fouten analyse	28
4.1.12	Conclusie.....	28
4.2	Stimuleren kennisdeling.....	30
4.2.1	Sociale condities	30
4.2.2	Organisatorische condities	30
4.2.3	Technologische condities	31
4.2.4	Conclusie.....	31
4.3	Leerblokkades	32
4.3.1	Sociale condities	32
4.3.2	Organisatorische condities	33
4.3.3	Technologische condities	33
4.3.4	Conclusie.....	34
4.4	Maatregelen.....	35
4.4.1	Bouwstenen.....	35
4.4.2	Voorbeeldinterventies	36
4.4.3	Interventies binnen Bouwgroep Moonen.....	37
4.4.4	Conclusie.....	37
4.5	Haalbaarheid en toepassing.....	38
4.5.1	Interventies en afstemming	38
4.5.2	Prioritering	39
4.5.3	Conclusie.....	40
4.6	Plan van Aanpak.....	41
4.6.1	Functioneringsgesprekken	41
4.6.2	Uitvoerdersoverleg op bouwplaats.....	41
4.6.3	Overzicht onderaannemers/partners.....	41
4.6.4	Onderhoud integreren bij inkoopcontracten.....	41
4.6.5	Projectevaluaties.	42
4.6.6	Werkvoorbereidersoverleg	42
4.6.7	Uitgebreidere calculatieoverdracht	42
4.6.8	Yammer stimuleren	42
4.6.9	Daily-stand	43
4.6.10	Conclusie.....	43
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	44
5.1	Terugblik	44
5.2	Conclusie	44
5.2.1	Wat is kennisdeling?.....	44
5.2.2	In welke mate wordt er kennis gedeeld?	44

5.2.3	Welke aanwezige factoren stimuleren de kennisdeling?	45
5.2.4	Welke leerblokkades belemmeren de kennisdeling?.....	45
5.2.5	Welke maatregelen kunnen getroffen worden?	45
5.3	Aanbevelingen	45
6	BRONVERMELDING.....	47
7	BEGRIPPENLIJST.....	49
8	BIJLAGEN	51
8.1	Afstudeerprotocol.....	51
8.2	Studiewijzer Plan van Aanpak	52
8.3	Goedkeuring onderzoeksvoorstel	53
8.4	Toewijzing docenten	54
8.5	Literatuurmatrijs	55
8.6	Mindmap literatuur.....	59
8.7	Operationaliseringsschema.....	60
8.8	Enquêteopzet	61
8.9	Onderzoekspopulatie	62
8.10	Enquêteresultaten	63
8.11	Interviewopzet	64
8.12	Interviewresultaten.....	65
8.13	Toelichting Moonen O.P.E.N.	73
8.14	Organogram Bouwgroep Moonen	74
8.15	Evaluatieformulieren bedrijfsbegeleiders	75

1 Inleiding

De bouwwereld is de laatste paar jaar hevig aan het veranderen. In 2009 waren de gevolgen voor het eerst goed voelbaar. De Nederlandse economie bevond zich in een diepe crisis en kromp met 3,9 procent (CBS, 2010). Waar andere sectoren zich, in 2010 en 2011, langzaam herstelden bleef de bouwsector achter (EIB, 2010).

Waar de bouwwereld afgelopen decennia grotendeels te maken had met groei, was de crisis opeens een harde 'wake up call' (EIB, 2014). Hoge winstpercentages, door de jaren heen, verbloemden ouderwetse managementfilosofieën. Innovatieve denkwijzen waren hierdoor niet noodzakelijk, omdat alles 'goed' verliep. Nu het rendement afneemt en de markt geen significante tekenen van herstel toont, gaan steeds meer bedrijven zich verdiepen in veranderstrategieën (Janssen & Reyngoud, 2010). Verandering is nodig voor organisaties om in te kunnen spelen op wijzigende eisen vanuit de omgeving (Caluwé & Vermaak, 2010). Uit Nederlands onderzoek blijkt echter dat 70% van de ingezette veranderstrategieën niet het gewenste resultaat oplevert (Janssen & Reyngoud, 2010).

1.1 Organisatie

De activiteiten van de Bouwgroep Moonen Holding B.V. bestaan voornamelijk uit het uitoefenen van het aannemingsbedrijf en projectontwikkeling. Bouwgroep Moonen is grotendeels actief in Noord-Brabant. Het bedrijf heeft vijf dochterondernemingen:

- Bouwgroep Moonen 's-Hertogenbosch B.V. (<http://www.bouwgroepmoonen.nl/>)
- Bouwgroep Moonen Breda B.V.
- Bouwgroep Moonen West B.V.
- De Visser Bouw en onderhoud B.V.
- Moonen Project Ontwikkeling B.V.

Bouwgroep Moonen heeft +/- 125 personeelsleden in dienst waarvan 60% UTA-personeel en 40% cao-personeel. Bouwgroep Moonen realiseert veel verschillende soorten projecten waardoor het een brede kennis heeft opgebouwd. In de visie van Bouwgroep Moonen staat dat het bedrijf geen specialist wil zijn maar zo breed mogelijk de markt wil bedienen. Of het nu gaat om woningbouw, utiliteitsbouw, scholen of zorg en datzelfde geldt voor nieuwbouw, renovatie of verbouw. Belangrijker dan specialiseren vindt Bouwgroep Moonen dat d.m.v. specialisten, klanten een totaalconcept kan worden aangeboden (Bouwgroep Moonen, 2013).

In dat kader is Moonen dan serieus bezig om beter in de bouwketen te kunnen samenwerken. Dit wordt gedaan met partners die zowel vooraan als achteraan in de keten hun activiteiten hebben. Daarnaast heeft Bouwgroep Moonen ook gemeend dat binnen de organisatie de samenwerking gezocht moet worden. Vanaf 1 maart 2014 zijn dan ook twee nieuwe bedrijven onderdeel uit gaan maken van Bouwgroep Moonen.

- De Van Rooy Groep (<http://www.vanrooygroep.nl/>)
- Pennings Bouwmij (<http://www.penningsbouwmij.nl/>)

Met deze twee bedrijven zullen joint-ventures worden opgestart op basis van 50%-50%. Een organogram van Bouwgroep Moonen is als bijlage toegevoegd (bijlage 8.13).

1.2 Aanleiding

Op 7 februari 2012 heeft binnen Bouwgroep Moonen de aftrap plaatsgevonden van O.P.E.N.. Een vertaling van de kijk op een manier van samenwerken, intern en extern. Binnen deze veranderstrategie wordt de traditionele bouwkolom omgegooid en op een totaal andere manier benaderd (Bouwgroep Moonen, 2014). Deze nieuwe manier van denken en werken wordt noodzakelijk geacht om je als bouwpartij positief te onderscheiden. De pijlers van deze strategie bestaat uit 'Ondernemerschap', 'Partnerschap', 'Eigenzinnigheid' en 'Niets te Verbergen' (Bouwgroep Moonen, 2014).

Tijdens ingeplande sessies (Moonen O.P.E.N. sessies) worden tools aangereikt om bewustzijn en participatie te creëren bij de werknemers. Bewustzijn en participatie moet ervoor zorgen dat de visie niet alleen van bovenaf (management) naar de werkvloer druppelt, maar dat werknemers zelf met input komen om de visie van Bouwgroep Moonen uit te stralen. In de ideale situatie transformeert de top-down organisatie in een bottom-up organisatie. Bouwgroep Moonen wil een lerende organisatie zijn waar kennisdeling aan de basis staat van toekomstig succes. Kennis geeft bedrijven een competitieve voorsprong in de toekomst (Wang & Noe, 2009); *'Knowledge is a critical organizational resource that provides a sustainable competitive advantage in a competitive and dynamic economy.'*

1.2.1 LEAN als vertrekpunt

Eén van de pijlers binnen de veranderstrategie binnen Bouwgroep Moonen is 'LEAN Bouwen'. Binnen LEAN Bouwen zijn er 5 basisprincipes die kunnen worden toegepast in de bouwsector: (1) Klantwaarde, (2) Waardestroom, (3) Flow, (4) Vraag

gestuurde keteninrichting en (5) lerende teams / streven naar perfectie (Balance Result, 2013). Het afstudeeronderzoek richt zich op punt 5; het lerende aspect binnen organisaties en de kennisdeling die hieraan verbonden is.

De kracht van LEAN, omtrent het begrip kennisdeling, is dat een bedrijf beter en vooral sneller in staat is om te leren (Moonen, 2014). Dit verhoogt de efficiëntie van een organisatie, en vertaalt zich direct in harde resultaten zoals teruglopende planningen, minder faalkosten en hogere winstpercentages (Weggeman, 2010). Optimale kennisdeling is vereist om lerende teams te kunnen laten functioneren. Organisaties die met teams werken spelen slagvaardiger, sneller en accurater in op toenemende veranderingen in de omgeving (Katzenbach & Smith, 1993; Kozlowski & Ilgen, 2006). De effectiviteit en efficiëntie van de organisatie neemt toe als medewerkers door teamwork zich beter kunnen ontwikkelen en hun capaciteiten optimaal worden benut (Katzenbach & Smith, 1993; Amelsfoort, 2003).

Samenwerken moet geen 'tegeltjeswijsheid' zijn, maar doorleefd worden (Balance Result, 2013). Het volgende citaat is een veelgebruikte definitie van het begrip kennisdeling (Argote & Ingram, 2000); *'Knowledge transfer in and between organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another'*

1.2.2 Moonen O.P.E.N. en kennisdeling

De Moonen O.P.E.N. gedachte is tot op heden al succesvol gebleken. Binnen de organisatie is er veel enthousiasme en draagvlak en de visie wordt ook steeds beter en efficiënter gecommuniceerd richting externe partijen. Dit resulteert in tevreden opdrachtgevers die inzien dat de nieuwe manier van werken zijn vruchten afwerkt. In april 2014 heeft Bouwgroep Moonen de eerste selectie gewonnen van een volledig LEAN traject; Jacobs Elektro. Oplevering van dit project staat gepland in 2015.

Bouwgroep Moonen staat voor de uitdaging om deze verankering van de visie verder te optimaliseren. Bouwgroep Moonen wil bij de 30% van de bedrijven blijven horen waarbij de veranderstrategie succesvol is, en blijft. Het is belangrijk dat er continu aandacht wordt besteed aan mogelijke verbeteringen om je als organisatie te blijven ontwikkelen. Kennis is immers een organisatorisch middel waarmee bedrijven een concurrerend voordeel kunnen behalen (Wang & Noe, 2009).

1.3 Probleemanalyse

De financiële crisis waaronder de economie nog steeds lijdt blijft zijn invloed op de bouwbranche houden. Herstel/groei ziet Bouwgroep Moonen op korte termijn niet gebeuren. Steeds meer wordt duidelijk dat er sprake is van een nieuwe realiteit. Deze nieuwe realiteit dient dan ook als basis voor het uit te voeren beleid (Bouwgroep Moonen, 2013). De O.P.E.N. gedachte is niet een tijdelijke opwelling, maar een definitieve veranderstrategie.

Uit gesprekken, die in de aanloop van dit onderzoek zijn afgenomen, komt naar voren dat de visie voor werknemers vaak een 'ver van hun bed show' is. Ze voelen zich wel verbonden met de gedachte, maar merken dat het nog niet dagelijks op een concrete manier kan worden toegepast. Er is binnen Bouwgroep Moonen ontzettend veel informatie en kennis beschikbaar, maar de stap van informatiedeling naar kennisdeling moet grotendeels nog gemaakt worden. De begrippen kennisdeling en informatiedeling worden vaak door elkaar gehaald. Onderstaande uitleg (Bertrams, 1999) maakt een duidelijk onderscheid tussen de begrippen en licht het op een logische manier toe; *'Kennis wordt meestal omschreven als een proces waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen gegevens, informatie en kennis. Gegevens zijn feiten, wanneer deze gegevens vergeleken worden met andere gegevens krijgen ze een betekenis en wordt het informatie. Er is sprake van kennis wanneer de informatie wordt gebruikt om een taak te vervullen.'*

1.3.1 Probleemstelling

Voordat de veranderstrategie extern optimaal kan worden toegepast, moet deze nieuwe manier van denken eerst intern worden verankerd binnen de organisatie zelf! Dit is alleen makkelijker gezegd dan gedaan. Het gehele bedrijf is hierbij betrokken, van de werkvloer tot aan de directie. Heel Bouwgroep Moonen moet dezelfde visie uitstralen.

De probleemstelling die voortvloeit uit bovenstaande informatie is als volgt:

Kennisdeling wordt niet optimaal toegepast binnen de organisatie. Hierdoor is het onmogelijk om de Moonen O.P.E.N. gedachte efficiënt te vertalen, en uit te stralen, richting interne en externe partijen.

Deze probleemstelling vloeit voort uit vele gesprekken die gevoerd zijn met werknemers en directie binnen Bouwgroep Moonen (Stap 1; Onderzoeksstappenplan BTB).

1.4 Afbakening

Tijdens Moonen O.P.E.N. sessie 4 zijn er per afdeling drie speerpunten naar voren gekomen welke intern uitgewerkt moeten worden (hoofdstuk 2.1). Binnen het afstudeeronderzoek is het mijn doel om deze uitkomsten binnen de afdelingen projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering uit te werken. Kennisdeling staat hierbij centraal.

1.4.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek vertelt waarom het onderzoek wordt uitgevoerd (Grit, 2008). Wat wil Bouwgroep Moonen bereiken door dit onderzoek uit te laten voeren?

- **Het doel van het onderzoek is inzichtelijk maken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen en hoe dit verbeterd kan worden.**

Het hogere doel is om efficiëntere en doelgerichte resultaten te behalen door middel van de realisatie van een veranderstrategie binnen de organisatie. Door kennisdeling succesvol toe te passen heeft de veranderstrategie een grotere kans van slagen (Ipe et. Al, 2003). Het onderzoeksdoel richt zich specifiek op kennisdeling. De afbakening zit in het feit dat er alleen gekeken gaat worden naar de afdelingen werkvoorbereiding, projectleiding en uitvoering. De basis (middel) van dit onderzoek is een analyse. Het resultaat is het aanreiken van concrete middelen waardoor dagelijkse werkzaamheden geoptimaliseerd worden binnen de Moonen O.P.E.N. gedachte.

Deze middelen moeten voor optimale kennisdeling binnen de organisatie zorgen wat de kansen vergroot voor een succesvolle veranderstrategie (Van der Heijden, Poel & Savelsbergh, 2008). De top-down organisatie moet geleidelijk verandering in een bottom-up organisatie. Werknemers moeten de visie uitstralen en bewust worden van het te volgen traject. Alleen dan heeft de veranderstrategie kans van slagen (Brink, 2004).

De bewustwording en het geloof in kennisdeling zorgt ervoor dat het ook een daadwerkelijke meerwaarde krijgt. Werknemers moeten er voor open staan en een lerende houding hebben ten opzichte van een veranderstrategie. Zonder deze lerende houding heeft een veranderstrategie geen enkele kans van slagen (Tjepkema, 2002).

Indien succesvol toegepast heeft Bouwgroep Moonen een praktische rapportage waarin duidelijk staat welke factoren invloed uitoefenen op deze lerende houding, en hoe dit ten volste benut kan worden. De resultaten binnen dit onderzoek kunnen in een later stadium gekoppeld worden richting de andere afdelingen binnen Bouwgroep Moonen. Wanneer het onderzoek goed wordt toegepast kan Bouwgroep Moonen een enorme slag maken omtrent interne bewustwording. Wanneer deze interne bewustwording is voltooid, en goed kan worden toegepast, kunnen de externe mogelijkheden efficiënt worden benut (ketensamenwerking).

Dit onderzoek vertaalt zich in een adviesrapportage wat aan de directie gepresenteerd kan worden. Tijdens Moonen O.P.E.N. sessie 5 (oktober 2014) zullen de onderzoeksresultaten intern gepresenteerd worden.

1.4.2 Hoofdvraag

Aan de hand van de probleemstelling in paragraaf 1.2, is de hoofdvraag geformuleerd. Deze centrale onderzoeksvraag is sturend bij het uit te voeren onderzoek en geeft antwoord op de probleemstelling. Daarnaast zorgt de hoofdvraag voor afbakening tijdens het onderzoek. De hoofdvraag binnen dit afstudeeronderzoek luidt:

- **Welke voorwaarden moeten er gecreëerd worden om de afdelingen projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering, het principe kennisdeling efficiënt te laten toepassen zodat de onderlinge samenwerking binnen Bouwgroep Moonen wordt geoptimaliseerd?**

1.4.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk om duidelijke deelvragen te formuleren. Deze deelvragen zijn een middel om het onderzoek verder af te bakenen. De volgende deelvragen staan binnen dit afstudeeronderzoek centraal:

- **Wat is kennisdeling en welke factoren spelen hierbij een rol?**
- **In welke mate wordt er binnen de afdelingen werkvoorbereiding, projectleiding en uitvoering kennis gedeeld, en hoe ziet deze kennisdeling/leergedragingen eruit?**
- **Welke aanwezige factoren stimuleren de kennisdeling, en hoe kunnen deze geoptimaliseerd worden?**
- **Welke leerblokkades belemmeren de kennisdeling, en hoe kunnen deze verstoringen bedwongen worden?**
- **Welke maatregelen kunnen getroffen worden om de kwaliteit van de kennisdeling te verbeteren?**

1.5 Leeswijzer

In het onderstaande overzicht zijn de te doorlopen stappen en bijbehorende hoofdstukken weergegeven. Per hoofdstuk wordt de inhoud kort beschreven. De weergegeven stappen (1 t/m 9) geven aan hoe het onderzoek zich verhoudt met het opzette Onderzoeksstappenplan van BTB.

H1: Inleiding	→	Hoofdstuk 1 richt zich op de oriëntatie van het onderzoek. Daarnaast wordt het onderzoek afgebakend; doel- en probleemstellingen worden opgesteld en er wordt aangegeven wat de praktische en theoretische relevantie is. (stap 1 en 2)*
H2: Onderzoeksmethodiek	→	In hoofdstuk 2 staat het te verrichten onderzoek centraal en de ondersteunende methodiek. Er wordt bepaald hoe het onderzoek wordt opgezet en welke dataverzamelmethode gebruikt worden. (stap 3 en 4)*
H3: Literatuurstudie	→	Hoofdstuk 3 zal dieper ingaan op de verzamelde literatuur. Het begrip kennisdeling wordt hierbij geoperationaliseerd. De uitgewerkte literatuurstudie vormt de input voor het operationaliseringsschema. Het operationaliseringsschema is weer de input voor verdere enquête- en interviewvragen. (stap 3)*
H4: Onderzoekresultaten	→	De onderzoekresultaten, die uit de enquêtes en interviews naar voren zijn gekomen, komen in hoofdstuk 4 naar voren. Aan de hand van de indicatoren uit het operationaliseringsschema zullen de resultaten toegelicht worden en versterkt worden met citaten van de respondenten. (stap 5, 6 en 7)*
H5: Conclusies en aanbevelingen	→	In hoofdstuk 5 zal er concluderend naar het onderzoek gekeken worden. Wat zijn de uitkomsten en hoe staat dit in verhouding met eerder vastgestelde doelstellingen en afbakening? Daarnaast zullen er concrete aanbevelingen gedaan worden, welke Bouwgroep Moonen moet implementeren binnen de organisatie om kennisdeling te optimaliseren. (stap 8 en 9)*
H6: Bronvermelding	→	Hoofdstuk 6 geeft een duidelijk overzicht van alle gebruikte bronnen.
H7: Begrippenlijst	→	In hoofdstuk 7 zullen alle begrippen worden toegelicht die centraal staan binnen dit onderzoek.
H8: Bijlagen	→	Hoofdstuk 8 bevat alle bijlagen die fungeerden als input voor het gemaakte onderzoek.

* Onderzoeksstappenplan BTB

2 Onderzoeksmethodiek

Dit afstudeeronderzoek staat in het teken van kennisdeling. In 2012 is Bouwgroep Moonen al begonnen met het stellen van een vraag; hoe kunnen wij ons als bouwbedrijf continu blijven ontwikkelen en profileren richting de klant. De Moonen O.P.E.N. gedachte is een uitvloeisel van de deze vraag, maar geen antwoord. Een middel, maar geen doel. Het antwoord is een complex vraagstuk en vergt tijd, energie en geld. Bouwgroep Moonen vertaalt dit in Moonen O.P.E.N. sessies.

‘Een onderzoek begint altijd met een vraag. Je wilt iets weten en dat ga je onderzoeken. Het onderzoek eindigt als je het antwoord hebt gevonden en dit in de vorm van een verslag hebt gerapporteerd. In dat verslag moet je ook verantwoorden hoe je aan dit antwoord gekomen bent. Op grond daarvan kunnen anderen namelijk nagaan of het om een deugdelijk onderzoek gaat (Baarda & De Goede, 2006).’

Een onderzoek bestaat uit twee onderdelen; het conceptuele en het technische ontwerp. Het conceptuele ontwerp gaat over ‘wat’ het onderzoek moet bereiken. Het technische ontwerp geeft aan ‘hoe’ dit bereikt moet worden (Verschuren en Doorewaard, 2007). De basis van dit onderzoek is conceptueel, in hoofdstuk 4 zal er echter concreet worden ingegaan op hoe het onderzoek moet worden toegepast.

Om goed onderzoek te verrichten zijn de volgende acht basisstappen cruciaal; (1) Durf voort te borduren op andermans onderzoek, (2) durf gemotiveerde keuzes te maken, (3) definieer de belangrijkste concepten, (4) leg de valkuilen van het onderzoek zelf uit, (5) maak onderscheid tussen analytisch en normatief beoordelingsvermogen, (6) streef naar de hoogst mogelijke integriteit, (7) wees kritisch en (8) een goed onderzoek is gedisciplineerd en realistisch (Tulder, 2007).

In het volgende hoofdstuk zal er eerst worden stilgestaan bij het vooronderzoek, wat aan mijn afstudeeronderzoek vooraf gaat. Vervolgens zal er worden toegelicht hoe deze informatie is geïmplementeerd en uitgebreid binnen het afstudeeronderzoek. Literatuurstudies, enquêtes en interviews zijn voorbeelden van methoden en technieken die gebruikt zijn om een antwoord te formuleren op de oorspronkelijk gestelde vraag.



2.1 Vooronderzoek (stap 1)

Stap één binnen het Onderzoeksstappenplan is oriëntatie op het onderzoeksonderwerp. Er wordt gekeken welke ontwikkelingen plaatsvinden en er worden vooronderzoeken verricht.

21 januari heeft de laatste sessie plaatsgevonden (Moonen O.P.E.N. 4). Deze bijeenkomst is gebruikt om een update te geven waar Bouwgroep Moonen staat ten opzichte van verschillende O.P.E.N projecten (BIM, LEAN Bouwen, 4PS, Ketenintegratie en Yammer). Daarnaast is tijdens de bijeenkomst een nieuwe manier besproken, om met elkaar te bepalen welke verbeteringen gevonden kunnen worden om nog beter O.P.E.N. te kunnen werken.

Tijdens sessie 4 is er gebruik gemaakt van een ‘Panel-methode’. Aan de hand van deze methode worden er in korte tijd veel ideeën aangedragen, waarbij iedereen de kans krijgt om input te leveren. Deze methode is door vier aparte groepen toegepast. Binnen deze vier groepen zijn alle afdelingen gemengd om een zo gevarieerd mogelijke input te krijgen. De vier groepen hebben allemaal specifiek over één bepaalde afdelingsgroep gebrainstormd:

- Verkoop/Marketing (I)
- Calculatie/Inkoop (II)
- Werkvoorbereiding/Projectleiding/Uitvoering (III)
- Administratie/Secretariaat/Staf (IV)

Onder leiding van een pannel leider is er gekeken hoe deze afdelingen nog beter O.P.E.N. kunnen werken. Hieruit zijn per afdeling drie aanbevelingen naar voren gekomen. Deze aanbevelingen zijn vervolgens aan alle aanwezigen gepresenteerd. Vervolgstap is om deze aanbevelingen om te zetten in concrete acties richting de directie. Deze actieplannen zullen tijdens de volgende sessie (Moonen O.P.E.N. 5) gepresenteerd worden.



In overeenstemming met de directie is er besloten dat het afstudeeronderzoek zich zal richten op de actiepunten die betrekking hebben op de afdeling 'Werkvoorbereiding/Projectleiding/Uitvoering'. Het onderzoek vertaalt zich in een adviesrapportage waarin concreet wordt weergegeven wat er vanuit de directie nodig is om bovenstaande actiepunten te implementeren binnen Bouwgroep Moonen.

Alle oriënterende gesprekken die zijn gehouden, zijn verwerkt en geanalyseerd. Uitwerking van deze gespreksverslagen wordt vermeldt in het bijlage rapport.

2.2 Hoofdonderzoek

In het Plan van Aanpak is het onderzoek vervolgens afgebakend en geoperationaliseerd en gedefinieerd (stap 2 en 3; Onderzoeksstappenplan BTB). Nadat het project gedefinieerd is, moet er data verzameld worden om het onderzoek te onderbouwen. Onderzoek kan onderverdeeld worden in drie soorten onderzoek; beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek (Baarda & De Goede, 2006). Binnen dit afstudeeronderzoek ligt de nadruk niet expliciet op één type onderzoek. Het is meer een combinatie. Dit type onderzoek wordt 'theorie ontwikkelend onderzoek' genoemd (Spruit, 2014).

Bestaande data helpt bij het definiëren van het onderwerp, het operationaliseren van de begrippen en het ontwikkelen van theorieën over relaties tussen de onderzoeksbegrippen (Baarda en De Goede, 2006). Vervolgens zal er beschreven worden hoe het onderzoek wordt gedaan en hoe de gegevens worden verwerkt.

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van datatriangulatie. Dit houdt in dat er meerdere dataverzamelmethode worden gebruikt om een beeld te vormen van de onderzoekssituatie (Stikma, 2014). In het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van zowel kwalitatief- als kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft vooral betrekking tot het verkrijgen van inzichten. Interviews, literatuurstudies en documentanalyses staan hierbij centraal. Aan deze resultaten kunnen geen cijfers worden gehangen. Kwantitatief onderzoek richt zich op meetbare informatie (Baarda en De Goede, 2006).

2.2.1 Literatuuronderzoek (stap 2)

Het literatuuronderzoek is om na te gaan of er al vergelijkbare onderzoeken zijn uitgevoerd, en of dat er al informatie over beschikbaar is (Verschuren en Doorewaard, 2007). Deze bestaande gegevens kunnen als input gebruikt worden binnen mijn onderzoek. Het literatuuronderzoek staat aan de basis van hoofdstuk 3; Literatuurstudie. Dit onderdeel zal de theoretische achtergrond van het onderzoek toelichten.

Om efficiënt informatie te zoeken is het belangrijk om vooraf een aantal randvoorwaarden te formuleren. Door hier vooraf bij stil te staan levert het zoekwerk meer relevante treffers op. Databases, zoektermen en data zijn drie factoren waar ik mee rekening heb gehouden tijdens het literatuuronderzoek.

Databases

Binnen het onderzoek heb ik alleen gebruik gemaakt van betrouwbare objectieve zoekmachines die door verschillende instanties worden aanbevolen. Geraadpleegde databases: Google, Google Scholar, Science Direct, Management Executive. Daarna werd er gekeken of de gevonden bron (tijdschrift, website, publicatie etc.) betrouwbaar is.

Zoektermen

Om gericht te kunnen zoeken heb ik mij beperkt tot een aantal specifieke zoektermen: Lean, nieuwe cultuur, verandercultuur, veranderstrategieën, leergedrag, lerende organisatie, lerende teams, leerblokkades, bewustwording, kennisdeling, knowledge, knowledge sharing, learning organizations, learning behaviors.

Data

Het onderzoek vindt plaats binnen het lectoraat 'Vernieuwende Cultuur in de Bouwketen'. Binnen dit lectoraat is er sprake van een hedendaagse verandershift. Hierdoor is het belangrijk dat recente informatie wordt gevonden. Om mijn beeld te verbreden heb ik, tijdens een later stadium, ook gezocht naar oudere gegevens om te kijken welke methodiek bijvoorbeeld 10 jaar geleden werd gehanteerd.

Literatuurmatrix

Naast de literatuurstudie zullen alle bevindingen van het literatuuronderzoek worden vastgelegd in een literatuurmatrix. In deze matrix komen alle belangrijke dingen naar voren die betrekking hebben tot het onderzoek. Zo is in één oogopslag duidelijk welke bronnen zijn verzameld en wat de essentiële bevindingen zijn. De literatuurmatrix is bijgevoegd als bijlage 8.5.

Boeken

Naast verschillende artikelen en publicaties zorgen verschillende boeken ook voor de nodige literaire onderbouwing. Deze boeken hebben betrekking tot algemene onderwerpen zoals het verrichten van onderzoek, maar ook boeken die specifiek gaan over kennisdeling. In overleg met de stagebegeleiders zijn deze boeken uitgekozen.

Wanneer alle begrippen, dimensies en indicatoren zijn vastgesteld, door middel van het literatuuronderzoek, is de volgende stap kijken welke dataverzamelingmethoden gebruikt gaan worden binnen het onderzoek (Baarda en De Goede, 2006). Binnen dit onderzoek worden de gegevens verzameld aan de hand van enquêtes en interviews.

2.2.2 Enquêtes (stap 3)

Aan de hand van geraadpleegde literatuur is er een operationaliseringsschema opgesteld (bijlage 8.7). Dit schema maakt een algemeen begrip tastbaar en zorgt voor logische afbakening. Door het begrip steeds kleiner te maken krijg je concrete vraagstukken die het onderzoek kunnen voeden.

Aan de hand van het operationaliseringsschema is vervolgens de enquête opgesteld. Reden voor het uitvoeren van een enquête, is dat het gemakkelijk is om een grote onderzoekspopulatie te ondervragen. Binnen het onderzoek is het hierdoor mogelijk om alle projectleiders, uitvoerders en werkvoorbereiders te ondervragen. Voor de enquête is een bestaande vragenlijst gebruikt. De manier van kennisstapeling zorgt voor meer diepgang en betrouwbaarheid binnen het onderzoek (Stikma, 2014). De vragen zijn dusdanig aangepast dat mensen de vraag vanuit de ik-vorm moeten benaderen. Hierdoor kunnen mensen zich niet verschuilen achter het bedrijf en worden ze gedwongen naar hun eigen werkzaamheden te kijken.

Door middel van stellingen en antwoordschalen is er gekeken of iets meer of minder voorkomt (Baarda en De Goede, 2006). Bij deze enquête is er gebruik gemaakt van een vijfpuntschaal; (1) helemaal niet, (2) nauwelijks, (3) in redelijke mate, (4) in hoge mate en (5) in zeer hoge mate.

Voor- en nadelen

Voordelen van een enquête zijn dat het gemakkelijk is om te organiseren en te verzenden. Daarnaast is het relatief goedkoop omdat de enquête digitaal wordt verzonden. Mensen vullen hem individueel in dus hierdoor creëer je een mate van anonimiteit waardoor mensen zich makkelijker open stellen (Baarda en De Goede, 2006).

Eventueel nadeel van de enquête is de sociale wenselijkheid. Dit is wanneer dat mensen zichzelf in bescherming nemen en dat de resultaten rooskleuriger worden ingevuld (Baarda en De Goede, 2006). Het is zaak om tijdens de, later af te nemen, interviews hier goed op door te vragen. De onderdelen in de eerste kolom van het operationaliseringsschema (kennisdeling, psychologische veiligheid, reflectie etc.) heb ik niet laten zien, toen ik de enquête verstrekke. Dit om te voorkomen dat ik mensen bij voorbaat een kant op stuur en 'vervuil' met informatie. Mensen moeten zo oprecht mogelijk de vragen invullen, zonder enige vorm van manipulatie. Er is ook gekeken naar het zogeheten 'volgorde-effect'. Hier is sprake van wanneer bepaalde vragen beïnvloed worden door onderwerpen die al eerder besproken zijn (Baarda en De Goede, 2006). De volgorde van de vragen is hierop afgestemd.

Respons verhogende maatregelen

Voorafgaand aan de enquête heb ik mijn afstudeeronderzoek toegelicht. Dit zodat de mensen wel wisten in welke context het onderzoek plaatsvindt en zodat iedereen de enquête zou invullen (respons verhogende maatregel). Hierdoor zijn de uitkomsten betrouwbaarder en relevant voor het onderzoek. De interne validiteit wordt hierdoor vergroot (Stikma, 2014). Ik heb dit op drie manieren gedaan. Allereerst heb ik de populatie een email gestuurd. Hierin stond schriftelijke toelichting waarom ik bezig ben met mijn onderzoek en hoe het onderdeel 'Kennisdeling' past binnen de visie van Bouwgroep Moonen. Deze toelichting heb ik vervolgens ook op Yammer gezet gericht aan het hele bedrijf. Hierbij heb ik gezegd dat mijn populatie

bestaat uit de afdelingen projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding, maar dat dit niet betekent dat enige vorm van input niet welkom is. In tegendeel. Als laatste vorm van toelichting ben ik op de bouwplaatsen langs geweest om de enquête en context nog verder toe te lichten en vragen te bespreken.

Onderzoekspopulatie

De directe onderzoekspopulatie haal ik uit de afdelingen werkvoorbereiding, projectleiding en uitvoering. Ik heb ervoor gekozen om alle projectleiders, uitvoerders en werkvoorbereiders te enquêteren. Op deze manier krijg ik een compleet, en zo betrouwbaar mogelijk beeld van de drie afdelingen. De enquêtepopulatie bestaat uit 30 personen (5 projectleiders, 14 uitvoerders en 11 werkvoorbereiders). Iedereen heeft de enquête beantwoord dus ik heb een respons van 100%.

2.2.1 Interviews (stap 4)

Aansluitend op de enquête zijn diepte-interviews afgenomen. Hierdoor kan ik op kleinere schaal gebruik maken van dezelfde onderzoekspopulatie. Mensen kunnen op deze manier geconfronteerd worden met de resultaten, en door middel van deze interviews kan er gekeken worden of de enquêteresultaten ook daadwerkelijk zo worden ervaren. Wanneer dit niet zo is kan er achterhaald worden, waar dit eventueel aan ligt.

Deze gestructureerde interviews zijn mondeling afgenomen. Hierbij is gelet in welke functie iemand heeft, voor welke vestiging hij werkt en binnen welk project hij werkzaam is. Door hier een goede schifting in te maken, ontstaat er een diverse onderzoekspopulatie en zijn de resultaten betrouwbaarder. 9 mensen zijn in de eerste ronde geïnterviewd. Deze interviews duurden gemiddeld 30 minuten. Voorafgaand aan de interviews, is het onderwerp Kennisdeling nog een keer besproken. Dit zodat de mensen weer een beeld kregen van het onderzoek. De interviews zijn met een iPad opgenomen en later getranscribeerd. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd en per interview uitgewerkt. Citaten die in de scriptie zijn verwerkt hebben alleen de vermelding 'projectleider', 'uitvoerder' of 'werkvoorbereider'. Dit vanwege privacy redenen.

Structuur

De interviews die zijn afgenomen, moeten goed gestructureerd zijn. Dit zodat de goede informatie naar voren komt. Wanneer er geen richting wordt aangegeven krijgt je als onderzoeker wel resultaten, maar zijn deze niet relevant voor het onderzoek. Objectiviteit van de onderzoeker is ook een vereiste om 'eerlijke' informatie te verkrijgen (Baarda & De Goede, 2009). Het operationaliseringsschema stond centraal tijdens de interviews. Aan de hand van dit schema, werden de enquêteresultaten getoetst aan de daadwerkelijke bevindingen, en werd er dieper ingegaan bij opmerkelijke resultaten.

Voor- en nadelen

Voordeel van een open-interview is dat er dieper op de vragen kan worden ingegaan. In vergelijking met het afnemen van enquêtes, is er meer controle op het invullen van de antwoorden. Wanneer iets niet duidelijk is komt dit bij een interview naar voren en kan het direct besproken worden.

Nadeel is dat het veel tijd kost om de interviews uit te werken. Het transcriberen is een arbeidsintensief proces. Ook bij het afnemen van interviews speelt sociale wenselijkheid een grote rol. Het is zaak om goed door te vragen om de vraag achter de vraag beantwoord te krijgen (Verschuren en Doorewaard, 2007).

2.2.2 Dataverwerking (stap 5)

De ingevulde enquêtes zijn verwerkt in een Excel-bestand. Alle resultaten zijn handmatig ingevuld en met wiskunde formules doorgerekend. Verschillende formules zorgen ervoor dat de data kloppend zijn en dat foutief ingevulde gegevens worden gedetecteerd. De uitkomsten worden gespiegeld aan het gemiddelde, mediaan en modus. Daarnaast is er als extra toevoeging de standaarddeviatie. Dit is een hulpmiddel om te kijken of de getallen in een reeks dicht rondom het gemiddelde liggen, of dat ze meer verspreid zijn over de gehele range. Als laatste onderdeel is er een frequentietabel opgesteld. Hierin wordt nog meer duidelijk hoe de resultaten zich omtrent het totaalbeeld verhouden. De verwerkte resultaten zijn in bijlage 8.10 en 8.12 te vinden.

Alle interviews zijn digitaal opgenomen, en vervolgens volledig getranscribeerd. Belangrijke onderwerpen zijn in de transcriptie gearceerd. De transcriptie zorgde er vervolgens voor dat de data efficiënt verwerkt kon worden. De interviews zijn aan de hand van 5 onderdelen uitgewerkt; (1) Waarom interview ik deze persoon? (2) Wat is het doel van het interview? (3) Samenvatting, (4) Belangrijke citaten en (5) Conclusie/vervolgstappen.

De uitkomsten van de enquête en deze interviews worden in hoofdstuk 4 uitvoerig besproken.

2.2.3 Aanbevelingen (stap 6)

Binnen dit onderdeel zal er gekeken worden welke onderzoeksmatige aanbevelingen gedaan kunnen worden, betreffende het verrichtte onderzoek. Met een kritische blik zal er als het ware van bovenaf naar het onderzoek gekeken worden welke dingen in de toekomst anders aangepakt moeten worden. Voor een onderzoeker is dit een belangrijke competentie. Deze zelfreflectie dwingt je het onderzoek van een andere kant te benaderen.

Extra toelichting onderzoek

Kennisdeling is een begrip wat voor een hoop mensen moeilijk is om te omschrijven. Het is iets ontastbaars en ze weten vaak niet welke aspecten er allemaal mee te maken hebben. Binnen een conservatieve arbeidsomgeving, wat de bouwwereld is, merkte ik dat veel mensen terugvielen op oude denkpatronen en gewoonten. Het begrip 'Kennisdeling' klinkt leuk, maar het weet hun aandacht niet vast te houden. Binnen het onderzoek had hier denk ik meer aandacht aan besteed moeten worden, om mensen bewuster te maken van kennisdeling en alle aspecten die hier mee te maken hebben. Nu kreeg ik ook goede onderzoeksresultaten, alleen ik twijfel of ze allemaal vanuit hetzelfde perspectief zijn benaderd. Extra toelichting is dus een maatregel die dit probleem kan oplossen. Zet de onderzoekspopulatie bijvoorbeeld voorafgaand van het onderzoek bij elkaar in een ruimte, en pitch je onderzoek en beantwoord direct vragen.

Intensievere observatie

Een andere maatregel is intensievere observatie. Wanneer er de leergedragingen duidelijker in beeld gebracht konden worden, had ik tijdens diepte-interviews meer concrete voorbeelden aan kunnen dragen. Dit zou er weer voor zorgen dat ik gerichtere resultaten uit mijn onderzoek kreeg. Door dit efficiënter bij de interviews te doen is het mogelijk om een ontastbaar begrip, zoals kennisdeling, concreet te vertalen richting de dagelijkse werkzaamheden van een deelnemer. Hierdoor worden de resultaten plausibeler. Dit is een arbeidsintensieve maatregel, maar is voor een vervolgonderzoeker wel een aanbeveling.

Objectiviteit bevestigen

Voor een onderzoeker is het belangrijk dat er objectief naar het onderzoek gekeken wordt. Ik merkte dat ik niet 100% objectief in mijn eigen onderzoek stond, omdat ik mijn eerdere stage ook bij Bouwgroep Moonen heb gedaan. Ik ben er wel van overtuigd dat ik door deze opgebouwde relatie meer resultaten heb behaald. Dit is een voordeel wat niet moet worden onderschat. Op basis van vertrouwen heb ik punten aan het licht kunnen brengen die een ander niet snel had verkregen. Onbewust is er alleen wel sprake van beïnvloeding omdat ik zelf ook een mening heb over het proces. Het mes snijdt dus aan twee kanten. Een maatregel om dit op te lossen is om een buitenstaander hetzelfde onderzoek te laten uitvoeren (valideren) en dan kijken of er grote verschillen zijn met betrekking tot de resultaten.

Onderzoek bij andere bedrijven

In een volgend onderzoek is het denk ik ook belangrijk om te kijken hoe het begrip 'kennisdeling' bij andere bedrijven wordt toegepast. Als extra studie kan er gekeken worden welke bedrijven hier veel aandacht aan besteden, en hoe dit concreet wordt toegepast. Hierdoor wordt binnen het onderzoek de praktijk gekoppeld aan de theorie. Ik denk dat dit onderzoek veelal vanuit de theoretische kant is benaderd. Oplossing kan zijn, dat er niet alleen een interne onderzoekspopulatie is, maar ook een externe waarbij mensen van andere bedrijven geïnterviewd worden. Door deze resultaten dan naast elkaar te leggen is het mogelijk om in een oogopslag te zien waar de verschillen in zitten. Vervolgens is het zaak om te kijken waar deze verschillen vandaan komen en binnen de bedrijven worden opgelost. Door dit vervolgens aan de bestaande literatuurstudie te koppelen, ontstaat er een completer en betrouwbaarder beeld. De oplossing zijn denk ik ook een stuk toepasbaarder.

Samen sterk

Inspeland op de vorige punten is het wellicht een idee om het afstudeeronderzoek met meerdere personen uit te voeren, bijvoorbeeld in een tweetal. Ik merkte dat ik nu al mijn tijd al efficiënt in moest delen om alle resultaten te verkrijgen. Wanneer bovenstaande verbeterpunten in een volgend onderzoek geïmplementeerd moeten worden, adviseer ik om dit samen aan te pakken. Hierdoor is er ook intern direct sprake van kennisdeling (door communicatie en discussie onderling), maar het onderzoek kan ook grootschaliger worden opgezet. Het is individueel ook mogelijk, maar ik vrees niet binnen het tijdsbestek van 5 maanden.

3 Literatuurstudie

De literatuurstudie is een essentieel onderdeel binnen het afstudeeronderzoek. Literatuur is de ruggengraat waaraan het onderzoek wordt opgehangen. Zonder goede en betrouwbare literatuur is het onmogelijk om een gedegen onderzoek op te zetten. Literatuur staat aan de basis, en van hieruit worden de verschillende onderzoekstappen uitgewerkt (Baarda en De Goede, 2009). De uitgewerkte literatuurstudie vormt de input voor het operationaliseringsschema. Het operationaliseringsschema is weer de input voor verdere enquête- en interviewvragen.

3.1 Achtergrond

Eén van de pijlers binnen de veranderstrategie binnen Bouwgroep Moonen is 'LEAN Bouwen'. Binnen LEAN Bouwen zijn er 5 basisprincipes die kunnen worden toegepast in de bouwsector: (1) Klantwaarde, (2) Waardestroom, (3) Flow, (4) Vraag gestuurde keteninrichting en (5) lerende teams / streven naar perfectie (Balance Result, 2013). Het afstudeeronderzoek richt zich op punt 5; het lerende aspect binnen organisaties en de kennisdeling die hieraan verbonden is.

De kracht van LEAN, omtrent het begrip kennisdeling, is dat een bedrijf beter en vooral sneller in staat is om te leren (Moonen, 2014). Dit verhoogt de efficiëntie van een organisatie, en vertaalt zich direct in harde resultaten zoals teruglopende plannings-, minder faalkosten en hogere winstpercentages (Weggeman, 2010). Optimale kennisdeling is vereiste om lerende teams te kunnen laten functioneren. Samenwerken moet geen 'tegeltjeswijsheid' zijn, maar doorleefd worden (Balance Result, 2013).

3.2 Wat is kennisdeling?

Het volgende citaat is een veelgebruikte definitie van het begrip kennisdeling (Argote & Ingram, 2000); *'Knowledge transfer in and between organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another.'* Het gaat dus over een proces waarbij personen of groepen worden beïnvloed door ervaringen van anderen. Hoe gebeurt deze beïnvloeding?

Vaak verwarren mensen kennisdeling met informatiedeling. De begrippen staan ook direct met elkaar in verbinding, en zijn afhankelijk van elkaar, maar er is wel een verschil op te merken. Onderstaande uitleg (Bertrams, 1999) maakt een duidelijk onderscheid tussen de begrippen, en ligt het op een logische manier toe; *'Kennis wordt meestal omschreven als een proces waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen gegevens, informatie en kennis. Gegevens zijn feiten, wanneer deze gegevens vergeleken worden met andere gegevens krijgen ze een betekenis en wordt het informatie. Er is sprake van kennis wanneer de informatie wordt gebruikt om een taak te vervullen.'* Informatie kan pas omgezet in kennis wanneer mensen er daadwerkelijk wat mee doen. Wanneer ze betekenis geven aan deze informatie, dan pas is er sprake van kennisdeling. Kennisdeling is onder te verdelen in een vijftal aspecten die invloed uitoefenen op een organisatie: (1) organizationaal context, (2) interpersonal and team characteristics, (3) cultural characteristics, (4) individual characteristics, en (4) motivational factors (Wang & Noe, 2009).

3.2.1 Het belang van kennisdeling

Eerder werd al aangegeven dat de kracht van kennisdeling is, dat bedrijven beter en sneller in staat zijn om te leren. Waarom is het belangrijk voor bedrijven om te willen leren? Dit klinkt zweverig en is moeilijk tastbaar te maken. Echter; een lerende organisatie zorgt ervoor dat er harde resultaten behaald kunnen worden. Binnen een bouwbedrijf moet hierbij gedacht worden aan teruglopende plannings-, minder faalkosten en hogere winstpercentages (Weggeman, 2010).

Kennis is een organisatorisch middel waarmee bedrijven een concurrerend voordeel kunnen behalen. Het volgende citaat illustreert deze gedachte (Wang & Noe, 2009); *'Knowledge is a critical organizational resource that provides a sustainable competitive advantage in a competitive and dynamic economy.'* Wanneer kennisdeling dus efficiënt wordt toegepast kunnen bedrijven een voorsprong behalen ten opzichte van andere concurrerende bedrijven.

Met het oog op de lange termijn speelt kennisdeling ook een grote rol. Het herkennen van kennis wordt gezien als de sleutel tot succes binnen een organisatie (Ipe, et. Al., 2003); *'Knowledge is now being seen as the most important strategic resource in organizations.'* Het is dus belangrijk met het oog op de korte termijn (faalkosten etc.), maar ook essentieel op de langere termijn betreffende de continuïteit van een bedrijf.

'Kennisdeling leidt tot het samen dingen beter doen door ervaringen, ideeën en harde feiten uit te wisselen. Hierdoor kunnen nieuwe producten en diensten ontstaan, en kunnen verbeteringen in de dagelijkse werkzaamheden worden gerealiseerd. Het delen van 'lessons learned' vormt een belangrijke basis voor de continue verbetering van kwaliteit en innovatie: uit de synergie van het delen ontstaan ideeën voor intern en extern gerichte verbeteringen (Brink, 2004).'

3.2.2 Condities om kennisdeling te stimuleren

Een aantal factoren spelen een rol wanneer het gaat om succesvolle kennisdeling. Een belangrijk onderdeel is hoe medewerkers binnen een organisatie omgaan met het begrip kennisdeling. Voor een succesvol proces van kennisdelen is een

blijvende gedragsverandering bij medewerkers gewenst, waarbij men het collectieve belang voor het individuele gewin stelt (Brink, 2004). Je kunt mensen niet dwingen, maar door een omgeving te creëren met de juiste condities op de werkvloer kunnen, kan kennisdeling gestimuleerd worden (Brink, 2004). Drie condities zijn sleutelfactoren bij het delen van kennis; sociale-, organisatorische- en technologische condities (figuur ..).

- **Sociale condities** hebben te maken met het beïnvloeden van de mens. Eerder werd namelijk al aangehaald dat het gaat om een gedragsverandering. De voordelen van kennisdeling moeten duidelijk zijn, men moet gemotiveerd zijn en betrokken voelen bij het proces om zichzelf te ontwikkelen en te stimuleren.
- Bij **organisatorische condities** is collectieve ambitie belangrijk. Heel de organisatie moet hetzelfde doel voor ogen hebben. Er moet vanuit de organisatie ook tijd gereserveerd worden kennisdeling mogelijk te maken.
- **Technologische condities** moeten ervoor zorgen dat mensen door middel van informatie met elkaar verbonden worden. Uniformiteit in documentatie speelt hierbij een rol. Een gestructureerde opzet van documenten zoals handleiding, rapporten en bijvoorbeeld klantgegevens.

Sociale condities	Motivatie	Zorg	Waardering	Empowerment
	Waarden, houding, humeur, emoties	Vertrouwen		Voordeel participant
	Vaardigheden, competenties, organisatorische rol	Verbeteren competenties	Kennisteam	
Organisatorische condities	Strategie	Strategische focus	Collectieve ambitie	Voordeel klant
	Structuur	Organisch gestructureerde organisatie	Gedeelde context	Doelgerichtheid
	Systemen	Slack (speling in tijd)	In werkproces geïntegreerd	Opbrengst meten
	Stijl	Kenniskampioen	Voorbeeldgedrag	Klimaat van openheid
	Cultuur	Gemeenschappen	Teamwork	Dialogoog
Technologische condities	Het delen van expliciete kennis	Kennisopslag		
	Het delen van expliciete en impliciete kennis	Kennisatlas		
	Het delen van impliciete kennis	Samenwerkingsplatform		

Een goede balans tussen deze drie condities maken het mogelijk om binnen een organisatie kennisdeling te faciliteren. De condities zijn er op gericht een blijvende gedragsverandering bij medewerkers te bewerkstelligen, waarbij men het collectieve belang voor het individuele gewin stelt. Dit is een lastig een langdurig proces omdat de meeste mensen in hun professionele leven worden geconditioneerd voor individualiteit en concurrentie, niet voor samenwerking en het delen van ideeën en kennis (Brink, 2004). Vanuit hun werksituatie hanteren de 'werkvloer', het middenmanagement en het topmanagement ieder een eigen kijk op kennisdelen. Kennisdelen slaat pas aan als de beoogde meerwaarde van de stimuleringsactiviteiten past binnen deze hiërarchische differentiatie. Met andere woorden, elke medewerker heeft behoefte aan argumentatie die past binnen de eigen zienswijze en die zijn specifieke problemen oplost (Brink, 2004).

Ipe et. Al. (2003) gaan er vanuit dat er drie factoren zijn die invloed uitoefenen op kennisdeling: (1) nature of knowledge, (2) motivation to share en (3) opportunities to share. Deze drie aspecten komen qua intentie overeen wat hierboven eerder is omschreven. Wanneer deze drie aspecten samenkomen kan kennis efficiënt worden gedeeld.

3.2.3 Leerblokkades

In het vorige onderdeel ging het over condities die kennisdeling mogelijk maken. Andersom geldt; wanneer deze condities niet goed worden toegepast is er sprake van een negatief effect. Deze negatieve aspecten worden leerblokkades genoemd. Leerblokkades zijn in twee soorten te verdelen. Ten eerste zijn er leerblokkades die het individuele leren van medewerkers in de weg staan, zoals een bedrijfscultuur waarin het maken van een fout wordt bestraft. Ten tweede zijn er leerblokkades die het leren van de organisatie als geheel belemmeren. Wanneer de communicatiekanalen bijvoorbeeld verstopt zijn, kunnen individuen op zich nog wel leren van hun eigen ervaringen, maar wordt collectief leren bijna onmogelijk (Tjepkema, 2002). Hieronder zijn de meest voorkomende leerblokkades weergegeven:

- Organisatorische starheid	- Beperkte communicatie tussen hiërarchische lagen
- Blinde vlek voor langzame veranderingen	- Organisatie inrichting afgestemd op stabiele omgeving
- Te sterke actiegerichtheid	- Te strikte afbakening van functies en afdelingen
- Slecht leren van fouten	- De moeilijkheden van management teams
- Defensieve routines	- 'Hands on-management'
- De moeilijkheid van ervaringsleren	- Ontbreken van voldoende middelen

'Het idee van de lerende organisatie wekt door de naamgeving vaak ten onrechte de indruk dat het hier gaat om een ontwerp, of een organisatiemodel. Het concept van de lerende organisatie is echter niet zozeer een ontwerp of een model dat is te implementeren, het is veel meer een manier van kijken naar de organisatie, naar de structuur en de processen. In essentie is het idee van de lerende organisatie een perspectief waarin een optimaal verloop van het leerproces centraal staat, en niet zozeer alleen van het primaire proces.' (Tjepkema, 2002).

Om alle betrokkenen te laten deelnemen moet verandering op organisatie-, afdelings- en soms zelf op individueel niveau georganiseerd worden (Vrijhoef, et. Al., 2013).

3.2.4 Fasen van bewustwording

Wil je als mens nieuwe structuren leren, dan gebeurt dat in vier stappen. Deze universele opvatting gaat er van uit dat, ongeacht de inhoud, het individuele leerproces in vier stappen is in te delen (Arpa, 2014).

I – Onbewust onbekwaam: in deze fase bevinden mensen zich als ze niet weten, dat ze iets niet kunnen. Er zijn zaken waar mensen het bestaan niet van afweten, en misschien ook nooit te weten komen. Wanneer mensen ontdekken dat ze iets niet kunnen komen ze in fase II.

II – Bewust onbekwaam: In deze fase zijn mensen zich bewust van hun onbekwaamheid. Dit kan best confronterend zijn. Op dit moment zijn er twee keuzes; berusting of ontwikkeling.

III – Bewust bekwaam: wanneer het besluit wordt genomen om het leerproces aan te gaan is fase III bereikt. In dit stadium wordt de nieuwe vaardigheid aangeleerd. Het is belangrijk dat de juiste randvoorwaarden (condities) aanwezig zijn om deze vaardigheid te faciliteren.

IV – Onbewust bekwaam: na herhaling is een aangeleerde vaardigheid een automatisme geworden. Men denkt er niet meer over na, en het is een natuurlijke handeling geworden.



De ontwikkeling van een organisatie gebeurt op een soortgelijke manier. Als een organisatie deze fasen doorloopt, verandert kennisdelen ook van onbewust en ongeïntegreerd naar een meer nadrukkelijker aanwezige en ondersteunende vorm. De organisatorische condities moeten ervoor zorgen dat mensen zich op individueel vlak kunnen ontwikkelen (Brink, 2004).

Wanneer organisaties gebruik willen maken van de kennis die ze bezitten, moeten ze eerst begrijpen hoe kennis ontstaat, hoe deze wordt gedeeld en hoe kennis wordt toegepast binnen een organisatie (Ipe, et. Al., 2003); *'If organizations have to capitalize on the knowledge they possess, they have to understand how knowledge is created, shared, and used within the organization.'*

3.2.5 Veranderstrategieën

Eerder is geconstateerd dat kennisdeling, wanneer efficiënt toegepast, bedrijven de mogelijkheid biedt om een voorsprong te behalen ten opzichte van andere concurrerende bedrijven. Wanneer een bedrijf nog in de onbewuste fase zit zal er een verandering moeten worden doorgevoerd. Verandering is nodig voor organisaties om in te kunnen spelen op wijzigende externe eisen vanuit de omgeving.

Uit een Nederlands onderzoek naar verandermanagement blijkt dat zeventig procent van de veranderingen niet het gewenste resultaat oplevert (Boonstra, 2000). Dit is een confronterend percentage. Maar het schrikt mensen niet af om veranderstrategieën door te voeren. Het volgende citaat (Janssen & Reyngoud, 2010) geeft de essentie helder weer; *'Beter een blauwtje lopen dan een groentje blijven.'* Stilstand is tenslotte achteruitgang.

Hoewel iedere organisatie te maken krijgt met veranderingen, zijn er sterke verschillen in de manieren waarop organisaties met deze veranderingen omgaan. Aan de hand van de manier waarop organisaties omgaan met complexiteit kan er een systematisch kader worden opgesteld waarbinnen de verandering plaatsvindt (Janssen & Reyngoud, 2010).

Er kan worden uitgegaan van vijf verschillende veranderstrategieën, weergegeven door middel van vijf kleuren (Caluwé & Vermaak, 2010). Binnen iedere strategie wordt geprobeerd deze verstoringen met op de strategie afgestemde interventies te bedwingen; zo wordt de complexiteit in elke strategie op een andere manier gereduceerd (figuur??).

Strategie	Doelen	EPV's	Interne verstoringen	Interventies
Geel	Draagkracht	Consensusbereidheid	Farce van de bestuurlijke drukte	Confrontatie-bijeenkomsten
		Conflictbereidheid	Groupthink	Externe partij/adviseur aanstellen
Blauw	Effectiviteit	Beheersbaarheid	Onvoorziene vertragingen	Projectmatig werken
		Resultaatgerichtheid	Focus op acties ten koste van resultaten	Werken met meetbare kortetermijndoelen
Rood	Collectieve motivatie	Balans investering / waardering	Ongeschikt prestatiebelonings-systeem	Passend prestatiebelonings-systeem
		Samenhang individuele doelen en organisatiedoelen	Tribunegedrag	Werving- en selectiebeleid
			Verborgene agenda's	Management by speech
Groen	Probleemoplossend vermogen	Leervermogen	Gebrek aan kennis en ervaring	Kwaliteitscirkels instellen
		Leermotivatie	Gebrek aan autonomie en regelmogelijkheden	Participatieve verandermethoden toepassen
Wit	Zelforganisatie	Ruimte	Veelheid aan regels en procedures	Open Spacebijeenkomsten
		Aanwezigheid persoonlijke kenmerken	Negatieve groepsprocessen	
			Disciplinedominantie	Zelfstuderende teams

Bovenstaande schema van Caluwé en Vermaak (2010) geeft ook al een aantal interventies welke gekoppeld zijn aan de kleurenstrategieën. Nu zijn er tal van soorten interventies, gericht op verschillende onderdelen binnen een organisatie. Camp (2014) heeft een interventiematrix opgesteld waarin verschillende factoren aan elkaar worden gekoppeld. De interventies die in elk blok worden vermeld hebben invloed op twee bedrijfsprocessen.

'Beleid', 'organisatie', 'personeel', 'technisch', 'politiek' en 'cultureel' zijn de zes bedrijfsprocessen die centraal staan in deze matrix. De matrix zal in hoofdstuk 4.4 nadrukkelijk worden toegelicht.

3.2.6 Teamleergedrag binnen de organisatie

In verschillende wetenschappelijke stukken en publicaties wordt benadrukt dat lerende teams het belangrijkste aspect voor organisaties zijn in de huidige economie. Deze teams hebben een hoger adaptievermogen, productiviteit en creativiteit in vergelijking met wat een individu te bieden heeft (Van der Heijden, Poel & Savelsbergh, 2008).

Frank Stiksma (2013) heeft onderzoek gedaan naar teamleergedrag binnen de themagroepen van het ingenieursbureau. Het onderstaande gedeelte is uit zijn onderzoek naar voren gekomen en sluit direct aan op dit afstudeeronderzoek. Door deze informatie te gebruiken is er sprake van kennisstapeling (Stiksma, 2014);

Werken in teams zorgt ervoor dat een organisatie haar taken beter uit kan voeren, sneller leert en gemakkelijker kan veranderen (Mohrman et Al., 1995). Organisaties die met teams werken spelen slagvaardiger, sneller en accurater op toenemende veranderingen in de omgeving (Katzenbach & Smith, 1993; Kozlowski & Ilgen, 2006). De effectiviteit en efficiëntie van de organisatie neemt toe als medewerkers door teamwerk zich beter kunnen ontwikkelen en hun capaciteiten optimaal worden benut (Katzenbach & Smith, 1993; Amelsfoort, 2003). De meerwaarde van teams wordt toegeschreven aan de diversiteit van de teamleden in vaardigheden, waarden en expertise. Teamleergedrag is nodig om teamleden te kunnen bewerkstelligen (Savelsbergh, 2010). Teamleergedrag betreft de activiteiten waarbij de teamleden ernaar streven om taak gerelateerde kennis door interactie met elkaar te verwerven, te delen, te verfijnen of te combineren (Argote, et Al., 2001). Teamleergedragingen zorgen ervoor dat de teamleden bewust en expliciet leren van hun ervaringen (Savelsbergh, 2010). Deze bewustwording geeft teams inzicht in hun huidige routines, zet aan om deze op hun functionaliteit te onderzoeken en stimuleert hen om eventueel nieuwe routines te ontwikkelen (Gersick & Hackman, 1990).

'A team can be defined as; a distinguishable set of two or more people who are assigned specific roles or functions to perform dynamically, interdependently, and adaptively toward a

common and valued goal/object/mission, who have each been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life span of membership.' (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992).

De prestatie en effectiviteit van een team kan bepaald worden aan de hand van een aantal factoren; (1) Co-construction of meaning, (2) Exploring different perspectives, (3) Error analysis, (4) Error communication, (5) Reflection on processes, (6) Reflection on outcomes, (7) Feedback seeking en (8) Experimenting. Deze factoren bepalen in hoeverre er binnen het team, en de organisatie, sprake is van kennisdeling en teamleergedragingen aanwezig zijn. Daarnaast kan inzichtelijk worden gemaakt op welke punten hoog, en welke punten juist laag wordt gescoord (Van der Heijden, Poel & Savelsbergh, 2008).

3.3 Vervolgstappen onderzoek

Het analyseren van de literatuur heeft ervoor gezorgd dat er een duidelijk beeld ontstaat omtrent het begrip kennisdeling. De volgende stap binnen het onderzoek is het opstellen van een operationaliseringsschema. Met dit hulpmiddel wordt een globaal begrip (kennisdeling) tastbaar gemaakt en geoperationaliseerd. Het definiëren en operationaliseren van de begrippen is de volgende stap in het onderzoek er zorgt ervoor dat het onderzoek vormt en richting krijgt. Door het begrip LEAN steeds kleiner te maken in dimensies, (sub)categorieën, indicatoren en uiteindelijk interviewvragen is het mogelijk om verschillende vervolgstappen te initiëren. Het onderstaande operationaliseringsschema is bijvoorbeeld weer de input voor de enquête. De interviewvragen bieden houvast om tijdens latere gesprekken data te verifiëren, en waar nodig is voor diepgang te zorgen.

Begrip	Dimensie	Categorie	Subcategorie	Indicator	Vragen en observaties
LEAN	Lerende teams	Kennisdeling	Team leergedrag	Psychologische veiligheid	Zijn de verschillende meningen welkom binnen de groep?
					Vinden medewerkers het ok om over problemen en meningsverschillen te praten?
					Kan je binnen de groep dingen delen i.p.v. deze voor jezelf te houden?
					Wordt een fout je negatief aangerekend?
				Waardering van verschillen	Worden verschillen in meningen in de groep gebracht of achter gesloten deuren besproken?
					Staan mensen open om het werk op een andere manier voor elkaar te krijgen?
				Openheid nieuwe ideeën	Worden nieuwe ideeën gewaardeerd?
					Wordt er naar je mening of visie gevraagd voor bepaalde vraagstukken?
					Moedigen jullie elkaar aan om vraagstukken vanuit een ander perspectief te benaderen?
					Zijn medewerkers geïnteresseerd om het werk op betere manieren te organiseren?
				Tijd voor reflectie	Is er voldoende tijd beschikbaar om te steken in verbeteringen?
					Is er voldoende tijd beschikbaar voor reflectie?
				Reflectie op proces	Worden de werkmethoden vaak te discussie gesteld?
					Wordt er regelmatig besproken of de samenwerking effectief verloopt?
					Wordt er regelmatig de tijd genomen om te bedenken hoe de werkwijze verbeterd kan worden?
				Reflectie op uitkomsten	Wordt er nagegaan of er wat geleerd kan worden na wat er eerder bereikt is?
					Wordt er regelmatig nagegaan of de acties hebben opgeleverd wat er op voorhand van werd verwacht?
					Wordt het resultaat van acties geëvalueerd?
				Experimenteren	Wordt er veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe manieren van werken?
					Wordt er veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe producten of diensten?
				Gezamenlijke betekenisgeving	Wordt de informatie binnen de groep aangevuld met informatie van andere medewerkers?
					Worden er gezamenlijke conclusies getrokken uit de ideeën die zijn bediscussieerd?
					Bouwen de medewerkers voort op elkaars ideeën?
					Is er sprake van constructieve conflicten tijdens discussies?
					Wordt er gezocht naar afwijkende ideeën tijdens discussies?
					Worden langdurig aangehangen perspectieven regelmatig aan de orde gesteld?
					Worden veronderstelling of aannames die de besluitvorming kunnen beïnvloeden regelmatig geïdentificeerd?
				Transfer van informatie	Zijn er platforms waar medewerkers andere interne experts ontmoeten en van hen leren?
					Zijn er platforms waar medewerkers andere externe experts ontmoeten en van hen leren?
				Elkaar feedback geven	Wordt er regelmatig feedback verzameld over onze werkwijze?
					Wordt er regelmatig geanalyseerd hoe goed wij presteren t.o.v. andere groepen?
					Vragen wij regelmatig naar feedback op onze resultaten van interne en externe belanghebbende?
				Fouten analyse	Als er in het werk iets niet gelukt is, wordt er dan de tijd genomen om erover na te denken?
					Worden fouten grondig geanalyseerd?
					Communiceren werknemers over hun fouten om te voorkomen dat andere dezelfde fout maken?
					Worden de fouten en oplossingen binnen de groep besproken?
					Worden gemaakte fouten openlijk bediscussieerd binnen de groep?

Het bovenstaande operationaliseringsschema staat dus aan de basis van de dataverzameling en het daadwerkelijke onderzoek binnen dit afstudeeronderzoek. In hoofdstuk 2 is al aangegeven dat de dataverzameling gebeurt middels enquêtes en interviews. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten toegelicht en geanalyseerd.

4 Onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten die uit de enquêtes en interviews naar voren zijn gekomen, komen in dit hoofdstuk naar voren. Aan de hand van de indicatoren uit het operationaliseringsschema zullen de resultaten toegelicht worden en versterkt worden met citaten van de respondenten.

Dit hoofdstuk is in vier paragrafen opgedeeld. (1) Aanwezigheid kennisdeling; hier wordt er objectief gekeken in welke mate er sprake is van kennisdeling. (2) Stimuleren kennisdeling; de nadruk binnen deze paragraaf ligt op mogelijke aspecten die kennisdeling binnen de organisatie kan stimuleren. (3) Leerblokkades; in dit onderdeel wordt geanalyseerd welke leerblokkades kennisdeling kunnen belemmeren. (4) Maatregelen; spits zich toe op diverse maatregelen die getroffen kunnen worden om de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen te optimaliseren. (5) Haalbaarheid; hier zal de koppeling gemaakt worden tussen de theorie en de praktijk. Bevindingen zullen aan de afdelingen en directie worden voorgelegd, en de haalbaarheid zal hiervan getest worden.

4.1 Aanwezigheid kennisdeling

'In welke mate wordt er binnen de afdelingen werkvoorbereiding, projectleiding en uitvoering kennis gedeeld, en hoe ziet deze kennisdeling/leergedragingen eruit?'

In dit onderdeel is er gekeken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen. De enquête met de daaruit volgende interviews geven een objectief beeld van de organisatie en een impressie van hoe de leergedragingen er concreet uit zien. De enquêtepopulatie bestaat uit 30 werknemers, afkomstig uit de afdelingen projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding. De interview populatie bestaat uit 9 personen. Elke afdeling heeft 3 afgevaardigden. Alle onderstaande onderdelen, zijn afgeleid van het operationaliseringsschema en oefenen direct invloed uit op kennisdeling binnen een organisatie.

De enquête- en interviewresultaten zullen gecombineerd worden toegelicht. Hierdoor kunnen causale verbanden, en verschillen direct worden toegelicht en uitgelegd.

4.1.1 Moonen O.P.E.N.

De Moonen O.P.E.N. gedachte is de visie van Bouwgroep Moonen en de nieuwe standaard binnen het bedrijf. Ik heb geprobeerd in kaart te brengen in hoeverre mensen zich verbonden voelen met deze visie, en hoe ze zichzelf zien met betrekking tot het begrip 'kennisdeling'.

Moonen O.P.E.N.		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
						HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
1	Ik voel me verbonden met de Moonen O.P.E.N. gedachte.	3,9	0,7	3	4	0	0	10	13	7	
2	Ik pas de O.P.E.N. gedachte toe binnen mijn dagelijkse werkzaamheden.	3,2	0,7	3	3	0	3	18	8	1	
3	Ik weet dat 'Kennisdeling' een essentieel onderdeel is binnen LEAN-bouwen.	4,2	0,4	3	4	0	0	0	23	7	

Resultaten

Uit de enquête blijkt dat iedereen zich, in redelijke mate (33%) tot in (zeer) hoge mate (67%), verbonden voelt met de Moonen O.P.E.N. gedachte. Dit is een gunstige voorwaarde om kennisdeling mogelijk te maken. Uit de interviews bleek ook dat mensen zich daadwerkelijk verbonden voelen met de visie en hier grotendeels achter staan. Men weet alleen nog niet hoe goed hoe deze visie tastbaar gemaakt kan worden binnen hun dagelijkse werkzaamheden; *'Links en rechts zijn er wel initiatieven, maar er is geen gezamenlijk beleid.'* – *Werkvoorbereider*. Dit kwam naar voren bij vraag 2.

De enquête geeft nog aan dat mensen in redelijke (60%) en in hoge mate (27%) de O.P.E.N. gedachte toepassen. Tijdens de interviews kwam naar voren dat werknemers niet goed weten hoe dit moet gebeuren; *'Het is alleen de vraag wat er in de praktijk van de grond komt.'* – *Uitvoerder*.

Kennisdeling blijkt een begrip te zijn binnen Bouwgroep Moonen, wat lastig door de werknemers tastbaar te maken is. Mensen weten wel in hoge mate (77%) dat het belangrijk is en een essentieel onderdeel is binnen LEAN-bouwen, maar uit interviews blijkt dat het vaak nog een 'ver van mijn bed show' is.

De Moonen O.P.E.N. sessies worden als heel erg positief ervaren; *'Het was mijn eerste Moonen O.P.E.N. sessie, en ik vond deze leuk en leerzaam.'* – *Projectleider*. Dit zijn tastbare leergedragingen die zijn waar te nemen. De werknemers hebben alleen het gevoel dat de benodigde vervolgstap nog niet gemaakt kan worden.

4.1.2 Kennisdeling

Kennisdeling staat centraal binnen dit onderzoek. Het is belangrijk om erachter te komen in hoeverre de werknemers nu ook daadwerkelijk bewust van het begrip kennisdeling en in welke mate het plaatsvindt. In de enquête en tijdens de interviews zijn de kaders in kaart gebracht.

Kennisdeling		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET 1	NAUWELIJKS 2	IN REDELIJKE MATE 3	IN HOGE MATE 4	IN ZEER HOGE MATE 5
4	Ik sta open voor verschillende nieuwe denkbelden en ideeën.	4,2	0,6	3	4	0	0	3	19	8
5	Ik zie mijzelf als persoon die zich continu probeert te ontwikkelen.	3,7	0,63	3	4	0	0	8	17	4
6	Ik vind het prettig om mijn kennis met anderen te delen.	4,1	0,54	3	4	0	0	3	21	6
7	Ik heb het gevoel dat men profijt heeft van mijn kennis.	3,8	0,62	3	4	0	0	10	17	3
8	Ik deel mijn kennis ook als andere daar niet om vragen.	3,5	0,62	3	4	0	1	13	15	1
9	Ik verwacht kennis van anderen in ruil voor mijn gedeelde kennis.	3,3	0,86	3	3	1	3	14	10	2

Resultaten

Mensen zijn wel bereid zijn om kennis te delen, maar er is geen duidelijke leidraad hoe dit moet gebeuren; , *'De ervaringen van elkaar zorgen juist voor een verbindende factor.'* – *Werkvoorbereider*. Het gebrek hieraan is een terugkomend onderwerp binnen het onderzoek. Wanneer er tijdens interviews werd doorgevraagd bleek dat er eigenlijk geen middelen zijn die ervoor kunnen zorgen dat mensen structureel kennis kunnen delen. Uit de enquête blijkt dat de bereidheid om kennis te delen in hoge mate aanwezig is (70%). Men voelt zich verbonden met de ingeslagen weg (vraag 1.) en werknemers zien zichzelf als leergierige personen die graag bereid zijn om kennis te delen (59%). Men weet alleen nog niet hoe goed hoe deze visie tastbaar gemaakt kan worden binnen hun dagelijkse werkzaamheden.

4.1.3 Psychologische veiligheid

Hier is gekeken of mensen binnen Bouwgroep Moonen zich op hun gemak voelen binnen de organisatie. Of meningen welkom zijn en worden gerespecteerd, en hoe meningsverschillen worden besproken. In de groep of achter gesloten deuren? Een belangrijk punt is ook of dat fouten negatief worden aangerekend.

Psychologische veiligheid		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET 1	NAUWELIJKS 2	IN REDELIJKE MATE 3	IN HOGE MATE 4	IN ZEER HOGE MATE 5
10	Wanneer ik een verschillende mening heb, is deze welkom binnen de groep.	3,8	0,48	3	4	0	0	7	22	1
11	Als ik een fout maak wordt deze mij negatief aangerekend.	2,2	0,68	3	2	3	17	8	1	0
12	Ik voel mij op mijn gemak binnen het team.	4,3	0,60	3	4	0	0	2	16	12

Resultaten

Uit de enquête komt naar voren dat mensen zich erg op hun gemak voelen binnen Bouwgroep Moonen. Mensen voelen zich veilig en durven in hoge en zeer hoge mate hun mening te uiten (76%). Wanneer er verschillen zijn worden deze openlijk in de groep besproken.

Wat heel erg sterk naar voren komt, zowel bij de enquête als tijdens de interviews, is dat mensen binnen Bouwgroep Moonen fouten mogen maken; *'Ik pretendeer het ook dat je een fout mag maken.'* – *Projectleider*. 59% geeft aan dat een fout je nauwelijks wordt aangerekend. Het wordt niet als 'erg' bevonden. De gedachte is wanneer iemand een fout maakt dit de volgende keer niet meer zal gebeuren; *'Om te leren fietsen moet je eerst een keer zijn gevallen.'* – *Uitvoerder*.

4.1.4 Waardering van verschillen

Binnen een organisatie is het belangrijk dat meningsverschillen worden uitgepraat. Daarnaast is het belangrijk wanneer iemand met een nieuw idee komt dat dit wordt besproken in de groep en dat mensen hier voor open staan.

Waardering van verschillen		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET 1	NAUWELIJKS 2	IN REDELIJKE MATE 3	IN HOGE MATE 4	IN ZEER HOGE MATE 5
13	Ik bespreek mijn meningsverschillen in de groep i.p.v. achter gesloten deuren.	3,7	0,64	3	4	0	0	12	15	3
14	Ik sta ervoor open om het werk op een andere manier voor elkaar te krijgen.	4,0	0,57	3	4	0	0	3	19	7

Resultaten

De organisatie is erg laagdrempelig, waardoor meningen welkom zijn binnen de groep en worden gerespecteerd. Ook wanneer er meningsverschillen zijn. 50% van de enquêtepopulatie geeft aan dat meningsverschillen, in hoge mate, in de groep worden besproken. Dit komt sterk bij de enquête naar voren, en wordt bevestigd tijdens de interview. Alles moet te allen tijde besproken kunnen worden.

4.1.5 Openheid naar nieuwe ideeën

Het is belangrijk dat mensen het gevoel hebben dat ze bij vraagstukken betrokken worden. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat mensen zich gewaardeerd voelen. Anderzijds moet men ook in de modus zitten om andere mensen te inspireren en aan te moedigen om dingen op een andere manier aan te pakken.

Openheid nieuwe ideeën		GEMIDDELDE	STANDAARD-DEVATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
15	Er wordt naar mijn mening/visie gevraagd omtrent bepaalde vraagstukken.	3,6	0,55	3	4	0	1	10	19	0	
16	Ik moedig teamleden aan om vraagstukken vanuit een ander perspectief te benaderen.	3,3	0,70	3	4	0	4	12	14	0	
17	Ik ben geïnteresseerd om het werk op een betere manier te organiseren.	4,3	0,51	3	4	0	0	1	20	9	

Resultaten

Mensen binnen Bouwgroep Moonen, worden in hoge mate om hun mening gevraagd (63%). Wanneer er zich een probleem voordoet weten mensen binnen de organisatie elkaar te vinden. Daarnaast is ook iedereen geïnteresseerd om dingen steeds weer op een slimmere manier op te lossen en beter te organiseren (97%). De enquête en interviews sluiten hier goed op elkaar aan.

4.1.6 Reflectie

Het volgende onderdeel is reflectie. Binnen het onderzoek is er gekeken in hoeverre de werknemers aandacht besteden aan reflectie en in welke mate. Ook in wat voor vorm ze reflecteren. Er zal worden stilgestaan bij het feit of dat mensen tijd hebben voor reflectie, in hoeverre ze reflecteren op het proces en in hoeverre ze reflecteren op de uitkomsten.

Tijd voor reflectie		GEMIDDELDE	STANDAARD-DEVATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
18	Ik heb voldoende tijd om aandacht te besteden aan mogelijke verbeteringen.	2,8	0,80	3	3	1	11	12	6	0	
19	Ik heb voldoende tijd om mijn werkzaamheden te reflecteren.	2,8	0,68	3	3	1	6	18	4	0	
20	Ik stel de bestaande werkmethode vaak ter discussie.	3,0	0,73	3	3	0	7	17	5	1	
21	Ik bespreek regelmatig of de samenwerking effectief verloopt.	3,2	0,65	3	3	0	3	19	7	1	
22	Ik neem regelmatig de tijd om te bedenken hoe de werkwijze verbeterd kan worden.	3,1	0,81	3	4	0	8	10	12	0	
23	Wanneer ik iets heb bereikt ga ik na wat er van geleerd kan worden.	3,3	0,78	3	3	1	2	15	11	1	
24	Ik ga regelmatig na of de acties hebben opgeleverd wat er op voorhand van werd verwacht.	3,4	0,75	3	4	0	4	12	13	1	

Resultaten

Uit de enquête blijkt dat mensen in redelijke mate tijd hebben om te besteden aan reflectie (62%). Onvoldoende tijd resulteert in werkzaamheden die niet gereflecteerd kunnen worden en men gaat onvoldoende na hoe de werkwijze verbeterd kan worden (37%). Deze onderdelen kwamen, in vergelijking met andere enquêteresultaten, lager uit de bus. Reden voor mij om tijdens de interviews hier dieper op in te gaan. Wat bleek is dat mensen het nog negatiever ervaren dat uit de enquête naar voren kwam.

Bij alle afdelingen komt naar voren dat er veel te weinig aandacht wordt besteedt aan reflectie; *'Reflecteren? Dat doe ik niet.'* – Projectleider. De werkdruk wordt hier vaak als reden voor aangegeven, maar voornamelijk het feit dat er geen gestructureerde momenten zijn om efficiënt te kunnen reflecteren; *'Er komt geen rustmoment waarop je terugkijkt en reflecteert.'* – Werkvoorbereider.

Mensen zijn ook binnen dit onderwerp weer bereid om er energie in te steken, maar door het ontbreken van kaders en randvoorwaarden komt het niet van de grond; *'Ik zou niet weten in welke tijd dat moet gebeuren.'* – Uitvoerder. Momenteel gebeurt reflectie alleen binnen projectteamoverleggen, maar vaak gaat het dan over lopende onderwerpen. Tijdens uitvoerdersoverleggen gaat het ook over actuele zaken en niet over hoe processen verbeterd kunnen worden in de toekomst. Mensen geven tijdens interviews aan dat ze voornamelijk individueel hun dagelijkse werkzaamheden doorlopen; *'Wanneer ik in de auto zit neem ik mijn dagelijkse werk door.'* – Werkvoorbereider.

4.1.7 Experimenteren

Binnen dit onderdeel is er onderzocht in welke mate werknemers experimenteren met nieuwe manieren van werken. Daarnaast wordt de vraag gesteld of de mogelijkheid bestaat dat mensen kunnen doorleren en welk stappenplan hiervoor aanwezig is. Een kenmerk van kennisdeling, wanneer goed toegepast, is dat een bedrijf beter en vooral sneller in staat is om te leren. De mensen binnen een organisatie spelen hierbij een cruciale rol. lerende teams moeten continu kennis willen delen, om elkaar te versterken.

Experimenteren		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	2 NAUWELIJKS	IN REDELIJKE MATE	IN HOGE MATE	IN ZEER HOGE MATE
25	Ik experimenteer met nieuwe manieren van werken.	3,2	0,84	3	3	0	5	16	6	3
26	Ik experimenteer met nieuwe producten of diensten.	3,4	0,71	3	3	0	2	17	9	2
27	Binnen Bouwgroep Moonen heb ik de mogelijkheid om door te leren.	3,6	0,75	3	4	0	3	7	18	2
28	Het vereiste stappenplan wat hiervoor benodigd is, is voor mij helder en duidelijk.	2,8	0,88	3	3	2	7	12	8	0

Resultaten

De meningen ten opzichte van experimenteren zijn verdeeld. Werknemers geven wel aan in redelijke mate te experimenteren met nieuwe manieren van werken (53%). Tot op zekere hoogte, want de bouw wordt toch als een conservatief werkveld aanschouwd. Vooral m.b.t. software (Revit, Blue Beam en 4PS) en het LEAN-bouwen, worden hier kleine stapjes in gezet. Bij de vraag of de mogelijkheid bestaat om door te leren zijn er diverse antwoorden. 60% geeft aan dat het in hoge mate mogelijk is. Wat naar voren komt tijdens de interviews is, wanneer je zelf initiatief toont de mogelijkheid er zeker is om door te leren, er zijn alleen geen momenten waarin dit structureel wordt besproken tijdens bijvoorbeeld een functioneringsgesprek; *'Met de directie ben ik daar volop mee bezig geweest en dit staat allemaal vast op papier.'* – Werkvoorbereider. Het benodigde stappenplan is vooral voor de afdelingen werkvoorbereiding niet inzichtelijk; *'Ik weet niet wat er mogelijk is, en heb er zelf ook niet naar gevraagd.'* – Werkvoorbereider.

Sommige werknemers hebben dus wel inzichtelijk wat er moet gebeuren om zich door te ontwikkelen binnen Bouwgroep Moonen, maar bij het merendeel overheerst het gevoel dat er totaal niet met functioneringsgesprekken of persoonsontwikkelingsplannen wordt gewerkt (31%); *'Hier krijg je te horen; je bent werkvoorbereider en succes. En eigenlijk is dit zo 6,5 jaar gegaan.'* – Werkvoorbereider. Dit is wel een sterk verzoek, met name vanuit de afdeling werkvoorbereiding. Het is wel noodzakelijk dat mensen zich binnen een organisatie continu kunnen blijven door ontwikkelen en actief bezig zijn met hun eigen ontwikkeling.

4.1.8 Gezamenlijke betekenis

Binnen dit onderdeel gaat de aandacht uit naar de gezamenlijke betekenisgeving en informatiedeling binnen Bouwgroep Moonen. Vullen medewerkers elkaar aan? Zowel binnen de projectteams als daarbuiten. Worden er gezamenlijke conclusies getrokken, of trekt iedereen zijn eigen plan? Ook wordt er gesproken over uniformiteit betreffende documentatie en keuzes in onderaannemers.

Gezamenlijke betekenisgeving		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	2 NAUWELIJKS	IN REDELIJKE MATE	IN HOGE MATE	IN ZEER HOGE MATE
29	De informatie binnen een projectteam wordt aangevuld met informatie van andere medewerkers.	3,1	0,54	3	3	0	3	21	6	0
30	Er worden gezamenlijke (teams onderling) conclusies getrokken uit de ideeën die zijn bediscussieerd.	3,0	0,66	3	3	0	6	17	7	0
31	Medewerkers bouwen voort op elkaars ideeën.	3,1	0,67	3	3	0	5	16	9	0
32	Onderaannemers worden door projectteams onderling geselecteerd/beoordeeld.	3,0	0,73	3	3	1	5	17	7	0

Resultaten

Uit de enquête blijkt dat er binnen Bouwgroep Moonen, de meningen zijn verdeeld omtrent gezamenlijke betekenisgeving. Veel mensen geven aan dat dingen in redelijke mate gebeurt, bijvoorbeeld het trekken van gezamenlijke conclusies (57%). Dit is een indicatie voor mij dat mensen zichzelf wellicht in bescherming nemen, of dat ze het niet goed weten wat er met de vraag wordt bedoeld. Wanneer er tijdens de interviews dieper op in wordt gegaan valt er iets bijzonders op. De communicatie tussen projectteams is vaak heel erg goed. De lijntjes zijn kort en iedereen heeft hetzelfde doel voor ogen. Dingen worden transparant en open met elkaar besproken en de samenwerking verloopt goed. Wanneer er gevraagd werd hoe de communicatie verloopt tussen projectteams onderling antwoord iedereen hetzelfde; deze communicatie is er niet; *'Er is geen communicatie onderling.'* – Uitvoerder.

Wat opvalt is dat de projectteams onderling amper communiceren. Er zijn projectleiders- en uitvoerdersoverleggen, maar meer niet. Afstemming onderling is er niet, en problemen worden niet buiten de projectteams besproken; *'Van andere projectteams weet ik het niet precies, ik neem aan dat ze dat ook in een werk-team doen.'* – Projectleider, *'De ene zet het onder voorbereiding en de ander onder planning. Er zit geen lijn in.'* – Uitvoerder.

Mensen weten ook niet veel van elkaars project af en nieuwe mensen binnen Bouwgroep Moonen hebben het gevoel dat ze totaal geen beeld hebben van andere projecten en collega's; *'Het zijn op een bepaalde manier net kleine bedrijfjes die her en der functioneren.'* – Werkvoorbereider. Er worden wel conclusies getrokken, alleen binnen projectteams en niet gezamenlijk onderling.

Uitvoerders kaarten aan dat ze het gevoel hebben niet bij eerdere stappen betrokken worden. Ze komen pas ten tonele wanneer de bouw buiten van start gaat. Onderaannemers zijn in deze fase vaak al ingekocht, en uitvoerders kunnen hun kennis en invloed niet meer op uitoefenen; *'9 van de 10 keer hebben wij daarin al geen keus meer, omdat dit al van te voren is ingekocht.'* – Uitvoerder. Daarnaast is er ook geen algemene beoordeling met betrekking tot aannemers. Geen certificaten of labels die een indicatie geven van eerdere projecten. Ook met het oog op ketensamenwerking zien uitvoerders dit als een must. Dit gevoel wordt ook gedeeld binnen projectleiding en werkvoorbereiding; *'Je ziet elkaars werk ook veel te weinig.'* – Projectleider.

4.1.9 Transfer van informatie

Hoe wordt de informatie binnen Bouwgroep Moonen getransporteerd? Deze vraag staat centraal binnen dit onderdeel. Zijn er duidelijke en efficiënte kanalen waarlangs werknemers kunnen communiceren. Kunnen mensen onderling van elkaar leren? Zowel intern als extern bekeken. Deze aspecten zullen hieronder naar voren komen.

Transfer van informatie		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
33	Er zijn platforms waar medewerkers andere interne experts ontmoeten en van hen kunnen leren.	2,7	0,83	3	2	1	14	9	6	0	
34	Er zijn platforms waar medewerkers andere externe experts ontmoeten en van hen kunnen leren.	2,5	0,76	3	2	1	17	8	4	0	
35	De klant wordt intensief bij het bouwproces betrokken.	3,5	0,55	3	4	0	0	12	16	1	

Resultaten

Momenteel zijn er buiten vergaderingen geen gestructureerde momenten waar medewerkers intern van elkaar kunnen leren. 47% geeft aan dat dit interne leerproces nauwelijks voorkomt. Vooral binnen de afdeling werkvoorbereiding wordt dit als een gemis ervaren. Het verzoek werd meerdere malen ingediend om een werkvoorbereidersoverleg te initiëren waarbij afstemming tussen documentatie bijvoorbeeld ter sprake kan komen; *'Ik zou het op prijs stellen wanneer er ook een werkvoorbereidersvergadering komt, om kennis met elkaar te delen.'* – Werkvoorbereider. Tweemaandelijks met elkaar om tafel zitten hoe processen beter georganiseerd kunnen worden.

57% is van mening dat ze nauwelijks externe experts ontmoeten en van hen kunnen leren. Uit de interviews blijkt dat dit de laatste tijd wel aan het veranderen is, ook met het oog op de LEAN-cursus waaraan werknemers kunnen deelnemen.

Daarnaast wordt er ook aangegeven dat de informatieoverdracht nu minimaal is; *'Vandaag krijg je te horen dat je morgen moet beginnen.'* – Werkvoorbereider. Wanneer je een project uitgebreider en met meer expertises doorloopt is het mogelijk om gericht aan het project te beginnen. Nu krijg je documenten een minuut van te voren; *'Wij krijgen een dossier over de schutting geflikkerd, en succes ermee.'* – Werkvoorbereider. Wanneer je dit eerder verstrekt kun je elkaar in een eerder stadium aanvullen. De algemene opvatting is dat de bereidheid er wel is, maar dat de manier waarop het werk wordt overgedragen veel beter kan; *'Automatische structuur moet er zijn. Deze verbeterstructuur is er niet.'* – Projectleider.

Uit de enquête en uit latere interviews komt alleen naar voren dat ondanks deze bereidheid er nog weinig daadwerkelijke kennis wordt gedeeld.

Yammer is een intern 'social-media' middel waar werknemers ervaringen onderling kunnen delen en gebruik van kunnen maken. Hierin is een positieve ontwikkeling in op te merken. Aan het begin van mijn stageperiode werd er sporadisch gebruik gemaakt van Yammer; *'Ja we hebben Yammer, maar dit wordt niet voor kennisdeling gebruikt.'* – Uitvoerder.

Men had een vraag en als je geluk had werd hierop geantwoord. Vaak werkte dit niet efficiënt en snel genoeg, waardoor mensen de telefoon pakken etc.; *'Pas als je zelf er niet uitkomt, stap je richting Yammer.'* – Werkvoorbereider. Op deze manier leren andere mensen met hetzelfde probleem er niet van.

Momenteel is er meer activiteit op Yammer waar te nemen. Mensen zijn geïnspireerd door die LEAN-cursus en merken dat het ook een meerwaarde heeft om kennis te delen. Praktische voorbeelden zijn het aanmaken van een LEAN/OPEN groep en de start balk met de opmerking; 'Wat was je leermoment van vandaag?'

Tijdens het werk wordt de klant wel in hoge mate bij het bouwproces betrokken (55%). Uit interviews blijkt dat dit voornamelijk tijdens het project is, maar niet naderhand. Vooral deze communicatie na afloop van het project is een punt waar verbeteringen in zijn door te voeren. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

4.1.10 Elkaar feedback geven

Doel van dit onderdeel was om te kijken in hoeverre men elkaar feedback geeft binnen Bouwgroep Moonen. Feedback van interne partijen, maar ook van externe partijen zoals de klant. Een tweede vraag was of projectteams onderling regelmatig analyseren hoe ze presteren.

Elkaar feedback geven		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
36	Er wordt regelmatig feedback verzameld (van interne en externe partijen) over onze werkwijze.	2,6	0,83	3	2	1	12	10	6	0	
37	Er wordt regelmatig geanalyseerd hoe goed wij presteren t.o.v. andere projectteams.	1,9	0,68	3	2	5	18	4	1	0	

Resultaten

41 % geeft aan dat er nauwelijks feedback wordt verzameld over de werkwijze. Zowel intern, als extern niet. Wanneer een project intern is afgesloten wordt er daarna nooit met het projectteam evaluerend besproken wat er goed, en wat er juist slecht ging. Vaak wordt gelijk een doorstart gemaakt naar een volgend project en wordt de tijd er niet voor vrijgemaakt; *'Tijd is de grootste vijand.'* – Projectleider. Tijdens de interviews kwam naar voren dat deze evaluatie wel op prijs wordt gesteld. Nu gebeurt dat nog veel te weinig; *'Je weet wat een project financieel heeft gedaan, maar daarna zit daarna nooit meer een keer bij elkaar.'* – Werkvoorbereider. Wanneer dit efficiënt wordt toegepast kunnen werknemers onderling ook meer van elkaar leren. Anders gebeuren dezelfde fouten in het volgende project op exact dezelfde manier.

Aan het eind van een project wordt altijd een map met garantieverklaringen verstrekt aan de klant. Hierbij zit ook een enquêteformulier en een tevredenheidsverklaring. De terugkoppeling van deze documenten ontbreekt vaak; *'Nu sturen wij een enquêteformulier, maar hoe dit wordt ingevuld weet geen mens.'* – Werkvoorbereider. Juist ook deze klantterugkoppeling is een belangrijk onderdeel om lerende teams zich te laten ontwikkelen.

4.1.11 Fouten analyse

Betreffende de foutenanalyse is er gekeken of men de tijd er neemt om deze fouten te bespreken, om te voorkomen dat deze fouten in de toekomst weer worden gemaakt. Daarnaast wilde ik erachter komen of er binnen Bouwgroep Moonen openlijk over de fouten wordt gepraat, om er zo gezamenlijk van te leren.

Fouten analyse		GEMIDDELTE	STANDAARD- DEVIAATIE	MEDIAAN	MODUS	HELEMAAL NIET	1	2	3	4	5
38	Als er in het werk iets niet gelukt is, wordt er de tijd genomen om deze fouten te analyseren.	2,6	0,84	3	3	3	11	12	4	0	
39	Werknemers communiceren over hun fouten om te voorkomen dat andere dezelfde fout maken.	2,3	0,77	3	2	4	16	8	2	0	
40	De gemaakte fouten worden openlijk bediscussieerd binnen de groep.	2,6	0,87	3	3	3	10	12	5	0	

Resultaten

Wat opvalt in vergelijking met het onderdeel 'reflectie' is dat men de onderdelen 'foutenanalyse' en 'feedback' wel laag invult. Men geeft aan dat er wel wordt gereflecteerd, maar blijkbaar dus niet over fouten wordt gecommuniceerd. 37% geeft aan nauwelijks de gemaakte fouten te analyseren. 53% zegt zelfs bijna nooit met andere werknemers te communiceren over deze gemaakte fouten. Waar heeft dit mee te maken? Wat opvalt tijdens de interviews dat het gebrek aan communicatie ook hier weer een grote rol speelt. Projectteams evalueren niet gezamenlijk, en aan het eind van een project is er geen terugkoppeling. Fouten worden zo goed als niet geanalyseerd, omdat men het te druk heeft. Vervolgens worden de fouten ook niet binnen het bedrijf gecommuniceerd, waardoor anderen ervan kunnen leren.

Bij alle interviews kwam naar voren dat werknemers onderling niet over hun fouten praten. Mensen schamen zich ervoor, wordt gezegd; *'... maar je wilt het niet leren, want je schaamt je voor je fouten.'* – Projectleider.

Tijd speelt hierbij ook een grote rol, omdat de bouw verder gaat. Er moet in oplossingen gedacht worden. Hierdoor staat men niet stil bij de gemaakte fouten; *'Waar fouten worden gemaakt willen we deze zo snel mogelijk oplossen om daarna aan de kant te schuiven, maar daar leren we niks van.'* – Projectleider. Door dit vervolgens niet terug te koppelen maken andere mensen binnen de organisatie dezelfde fouten.

Het is opmerkelijk dat mensen in het begin van de enquête aangeven, en ook tijdens de interviews, dat fouten hun niet negatief worden aangerekend. Je zou hieruit kunnen concluderen dat de fouten openlijk besproken worden. De realiteit is juist het tegenovergestelde. Fouten worden niet besproken, en verzwegen. Ze worden intern opgelost en gecompenseerd met andere uitkomsten.

4.1.12 Conclusie

Binnen dit onderdeel is er gekeken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen. De enquête met de daaruit volgende interviews hebben een objectief beeld van de organisatie gegeven, en een impressie geschetst van hoe de leergedragingen er concreet uit zien. Er vallen een aantal dingen op. Allereerst dat mensen weinig tijd besteden aan reflectie en evaluatie. Mensen uit alle afdelingen vullen dit gedeelte laag in. Tijdens de interviews bevestigden de ondervraagden dit ook allemaal. Daarnaast worden gemaakte fouten niet, tot nauwelijks geanalyseerd terwijl mensen wel aangeven zich veilig

te voelen binnen Bouwgroep Moonen. Wat ook sterk naar voren komt is dat mensen zich heel erg verbonden voelen met het bedrijf en hiervoor ook de verantwoordelijkheid dragen.

In de volgende onderdelen zal er gekeken worden waar sommige tegenstrijdigheden vandaan komen. Hoofdstuk 4.2 zal stil staan bij aspecten die de kennisdeling stimuleren, en hoofdstuk 4.3 zal juist de leerblokkaden aan het licht brengen. Door deze aspecten apart te benoemen kan er onderzocht worden hoe kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen geoptimaliseerd kan worden.

4.2 Stimuleren kennisdeling

‘Welke aanwezige factoren stimuleren de kennisdeling, en hoe kunnen deze geoptimaliseerd worden?’

In het vorige onderdeel is er gekeken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen, en hoe deze leergedragingen er concreet uit zien. Binnen deze paragraaf zal er resumerend naar de resultaten worden gekeken. De nadruk ligt op mogelijke aspecten die kennisdeling binnen de organisatie kunnen stimuleren. Deze uitkomsten zijn een direct uitvloeisel van de onderzoeksresultaten. Er zal een koppeling gemaakt worden tussen de gevoelsmatige onderzoeksresultaten en gebruikte literatuur om een duidelijk beeld te schetsen hoe deze aanwezige factoren, kennisdeling daadwerkelijk kunnen stimuleren.

Het operationaliseringsschema, en de onderbouwende literatuur die hierbij hoorde, zorgde voor de input van het te verrichten onderzoek. Binnen dit onderdeel zal er een koppeling worden gemaakt tussen het operationaliseringsschema en hoofdstuk 3.2.2 van de literatuurstudie; *Conditie om kennisdeling te stimuleren*. Reden hiervoor is dat een aantal onderzoeksresultaten overlap hebben met verschillende indicatoren (reflectie, gezamenlijke betekenis etc.). Door dit in drie condities onder te verdelen (categorisering) ontstaat er een helder en efficiënt overzicht met de verschillende uitkomsten.

In hoofdstuk 3.2.2 kwam naar voren dat er een aantal condities zijn die kennisdeling stimuleren. Deze condities moeten gefaciliteerd worden om goede kennisdeling mogelijk te maken. Sociale-, organisatorische- en technologische condities kunnen ervoor zorgen er een permanente gedragsverandering bij werknemers plaatsvindt. Dit zorgt ervoor dat medewerkers het collectieve belang, boven het individuele gewin stellen (Brink, 2004).

Binnen dit onderdeel zal per conditie worden toegelicht welke factoren de kennisdeling stimuleren binnen Bouwgroep Moonen, en hoe dit verder gestimuleerd kan worden.

4.2.1 Sociale condities

Wat sterk in het onderzoek naar voren komt is dat mensen binnen Bouwgroep Moonen heel erg bereid zijn om elkaar te willen helpen. Wanneer iemand een probleem heeft kan deze altijd bij iemand terecht. Werknemers hebben ook een ‘Moonen hart’. Iedereen voelt zich verbonden met het bedrijf en willen ook die verantwoordelijkheid dragen die daarbij hoort. Ze dragen deze zorg en voelen hier ook waardering voor. Dit is een belangrijk onderdeel binnen de sociale conditie. Daarnaast voelen mensen zich veilig en op hun gemak binnen de organisatie. Meningsverschillen worden in de groep besproken en er is vertrouwen. Mensen sporen elkaar ook steeds meer aan om kennis te delen, en het besef is doorgedrongen dat kennisdeling een essentieel begrip is binnen LEAN-bouwen. Werknemers zijn ook leergierig en geven aan open te staan voor nieuwe ideeën (verbeteren competenties). Dit zijn stuk voor stuk sociale condities die kennisdeling optimaal stimuleren, die sterk aanwezig binnen Bouwgroep Moonen.

- Bereidheid om elkaar te willen helpen
- Iedereen heeft Moonen hart
- Mensen voelen zich veilig
- Meningsverschillen worden in de groep besproken
- Bereidheid om te willen leren
- Mensen realiseren zich dat kennisdeling essentieel is binnen LEAN-bouwen
- Mensen staan open voor nieuwe ideeën

Optimalisering

Mensen komen nu al veel met elkaar in contact, alleen nog niet voldoende. Projectteams onderling weten nog te weinig af van andermans bouw. Door dit te stimuleren kan er nog meer kennis onderling worden gedeeld.

4.2.2 Organisatorische condities

Bouwgroep Moonen heeft sterk ingezet op de nieuwe koers; de Moonen O.P.E.N. gedachte. Het is een strategische focus die niet uit een opwelling is ontstaan, maar goed is doordacht en gestructureerd (Moonen O.P.E.N. sessies). Werknemers voelen zich ook verbonden met deze visie en hebben een collectieve ambitie om dit te bewerkstelligen.

De directie stimuleert heel erg dat mensen zich continu moeten en kunnen ontwikkelen binnen Bouwgroep Moonen. Dit wordt gestructureerd in bepaalde formats. Binnen de organisatie is er sprake van laagdrempeligheid en overloop van functies. Werknemers willen door middel van teamwork dingen realiseren en zijn niet te beroerd om anderen te helpen. Mensen denken steeds minder in functies, maar in processen die doelgericht een beter eindresultaat moeten opleveren.

- Verbondenheid met Moonen O.P.E.N. gedachte
- Directie stimuleert de lerende organisatie
- Laagdrempeligheid van organisatie
- Overloop van functies
- Verschillende meningen zijn welkom binnen Moonen

Optimalisering

Een verbeterpunt in de toekomst kan zijn dat er meer systemen moeten komen die in het werkproces worden geïntegreerd.

4.2.3 Technologische condities

Er zijn een aantal technologische aspecten die kennisdeling stimuleren binnen Bouwgroep Moonen. Allereerst is er Yammer. Yammer is een soort 'Facebook' voor bedrijven, gericht op de interne communicatie. Werknemers kunnen een profiel aanmaken en zo informatie en kennis met elkaar delen. Dit kan in de vorm van een bericht of een 'Vind-ik-leuk'.

Daarnaast is Bouwgroep Moonen druk bezig met de implementatie van een nieuw softwarepakket gericht op de bouw; 4PS. Deze software moet ervoor zorgen dat verschillende processen integraal worden verwerkt.

- Aanwezigheid Yammer
- Implementatie 4PS

Optimalisering

Het gebruik van Yammer moet in de toekomst gestimuleerd worden. Mensen moeten actiever kennis delen zodat de gehele organisatie ervan kan profiteren. Daarnaast moet ook heel de organisatie op de hoogte worden gesteld van 4PS en hoe dit gebruikt moet worden. Het moet niet bij een informatieoverdracht blijven, maar het moet worden omgezet in kennis.

4.2.4 Conclusie

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er verschillende factoren direct een positieve invloed uitoefenen op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen. Op sociaal en organisatorisch vlak zijn er diverse factoren die sterk aanwezig zijn binnen de organisatie. Mensen voelen zich erg verbonden met het bedrijf en er is een hoog acceptatieniveau en bereidheid om te willen leren. De directie stimuleert daarnaast heel erg van bovenaf, de kennisdeling binnen de organisatie. Waar Bouwgroep Moonen nog het minste profijt van heeft zijn de technologische condities. Deze worden nu nog niet optimaal ingezet, en hier valt nog veel winst te behalen. De kaders zijn er wel zoals Yammer, maar de middelen worden nog onvoldoende benut.

In het volgende onderdeel wordt er niet gekeken naar welke aspecten een positieve invloed hebben op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen, maar juist welke aspecten een negatieve invloed hebben. Deze leerblokkades zullen in kaart worden gebracht en verder worden geanalyseerd.

4.3 Leerblokkades

‘Welke leerblokkades belemmeren de kennisdeling, en hoe kunnen deze verstoringen bedwongen worden?’

In het vorige hoofdstuk is puur naar de positieve deel van het onderzoek gekeken. Uit het onderzoek blijkt dat er veel aanwezige aspecten zijn, die een positieve invloed hebben op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen. Om een goed advies te kunnen geven richting de directie is ook belangrijk om stil te staan bij de dingen die minder goed gaan. Juist hiervan kunnen mensen leren, en kan een organisatie ‘winst’ boeken.

Tjepkema (2002) gaat uit van verschillende leerblokkades (hoofdstuk 3.2.3). Defensieve houding, organisatorische starheid en het ontbreken van voldoende middelen zijn drie voorbeelden die uit de literatuur naar voren kwamen. Deze drie aspecten zijn direct te vertalen in de eerder genoemde condities die kennisdeling kunnen stimuleren (Brink, 2004). Wanneer deze condities niet of nauwelijks gefaciliteerd worden hebben ze een averechts effect op de kennisdeling. Om een duidelijk beeld te creëren zal dit hoofdstuk dezelfde opbouw hebben als hoofdstuk 4.2. Per condities zal worden weergegeven welke aspecten een negatieve invloed hebben op kennisdeling, en hoe dit vervolgens bedwongen kan worden. Door dit hoofdstuk ook dezelfde literaire onderbouwing te geven is het mogelijk om, per conditie, direct verbanden te leggen tussen de positieve en negatieve onderzoeksresultaten.

4.3.1 Sociale condities

Uit het onderzoek blijkt dat mensen zich onbewust te veel schamen voor de gemaakte fouten. Aan de ene kant geeft men, zowel in de enquête als tijdens interviews, aan dat fouten gemaakt mogen worden. Maar aan de andere kant wordt hier niet tot nauwelijks over gecommuniceerd. Deze blokkade staat efficiënte kennisdeling in de weg, omdat mensen op deze manier niet van elkaar fouten kunnen leren. Gemaakte fouten worden ook niet geanalyseerd, omdat er vaak te oplossingsgericht wordt gereageerd. De bouw moet door, en het probleem moet worden opgelost. 9 van de 10 keer wordt het probleem ook opgelost, maar als er niet wordt stilgestaan waar de fout vandaan komt, is de kans groot dat het in de toekomst weer zal gebeuren.

Collega's communiceren onderling ook onvoldoende tussen projectteams onderling. De projectteams functioneren als op zichzelf staande bedrijfjes en er is nauwelijks gezamenlijke betekenisgeving. Met betrekking tot sociale condities heeft dit te maken met waardering. Waardering voor het gemaakte werk. Wanneer mensen meer van elkaars werk zien en hier waardering voor uiten, dan creëren je een werkomgeving waarin iedereen gemotiveerd is en zich gewaardeerd voelt. Samenwerking en kennisdeling wordt een lastig verhaal, wanneer deze leerblokkade niet wordt doorbroken.

Het verbeteren van de competenties speelt een grote rol binnen het onderdeel ‘sociale condities’. Werknemers moeten zich continu kunnen verbeteren, op wat voor manier dan ook. Goed evalueren en reflecteren is hiervoor noodzakelijk. Uit het onderzoek blijkt dat er nauwelijks gestructureerde evaluatie- en reflectiemomenten zijn. Wat sterk naar voren komt is dat er vooral te weinig aandacht wordt besteedt aan evaluatiemomenten wanneer een project is afgerond. Mensen gaan gelijk door met het volgende project en er wordt niet stilgestaan om rustig het gelopen proces door te nemen. Door dit te doen, creëer je een modus waarbij er van ervaringen kan worden geleerd. Door dit nu onvoldoende toe te passen worden competenties in een te kleine mate ontwikkeld. Daarnaast worden er ook geen functioneringsgesprekken gehouden. Deze gesprekken zorgen ervoor dat ambities worden vastgelegd op papier. Dit zorgt voor waardering, erkenning, maar de organisatie gaat er ook beter door presteren wanneer de werknemers zich efficiënt en doelgericht ontwikkelen. Een persoonsontwikkelingsplan is een goed hulpmiddel om tijdens het functioneringsgesprek te bespreken. Geen van beide wordt momenteel structureel binnen Bouwgroep Moonen toegepast.

- Mensen schamen zich te veel voor gemaakte fouten
- Fouten worden niet geanalyseerd
- Collega's weten/zien te weinig van elkaars bouw
- Na afloop van een project is er geen evaluatiemoment
- Er zijn geen structurele reflectiemomenten
- Er wordt geen persoonsontwikkeling plan opgesteld
- Er worden geen functioneringsgesprekken gehouden

Optimalisering

Er zijn verschillende leerblokkades die ervoor zorgen dat de sociale conditie niet optimaal gefaciliteerd kan worden binnen Bouwgroep Moonen. Meer interactie tussen werknemers onderling kan er voor zorgen dat er meer waardering komt voor elkaars werk, en zo een vertrouwensband kan worden opgebouwd. Vertrouwen kan er weer voor zorgen dat mensen zich niet langer schamen voor de gemaakte fouten. Er moeten dus gestructureerde momenten komen waarbij dit plaats kan vinden.

Functioneringsgesprekken kunnen er in de toekomst voor zorgen dat werknemers intensiever bezig gaan met hun eigen ontwikkeling. De directie moet hierin wel initiatief tonen, omdat het anders niet van de grond komt. Wanneer werknemers gedwongen worden om met hun eigen ontwikkeling aan de slag te gaan, komt dit ook daadwerkelijk van de grond en kan er iets op papier worden gezet. Competenties kunnen zo verbeterd worden.

4.3.2 Organisatorische condities

Uit het onderzoek komen een aantal organisatorische leerblokkades naar voren. Nieuw werknemers binnen Bouwgroep Moonen geven aan dat het vastgoed de kennisdeling belemmert. Gesloten kantoorruimtes en een gang die dit alles verbindt. Er is geen cohesie tussen verschillende werkplekken onderling. Mensen komen hierdoor niet gemakkelijk met elkaar in contact en leven langs elkaar heen. Er is geen ruimte waar mensen samen tot nieuwe ideeën kunnen komen, of waar mensen kennis kunnen opdoen van andere projecten.

Werknemers geven aan dat teamsamenstelling het leerproces enorm kan beïnvloeden. Enerzijds creëer je door werken in hetzelfde team een vertrouwensrelatie, maar aan de andere kant worden ervaringen binnen de organisatie niet snel gedeeld. Hierbinnen moet een goede balans gevonden worden. Wat steeds maar weer naar voren komt is dat bouwteams onderling nauwelijks communiceren, en dat hier geen organisatorische condities voor zijn om dit te verbeteren.

Wat ook sterk binnen het onderzoek naar voren komt is dat er nauwelijks informatieoverdracht is tussen de afdelingen onderling, maar ook richting de afdelingen inkoop en calculatie. Er wordt nu voornamelijk gedacht in functies, maar niet in processen. Werknemers vinden het belangrijk dat ze bij een fase worden betrokken, om zo hun kennis toe te passen. Nu is het vaak dat iets wordt overgedragen zonder verdere informatie. Werkvoorbereiders en uitvoerders willen bijvoorbeeld meer bij het voortraject betrokken worden. Door tijdens het voortraject intensiever met meerdere expertises naar een project te kijken, kunnen er verschillende valkuilen op voorhand worden opgelost. Dit kost in het begin meer tijd, maar zorgt voor een efficiënter bouwproces en is daarom rendabeler.

Binnen Bouwgroep Moonen zijn er nu nog geen momenten waarbij werkvoorbereiders bij elkaar komen en van elkaar leren. Er zijn wel uitvoerders- en projectleidersoverleggen, maar geen gestructureerde momenten voor werkvoorbereiders. Deze wens werd binnen het onderzoek wel nadrukkelijk uitgesproken. Tijdens een overleg kan er uniformiteit worden gecreëerd, betreffende documentatie en procesvorming. Op deze manier kunnen er ook personen aan activiteiten worden gekoppeld waardoor de stappen daadwerkelijk worden opgepakt.

Op het gebied van evaluatie is er op dit moment nauwelijks terugkoppeling vanuit de klant. Er worden evaluatieformulieren en tevredenheidsverklaring verstrekt met een garantie map, maar terugkoppeling richting de afdelingen op deze documenten is er niet. Daarnaast is er na een project ook geen interne terugkoppeling. Wanneer een project is afgerond is er bijvoorbeeld ook geen teamevaluatie. Onderaannemers worden ook niet geëvalueerd. Wanneer een onderaannemer iets slecht heeft gedaan, bestaat de kans dat dit tijdens een volgend project weer gebeurt. Uitvoerders en werkvoorbereiders geven ook aan mee te willen beslissen wanneer het gaat om selecteren van onderaannemers. Dit gebeurt nu vaak zonder hun inbreng.

Een terugkomende factor bij alle leerblokkades is tijd. De algemene gedachte binnen Bouwgroep Moonen heerst dat mensen geen tijd hebben om te besteden aan het verbeterproces. Hun werkzaamheden laten ook niet veel ruimte over, maar het heeft ook met perceptie te maken. Wanneer werknemers door krijgen dat kennisdeling juist tijdwinst kan opleveren, gaan ze hun dagelijkse werkzaamheden hier ook steeds meer op afstemmen. Deze verandershift is wel steeds meer aan het ontstaan binnen Bouwgroep Moonen.

- Werkplekken en bedrijfsstructuur belemmert de kennisdeling
- Teamsamenstellingen bevorderen/belemmeren het leerproces
- Bouwteams communiceren onderling nauwelijks
- Nauwelijks informatieoverdracht tussen afdelingen
- Calculatie en inkoop worden te weinig betrokken bij het proces en andersom
- Niet alle expertises worden tijdens de juiste fases erbij betrokken
- Er wordt te weinig aandacht besteedt aan het voortraject, vanuit werkvoorbereiding
- Te weinig communicatie tussen werkvoorbereiders onderling
- Geen evaluatie/terugkoppeling vanuit de klant
- Onduidelijkheid omtrent beoordeling en evaluatie onderaannemers
- Er is geen tijd om het verbeterproces in gang te zetten

Optimalisering

Om de verschillende organisatorische leerblokkades op te heffen moet er meer gecommuniceerd worden. Tussen werknemers binnen afdelingen, maar ook tussen afdelingen onderling. Er moet een vaste structuur komen, waarbinnen werknemers kunnen communiceren en kennis kunnen delen. Deze structuur is er momenteel niet, en mensen hebben het 'te druk' om hier zelf invullen aan te geven. Er moeten kaders worden opgesteld waar het proces aan moet voldoen. Aan deze taken moeten weer personen worden gehangen om te zorgen voor de realisatie. Wanneer mensen samen over een probleem na gaan denken, kan er veel sneller in oplossingen worden gedacht. De mensen moeten alleen wel op een efficiënte manier bij elkaar worden gebracht. De bereidheid is er wel, de werknemers weten alleen niet hoe ze hier invulling aan moeten geven.

4.3.3 Technologische condities

In dit onderdeel worden de technologische leerblokkades toegelicht. Wat opvalt is dat een aspect zowel stimulerend als demotiverend kan werken. Dit heeft betrekking tot Yammer. Yammer is een 'social-media' platform wat mensen de mogelijkheid biedt om met elkaar in contact te komen. Het is een samenwerkingsplatform. Wanneer goed toegepast kan het stimulerend werken, wanneer het systeem niet goed wordt toegepast wordt het een leerblokkade. Deze grens is heel erg dun. Momenteel wordt Yammer incidenteel gebruikt. Mensen gebruiken het platform nog niet voor kennisdeling, maar meer voor informatiedeling. De achterliggende gedachte kan nog niet goed worden uitgestraald. Yammer biedt in de toekomst wel mogelijkheden. Dit vraagt wel toewijding en commitment van de hele organisatie.

In het vorige onderdeel (organisatorische condities) kwam naar voren dat werkvoorbereiders onderling nauwelijks communiceren. Dit heeft als gevolg dat er geen uniformiteit bestaat, omtrent vergunningaanvraag, documentatie etc. Deze kennisopslag is een cruciaal onderdeel binnen kennisdeling. Wanneer er helderheid ontstaat omtrent verschillende processen vertaalt zich dit binnen het hele project. Het is zaak dat er mensen verantwoordelijk worden gesteld, om verbeter voorstellen te ontwikkelen. Hier moet vanuit de organisatie tijd voor worden vrijgemaakt. Wanneer mensen gezamenlijk verbetervoorstellen kunnen ontwikkelen, heeft dit onmiddellijk draagvlak en een grotere kans van slagen.

- Yammer wordt niet tot nauwelijks gebruikt
- Geen uniformiteit betreffende map structuur en belangrijke documenten

Optimalisering

Mensen moeten op een ongedwongen manier in contact komen met Yammer. Het moet een automatisme worden dat mensen een vraag op Yammer zetten. Alleen op deze manier kan de hele organisatie ervan leren. Mensen moeten het zich ook aanleren om op dingen te reageren. Waardering en collectieve ambitie spelen hierbij een belangrijke rol.

Met betrekking tot creëren van uniformiteit hebben organisatorische en technologische condities veel overlap. Wat belangrijk is dat mensen samen met een verbetervoorstel moeten komen. Deze gezamenlijke betekenis zorgt ervoor dat de kennis direct wordt gedeeld, en dat een probleem efficiënt kan worden opgepakt en worden doorgepakt.

4.3.4 Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende leerblokkades aanwezig zijn, die in de eerste instantie niet voor de hand liggen. Een bijzondere uitkomst is dat mensen zich erg schamen voor de gemaakte fouten. Dit terwijl de gehele onderzoekspopulatie aangeeft dat fouten gemaakt mogen worden, en dat deze niet negatief worden aangerekend. Deze eigenschap is aan de ene kant menseigen, maar aan de andere kant ook ingeslepen door een gesloten bedrijfscultuur. De laatste tijd stellen mensen zich meer naar elkaar open en worden ook fouten besproken, maar in het verleden was dit totaal niet aan de orde. Toen werden fouten gezien als een teken van zwakte, tegenwoordig heerst de gedachte dat door fouten te durven erkennen je als organisatie er alleen maar beter van wordt.

Collega's communiceren onderling nog veel te weinig. Mensen weten weinig van elkaars bouw en projectteams communiceren onderling nauwelijks. Binnen de afdelingen gebeurt dit te weinig, maar ook afdelingen onderling. Zo heerst het gevoel dat uitvoerende afdelingen te weinig bij het voortraject worden betrokken. Informatie en calculatieoverdracht is hier een voorbeeld van. In de toekomst ziet men dit graag intensiever gebeuren met meerdere expertises.

Binnen afdelingen kan de samenwerking ook stukken beter. Binnen het onderzoek kwam naar voren dat alle werkvoorbereiders behoeften hadden aan meer structuur. Zowel op persoonlijk vlak, in de vorm van functioneringsgesprekken en persoonsontwikkelingsplannen, als op organisatorisch vlak. Dit kan zich uiten in gestructureerde momenten waarbij werkvoorbereiders onderling verbetervoorstellen ontwikkelen. Door dit samen op te pakken ontstaat er draagvlak, uniformiteit en hierdoor een grotere kans van slagen.

Binnen Bouwgroep Moonen moet er meer aandacht besteed worden aan reflecteren en evalueren. Zowel intern binnen het projectteams, als extern richting de klant. Dit gebeurt momenteel nog veel te weinig.

Yammer kan hier ook uitkomst in bieden. Yammer is zowel een stimulans als een leerblokkade. Momenteel wordt Yammer nog veel te weinig toegepast, waardoor er veel tijd en energie wordt verspild. Wanneer goed toegepast kan Yammer een goede tool zijn om kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen te stimuleren.

In hoofdstuk 4.2 is er gekeken welke aspecten kennisdeling stimuleren binnen Bouwgroep Moonen. Binnen dit hoofdstuk is er juist gekeken welke aspecten een negatieve invloed hebben op kennisdeling. Uit het onderzoek blijkt dat er een aantal diversen aspecten zijn die een negatieve rol spelen. Nu deze leerblokkades in kaart zijn gebracht is het mogelijk om te kijken hoe deze negatieve aspecten beheerst kunnen worden. In het volgende hoofdstuk zullen verschillende maatregelen centraal staan die ervoor kunnen zorgen dat leerblokkades worden opgeheven. Aspecten die de kennisdeling stimuleren moeten optimaal benut worden, om de negatieve aspecten op te lossen. Continue wisselwerking tussen de verschillende aspecten is dus vereist om tot een goed eindresultaat te komen.

4.4 Maatregelen

‘Welke maatregelen kunnen getroffen worden om de kwaliteit van de kennisdeling te verbeteren?’

In de vorige twee hoofdstukken is gekeken welke positieve en negatieve aspecten kennisdeling beïnvloeden. De condities die kennisdeling faciliteren stonden hierbij centraal. Binnen dit onderdeel wordt gekeken welke maatregelen getroffen kunnen worden om de kwaliteit van de kennisdeling te verbeteren. Leerblokkades moeten opgeheven worden en aanwezige stimulansen moeten geoptimaliseerd worden. Een aantal interventies zullen worden toegelicht die ervoor zorgen dat de eerder besproken condities (sociaal, organisatorisch en technologisch) gefaciliteerd kunnen worden.

Wat opvalt is dat verschillende condities heel erg met elkaar samenhangen, en direct invloed op elkaar uitoefenen. Maatregelen hebben niet vaak betrekking tot één conditie, maar op een breder onderwerp. Wat bijvoorbeeld bij verschillende condities sterkt naar voren komt is dat de bereidheid en het draagvlak, betreffende kennisdeling, heel erg sterk aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen. Zowel op sociaal als organisatorisch vlak.

Vanwege dit feit is er binnen dit onderdeel gekozen om de positieve en negatieve aspecten die kennisdeling beïnvloeden, te koppelen aan het interventieoverzicht van Camp (1996). Op deze manier kunnen er per veranderstrategie (Caluwé en Vermaak, 2010) concrete maatregelen worden omschreven. Dit is weer een vervolgstap binnen het onderzoek. Bestaande bevindingen krijgen meer diepgang door het toe te passen binnen een ander wetenschappelijk model (Verschuren en Doorewaard, 2007).

Caluwé en Vermaak (2010), gaat uit van een vijftal veranderstrategieën, weergegeven door vijf kleuren (hoofdstuk 3.2.5). Binnen iedere strategie wordt geprobeerd deze leerblokkades, met op de strategie afgestemde interventies, te bedwingen; zo wordt de complexiteit in elke strategie op een andere manier gereduceerd.

VOORBEELDINTERVENTIES			
Strategie	Individu	Groep	Organisatie
Geel (draagkracht)	- Personal commitment statement - Outplacement - Protégéconstructies	- Confrontatievergaderingen (4.4.3) - Derdepartijstrategie - Topstructuur	- Verbeteren kwaliteit van arbeid (4.4.5) - Strategische allianties - Cao-onderhandelingen
Blauw (Effectiviteit)	- Management by objectives - Hygiënisch werken - Werken met agenda	- Werken in projecten (4.4.4) - Archiveren - Besluitvorming	- Strategisch management - Business Process Redesign - Doorlichting, auditing
Rood (Collectieve motivatie)	- Loopbaanontwikkeling (4.4.1) - Werving en selectie - Taakverrijking/taakverbreding	- Sociale activiteiten - Teamrollen - Management by speech	- Belonen in organisaties - Mobiliteit en diversiteit - Triple ladder
Groen (Probleemoplossend vermogen)	- Coaching (4.4.2) - Intensieve clinic - Feedbackgesprek	- Teambuilding - Gaming - Intervisie	- Open systems planning - Parallele leerstructuren - Kwaliteitscirkels
Wit (Zelforganisatie)	- T-group - Persoonlijke groei - Networking	- Zelfsturende teams - Open-spacebijeenkomsten - Appreciative Inquiry	- Zoekconferenties - Rituelen en mystiek - Heilige huisjes afbreken

4.4.1 Bouwstenen

In het bovenstaande schema staan 45 interventies weergegeven, maar wat is nu precies een interventie? Een interventie is een geplande veranderingsactiviteit die erop gericht is de effectiviteit van een organisatie te vergroten (Caluwé en Vermaak, 2010). Binnen dit onderzoek zijn de interventies gericht om kennisdeling efficiënter en effectiever toe te passen binnen Bouwgroep Moonen. Binnen elke interventie zijn er zes bestanddelen die het veranderproces ordenen. Dit zijn de bouwstenen voor elke interventie: (1) Context, (2) Uitkomsten, (3) Fasen, (4) Actoren, (5) Communicatie en (6) Reflectie.

- **Context:** Wat is de aanleiding en wat ging er aan vooraf om deze interventie in te zetten?
- **Uitkomsten:** Wat wil de organisatie ermee bereiken?
- **Fasen:** Hoe worden de stappen en deelprocessen geordend?
- **Actoren:** Wie initieert, coördineert en stuurt het proces?
- **Communicatie:** Hoe worden de werknemers erbij betrokken?
- **Reflectie:** Hoe wordt er tijdens het proces geëvalueerd?

4.4.2 Voorbeeldinterventies

Een vijftal interventies hebben direct raakvlak met de eerder toegelichte onderzoeksresultaten. Deze zullen daarom nu globaal worden toegelicht. Dit zijn de onderdelen; (1) Loopbaanontwikkeling, (2) Coaching, (3) Confrontatievergaderingen, (4) Werken in projecten en (5) Verbeteren kwaliteit van arbeid.

Loopbaanontwikkeling

In hoofdstuk 4.3 (leerblokkades) kwam duidelijk naar voren dat er momenteel geen functioneringsgesprekken, persoonsontwikkelingsplannen en loopbaanontwikkelingsplannen zijn. Deze interventies kunnen er wel voor zorgen dat mensen zich op individueel vlak ontwikkelen en daardoor een directe meerwaarde creëren binnen het bedrijf. Mensen halen ook meer voldoening halen uit hun werk, wanneer deze interventie goed wordt toegepast.

Loopbaanontwikkeling helpt individuen hun carrièredoelen te bereiken. Het gaat dan om zoeken, vinden en vaststellen in individuele doelen. In het algemeen gaat het dan om het terugblikken op iemands levensloop, het peilen van iemands interesses, het peilen van iemands vaardigheden, het bekijken van alternatieve loopbanen, beslissingen nemen die de loopbaan nieuwe impuls geven en het plannen van de voortgang in de vastgestelde richting (Caluwé en Vermaak, 2010). Mensen kunnen zich ontwikkelen en deze opgedane kennis weer delen met andere personen binnen het projectteam of organisatie. Er zijn veel systemen om loopbaanontwikkeling te stimuleren. De verschillende systemen reflecteren in hoge mate de ambities en waarden die de organisatie toekent aan het ontwikkelen van mensen. Voorbeelden zijn; potentieel-gesprekken, monitoring, trainingen en talent development (Caluwé en Vermaak, 2010). Implementatie van deze interventie kost al gauw een jaar, om alle systemen en processen te integreren.

Coaching en feedback

Wat sterk uit de onderzoeksresultaten naar voren kwam is dat er nauwelijks feedbackmomenten zijn, waarbij mensen elkaar feedback geven maar ook zichzelf reflecteren. Het idee achter feedbacksessies is dat er wordt teruggekeken wat de effecten van bepaald gedrag in een situatie waren. Feedbackregels kunnen worden opgesteld om veiligheid te verschaffen en de 'spiegelfunctie' niet beschuldigend te laten zijn. Het inzicht wat iemand vergaart door feedback, leidt ertoe dat hij soortgelijke toekomstige situaties beter kan hanteren en daardoor de persoonlijke effectiviteit kan vergroten (Caluwé en Vermaak, 2010).

Door specifieke aandacht te geven aan individuele leervragen worden van de gecoachte persoon het inzicht vergroot en de vaardigheden sterk verbeterd. Met name de eigen leerbehoeften of de blokkades waar iemand regelmatig tegenaan loopt, komen sterk op de voorgrond (Caluwé en Vermaak, 2010). Het is belangrijk om feedback regelmatig toe te passen, tijdens vast ingeplande momenten.

Confrontatievergaderingen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat men amper bij elkaar zit om problemen op te lossen. Vooral vanuit de werkvoorbereiderspopulatie was dit een dringend verzoek. Samen kijken hoe er bijvoorbeeld uniformiteit gecreëerd kan worden betreffende vergunningaanvragen en documentatie.

Het achterliggende idee achter confrontatievergaderingen is dat er denkkracht en inzichten worden verzameld. De hele organisatie is erop gericht op problemen te identificeren, prioriteiten te stellen, acties te bepalen en beginnen te werken aan de problemen. Verschillende inzichten worden bij elkaar gebracht en het doel is om er door praten, onderhandelen, geven en nemen uit te komen (Caluwé en Vermaak, 2010).

Binnen deze interventie zijn er zes stappen denkbaar:

- **Stap 1:** Ontwerp en voorbereiding van de confrontatiebijeenkomst.
- **Stap 2:** Het bijeenbrengen van een groep mensen.
- **Stap 3:** De groep bevindingen op laten stellen.
- **Stap 4:** Personen verantwoordelijk stellen voor actieplan.
- **Stap 5:** Regelmatig terugkoppelende voortgangsbijeenkomsten inplannen.
- **Stap 6:** Resultaten bij elkaar brengen en in de praktijk brengen.

Door deze gezamenlijke betekenisgeving kan er structureel worden gekeken naar verbeterpunten binnen de organisatie om kennisdeling te optimaliseren.

Werken in projecten

Mensen zijn gebaat bij duidelijkheid. Stop vooraf veel energie in het helder krijgen van de resultaten en de eisen die daaraan gesteld moeten worden. Dit resultaat kan dan fungeren als houvast voor alle medewerkers (Caluwé en Vermaak, 2010). Uit de onderzoeksresultaten kwam sterk naar voren dat er geen formats zijn of checklists die door de hele organisatie gebruikt worden. Mensen proberen steeds weer zelf het wiel opnieuw uit te vinden en bouwen niet door op elkaars kennis. Door projectmatig te werken kunnen er pilots, intervisies, voorbeeldprojecten etc. worden opgesteld.

Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat de inrichting van de organisatie niet optimaal is. Veel gesloten kantoren en je loopt niet makkelijk bij iemand binnen. Het vastgoed nodigt niet uit om kennis te delen. Door projectmatig te werken zijn er ook geen vaste werkplekken mee, maar is een kantoor functioneel ingedeeld voor soorten activiteiten. De systematiek moet

eenduidig, helder en consistent zijn, wil zo iets werken (Caluwé en Vermaak, 2010). Deze interventie is alleen succesvol wanneer het op de lange termijn wordt toegepast.

Verbeteren kwaliteit van arbeid

Deze interventie gaat er vanuit dat medewerkers betrokken moeten worden bij aspecten van het werk en wel op vier manieren: (1) macht om (mede) beslissingen te nemen (zeggenschap), (2) goede en relevante informatie om die beslissingen te kunnen onderbouwen, (3) vaardigheden en kennis over hoe bedrijven werken en (4) beloningen zowel materieel als waardering en betrokkenheid. Deze vier elementen bepalen de mate van het succes van medewerkersbetrokkenheid (Caluwé en Vermaak, 2010).

Deze interventie heeft betrekking tot informatiedeling- en overdracht binnen Bouwgroep Moonen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat diverse expertises onvoldoende bij beslissingsmomenten worden betrokken. De kennis van verschillende partijen wordt nu onvoldoende benut. Door dit gestructureerd te laten plaatsvinden kan de organisatie efficiënter en resultaat gericht werken.

4.4.3 Interventies binnen Bouwgroep Moonen

Gekeken naar de onderzoeksresultaten en de potentiële interventies zijn er een tiental maatregelen opgesteld, die zijn toegespitst op Bouwgroep Moonen. Elke maatregel heeft direct een positieve invloed op de kennisdeling binnen de organisatie. De interventies zullen worden gecategoriseerd aan de hand van het schema opgesteld door Caluwé en Vermaak (2010) beschreven in hoofdstuk 4.4; individu, groep en organisatie.

Individuele interventies

- (1) Structureel inplannen van functioneringsgesprekken.
- (2) Opstellen individueel persoonsontwikkelingsplan.

Groep interventies

- (3) Uitvoerdersoverleg structureel laten plaatsvinden op bouwplaats (1x per kwartaal).
- (4) Lijst opstellen met onderaannemers/partners, inclusief beoordeling.
- (5) Onderhoud intensiever bij inkoopcontracten implementeren.
- (6) Per project evaluaties houden, inclusief terugkoppeling klant.
- (7) Per kwartaal een werkvoorbereidersoverleg inplannen.

Organisatorische interventies

- (8) Uitgebreidere calculatieoverdracht met alle expertises (opzet maken).
- (9) Gebruik van Yammer stimuleren.
- (10) Reflectie en feedback stimuleren door toepassen Daily-stand.

4.4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn verschillende interventies beschreven die op verschillende niveaus (individueel-, groeps- en organisatorisch niveau) zijn uit te voeren. Deze interventies moeten ervoor zorgen dat leerblokkades worden opgeheven en dat de positieve aspecten worden gestimuleerd. Dit allemaal om kennisdeling optimaal toe te passen binnen Bouwgroep Moonen. Elke interventie heeft een zestal bouwstenen (hoofdstuk 4.4.1). Deze bouwstenen moeten goed worden uitgewerkt, en intern gecommuniceerd worden, wil een interventie kans van slagen hebben. De bouwstenen kunnen in een format worden gezet, zodat er een soort Plan van Aanpak opgesteld kan worden. Op deze manier worden veranderingen vastgelegd en is het voor alle partijen duidelijk.

In het volgende hoofdstuk zal gekeken hoe deze algemene interventies concreet vertaald kunnen worden binnen de organisatie van Bouwgroep Moonen.

4.5 Haalbaarheid en toepassing

Binnen het afstudeeronderzoek wordt continu getracht een koppeling te maken tussen bestaande literatuur en de onderzoeksresultaten. Allereerst is er objectief gekeken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen. Vervolgens welke positieve dingen binnen het onderzoek naar voren kwamen die kennisdeling mogelijk maken en stimuleren. Gekoppeld hieraan werd gekeken welke negatieve aspecten kennisdeling juist belemmeren. In hoofdstuk 4.4 is gekeken welke maatregelen getroffen kunnen worden om deze negatieve aspecten te neutraliseren en positieve aspecten te stimuleren. Deze interventies zijn afgeleid uit de literatuur en uit de onderzoeksresultaten, maar zijn nog niet teruggekoppeld binnen de organisatie.

Terugkoppeling binnen de organisatie staat centraal binnen dit hoofdstuk. Continu is de vraag gesteld hoe de afdelingen 'projectleiding', 'uitvoering' en 'werkvoorbereiding' beter kunnen samenwerken. Wat sterk naar voren kwam is dat optimalisering van deze samenwerking niet alleen betrekking heeft tot deze drie afdelingen. De gehele organisatie van Bouwgroep Moonen oefent direct invloed uit op de samenwerking van deze afdelingen. Vooral de afdelingen 'inkoop' en 'calculatie' spelen een grote rol binnen dit proces.

Daarom is er voor gekozen om binnen dit onderdeel de voorgestelde interventies te bespreken met de afdelingen 'inkoop' en 'calculatie'. Hierdoor is het onderzoek completer, en benaderd vanuit twee perspectieven. De input van de ene kant (projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding), en hoe dit ervaren wordt van de andere kant (inkoop en calculatie). Op deze manier kan er samen naar een oplossing worden gezocht. Het op te leveren resultaat krijgt hierdoor meteen meer draagvlak en de kans van slagen wordt vergroot.

Wanneer de interventies met deze afdelingen zijn besproken, zullen alle interventies ook met de directie worden besproken. Hierdoor kan in kaart worden gebracht welke onderwerpen wellicht al in gang zijn gezet en hoe de vervolgstappen efficiënt kunnen worden opgepakt. Prioritering zorgt ervoor dat er een actieplan komt te liggen wat gelijk kan worden toegepast en voor heel de organisatie duidelijk is.

4.5.1 Interventies en afstemming

Onderstaande interventies zijn uitgebreid besproken met de afdelingen inkoop (Jan Hoekstra – hoofd inkoop) en calculatie (Hans Linnenbank – hoofd calculatie). Hieruit kwam naar voren dat bijna alle interventies direct raakvlak hebben met de afdelingen onderling. De algemene gedachte is dat er gedacht moet worden in processen en niet in functies of afdelingen. Binnen dit onderdeel zullen de interventies, per categorie, worden toegelicht inclusief de bevindingen van afdelingen inkoop en calculatie. Op deze manier kan er in hoofdstuk 5 een efficiënt en doelgericht advies worden opgesteld richting de directie.

Individuele interventies

- (1) Structureel inplannen van functioneringsgesprekken.
- (2) Opstellen individueel persoonsontwikkelingsplan.

Op individueel gebied waren zowel Jan als Hans, het eens dat er structureel functioneringsgesprekken moeten plaatsvinden. Deze worden nu werkende wijs afgenomen, maar niet gestructureerd en gedocumenteerd. Een persoonsontwikkelingsplan zien ze ook als een positieve ontwikkeling, waardoor kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen geoptimaliseerd kan worden. Ze geven ook aan dat dit bij grote bouwbedrijven gestructureerd gebeurt, zodat mensen optimaal kunnen ontwikkelen.

Groep interventies

- (3) Uitvoerdersoverleg structureel laten plaatsvinden op bouwplaats (1x per kwartaal).
- (4) Lijst opstellen met onderaannemers/partners, inclusief beoordeling.
- (5) Onderhoud intensiever bij inkoopcontracten implementeren.
- (6) Per project evaluaties houden, inclusief terugkoppeling klant.
- (7) Per kwartaal een werkvoorbereidersoverleg inplannen.

Wat opvalt bij de groep-interventies, is dat er al een hoop voorwerk is gedaan. Er zijn al lijsten opgesteld met onderaannemers. Deze lijst is te vinden in 4PS, maar mensen weten het blijkbaar niet te vinden. Daarnaast is er ook een lijst, opgesteld door afdeling inkoop, die een aantal onderaannemers opsomt, welke veel voorkomen bij projecten. Deze informatie moet alleen uniform worden verwerkt. Het zijn nu nog projecten die los van elkaar lopen. Er moet één lijn in komen.

Men was het er mee eens dat het onderhoud intensiever bij de inkoop moet worden betrokken. Nu gebeurt dit nog te weinig. Door mensen een stuk extra onderhoud aan te bieden ontstaat er klanttevredenheid en kan er geld verdiend worden. Stem dit samen af met de afdeling onderhoud om hier uniformiteit in te creëren.

Momenteel zijn er nauwelijks projectevaluaties. Vanuit inkoop en calculatie kwamen een aantal verzoeken naar voren. Allereerst de wens om dit per project twee keer te doen. Eén keer voor de ruwbouw en één keer voor de afbouw. Hierdoor zit alles nog vers in het geheugen en kunnen actuele zaken direct worden aangepakt. De slotevaluatie moet ook gedaan worden met het calculatieteam. Hierdoor kunnen gemaakte fouten in de toekomst voorkomen worden. Momenteel gebeurt

deze evaluatie niet. Maak een verslag van deze evaluatie en zet dit op Yammer. Zo is het voor het hele bedrijf duidelijk wat er goed en fout is gegaan.

Beide personen vinden een werkvoorbereidersoverleg een positief voorstel. Binnen dit gestructureerde moment kunnen werkvoorbereiders onderling processen en documenten op elkaar afstemmen. Dit moet vanuit de directie bewaakt worden.

Organisatorische interventies

- (8) Uitgebreidere calculatieoverdracht met alle expertises (opzet maken).
- (9) Gebruik van Yammer stimuleren.
- (10) Reflectie en feedback stimuleren door toepassen Daily-stand.

Wanneer het gaat om organisatorische interventies is er gelijk sprake van opwinding. Uit het onderzoek komt naar voren dat de calculatieoverdracht momenteel minimaal is. Hans Linnenbank vertelt mij dat deze calculatieoverdracht momenteel wel degelijk gebeurt. Het gehele projectteam is hierbij betrokken. Hij geeft wel aan dat deze overdracht wellicht uitgebreider kan om ook meer bouwkundige aspecten te bespreken en door te nemen. Ook dit moet gestructureerder.

Hans had met betrekking tot Yammer ook nog een goede opmerking. Er kan een FAQ-map (Frequently Asked Questions) komen waarin procedures worden beschreven zoals NUTS-aanvragen. Aan de hand van besteksparagrafen kunnen zo onderwerpen worden weergegeven. Per STABU-code kunnen er checklists worden gemaakt, waarbinnen elk project op gelet moet worden. Momenteel zijn deze checklists er ook al, maar deze zijn onsamenhangend. De lijsten moeten worden samengevoegd en up-to-date worden gemaakt.

4.5.2 Prioritering

Als vervolgstap zijn de interventies gekoppeld aan de directieleden. Doel van dit gesprek was om te kijken welke interventies wenselijk zijn, en in welke mate sommige interventies al worden uitgevoerd (status).

De directie heeft al een nieuwe opzet voor functioneringsgesprekken klaarliggen. Hierbinnen wordt ook gebruik gemaakt van een 360° beoordeling. Binnen het functioneringsgesprek worden ook 3 leerdoelen opgesteld die tijdens het volgende gesprek getoetst worden. Gekoppeld hieraan wordt een persoonsontwikkelingsplan opgesteld. De directie is hier dus al ver mee, het moet alleen nog worden toegepast. Het idee om uitvoerdersvergaderingen op de bouwplaats te laten plaatsvinden werd ook in tevredenheid ontvangen. Dit gebeurt nu nog te weinig. Het is wel belangrijk dat dit georganiseerd gebeurt aan de hand van een jaarplanning. Op deze manier kunnen mensen zich ook voorbereiden. Het opstellen van een onderaannemerslijst gebeurt nu ook al, alleen door de afdelingen inkoop/calculatie. De directie wil de verantwoordelijkheid voorlopig ook bij deze afdelingen houden. De directie vond het ook een goed idee om onderhoud meer bij de inkoop te betrekken. Met betrekking tot projectevaluaties is er al een format beschikbaar. Dit wordt alleen veel te weinig toegepast. Wat de directie ook een goed idee vond is om de structurele werkvoorbereidersvergaderingen in te plannen. Ze waren blij dat dit uit het onderzoek naar voren kwam. Binnen deze overleggen kan er ook gekeken worden naar het afstemmen van processen en document uniformiteit. Betreffende de calculatieoverdracht was men het eens dat dit uitgebreider moet gebeuren. Momenteel gebeurt het wel, maar niet gericht op bouwkundige zaken. Wellicht is het een idee, om naast de huidige calculatieoverdracht, na een maand nog een overleg/evaluatie plaats te laten vinden. Zo kunnen er gericht vragen gesteld worden. Yammer mist volgens de directie structuur. Momenteel wordt er van alles op geplaatst zonder dat iemand weet waar het bij hoort. Dit zou verbeterd kunnen worden. Toepassen van de Daily-stand is een leuke tool, maar moeilijk dagelijks toepasbaar. Het is lastig om hier een vast moment voor te kiezen.

Het onderstaande schema geeft aan welke interventies al worden uitgevoerd en in welke mate dit gebeurt. Daarnaast is er een urgentie-label aangehangen. Dit geeft aan in hoeverre deze interventies als nodig worden geacht. Deze interventies kunnen ook direct worden toegepast. Het is zaak dat deze interventies zo snel mogelijk geïmplementeerd worden binnen Bouwgroep Moonen.

Interventies	Status (0-5)	Urgentie	Start
Individuele interventies			
(1) Structureel inplannen van functioneringsgesprekken.	2	Hoog	Direct
(2) Opstellen individueel persoonsontwikkelingsplan.	0	Middel	6 maanden
Groep interventies			
(3) Uitvoerdersoverleg structureel laten plaatsvinden op bouwplaats (1x per kwartaal).	0	Hoog	Direct
(4) Lijst opstellen met onderaannemers/partners, inclusief beoordeling.	2	Middel	3 maanden
(5) Onderhoud intensiever bij inkoopcontracten implementeren.	1	Middel	3 maanden
(6) Per project evaluaties houden, inclusief terugkoppeling klant.	1	Hoog	Direct
(7) Per kwartaal een werkvoorbereidersoverleg inplannen.	0	Hoog	Direct
Organisatorische interventies			
(8) Uitgebreidere calculatieoverdracht met alle expertises (opzet maken).	2	Middel	3 maanden
(9) Gebruik van Yammer stimuleren.	2	Middel	3 maanden
(10) Reflectie en feedback stimuleren door toepassen Daily-stand.	0	Hoog	Direct

0, 1	Nauwelijks/niet
2, 3	In redelijke mate
4, 5	In hoge mate

4.5.3 Conclusie

Een vijftal interventies hebben direct, wanneer toegepast, een invloed op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (1,3,6,7 en 10). Andere interventies hebben een langere voorbereidingsperiode. Het is zaak dat er direct gestart wordt met de implementatie van deze vijf interventies. Aan de hand van de beschreven bouwstenen (hoofdstuk 4.4.1) kan er per interventie een Plan van Aanpak worden opgesteld.

4.6 Plan van Aanpak

Binnen elke interventie zijn er zes bestanddelen die het veranderproces ordenen. Dit zijn de bouwstenen voor elke interventie: (1) Context, (2) Uitkomsten, (3) Fasen, (4) Actoren, (5) Communicatie en (6) Reflectie (Caluwé en Vermaak, 2010). Per interventie zal er nu een globaal Plan van Aanpak worden opgesteld hoe deze maatregel geïmplementeerd kan worden. Op deze manier is het voor alle partijen duidelijk hoe en waarom deze interventie wordt ingezet.

4.6.1 Functioneringsgesprekken

Context:	Uit het onderzoek blijkt dat er nu minimaal aandacht wordt besteed aan functioneringsgesprekken. Dit is de aanleiding om deze interventie toe te passen.
Uitkomsten:	Door het efficiënt en consequent toepassen van functioneringsgesprekken voelen werknemers zich gewaardeerd, en gaan ze beter presteren, wat leidt tot betere kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen. Daarnaast zijn ze gemotiveerder om zichzelf continu te ontwikkelen, wat weer een positieve uitwerking zal hebben op de gehele organisatie.
Fasen:	Deze interventie is in twee fasen in te delen. Allereerst de fase waarbij voor het eerst wordt gekeken hoe een werknemer functioneert en wat zijn toekomstbeeld is. Als tweede fase zal gekeken worden hoe dit toekomstbeeld en functioneren is veranderd na 6 maanden. In deze fase zullen ook toekomstdoelen worden omschreven en in het volgende gesprek worden getoetst (persoonsontwikkelingsplan).
Actoren:	Directieleden zullen het proces initiëren, coördineren en sturen. Werknemers moeten zelf ook actief participeren en input leveren.
Communicatie:	Communicatie zal gebeuren via de mail. Het functioneringsgesprek face-to-face, en de terugkoppeling door middel van een verslag.
Reflectie:	Na elke fase zal de directie onderling reflecteren hoe het proces is verlopen en welke verbeterpunten doorgevoerd kunnen worden.

4.6.2 Uitvoerdersoverleg op bouwplaats

Context:	Werknemers zien momenteel veel te weinig van elkaars bouw, en projectteams communiceren onderling nauwelijks.
Uitkomsten:	Door het uitvoerdersoverleg structureel te laten plaatsvinden op de bouw creëer je waardering bij werknemers. Mensen zijn trots op het gemaakte werk en komen zo met elkaar in contact. Ze weten wie de collega's zijn en waar ze mee bezig zijn. Door zulke momenten kunnen mensen elkaar ook inspireren en van elkaar leren.
Fasen:	Aan de hand van een jaarplanning zullen de werkbezoeken worden ingepland. Dit kan vier keer per jaar gebeuren en als het bevalt meer.
Actoren:	De participanten die momenteel deelnemen aan een uitvoerdersvergadering zullen hierbij aanwezig zijn. De directie maakt een planning en kijkt welke bouwplaatsen bezocht gaan worden.
Communicatie:	Via de mail, en de ontmoetingen op bouwplaatsen.
Reflectie:	Na elke ontmoeting zal er op directie niveau een korte reflectie plaatsvinden. Verbeterpunten kunnen dan tijdens de volgende vergadering worden opgepakt.

4.6.3 Overzicht onderaannemers/partners

Context:	Er is momenteel veel onduidelijk met betrekking tot de onderaannemers. Er is hier nog geen gezamenlijke betekenis aan gegeven.
Uitkomsten:	Door dit goed op te pakken en ervaringen te delen, kunnen goede partners geselecteerd worden. Dit komt de externe kennisdeling ten goede.
Fasen:	Inkoop en calculatie hebben al een lijst gemaakt. Deze moet nog gecomplementeerd worden en verder worden aangevuld. Deze afdelingen zullen dit ook verder oppakken.
Actoren:	Afdelingen inkoop en calculatie moeten de lijst terugkoppelen naar de andere afdelingen.
Communicatie:	Deze terugkoppeling moet face-to-face gebeuren. Anders is het weer een geval van informatiedeling waar mensen de achterliggende gedachte niet van snappen
Reflectie:	Een jaar na het opstellen van deze lijst kan er gereflecteerd worden. Kijken wat er goed aan is en of er verbeterpunten zijn.

4.6.4 Onderhoud integreren bij inkoopcontracten

Context:	De mensen die verantwoordelijk zijn voor het onderhoud bij Bouwgroep Moonen vinden dat er meer aandacht besteed moet worden aan de nazorg fase.
Uitkomsten:	Nu, na afronding van een project, verdwijnt Moonen van het toneel. Wanneer er meer aandacht wordt besteed aan onderhoud (ook vanuit de onderaannemers) dan vergroot dit de klanttevredenheid.
Fasen:	Eerst moet er een format worden opgesteld hoe dit het beste kan worden aangepakt. Vervolgens moet dit worden toegepast binnen een project.
Actoren:	Afdeling onderhoud moet samen met afdeling inkoop dit verzorgen.

Communicatie: Dit gebeurt tijdens gestructureerde momenten.
Reflectie: Wanneer het bij een project is toegepast moet dit met de klant en de afdelingen gereflekteerd worden.

4.6.5 *Projectevaluatie*

Context: Momenteel worden projecten niet tot nauwelijks geëvalueerd. Wanneer een project wordt beëindigd gaan werknemers gelijk door en wordt er niet bij het proces stilgestaan. Zowel niet intern als richting de klant.

Uitkomsten: Door structurele projectevaluatie te houden kan er geleerd worden van dingen die goed gingen, maar nog belangrijker van de dingen die fout gegaan zijn. Door klantervaringen de delen kan een volgend project nog beter worden gerealiseerd. Dit lerende aspect kan de kennisdeling enorm verbeteren.

Fasen: Deze projectevaluatie moet in twee delen worden opgesplitst. De eerste evaluatie moet plaatsvinden wanneer de ruwbouw is afgerond. Alles is nog actueel en de te bespreken stof is nog behapbaar. De tweede evaluatie moet plaatsvinden wanneer de afbouw is afgerond. Hier wordt de klant ook bij betrokken.

Actoren: Het gehele projectteam + inkoop en calculatie is hierbij aanwezig.

Communicatie: Dit zal gebeuren tijdens geplande vergaderingen. Wellicht kan er een afsluitend uitje aan verbonden worden om op en ongedwongen manier elkaar goed te kunnen evalueren.

Reflectie: Wanneer een project is afgerond kan er op directieniveau worden gekeken of deze opzet succesvol is, ja of nee.

4.6.6 *Werkvoorbereidersoverleg*

Context: Uit het onderzoek komt heel erg sterk naar voren dat werkvoorbereiders een vast eigen overleg gefaciliteerd willen hebben. De afdelingen projectleiding en uitvoering staan hier ook positief tegenover.

Uitkomsten: Door alle werkvoorbereiders bij elkaar in een ruimte te zetten, kan er gezamenlijke betekenis gegeven worden aan processen en documenten. Door samen dingen af te spreken ontstaat er uniformiteit en kunnen er afspraken worden gemaakt. Op deze manier wordt de verantwoordelijkheid ook gedeeld en kunnen er concreet dingen worden opgepakt.

Fasen: Per kwartaal zal er een overleg plaatsvinden. Tijdens dit overleg zal de voortgang besproken worden en nieuwe actiepunten zullen worden uitgezet.

Actoren: Alle werkvoorbereiders van Bouwgroep Moonen begeleid door een directielid.

Communicatie: Ook deze vergaderingen zullen face-to-face gebeuren. De voortgang kan worden bijgehouden op een groep die aangemaakt wordt in Yammer.

Reflectie: Per overleg moet er een korte evaluatie komen, waarbij het proces wordt besproken. Verbeterpunten kunnen op deze manier tijdens het volgende overleg worden opgepakt.

4.6.7 *Uitgebreidere calculatieoverdracht*

Context: Momenteel wordt de calculatieoverdracht niet ten volste benut. Mensen ervaren het als een belemmering en er valt meer uit te halen met de kennis die aanwezig is. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers meer bouwkundige aspecten willen bespreken. De overdracht is nu te algemeen.

Uitkomsten: Door op voorhand de kennis uitgebreid te delen, kan er in een later stadium efficiënter worden gewerkt. Problemen kunnen voorkomen worden, in plaats van ze te moeten oplossen.

Fasen: Per project de huidige opzet gehanteerd worden. Bouwkundige aspecten zullen hier alleen meer bij betrokken worden. Daarnaast is het een idee, om na 3-4 weken nogmaals een kort overleg in te plannen. Iedereen heeft zich meer kunnen verdiepen in het project en op deze manier kunnen er, indien nodig, gerichtere vragen worden gesteld.

Actoren: Het gehele projectteam is hierbij betrokken inclusief een calculator en directielid.

Communicatie: Communicatie gebeurt via de mail en tijdens vergaderingen.

Reflectie: Tijdens projectevaluatie zal deze overdracht ook besproken moeten worden.

4.6.8 *Yammer stimuleren*

Context: Uit het onderzoek komt naar voren dat Yammer momenteel niet optimaal wordt benut. Mensen gebruiken het als noodoplossing, en niet structureel om kennis met elkaar te delen. Daarnaast zit er weinig structuur in de beschikbare informatie.

Uitkomsten: Door Yammer efficiënt te gebruiken kunnen alle werknemers binnen Bouwgroep Moonen met elkaar in contact komen en ervaringen en kennis delen. Afstanden worden kleiner en mensen kunnen problemen samen oplossen met de kennis en ervaring die beschikbaar is binnen het bedrijf. Mensen worden met elkaar verbonden op een interactieve manier.

Fasen:	Allereerst moet er gekeken worden naar de beschikbare informatie op Yammer en wat de directie precies voor ogen heeft. Daarna moet er een nieuwe categorisering worden gemaakt, waardoor iedereen weet waar de beschikbare informatie te vinden is.
Actoren:	De directie moet een aantal personen verantwoordelijk stellen om met de bezem door Yammer te gaan. Er moet gekeken worden naar mogelijkheden en hoe deze benut kunnen worden.
Communicatie:	Deze afstemming moet gebeuren tijdens face-to-face vergaderingen.
Reflectie:	Het optimaal benutten van Yammer is een lastig proces. Hierdoor zal het ook niet snel gerealiseerd kunnen worden. Reflectie kan daarom op zijn vroegst pas na een jaar.

4.6.9 *Daily-stand*

Context:	De gehele onderzoekspopulatie gaf aan nauwelijks te reflecteren. Er zijn nauwelijks momenten wanneer dit gedaan kan worden.
Uitkomsten:	Door te reflecteren en feedback te geven kunnen werkzaamheden en processen verbeterd worden. Mensen gaan beter functioneren en lerende teams kunnen zich blijven ontwikkelen.
Fasen:	Allereerst moet er gezocht worden naar een goede format. De Daily-stand is een mogelijkheid. Daarna moet gekeken worden hoe frequent deze tool wordt toegepast. Dagelijks of wekelijks. Per projectteam zal hier afstemming over moeten plaatsvinden. Vanuit de directie moeten de randvoorwaarden worden aangegeven die nodig zijn om dit te realiseren.
Actoren:	Projectteams + directieleden.
Communicatie:	Face-to-face. Op individueel niveau kan er ook gebruik worden gemaakt van een reflectieapp. Deze kan gedownload worden via www.habitforge.com .
Reflectie:	Tijdens projectteamoverleggen kan het proces van de Daily-stand besproken worden.

4.6.10 *Conclusie*

Binnen dit hoofdstuk is er gekeken welke interventies nodig zijn, binnen Bouwgroep Moonen, om de kennisdeling te optimaliseren. Een tiental maatregelen kunnen worden getroffen die allemaal een impact zullen hebben, op verschillende schaalniveaus. Zowel op individueel-, groep- en organisatorisch niveau kan er worden ingegrepen. Op deze manier wordt de haalbaarheid van kennisdeling vergroot omdat de focus op heel de organisatie ligt, met de individuen die daarbinnen werkzaam zijn. In het volgende hoofdstuk zal er concluderend teruggekeken worden op het gehele onderzoek. Daarnaast zullen er aanbevelingen gedaan worden hoe bovenstaande interventies het beste geïmplementeerd kunnen worden.

5 Conclusies en aanbevelingen

In opdracht van Bouwgroep Moonen heb ik de afgelopen 5 maanden onderzoek gedaan naar de kennisdeling binnen het bedrijf. Binnen dit onderdeel zal er resumerend beschreven worden wat de uitkomsten zijn van het onderzoek, en welke aanbevelingen er richting de directie gedaan kunnen worden. Allereerst zal er kort teruggekeken worden op de aanleiding van het onderzoek. Daarna zal er aan de hand van de hoofd- en deelvragen concluderend naar de onderzoeksresultaten gekeken worden (afbakening; hoofdstuk 1.4). Als laatste onderdeel zullen er aanbevelingen worden gedaan, hoe Bouwgroep Moonen kennisdeling zo goed mogelijk kan toepassen.

5.1 Terugblik

Bouwgroep Moonen is in 2012 begonnen met het inzetten van een veranderstrategie. Verandering is nodig voor organisaties om in te kunnen spelen op de wijzigende eisen vanuit de omgeving. Bouwgroep Moonen vertaalt dit in de Moonen O.P.E.N. gedachte. Dit staat voor 'Ondernemerschap', 'Partnerschap', 'Eigenzinnigheid' en 'Niets te verbergen'. Doel van deze visie is het creëren van meer klantwaarde, betere kwaliteit, minder faal kosten en efficiëntere processen.

Eén van de pijlers binnen de veranderstrategie binnen Bouwgroep Moonen is 'LEAN Bouwen'. Binnen LEAN Bouwen zijn er 5 basisprincipes die kunnen worden toegepast in de bouwsector: (1) Klantwaarde, (2) Waardestroom, (3) Flow, (4) Vraag gestuurde keteninrichting en (5) lerende teams / streven naar perfectie (Balance Result, 2013). Het afstudeeronderzoek heeft zich gericht op punt 5; het lerende aspect binnen organisaties en de kennisdeling die hieraan verbonden is.

Aan de hand van de probleemstelling in paragraaf 1.2, is de hoofdvraag geformuleerd. Deze onderzoeksvraag is sturend bij het uit te voeren onderzoek en geeft antwoord op de probleemstelling. Daarnaast zorgt de hoofdvraag voor afbakening tijdens het onderzoek. De hoofdvraag binnen dit afstudeeronderzoek luidt:

- **Welke voorwaarden moeten er gecreëerd worden om de afdelingen projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering, het principe kennisdeling efficiënt te laten toepassen zodat de onderlinge samenwerking binnen Bouwgroep Moonen wordt geoptimaliseerd.**

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van datatriangulatie. Dit houdt in dat er meerdere dataverzamelmethode worden gebruikt om een beeld te vormen van de onderzoekssituatie (Stikma, 2014). In het onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwalitatief- als kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft vooral betrekking tot het verkrijgen van inzichten. Interviews, literatuurstudies en documentanalyses staan hierbij centraal. Aan deze resultaten kunnen geen cijfers worden gehangen. Kwantitatief onderzoek richt zich op meetbare informatie. De enquête is hier een uitvloeisel van (Baarda en De Goede, 2006).

5.2 Conclusie

Per deelvraag zal er samenvattend gekeken welke uitkomsten uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Op deze manier worden alle aspecten binnen het onderzoek besproken. Vervolgens zullen er concrete aanbevelingen richting de directie worden gedaan welke voorwaarden er gecreëerd moeten worden om kennisdeling efficiënt toe te passen.

5.2.1 Wat is kennisdeling?

Allereerst is er gekeken wat kennisdeling nu precies is en welke factoren hierbij een rol spelen. De uitkomsten hiervan zijn beschreven in het hoofdstuk 3; literatuurstudie. De kracht van LEAN, omtrent het begrip kennisdeling, is dat een bedrijf beter en vooral sneller in staat is om te leren (Moonen, 2014). Dit verhoogt de efficiëntie van een organisatie, en vertaalt zich direct in harde resultaten zoals teruglopende plannings, minder faalkosten en hogere winstpercentages (Weggeman, 2010). Optimale kennisdeling is vereiste om lerende teams te kunnen laten functioneren. Organisaties die met teams werken spelen slagvaardiger, sneller en accurater in op toenemende veranderingen in de omgeving (Katzenbach & Smith, 1993; Kozlowski & Ilgen, 2006). De effectiviteit en efficiëntie van de organisatie neemt toe als medewerkers door teamwerk zich beter kunnen ontwikkelen en hun capaciteiten optimaal worden benut (Katzenbach & Smith, 1993; Amelsfoort, 2003). Verschillende condities moeten gefaciliteerd worden om kennisdeling mogelijk te maken. Dit zijn sociale-, organisatorische- en technologische condities (Brink, 2004). Binnen deze condities zijn ook leerblokkades aanwezig die kennisdeling tegenhouden. Organisatorische starheid of beperkte communicatie zijn hier voorbeelden van (Tjepkema, 2002).

5.2.2 In welke mate wordt er kennis gedeeld?

Binnen dit onderdeel is er gekeken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen. De enquête met de daaruit volgende interviews hebben een objectief beeld van de organisatie gegeven, en een impressie geschetst van hoe de leergedragingen er concreet uit zien. Er vallen een aantal dingen op. Allereerst dat mensen weinig tijd besteden aan reflectie en evaluatie. Daarnaast worden gemaakte fouten niet, tot nauwelijks geanalyseerd terwijl mensen wel aangeven zich veilig te voelen binnen Bouwgroep Moonen. Wat sterk naar voren komt is dat mensen zich heel erg verbonden voelen met het bedrijf en hiervoor ook de verantwoordelijkheid dragen. De kaders waarbinnen kennis gedeeld moet worden zijn alleen niet helder en duidelijk voor iedereen binnen Bouwgroep Moonen. De concretisering ontbreekt.

5.2.3 Welke aanwezige factoren stimuleren de kennisdeling?

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er verschillende factoren direct een positieve invloed uitoefenen op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen. Op sociaal en organisatorisch vlak zijn er diverse factoren die sterk aanwezig zijn binnen de organisatie. Mensen voelen zich erg verbonden met het bedrijf en er is een hoog acceptatieniveau en bereidheid om te willen leren. De directie stimuleert daarnaast heel erg van bovenaf, de kennisdeling binnen de organisatie. Waar Bouwgroep Moonen nog het minste profijt van heeft zijn de technologische condities. Deze worden nu nog niet optimaal ingezet, en hier valt nog veel winst te behalen. De kaders zijn er wel zoals Yammer, maar de middelen worden nog onvoldoende benut. Daarnaast is er nog weinig uniformiteit qua documentatie en processen.

5.2.4 Welke leerblokkades belemmeren de kennisdeling?

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende leerblokkades aanwezig zijn, die in de eerste instantie niet voor de hand liggen. Een bijzondere uitkomst is dat mensen zich schamen voor de gemaakte fouten. Dit terwijl de gehele onderzoekspopulatie aangeeft dat fouten gemaakt mogen worden, en dat deze niet negatief worden aangerekend. Deze eigenschap is aan de ene kant menseigen, maar aan de andere kant ook ingeslepen door een gesloten bedrijfscultuur. De laatste tijd stellen mensen zich meer naar elkaar open en worden ook fouten besproken, maar in het verleden was dit totaal niet aan de orde. Toen werden fouten gezien als een teken van zwakte, tegenwoordig heerst de gedachte dat door fouten te durven erkennen je als organisatie er alleen maar beter van wordt.

Collega's communiceren onderling nog veel te weinig. Mensen weten weinig van elkaars bouw en projectteams communiceren onderling nauwelijks. Binnen de afdelingen gebeurt dit te weinig, maar ook afdelingen onderling. Zo heerst het gevoel dat uitvoerende afdelingen te weinig bij het voortraject worden betrokken. Informatie en calculatieoverdracht is hier een voorbeeld van. In de toekomst ziet men dit graag intensiever gebeuren met meerdere expertises.

Binnen afdelingen kan de samenwerking ook stukken beter. Binnen het onderzoek kwam naar voren dat alle werkvoorbereiders behoeften hadden aan meer structuur. Zowel op persoonlijk vlak, in de vorm van functioneringsgesprekken en persoonsontwikkelingsplannen, als op organisatorisch vlak. Dit kan zich uiten in gestructureerde momenten waarbij werkvoorbereiders onderling verbetervoorstellen ontwikkelen. Door dit samen op te pakken ontstaat er draagvlak, uniformiteit en hierdoor een grotere kans van slagen.

Binnen Bouwgroep Moonen moet er meer aandacht besteed worden aan reflecteren en evalueren. Zowel intern binnen het projectteams, als extern richting de klant. Dit gebeurt momenteel nog veel te weinig.

Yammer kan hier ook uitkomst in bieden. Yammer is zowel een stimulans als een leerblokkade. Momenteel wordt Yammer nog veel te weinig toegepast, waardoor er veel tijd en energie wordt verspild. Wanneer goed toegepast kan Yammer een goede tool zijn om kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen te stimuleren.

5.2.5 Welke maatregelen kunnen getroffen worden?

In hoofdstuk 4.6 zijn verschillende interventies beschreven die op verschillende niveaus (individueel-, groeps- en organisatorisch niveau) zijn uit te voeren. Deze interventies moeten ervoor zorgen dat leerblokkades worden opgeheven en dat de positieve aspecten worden gestimuleerd. Dit allemaal om kennisdeling optimaal toe te passen binnen Bouwgroep Moonen. Elke interventie heeft een zestal bouwstenen (hoofdstuk 4.4.1). Deze bouwstenen moeten goed worden uitgewerkt, en intern gecommuniceerd worden, wil een interventie kans van slagen hebben. De bouwstenen zijn in een format gezet, zodat er een soort Plan van Aanpak opgesteld kan worden. Op deze manier worden veranderingen vastgelegd en is het voor alle partijen duidelijk.

5.3 Aanbevelingen

Het doel van het onderzoek was inzichtelijk maken in welke mate kennisdeling aanwezig is binnen Bouwgroep Moonen en hoe dit verbeterd kan worden. Aan de hand van bovenstaande deelvragen kan er antwoord gegeven worden op onderstaande hoofdvraag;

- **Welke voorwaarden moeten er gecreëerd worden om de afdelingen projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering, het principe kennisdeling efficiënt te laten toepassen zodat de onderlinge samenwerking binnen Bouwgroep Moonen wordt geoptimaliseerd?**

Om kennisdeling optimaal binnen Bouwgroep Moonen te implementeren, kunnen een tiental interventies worden toegepast. De tien interventies zijn beschreven in hoofdstuk 4.5.1.. Wanneer deze interventies succesvol worden toegepast zal de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen toenemen. Deze interventies zijn besproken met de directie en sommige maatregelen worden al in kleine mate toegepast, of men is er al mee bezig. Mijn advies is om ervoor te zorgen dat alle interventies, op de lange termijn, geïmplementeerd worden binnen de organisatie. Alle interventies zijn uitvloeisels van het onderzoek. Het is daarom belangrijk dat dingen niet worden vergeten, omdat ze allemaal invloed uitoefenen op de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen.

Wanneer er wordt gekeken naar de korte termijn kunnen een aantal interventies direct worden toegepast. Dit zijn de volgende interventies;

- (1) Structureel inplannen van functioneringsgesprekken.
 - Afstemmen van een juiste format (op directieniveau)
 - Beginnen met afdeling werkvoorbereiding
 - Na deze ronde, op directieniveau, het proces evalueren
 - Format opstellen voor persoonsontwikkelingsplan
 - Daarna toepassen op alle afdelingen
 - Gegevens vastleggen en verstrekken
- (3) Uitvoerdersoverleg structureel laten plaatsvinden op bouwplaats (1x per kwartaal).
 - Opstellen jaarplanning met mogelijkheden
 - Lijst maken met interessante bouwprojecten
 - Bezoek initiëren bij Project Wings
 - Afstemmen met projectteam hoe dit gefaciliteerd kan worden
- (7) Per kwartaal een werkvoorbereidersoverleg inplannen.
 - Alle werkvoorbereiders informeren dat dit overleg er komt
 - Op directieniveau de eerste bespreking initiëren
 - Afstemmen met andere afdelingen welke dingen er verwacht worden (uniformiteit etc.)
 - Werkvoorbereiders zelf laten brainstormen hoe processen moeten worden ingericht
 - Mensen verantwoordelijk stellen voor de verwerking hiervan
 - Erop toezien dat dit gebeurt
 - Initiëren vervolg vergaderingen waar dit besproken wordt
- (10) Reflectie en feedback stimuleren door toepassen Daily-stand.
 - Benadrukken dat Daily-stand moet worden toegepast
 - Op bouwplaats bijvoorbeeld tijdens de lunch
 - Mensen kunnen 'app' installeren; www.habitforge.com.
 - Op directieniveau nagaan (polsen) of mensen daadwerkelijk reflecteren
 - Vervolgonderzoek doen hoe projectteams onderling beter kunnen reflecteren en evalueren.
 - Deze interventie koppelen met bijvoorbeeld projectevaluaties (interventie 5)

Door deze interventies gelijk toe te passen, worden werknemers confronteert met het onderzoek en kunnen vervolgstappen direct worden opgepakt. De resultaten zijn nog vers, en mensen weten nog waar het over ging. De organisatie krijgt concrete handvatten die kunnen worden toegepast om de kennisdeling te optimaliseren. De aanwezige bewustwording kan hierdoor een vervolg krijgen. Mensen gaan van 'bewust onbekwaam' naar 'bewust bekwaam'. **Het Plan van Aanpak, beschreven in hoofdstuk 4.6 fungeert als leidraad, om de bovenstaande interventies uit te voeren.**

Het is noodzakelijk dat er duidelijke afspraken worden gemaakt en dat mensen worden aangewezen met bijhorende verantwoordelijkheden. De directie heeft als taak dat er overkoepelend wordt meegekeken, en dat er hier en daar kan worden bijgestuurd. Het Plan van Aanpak dient dus als onderlegger, maar moet nog verder worden uitgewerkt. Er moet een format komen waarbij het voor alle werknemers meteen duidelijk is wat de bedoeling is.

Wanneer deze interventies succesvol kunnen worden toegepast zal de kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen toenemen. Er worden voorwaarden gecreëerd die ervoor zorgen dat kennisdeling, binnen de afdelingen projectleiding, uitvoering en werkvoorbereiding, efficiënt kan worden toegepast. De onderlinge samenwerking wordt op deze manier geoptimaliseerd.

De volgende Moonen O.P.E.N. staat gepland in Oktober 2015. Oorspronkelijk was het idee, om de bevindingen van het onderzoek tijdens deze sessie te presenteren. Bovenstaande interventies kunnen echter meteen van start gaan. Wanneer het mogelijk is wil ik voorstellen om meteen met de implementatie hiervan te beginnen en niet te wachten tot Oktober.

6 Bronvermelding

Boeken

- **Amelsfoort, P.** (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Vlijmen: ST-groep.
- **Baarda, D.B., & Goede, De, D.M.** (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- **Baron, A. & Greenberg, J.** (2008). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- **Caluwé, De, L. & Vermaak, H.** (2010). *Leren veranderen. Een handboek voor veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- **Van Dam, A.** (2009). *Praktijkboek Bouwprojectmanagement*. Den Haag: SDU Uitgevers
- **Katzenbach, J.R. & Smith, D.K.** (1993). *Het geheim van teams, een organisatie van wereldklasse creëren*. Schiedam: Scriptum Books.
- **Kluijtmans, F.** (2010) *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- **Grit, R** (2008) *Projectmanagement*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- **McHugh, J. & Nickels, B.** (2009) *Understanding Business Custom Edition 2009 (Erasmus University)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- **PMI Netherlands Chapter.** (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Amsterdam: Haren Publishing.
- **Verschuren, P. & Doorewaard, H.** (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- **Weggeman, M.** (2010). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum

Artikelen/publicaties

- **Argote, L., Ingram, P., & Levine, J. M.** (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1–8
- **Bakker, J.** (2011). Interne bewustwording Cittaslow in de Gemeente Borger-Odoorn. Universiteit Twente, Psychologie.
- **Boonstra, J.J.** (2000). Lopen over water: over dynamiek en organiseren, vernieuwen en leren. – Oratie, Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossius Pers, 2000
- **Brink, P. van den.** (2004). Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen. *Management Executive*, 7, 26-29
- **Edmondson, A.C., Garvin, D.A. & Gino, F.** (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 3, 1-11
- **Edmonson, A.C.** (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- **Gersick, C.J., & Hackman, J.R.** (1990). Habitual Routines in Task-Performing Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- **Ipe, M. et. Al.** (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *University of Minnesota (Human Resource Development Review)*, 4, 337-359
- **Janssen, J.H. & Reyngoud, N.** (2010). Beter een blauwtje lopen dan een groentje blijven. *Management & Organisatie*, 1, 48-65
- **Kozlowski, S.V.I., & Ilgen, D.R.** (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- **McCarthy, A., & Garavan, T.N.** (2008). Team Learning and Metacognition: A Neglected Area of HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resource*. 10(4), 509-524.
- **Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, A.M.** (1995). *Designing team-based organizations: New Forms for Knowledge Work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- **Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I.,** (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex.
- **Stikma, F.** (2013). Teamleergedrag binnen de themagroepen van het Ingenieursbureau. Hogeschool Utrecht (Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen). 1-17
- **Tjepkema, S.** (2002). Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades. Universiteit Twente, Toegepaste Onderwijskunde. 1-17
- **Van der Heijden, B.I.J.M., Poel, R.F. & Savelsbergh, C.M.J.H.** (2008). The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors. *Small Group Research*, 40, 578-607
- **Vrijhoef, R. et. Al.** (2013). Op weg naar de goede vraag. Hogeschool Utrecht (Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen). 14-19
- **Wang, S. & Noe, R.A.** (2009). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Elsevier (Human Resource Management Review)*, 20, 115-131

Colleges

- **Stikma, F.** (2014) Presentatie; *Onderzoekskringen*
- **Bouwmeester, H.** (2014) Presentatie; *Hoe overleef ik mijn scriptie.*

Interviews

- **Leeuw, G. de** (23-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Bokhoven, J. van** (22-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Bressers, K.** (22-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Snelders, C.** (23-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Schijndel, P. van** (23-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Berg, R. van den** (24-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Cock, C. de** (25-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Lucius, S.** (23-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*
- **Vermeer, T.** (25-04-2014) *Diepte-interview kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen (transcriptie).*

- **Hoekstra, J.** (27-05-2014) *Implementatie interventies binnen Bouwgroep Moonen (gespreksverslag).*
- **Linnenbank, H.** (27-05-2014) *Implementatie interventies binnen Bouwgroep Moonen (gespreksverslag).*
- **Leeuw G. de** (28-05-2014) *Implementatie interventies binnen Bouwgroep Moonen (gespreksverslag).*
- **Gestel, van J.** (28-05-2014) *Implementatie interventies binnen Bouwgroep Moonen (gespreksverslag).*
- **Moonen, J.** (28-05-2014) *Implementatie interventies binnen Bouwgroep Moonen (gespreksverslag).*

Websites

- Balance Result (2013). Lean Principles. Verkregen op 20-02-2014, via <http://balance-result.nl/adviesdiensten-markten-balance-result/organisatie-en-processen/lean-bouwen/lean-principes>
- Bouwgroep Moonen (2014). Algemeen. Geraadpleegd op 21-12-2013 via <http://www.bouwgroepmoonen.nl/>
- Camp (2014). De verandermatrix. Geraadpleegd op 23-05-2014 via <http://www.campmatrix.nl/>
- CBS, (2010). De Nederlandse economie 2009. Geraadpleegd op 06-03-2014 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/macro-economie/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-806-pb.htm>
- EIB, (2010). Crisis en herstel in de bouwsector. Geraadpleegd op 06-03-2014 via <http://www.eib.nl/files/files/EIBCrisisherstelbouwjuli2010.pdf>
- EIB, (2014). Bouw in beeld 2009. Geraadpleegd op 06-03-2014 via <http://www.eib.nl/publicaties/monitoring/bouw-in-beeld-2009/>

Video's

- Bouwgroep Moonen (2014), Introductiefilmpje. Verkregen op 03-01-2014, via <http://www.bouwgroepmoonen.nl/video/video-1>

7 Begrippenlijst

4PS:	Integraal softwarepakket gericht op de bouwsector. Focus op CRM, calculatie, inkoop, projecten, planning, service & onderhoud, materieel, financiële administratie en integraal documentbeheer.
Beschrijvend onderzoek:	Nauwkeurige opsomming zonder nadere aanduiding van verbanden tussen kenmerken of verklaringen daarvoor.
BIM:	Bouw Informatie Model; door middel van een dergelijk (virtueel) model is gebouwinformatie gedurende het hele bouwproces voor elke partij beschikbaar.
Bottom-up organisatie:	Organisatievorm waarbij beslissingen door de werknemers worden genomen, i.p.v. dat management dit alleen doet. Verschuiven van de traditionele verantwoordelijkheid.
Bouwkolom:	Bestaande uit verschillende kolumnen van initiatief tot nazorg en alle partijen die hierbij betrokken zijn.
Bouwstenen:	Stappen die in een proces doorlopen moeten worden. Alle bouwstenen gecombineerd vormen een proces.
Conceptueel ontwerp:	Dit ontwerp gaat na wat er onderzocht moet worden.
Conditie:	Voorwaarden waaraan moet worden voldaan om kennisdeling mogelijk te maken.
Data-triangelatie:	Meerdere dataverzamelmethode gebruiken om een beeld te vormen van de onderzoekssituatie.
Exploratie onderzoek:	Primair gericht op het ontwikkelen en formuleren van een theorie en hypothesen.
FAQ:	Veel gestelde vragen.
Flow:	Door een repeterende handeling zodanig in te richten, dat de handeling fysiek dicht bij elkaar liggen en volgtijdelijk snel elkaar opvolgen, ontstaat er stroom of 'flow'.
Informatiedeling:	Gegevens zijn feiten, wanneer deze gegevens vergeleken worden met andere gegevens krijgen ze een betekenis en wordt het informatie.
Interventie:	Maatregelen die getroffen kunnen worden om de kwaliteit van kennisdeling te verbeteren.
Kennisdeling:	Wanneer er betekenis wordt gegeven aan informatie, is er sprake van kennisdeling.
Keteninrichting:	Het zodanig inrichten van de operationele processen zodat er optimale aansluiting is bij de klantvraag.
Klantwaarde:	Het aanbrengen van de focus op de eindklant, de eindgebruiker en opdrachtgever van het object.
LEAN:	Management filosofie die erop gericht is om verspillingen, zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren uit processen. Hierdoor gaat de productkwaliteit omhoog en de productiekosten omlaag.
Leerblokkades:	Negatieve aspecten welke kennisdeling binnen een organisatie belemmeren.
Leergedrag:	Activiteiten waarbij de teamleden ernaar streven om taak gerelateerde kennis door interactie met elkaar te verwerven, te delen, te verfijnen of te combineren.
Lerende teams:	Teams met een hoger adaptievermogen, productiviteit en creativiteit. Organisaties met lerende teams spelen slagvaardiger, sneller en accurater in op toenemende veranderingen in de omgeving

Literatuurmatrix:	Hulpmiddel om geraadpleegde literatuur overzichtelijk en efficiënt te verwerken voor verder naslagwerk.
Moonen O.P.E.N.:	De nieuwe bedrijfsstrategie van Bouwgroep Moonen waarmee ze meer klantwaarde willen creëren. 'O.P.E.N.' staat voor 'Ondernemerschap', 'Partnerschap', 'Eigenzinnigheid' en 'Niets te verbergen.'
Onderzoekspopulatie:	Alle onderzoekseenheden bij elkaar.
Operationaliseren:	De concrete vertaling van een begrip in meetbare termen.
Panel-methode:	Onderzoekmethode om in een korte tijd met verschillende personen informatie te vergaren over een onderwerp.
Technisch ontwerp:	Dit ontwerp gaat na hoe het onderzoek bereikt moet worden.
Toetsend onderzoek:	Nagaan of uitgevoerde hypothesen worden gesteund.
Top-down organisatie:	Klassieke organisatievorm waarbij het management verantwoordelijk is voor alle beslissingen binnen een organisatie.
Transcriberen:	Het opschrijven en uitwerken van een gesproken opname.
Verifiëren:	Het waarmaken van een voorspelling.
Waardestroom:	Het zodanig inrichten van alle operationele processen dat de toevoeging van waarde richting de klant wordt bewerkstelligd en verspillingen worden geëlimineerd.
Yammer:	'Social-media' platform gericht op de interne communicatie van organisaties.

8 Bijlagen

8.1 Afstudeerprotocol

Afstudeerprotocol

Instituut voor Gebouwde Omgeving

2013 – 2014

Faculteit Natuur en Techniek

Hogeschool Utrecht

Versie 2.3

Datum augustus 2013

Auteurs: IGO afstudeerteam,

Coördinatie	Marcel de Jong
Bouwkunde	Kees Geevers
Civiele Techniek	Jacques Stuijbergen
Ruimtelijke Ordening en Planologie	Ellen van Keeken
Bouwtechnische Bedrijfskunde	Frank Stikma
Milieukunde	Roger Klaver
Geodesie	Frans de Vroege
Kennis- en Praktijkbureau	Karlijn van den Steenhoven

Contact igo-afstuderen.fnt@hu.nl

Goedgekeurd door IMT IGO op 27-08-2013

8.2 Studiewijzer Plan van Aanpak

Studiewijzer Plan van Aanpak



Auteurs: Frank Stikma MSc, Emelieke Huisman MSc
Datum: 28 januari 2014

8.3 Goedkeuring onderzoeksvoorstel

GEGEVENS BESPREKING ONDERZOEKSVORSTEL	
Afstudeerwerk is besproken met docent(en)	
Besluit	<u>Akkoord</u> / Niet akkoord (omcirkel juiste antwoord)
Commentaar docent	
Voorkeur 1 ^e afstudeerbegeleider	Frank Stikma
Voorkeur 2 ^e afstudeerbegeleider	Jan Jaap de Kroes
Handtekening docent	 F. Stikma 19/1/10

8.4 Toewijzing docenten

Afstudeerbegeleider van Pieter van Es CRM:0069423

← BEANTWOORDEN

↩ ALLEN BEANTWOORDEN

→ DOORSTUREN



Pel, Ira <ira.pel@hu.nl>

do 23-1-2014 15:52

markeren als ongelezen

Aan: ☒ Pieter van Es; ☐ Leeuw, Geert de <g.leeuw@bouwgroepmoonen.nl>; ☐ Frank Stiksma; ☐ Olaf Verschuren;
CC: ☐ IGO Afstuderen;

Beste Student, docent- en bedrijfsbegeleider,

Voor de afstudeeropdracht van Pieter van Es is Frank Stiksma toegewezen als eerste examiner. De tweede examiner is Olaf Verschuren.

In het stage/afstudeersysteem zijn de volgende telefonische gegevens bekend met betrekking tot deze afstudeeropdracht:

Telefoonnummer student Pieter van Es: +31-0184621990

Mobielnummer student Pieter van Es:

+31-0615247130

Telefoonnummer bedrijfsbegeleider Geert de Leeuw:

0736458700

Mobielnummer bedrijfsbegeleider Geert de Leeuw:

Met vriendelijke groet,

Pel, Ira

<https://extern.crm.hu.nl/stage/DownloadAttachment.aspx?id=815ca268-24ac-4801-acda-432aa98c31ae>

Deze URL verwijst naar de stageovereenkomst welke is ingediend door student.

-- Dit bericht is automatisch gegenereerd --

Referentie: OU-08896

8.5 Literatuurmatrix

	1	2	3
Auteur(s).	Brink, P. van den. (2004)	Janssen, J.H. & Reyngoud, N.	Vrijhoef, R. et. Al.
Titel.	'Medewerkers stimuleren om ideeën en ervaringen met elkaar te delen.'	'Beter een blauwtje lopen dan een groentje blijven.'	'Op weg naar de goede vraag.'
Datum Publicatie.	01-07-2004	01-01-2010	01-07-2013
Bron.	Tijdschrift	Tijdschrift	Publicatie
Waardering 1-5	5	4	4
Wat is het doel van het artikel?	Omschrijven welke sociale, organisatorische en technologische condities kennisdelen faciliteren.	Inzicht geven in de kenmerken van veranderstrategieën, van organisaties, aan de hand van de manier waarop deze organisaties omgaan met complexiteit.	Actuele kennis verzamelen en professionals uitrusten met deze kennis en inzichten, zodat ze deze kunnen toepassen binnen projecten en organisaties.
Waarom is het artikel belangrijk voor je onderzoek?	Sluit één op één aan bij vraagstelling vanuit Bouwgroep Moonen.	Laat de schaduwkant zien van veranderstrategieën.	Gaat diep in op het begrip 'lerende organisaties'.
Noem punten die relevant zijn voor je onderzoek.	(1) Wat is kennisdeling? (2) Wat is hiervoor nodig? (3) Sociale-, organisatorische en technologische condities.	(1) Overzicht van verschillende veranderstrategie + interventies. (2) Niet elke veranderstrategie is succesvol.	(1) Bedreigingen voor lerende organisaties. (2) Handvatten voor optimaal leergedrag. (3) Handvatten voor organisatieverandering.
Welke passages/citaten hebben je speciaal getroffen?	<i>'Kennisdelen tussen mensen kun je niet afdwingen, maar je kunt wel - door de meest geschikte condities te stimuleren - een omgeving creëren die dit faciliteert.'</i>	<i>'Uit een Nederlands onderzoek naar verandermanagement blijkt dat 70% van de veranderingen niet het gewenste resultaat oplevert.'</i>	<i>'Het boek Leren veranderen Bestudeert organisatie veranderingen met behulp van kleuren.'</i>
Wat is er onduidelijk in het artikel?	Schema's geven een overload aan informatie. Tekst kan dit amper onderbouwen.	Hoe de interventies concreet kunnen worden opgepakt.	Wat het verschil is tussen de verschillende veranderstrategieën (kleuren).
Wat is de conclusie van het artikel?	Kennisdelen slaat pas aan als de beoogde meerwaarde van de stimuleringsactiviteiten past binnen de hiërarchische differentiatie.	Binnen elke strategie zijn verstoringen met afgestemde interventies te bedwingen. De complexiteit wordt hierdoor gereduceerd.	Om alle betrokkenen te laten deelnemen moet verandering op organisatieniveau, afdelingsniveau en soms zelfs individueel niveau georganiseerd worden.
Noem twee discussiepunten die bijdragen aan je onderzoek.	In hoeverre de tijd/crisis invloed heeft gehad op dit artikel	(1) Onderzoekers zelf zijn subjectief. (2) Zijn de genoemde interventies succesvol? (3) Hoe is dit te meten?	(1) Staan medewerkers open voor onderzoek. (2) Is er 1 type veranderstrategie per organisatie?

	4	5	6
Auteur(s).	Bakker, J.	Tjepkema, S.	Balance Result
Titel.	Interne bewustwording Cittaslow in de Gemeente Borger-Odoorn.	'Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades.'	'Lean Principes'
Datum Publicatie.	04-10-2011	01-08-2002	01-01-2013
Bron.	Afstudeeronderzoek	Publicatie	Internet
Waardering 1-5	2	4	2

Wat is het doel van het artikel?	Tools geven voor het vergroten van de kennis en bewustwording binnen kleine gemeenten. Het opzetten van een bewustwordingstraject.	Het opsporen van factoren die het leerproces in de organisatie belemmeren, gevolgd door gerichte interventies om die leerbelemmeringen te verkleinen.	Toelichten wat de belangrijkste Lean-principes binnen de bouw zijn.
Waarom is het artikel belangrijk voor je onderzoek?	Gaat in op de bewustwording (bekendheid veranderstrategie) van werknemers.	Er worden concrete adviezen en uitgangspunten beschreven, voor het opheffen van leerblokkades.	Plaatst het begrip lerende teams binnen het containerbegrip Lean.
Noem punten die relevant zijn voor je onderzoek.	(1) Er zijn verschillen in opvattingen bij andere vestigingen. (2) Hoe kunnen dagelijkse werkzaamheden de strategie versterken?	(1) Het concept <i>Lerende organisatie</i> . (2) Wat zijn leerblokkades? (3) Opheffen leerblokkades.	(1) Toelichting lerende teams. (2) Toelichting Lean.
Welke passages/citaten hebben je speciaal getroffen?	<i>'Dit onderzoek had een respons van 21%.'</i>	<i>'Reeds in de jaren 70 bogen organisatiesdeskundigen zich over de vraag hoe arbeidsorganisaties hun processen, producten en diensten verbeteren en vernieuwen, oftewel hoe deze 'leren'.'</i>	<i>'Teams werken beter en zijn krachtiger dan individuen. Samenwerken moet geen 'tegeltjeswijsheid' zijn maar doorleefd worden.'</i>
Wat is er onduidelijk in het artikel?	Welke concrete dagelijkse werkzaamheden kunnen helpen om de strategie te realiseren.	Of het ook toepasbaar is voor een bouw-organisatie.	Hoe je het onderwerp <i>Lerende Teams</i> implementeert binnen een organisatie.
Wat is de conclusie van het artikel?	Vergroten van de kennis en creëren draagvlak is essentieel voor een succesvolle veranderstrategie.	Werken aan de ontwikkeling van een lerende organisatie is niet zozeer een 'one shot, large scale', maar een proces van langdurige aandacht voor het leervermogen van de organisatie.	De vertaling van 5 principes zorgen ervoor dat de principes beter toegepast en begrepen kunnen worden in de bouwsector.
Noem twee discussiepunten die bijdragen aan je onderzoek.	(1) Is deze methodiek toepasbaar binnen elke organisatie. (2) Is het onderzoek objectief?	(1) Zijn deze tools toepasbaar in de bouwwereld. (2) Zijn de inzichten verouderd?	(1) Hoe kunnen deze aspecten vertaald worden in concrete afspraken. (2) Wat is een optimale samenwerking?

7

8

9

Auteur(s).	Wang, S. & Noe, R.A.	Ipe, M. et. Al.	Van der Heijden, B.I.J.M., Poel, R.F. & Savelsbergh, C.M.J.H.
Titel.	'Knowledge sharing: A review and directions for future research.'	'Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework.'	'The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors.'
Datum Publicatie.	01-10-2009	01-02-2003	17-08-2008
Bron.	Tijdschrift	Publicatie	Publicatie
Waardering 1-5	4	4	5
Wat is het doel van het artikel?	Het inzichtelijk maken van vijf factoren die invloed uitoefenen op kennisdeling.	Het artikel onderzoekt hoe kennisdeling wordt toegepast binnen individuen van een organisatie.	Een meetinstrument ontwikkelen wat het belang van teamsamenwerking in kaart brengt.

Waarom is het artikel belangrijk voor je onderzoek?	Het licht concreet toe wat kennisdeling is.	Het artikel licht kennisdeling toe en welke factoren het proces beïnvloeden.	Artikel geeft 8 enquête pijlers als basis voor mijn onderzoek.
Noem punten die relevant zijn voor je onderzoek.	(1) Organizational context (2) Interpersonal and team characteristics (3) Cultural characteristics (4) Individual characteristics (5) Motivational factors	(1) Methoden (2) Knowledge in organizations (3) Individual Knowledge (4) Knowledge sharing (5) Factors that influence knowledge sharing	(1) Team learning behavior (2) Toetsings instrument
Welke passages/citaten hebben je speciaal getroffen?	<i>'Knowledge is a critical organizational resource that provides a sustainable competitive advantage in a competitive and dynamic economy.'</i>	<i>'Knowledge is now being seen as the most important strategic resource in organizations.'</i>	<i>'In this study we refer to learning as an action instead of an outcome, which leads to a change in behavior.'</i>
Wat is er onduidelijk in het artikel?	Welke harde resultaten er uit voort kunnen vloeien.	Waar komt de noodzaak voor kennisdeling vandaan?	Welke factoren spelen nog meer een rol naast teamsamenwerking (teamleergedrag)?
Wat is de conclusie van het artikel?	Conclusie is dat er nog veel onderzocht moet worden met betrekking tot het begrip kennisdeling.	Kennisdeling gebeurt voornamelijk via informele kanalen. Het proces is vaak afhankelijk van de cultuur van de werkomgeving.	Het ontwikkelde onderzoek is een betrouwbare basis om team leergedrag binnen organisaties te onderzoeken.
Noem twee discussiepunten die bijdragen aan je onderzoek.	(1) Wat moet er allemaal nog onderzocht worden? (2) Zijn er harde resultaten te boeken?	(1) Zijn de onderzochte aspecten nog steeds relevant? (2) Welke vervolgonderzoeken zijn noodzakelijk?	(1) Speelt beperking van het onderzoek een grote rol m.b.t. de uitkomsten? (2) Is een enquête een goede tool om te gebruiken?

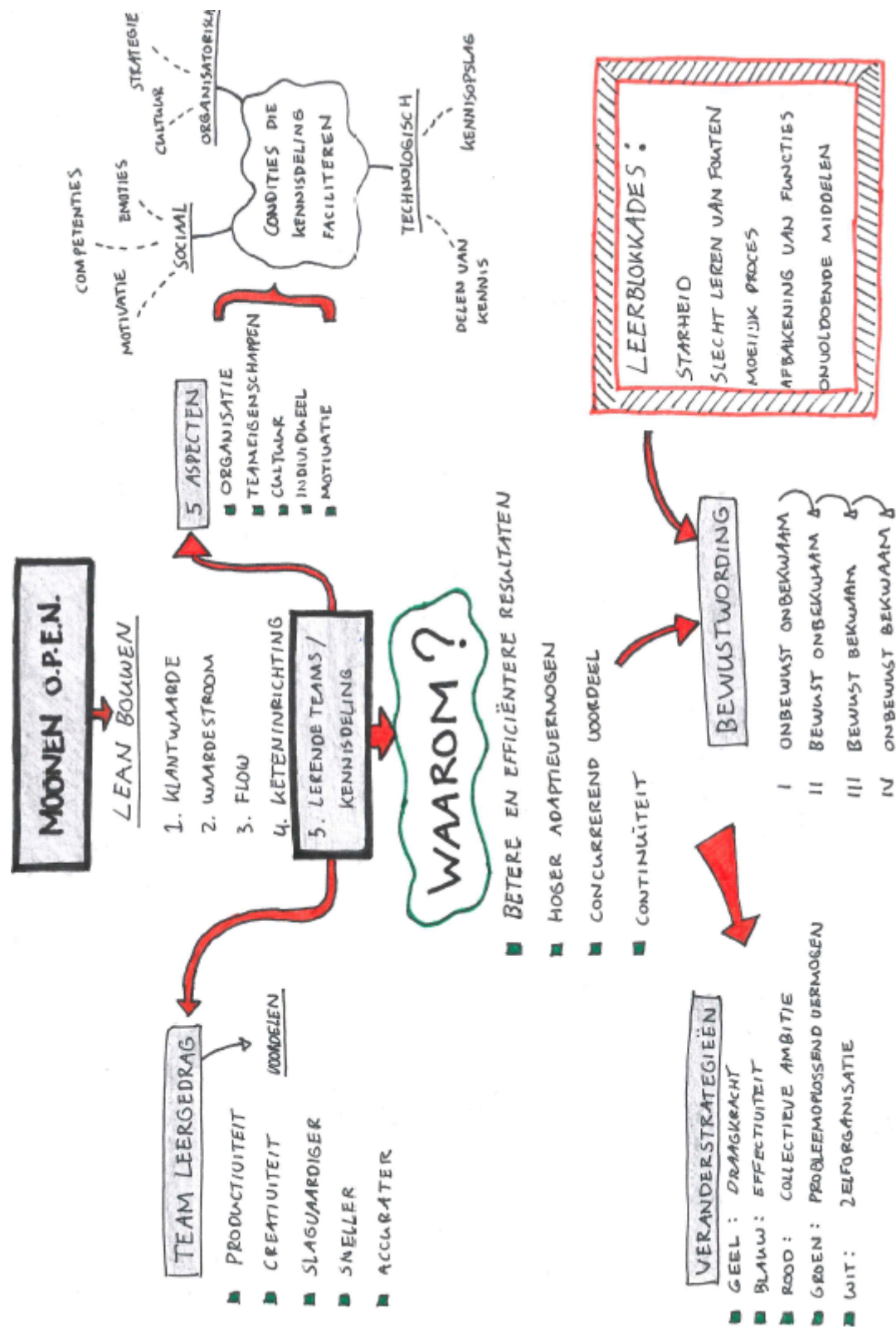
10

11

Auteur(s).	Edmondson, A.C., Garvin, D.A. & Gino, F.	Stiksma, F.
Titel.	'Is Yours a Learning Organization?'	'Teamleergedrag binnen de themagroepen van het Ingenieursbureau.'
Datum Publicatie.	01-03-2008	31-05-2013
Bron.	Publicatie	Onderzoek
Waardering 1-5	4	5
Wat is het doel van het artikel?	Bedrijven kunnen aan de hand van dit artikel gebieden 'pinpointen' waar kennisdeling geoptimaliseerd dient te worden.	De essentie van teamleergedrag weergeven en toetsen binnen een organisatie.
Waarom is het artikel belangrijk voor je onderzoek?	Laat kennisdeling vanaf een andere kant zien, binnen drie hoofdcategorieën.	Enquête kan ik als kader gebruiken binnen mijn eigen onderzoek.
Noem punten die relevant zijn voor je onderzoek.	(1) Supportive environment (2) Concrete learning process (3) Leadership that reinforces learning	(1) Onderzoeksopzet. (2) Enquête. (3) Interviews (4) Adviezen om leergedrag te stimuleren.

Welke passages/citaten hebben je speciaal getroffen?	<i>'Managers don't know the precise steps for building a learning organization. And they lack tools for assessing whether their teams are learning or how that learning is benefiting the company.'</i>	<i>'Organisaties die met teams werken spelen slagvaardiger, sneller en accurater in op toenemende veranderingen in de omgeving.'</i>
Wat is er onduidelijk in het artikel?	Welke valkuilen er zijn voor dit principe.	Op welk onderwerp de enquêtes zijn toegespitst.
Wat is de conclusie van het artikel?	Doel van een onderzoek is creëren van een dialoog, geen kritiek. Beste discussies vinden plaats vanuit tegenvallende resultaten.	Leren gebeurt niet automatisch. 5 concrete adviezen die de organisatie kan toepassen.
Noem twee discussiepunten die bijdragen aan je onderzoek.	(1) Beschermen managers hun eigen status? (2) Wat is een goede onderzoekstool om kennisdeling te onderzoeken?	(1) Moet het begrip kennisdeling van te voren worden toegelicht? (2)

8.6 Mindmap literatuur



8.7 Operationaliseringsschema

Begrip	Dimensie	Categorie	Subcategorie	Indicator	Interviewvragen
LEAN	Lerende team	Kennisdeling	Team leergedrag	Psychologische veiligheid	Zijn de verschillende meningen welkom binnen de groep?
					Vinden medewerkers het ok om over problemen en meningsverschillen te praten?
					Kan je binnen de groep dingen delen i.p.v. deze voor jezelf te houden?
					Wordt een fout je negatief aangerekend?
				Waardering van verschillen	Worden verschillen in meningen in de groep gebracht of achter gesloten deuren besproken?
					Staan mensen open om het werk op een andere manier voor elkaar te krijgen?
				Openheid nieuwe ideeën	Worden nieuwe ideeën gewaardeerd?
					Wordt er naar je mening of visie gevraagd voor bepaalde vraagstukken?
					Moedigen jullie elkaar aan om vraagstukken vanuit een ander perspectief te benaderen?
					Zijn medewerkers geïnteresseerd om het werk op betere manieren te organiseren?
				Tijd voor reflectie	Is er voldoende tijd beschikbaar om te steken in verbeteringen?
					Is er voldoende tijd beschikbaar voor reflectie?
				Reflectie op proces	Worden de werkmethoden vaak te discussie gesteld?
					Wordt er regelmatig besproken of de samenwerking effectief verloopt?
					Wordt er regelmatig de tijd genomen om te bedenken hoe de werkwijze verbeterd kan worden?
				Reflectie op uitkomsten	Wordt er nagegaan of er wat geleerd kan worden na wat er eerder bereikt is?
					Wordt er regelmatig nagegaan of de acties hebben opgeleverd wat er op voorhand van werd verwacht?
					Wordt het resultaat van acties geëvalueerd?
				Expirimeren	Wordt er veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe manieren van werken?
					Wordt er veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe producten of diensten?
				Gezamenlijke betekenisgeving	Wordt de informatie binnen de groep aangevuld met informatie van andere medewerkers?
					Worden er gezamenlijke conclusies getrokken uit de ideeën die zijn bediscussieerd?
					Bouwen de medewerkers voort op elkaars ideeën?
					Is er sprake van constructieve conflicten tijdens discussies?
					Wordt er gezocht naar afwijkende ideeën tijdens discussies?
					Worden langdurig aangehangen perspectieven regelmatig aan de orde gesteld?
				Transfer van informatie	Worden veronderstelling of aannames die de besluitvorming kunnen beïnvloeden regelmatig geïdentificeerd?
					Zijn er platforms waar medewerkers andere interne experts ontmoeten en van hen leren?
				Elkaar feedback geven	Zijn er platforms waar medewerkers andere externe experts ontmoeten en van hen leren?
					Wordt er regelmatig feedback verzameld over onze werkwijze?
					Wordt er regelmatig geanalyseerd hoe goed wij presteren t.o.v. andere groepen?
				Fouten analyse	Vragen wij regelmatig naar feedback op onze resultaten van interne en externe belanghebbende?
					Als er in het werk iets niet gelukt is, wordt er dan de tijd genomen om erover na te denken?
					Worden fouten grondig geanalyseerd?
					Communiceren werknemers over hun fouten om te voorkomen dat andere dezelfde fout maken?
					Worden de fouten en oplossingen binnen de groep besproken?
					Worden gemaakte fouten openlijk bediscussieerd binnen de groep?

8.8 Enquêteopzet

Enquête afstudeeronderzoek Pieter van Es Kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen									
DATUM		WAARDERING							
DEELNEMER									
FUNCTIE									
PROJECT(EN)									
 Bouwgroep Moonen		'Kennisdeling binnen Bouwgroep Moonen'							
						1	2	3	4
						5	6	7	8
						9	10	11	12
						13	14	15	16
ENQUETEVRAGEN									
1	Ik voel me verbonden met de Moonen O.P.E.N. gedachte.								
2	Ik pas de O.P.E.N. gedachte toe binnen mijn dagelijkse werkzaamheden.								
3	Ik weet dat 'Kennisdeling' een essentieel onderdeel is binnen LEAN-bouwen.								
4	Ik sta open voor verschillende nieuwe denkbeelden en ideeën.								
5	Ik zie mijzelf als persoon die zich continu probeert te ontwikkelen.								
6	Ik vind het prettig om mijn kennis met anderen te delen.								
7	Ik heb het gevoel dat ik anderen wat kan leren, en dat dit wordt gewaardeerd.								
8	Ik deel mijn kennis ook als andere daar niet om vragen.								
9	Ik verwacht kennis van anderen in ruil voor mijn gedeelde kennis.								
10	Wanneer ik een verschillende mening heb, is deze welkom binnen de groep.								
11	Als ik een fout maak wordt deze mij negatief aangerekend.								
12	Ik voel mij op mijn gemak binnen het team.								
13	Ik bespreek mijn meningsverschillen in de groep i.p.v. achter gesloten deuren.								
14	Ik sta ervoor open om het werk op een andere manier voor elkaar te krijgen.								
15	Er wordt naar mijn mening/visie gevraagd omtrent bepaalde vraagstukken.								
16	Ik moedig teamleden aan om vraagstukken vanuit een ander perspectief te benaderen.								
17	Ik ben geïnteresseerd om het werk op een betere manier te organiseren.								
18	Ik heb voldoende tijd om aandacht te besteden aan mogelijke verbeteringen.								
19	Ik heb voldoende tijd om mijn werkzaamheden te reflecteren.								
20	Ik stel de bestaande werkmethode vaak ter discussie.								
21	Ik bespreek regelmatig of de samenwerking effectief verloopt.								
22	Ik neem regelmatig de tijd om te bedenken hoe de werkwijze verbeterd kan worden.								
23	Wanneer ik iets heb bereikt ga ik na wat er van geleerd kan worden.								
24	Ik ga regelmatig na of de acties hebben opgeleverd wat er op voorhand van werd verwacht.								
25	Ik experimenteer met nieuwe manieren van werken.								
26	Ik experimenteer met nieuwe producten of diensten.								
27	Binnen Bouwgroep Moonen heb ik de mogelijkheid om door te leren.								
28	Het vereiste stappenplan wat hiervoor benodigd is, is voor mij helder en duidelijk.								
29	De informatie binnen een projectteam wordt aangevuld met informatie van andere medewerkers.								
30	Er worden gezamenlijke (teams onderling) conclusies getrokken uit de ideeën die zijn bediscussieerd.								
31	Medewerkers bouwen voort op elkaars ideeën.								
32	Onderaannemers worden door projectteams onderling geselecteerd/beoordeeld.								
33	Er zijn platforms waar medewerkers andere interne experts ontmoeten en van hen kunnen leren.								
34	Er zijn platforms waar medewerkers andere externe experts ontmoeten en van hen kunnen leren.								
35	De klant wordt intensief bij het bouwproces betrokken.								
36	Er wordt regelmatig feedback verzameld (van interne en externe partijen) over onze werkwijze.								
37	Er wordt regelmatig geanalyseerd hoe goed wij presteren t.o.v. andere projectteams.								
38	Als er in het werk iets niet gelukt is, wordt er de tijd genomen om deze fouten te analyseren.								
39	Werknemers communiceren over hun fouten om te voorkomen dat andere dezelfde fout maken.								
40	De gemaakte fouten worden openlijk bediscussieerd binnen de groep.								

8.9 Onderzoekspopulatie

Onderzoekspopulatie								
	Projectleiders	E-mailadres	Telefoonnummer	Ingevuld	Interview			
1	Christ Hoedemakers	c.hoedemakers@bouwgroepmoonen.nl	06-13541201	x	11-4-2014			
2	Geert de Leeuw	g.leeuw@bouwgroepmoonen.nl	06-53616505	x	7-4-2014	x	23-4-2014	09:30-10:00
3	Hugh Riemsdijk	h.riemsdijk@bouwgroepmoonen.nl	06-22441810	x	11-4-2014			
4	Jan van Bokhoven	j.bokhoven@bouwgroepmoonen.nl	06-53167330	x	11-4-2014	x	22-4-2014	08:30-09:00
5	Kees Bressers	k.bressers@bouwgroepmoonen.nl	06-53339886	x	9-4-2014	x	22-4-2014	16:30-17:00
Uitvoerders								
6	Adjan van Beek	a.beek@bouwgroepmoonen.nl	06-51128981	x	17-4-2014			
7	Bob van de Kamp	b.kamp@bouwgroepmoonen.nl	06-42251241	x	16-4-2014			
8	Cees Snelders	c.snelders@bouwgroepmoonen.nl	06-22198923	x	13-4-2014	x	23-4-2014	08:00-08:30
9	Cees van Drunen	c.drunen@bouwgroepmoonen.nl	06-22912689	x	11-4-2014			
10	Dirk de Laat	d.laat@bouwgroepmoonen.nl	06-15053614	x	8-4-2014			
11	Erik Voesenek	e.voesenek@bouwgroepmoonen.nl	06-53442126	x	8-4-2014			
12	Gied Kusters	g.kusters@bouwgroepmoonen.nl	06-22198892	x	16-4-2014			
13	Harrie van de Ven	h.ven@bouwgroepmoonen.nl	06-22258421	x	17-4-2014			
14	Paul Corbesir	p.corbesir@bouwgroepmoonen.nl	06-22400297	x	11-4-2014			
15	Paul van Schijndel	p.schijndel@bouwgroepmoonen.nl	06-22941482	x	14-4-2014	x	25-4-2014	09:30-10:00
16	Rene bertens	r.bertens@bouwgroepmoonen.nl	06-20431477	x	11-4-2014			
17	Rik Boom	r.boom@bouwgroepmoonen.nl	06-20620567	x	17-4-2014			
18	Ronald van den Berg	r.berg@bouwgroepmoonen.nl	06-53649390	x	11-4-2014	x	24-4-2014	13:00-13:30
19	Theo Vermeulen	t.vermeulen@bouwgroepmoonen.nl	06-25057912	x	16-4-2014			
Werkvoorbereiders								
20	Christian de Cock	c.cock@bouwgroepmoonen.nl	06-20629767	x	8-4-2014	x	25-4-2014	07:00-07:30
21	Davy van Boekel	d.vanboekel@bouwgroepmoonen.nl	06-22425687	x	11-4-2014			
22	Dennis van den Broek	d.broek@bouwgroepmoonen.nl	06-53649568	x	11-4-2014			
23	Dennis van engelen	d.engelen@bouwgroepmoonen.nl	06-54786656	x	7-4-2014			
24	Erwin van der Sangen	e.sangen@bouwgroepmoonen.nl	06-39347540	x	11-4-2014			
25	Joris Smits	j.smits@bouwgroepmoonen.nl	06-10929791	x	8-4-2014			
26	Marc van der Hagen	m.hagen@bouwgroepmoonen.nl	06-10902682	x	11-4-2014			
27	Paul Bertens	p.bertens@bouwgroepmoonen.nl	06-22914637	x	7-4-2014			
28	Sander Lucius	sa.lucius@bouwgroepmoonen.nl	06-42315292	x	8-4-2014			
29	Stefan Lucius	s.lucius@bouwgroepmoonen.nl	06-21522786	x	8-4-2014	x	23-4-2014	06:30-07:00
30	Thijs Vermeer	t.vermeer@bouwgroepmoonen.nl	06-24669244	x	8-4-2014	x	25-4-2014	13:30-14:00
30	Deelnemers							

8.10 Enquête resultaten

[illegible]

8.11 Interviewopzet

Indicator	Interviewvragen
Psychologische veiligheid	Zijn de verschillende meningen welkom binnen de groep?
	Vinden medewerkers het ok om over problemen en meningsverschillen te praten?
	Kan je binnen de groep dingen delen i.p.v. deze voor jezelf te houden?
	Wordt een fout je negatief aangerekend?
Waardering van verschillen	Worden verschillen in meningen in de groep gebracht of achter gesloten deuren besproken?
	Staan mensen open om het werk op een andere manier voor elkaar te krijgen?
Openheid nieuwe ideeën	Worden nieuwe ideeën gewaardeerd?
	Wordt er naar je mening of visie gevraagd voor bepaalde vraagstukken?
	Moedigen jullie elkaar aan om vraagstukken vanuit een ander perspectief te benaderen?
	Zijn medewerkers geïnteresseerd om het werk op betere manieren te organiseren?
Tijd voor reflectie	Is er voldoende tijd beschikbaar om te steken in verbeteringen?
	Is er voldoende tijd beschikbaar voor reflectie?
Reflectie op proces	Worden de werkmethoden vaak te discussie gesteld?
	Wordt er regelmatig besproken of de samenwerking effectief verloopt?
	Wordt er regelmatig de tijd genomen om te bedenken hoe de werkwijze verbeterd kan worden?
Reflectie op uitkomsten	Wordt er nagegaan of er wat geleerd kan worden na wat er eerder bereikt is?
	Wordt er regelmatig nagegaan of de acties hebben opgeleverd wat er op voorhand van werd verwacht?
	Wordt het resultaat van acties geëvalueerd?
Experimenteren	Wordt er veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe manieren van werken?
	Wordt er veelvuldig geëxperimenteerd met nieuwe producten of diensten?
Gezamenlijke betekenisgeving	Wordt de informatie binnen de groep aangevuld met informatie van andere medewerkers?
	Worden er gezamenlijke conclusies getrokken uit de ideeën die zijn bediscussieerd?
	Bouwen de medewerkers voort op elkaars ideeën?
	Is er sprake van constructieve conflicten tijdens discussies?
	Wordt er gezocht naar afwijkende ideeën tijdens discussies?
	Worden langdurig aangehangen perspectieven regelmatig aan de orde gesteld?
	Worden veronderstelling of aannames die de besluitvorming kunnen beïnvloeden regelmatig geïdentificeerd?
Transfer van informatie	Zijn er platforms waar medewerkers andere interne experts ontmoeten en van hen leren?
	Zijn er platforms waar medewerkers andere externe experts ontmoeten en van hen leren?
Elkaar feedback geven	Wordt er regelmatig feedback verzameld over onze werkwijze?
	Wordt er regelmatig geanalyseerd hoe goed wij presteren t.o.v. andere groepen?
	Vragen wij regelmatig naar feedback op onze resultaten van interne en externe belanghebbende?
Fouten analyse	Als er in het werk iets niet gelukt is, wordt er dan de tijd genomen om erover na te denken?
	Worden fouten grondig geanalyseerd?
	Communiceren werknemers over hun fouten om te voorkomen dat andere dezelfde fout maken?
	Worden de fouten en oplossingen binnen de groep besproken?
	Worden gemaakte fouten openlijk bediscussieerd binnen de groep?

8.12 Interviewresultaten

Interview Christian de Cock

Door: Pieter van Es
 Datum: 25-04-2014
 Deelnemer: Christian de Cock
 Functie: Werkvoorbereider
 Project(en): De Nieuwe Wal te Eindhoven

Waarom Christian de Cock?

Chris heb ik tijdens mijn eerste stageperiode ook regelmatig gesproken. Destijds werkte Chris ook nog vanuit vestiging Breda. Momenteel doet hij een project vanuit 's Hertogenbosch. Chris is relatief jonge werkvoorbereider die nu 3 jaar bij Bouwgroep Moonen werkt. Chris gaf al bij de toelichting van de enquête aan dat hij openstond voor een interview.

Doel interview

Chris heeft in een korte periode bij allebei de vestigingen gewerkt. Op deze manier kan ik een goed beeld krijgen van de verschillen en overeenkomsten binnen Bouwgroep Moonen omtrent kennisdeling. Wat mij voornamelijk interesseert is hoe hij de samenwerking ervaart tussen de verschillende afdelingen en hoe dit verbeterd kan worden. Chris heeft altijd een objectieve blik en is niet bang om zijn mening te uiten. Ik hoop dat hij goed antwoord kan geven op mijn vraag achter de vraag. Daarnaast werkt Chris ook het programma 4PS. Een software programma wat de interne samenwerking moet verbeteren. Ik ben benieuwd hoe dit verbeterproces in zijn werk gaat, een waar hij tegenaan loopt binnen Bouwgroep Moonen.

Samenvatting

Chris vindt de enquête passen binnen de huidige Moonen O.P.E.N. gedachte en het LEAN bouwen verhaal. Chris merkt dat de organisatie, in de drie jaar tijd dat hij nu hier werkt, platter is geworden. Voorheen waren er meer niveauverschillen. Er is nu meer een overlap van taken. Hij geeft wel aan dat het takenpakket niet te breed moet worden.

Binnen Bouwgroep Moonen vindt Chris dat er te weinig wordt gereflecteerd. De hoofdzaak is om zo snel mogelijk door te gaan, dus de reflectie wordt niet toegepast. Het is niet belangrijk wie de fout heeft gemaakt, als hij maar wordt opgelost. Er komt geen rustmoment waarop je terugkijkt en reflecteert. Tijdens vaste momenten (vergaderingen) worden wel dingen besproken, maar er zijn geen vaste momenten of standaardprotocollen. Chris geeft aan dit wel graag te willen. Als je op een onderdeel met elkaar bezig bent dan kun je zien wat een ander doet en waarom hij dat zo doet. Nu wordt kennis meegenomen en als ze mij er over vragen kan ik dit delen, maar dit gebeurt niet tijdens standaard momenten.

Tijdens uitvoerdersvergaderingen gaat het bijvoorbeeld veel over hetgene wat buiten gebeurt, inhoudelijk gaat het niet over het voortraject. Er zou een vorm moeten komen, waarbij er meer overlap is en meer nadruk op het voortraject. Er moet een soort uitvoerdersoverleg komen gericht op het voortraject.

Omtrent kennisdeling bestaat Yammer. Dit wordt wel gebruikt, maar niet voor kennisdeling. Pas als je er zelf niet uitkomt, of je weet niet naar wie je toe moet, stap je richting Yammer. Hier moeten denk ik meer gerichtere vragen opkomen.

Chris geeft aan dat er binnen Bouwgroep Moonen veel kennis zit. Hij weet het alleen van de mensen waarmee hij heeft samengewerkt. Er is weinig communicatie/overdacht onderling. Als wij beginnen met een project, hadden wij eigenlijk al moeten beginnen. Als je twee weken van te voren kunt beginnen met een project i.p.v. adhoc te beginnen, dan denkt Chris dat daar veel winst is te behalen. Wij denken altijd dat wij geen tijd hebben, en dat wij tijd verliezen wanneer wij stil staan. Er is nooit tijd om een keer stil te staan en na te denken hoe iets is gegaan. Ook aan het einde van een project; je hebt de financiële afronding, maar je zit daarna nooit meer bij elkaar om te evalueren/reflecteren. Evaluatie achteraf is erg belangrijk. Ook richting de opdrachtgever. Wij sturen een enquêteformulier, maar hoe dit wordt ingevuld weet geen mens. Chris vindt dat de samenwerking op projectniveau goed verloopt, maar niet Moonen breed. Er lopen korte lijnen en dit is project specifiek. Het zijn kleine bedrijfjes die her en der functioneren. Het is juist goed om van elkaar te leren en kijken hoe iemand anders dingen aanpakt.

Er zijn ook geen documentatiestandaarden. Toen hij begon leerde hij alles proefondervindelijke of van collega's. Er ligt niet echt een leidraad. Soms doe je daar wel een voorstel in, maar dan krijg je er geen reactie op. Dan bloedt dit dood. Dit wordt soms ook in groepjes besproken, maar nooit met elkaar. We hebben bijvoorbeeld ook een nieuwe mappenstructuur, maar die herkent hij soms nu al niet meer terug. Doorleermogelijkheden zijn niet bekend bij Chris. Hij heeft er zelf i.i.g. nooit van gehoord, maar zelf ook niet naar gevraagd. Hij heeft er ook niet direct interesse in. Het stappenplan is voor hem onbekend. De LEAN-cursus interesseerde hem wel erg.

Belangrijke citaten

- 'Het takenpakket moet niet te breed worden.'
- 'De hoofdzaak is om zo snel mogelijk door te kunnen dus dat is ook de reflectie die in het algemeen eigenlijk niet wordt toegepast.'
- 'En er komt geen rustmoment waarop je terugkijkt en reflecteert.'
- 'Ja we hebben Yammer, maar dit wordt niet voor kennisdeling gebruikt.'
- 'Als wij beginnen met een project hadden wij eigenlijk al moeten beginnen.'
- 'Alleen wij denken altijd dat wij geen tijd hebben. En dat wij tijd verliezen wanneer wij stil staan.'
- 'Je weet wat het project financieel heeft gedaan, maar je zit daarna nooit meer een keer bij elkaar.'
- 'Het zijn toch op een bepaalde manier kleine bedrijfjes die her en der functioneren.'

- 'Er ligt niet echt een leidraad.'
- 'Nu sturen wij een enquêteformulier, maar hoe dit wordt ingevuld dat weet geen mens.'
- 'Ik zelf nog nooit iets van gehoord. Ik weet niet wat er mogelijk is, en heb er zelf ook niet naar gevraagd.'

Conclusie/vervolgstappen

- Yammer intensiever gebruiken voor kennisdeling
- Structureel werkvoorbereiders overleg; uniformiteit creëren m.b.t. documentatie.
- Meer aandacht besteden aan het voortraject tijdens een vast structureel moment.
- Evaluatie na afloop van een project inclusief klantbevindingen.
- Opstellen leerplan/persoonsontwikkelingsplan.
- Criterialijst van onderaannemers samenstellen inclusief beoordeling.

Interview Stefan Lucius

Door: Pieter van Es
 Datum: 23-04-2014
 Deelnemer: Stefan Lucius
 Functie: Werkvoorbereider
 Project(en): Hotel Wings te Rotterdam

Waarom Stefan Lucius?

Stefan is een relatief jonge werkvoorbereider binnen Bouwgroep Moonen en zit op mijn analyseproject Hotel Wings. Stefan weet zijn mening altijd scherp te verwoorden en heeft daarom denk ik een meerwaarde binnen mijn onderzoek. Stefan is ambitieus en kan mij denk ik veel vertellen binnen over de lerende organisatie binnen Bouwgroep Moonen. Daarnaast is hij ook recentelijk afgestudeerd en kan daarom goed de koppeling maken met mijn theoretische achtergrond.

Doel interview

Vanwege Stefan zijn jongere leeftijd (26), kan ik kijken of zijn opvattingen met betrekking tot kennisdeling sterk verschillen met oudere werknemers binnen Bouwgroep Moonen. Daarnaast wil ik erachter komen wat hij als werkvoorbereider van de directie verwacht, om kennisdeling binnen de organisatie te optimaliseren.

Samenvatting

Stefan was gematigd positief over de enquête. Er zat voldoende diepgang in, waar hij goed over na moest denken, maar de opzet was goed. Hij had de verwachting dat er algemeen gezien laag op de enquête gescoord zou worden.

Stefan doet veel aan zelfstandige reflectie; in de auto en 's avonds. Daarnaast doet hij het ook in mindere mate tijdens zijn dagelijkse werkzaamheden. Dit gebeurt vaak onbewust, maar niet in een professionele context. Hij weet niet hoe andere projectteams dit doen. Veelal blijft informatie binnen het projectteam. Reflectie en communicatie tussen projectteams onderling is er niet. Onbewust gebeurt het wel, wanneer teams worden uitgewisseld, maar er is geen bewust moment. Stefan ervaart werken in vaste projectteams als positief.

De onderlinge samenwerking tussen de afdelingen gebeurt nu in minimale zin. Binnen het projectteam heb je niet te maken met overbrugging van functies, maar daarbuiten wel. Stefan zou het ook op prijs stellen wanneer er een werkvoorbereidersoverleg komt, zodat deze kennis met elkaar gedeeld kan worden. Dit verbreedt de horizon tussen projectteams. De werkvoorbereider is in Stefan zijn ogen van de verbindende factor op een werk.

Stefan geeft aan dat kennis tot op heden niet wordt gedeeld. Er is heel veel kennis aanwezig binnen Bouwgroep Moonen, maar niet iedereen weet waar die kennis moet vinden. Stefan denkt dat er meer uniformiteit m.b.t. de documenten moet komen. Het uitbouwen hiervan en dat iedereen weet welke documenten gebruikt moeten worden. Zo kan men van elkaar leren.

Tijd speelt ook een cruciale rol. Vaak krijgen mensen de tijd niet om te communiceren. Overdracht van documenten speelt hierbij ook een rol. Dossiers worden nu nog over de schutting gegooid en succes ermee. Tot op heden gebeurt de overdracht nog steeds op dezelfde manier. Stefan wil bijvoorbeeld meer bij de calculatieoverdracht betrokken worden. Nu wordt er een uur voor uitgetrokken, maar dit moet met meer expertises uitgebreider gebeuren (als voorwerk). Wanneer de stukken ook van te voren worden ontvangen kan er gericht vragen worden gesteld.

Belangrijke citaten

- 'Wanneer ik in de auto zit neem ik altijd wel even m'n dagelijkse werk door en dan vooral 's avonds.'
- 'Onbewust denk ik dat we veel reflecteren, maar niet in een professionele context.'
- 'Dit blijft ook vaak binnen het projectteam.'
- 'Ik zou het op prijs kunnen stellen dat we ook werkvoorbereiders vergadering hebben om die kennis met elkaar te delen.'
- 'De werkvoorbereider is toch vaak de verbindende factor op een werk.'
- 'Ik denk dat een werkvoorbereidersvergadering zeker een pré is.'
- '... en het uitbouwen van belangrijke documenten.'
- 'Maar men moet dan wel van elkaar weten waar hij/zij in gespecialiseerd is.'
- 'Wij krijgen uiteindelijk een dossier over de schutting geflikkerd en succes ermee.'
- 'Ik zou dat liever op voorhand willen hebben, dan een minuut van te voren.'
- 'De ervaringen van elkaar zorgen voor een verbindende factor.'

Conclusie/vervolgstappen

- Reflectie gebeurt niet volgens gestructureerde momenten, maar individueel.
 - Projectteams onderling communiceren niet tot nauwelijks.
 - Werkvoorbereidersoverleg is een meerwaarde.
 - Er moet uniformiteit komen omtrent belangrijke documenten.
 - Overdracht van informatie moet uitgebreider.
-

Interview Thijs Vermeer

Door: Pieter van Es
Datum: 25-04-2014
Deelnemer: Thijs Vermeer
Functie: Werkvoorbereider
Project(en): Boxtel

Waarom Thijs Vermeer?

Thijs was tijdens mijn eerste stageperiode mijn begeleider. Toen zaten wij op een project in Breda. Nu werkt Thijs vanuit 's-Hertogenbosch. Thijs werkt nu voor een periode van 6 jaar bij Bouwgroep Moonen. Ook Thijs gaf aan graag mee te willen aan het interview.

Doel interview

Thijs heeft net als Chris in een korte periode vanuit de beide vestigingen gewerkt. Op deze manier kan ik een goed beeld krijgen van de verschillen en overeenkomsten binnen Bouwgroep Moonen omtrent kennisdeling. Wat mij voornamelijk interesseert is hij de samenwerking ervaart tussen de verschillende afdelingen en hoe dit verbeterd kan worden. De situaties van Thijs en Chris zijn bijna identiek. Mij interesseert het heel erg of hun uitkomsten en bevindingen ook hetzelfde zijn, of dat er onderdelen zijn waar ze heel erg verschillen. Door deze uitkomsten met elkaar te vergelijken hoop ik een objectief onderzoeksresultaat te krijgen.

Samenvatting

Thijs zijn eerste reactie betreffende de enquête was dat hij er geen tijd voor had. Hij vond het iets wat hij naast zijn werkzaamheden doet. In tweede instantie zag hij het nut er toch wel van in.

Thijs is van mening dat er geen platforms zijn waar kennis wordt gedeeld. Hij is van mening dat zulke dingen voortkomen uit eigen initiatieven en daardoor juist niet voorkomen. Hij denkt wel dat de ambitie binnen Bouwgroep Moonen aanwezig is. De kaders waarbinnen dit moet gebeuren is nog onduidelijk.

Thijs past momenteel de O.P.E.N. gedachte regelmatig toe binnen een project in Boxtel. Hier is hij ook nauw bij de calculatie betrokken. Dit ziet Thijs al een absolute meerwaarde en dit bevalt hem heel erg. Dit is de eerste keer dat dit nu zo gebeurt. Dit project leent zich daar nu ook voor. Vaak is het; vandaag krijgen we de opdracht en morgen moet je beginnen. Dan is deze tijd er niet.

Binnen het projectteam heeft Thijs wel een starre houding; 'als jullie het zo willen doen, is het ook jullie pakkie aan.' Dit is een houding die hij zichzelf steeds meer aanneemt. Zijn werkzaamheden reflecteert Thijs thuis of in de auto. Niet tijdens het werk in ieder geval. De organisatie is meer gericht op rammen en gaan.

Thijs geeft aan dat de LEAN-cursus zijn ogen heeft geopend en dat hij graag ook meer erover te weten wilt komen. Hij heeft alleen niet het gevoel dat hij door kan leren binnen Bouwgroep Moonen. Er is geen persoonsontwikkelingsplan en er zijn ook geen functioneringsgesprekken. Je krijgt te horen dat je werkvoorbereider bent en succes. Zo is dit 6,5 jaar gegaan zegt Thijs. Hij denkt wel dat dit een absolute meerwaarde heeft. Niet alleen voor de mensen zelf, maar de organisatie gaat er ook beter door presteren. Pas structureel functioneringsgesprekken toe en ga hier doelgericht op in. Van hé; jij wilt dit bereiken? Waarmee wil je dat bereiken? Als je dit goed in kaart kunt brengen ben je uiteindelijk een lerende organisatie en ga je beter functioneren.

Thijs zegt dat er met projectteams onderling niet gecommuniceerd wordt. Wanneer er een probleem is, wordt dit opgelost binnen het projectteam. Hij geeft wel aan dat hij graag een werkvoorbereidersoverleg wil hebben. Dat je kijkt wat je allemaal tegenkomt, en dat je de processen op elkaar afstemt. Links of rechts zijn er wel initiatieven, maar het is geen gezamenlijk beleid. Het zijn allemaal losse eilandjes.

De communicatie is ook slecht tussen de afdelingen onderling. Het is veelal over de schutting gooien en verder. Dit ligt volgens Thijs ook aan de werkdruk. Ook de communicatie tussen projectteams en administratie. Dit kan allemaal gestroomlijnder. Laat een keer iemand op een afdeling meedraaien. Dat je snapt waarom zoiets gebeurt.

Er is momenteel geen lijst met onderaannemers die onderling beoordeeld worden. Thijs ziet dit wel als een meerwaarde. Daarnaast is er ook geen terugkoppeling van de klant richting Bouwgroep Moonen. Geen evaluatie, maar gelijk door naar het volgende project.

Belangrijke citaten

- *'Het eerste wat ik dacht; hé, daar heb ik geen tijd voor. Dit is toch iets wat wij ernaast doen.'*
- *'Als jij vandaag een opdracht krijgt en je moet overmorgen beginnen dat heb jij geen tijd om heel dat traject te beginnen.'*
- *'Als jullie het zo willen doen, is het ook jullie pakkie aan.'*
- *'Nee, ja 's avonds thuis, maar niet tijdens het werk in ieder geval.'*

- *'Hier krijg je te horen; je bent werkvoorbereider en succes. En eigenlijk is dit zo 6,5 jaar gegaan.'*
- *'Niet alleen voor de mensen zelf maar ook voor de organisatie. De organisatie gaat daardoor beter presteren.'*
- *'Nee dat los ik binnen mijn eigen projectteam op.'*
- *'Links of rechts zijn er wel initiatieven maar het is geen gezamenlijk beleid, allemaal eilandjes.'*
- *'Ik weet niet of dit er is Pieter, ik ken het niet in ieder geval.'*
- *'Veelal over de schutting gooien en verder.'*

Conclusie/vervolgstappen

- Platforms creëren om kennis te delen en samen te reflecteren.
- Opstellen persoonsontwikkelingsplan in combinatie met functioneringsgesprekken.
- Faciliteren van werkvoorbereidersoverleggen. Processen op elkaar afstemmen.
- Afdelingen onderling meer laten integreren.
- Criterialijst van onderaannemers samenstellen inclusief beoordeling.
- Evaluatie inrichten aan het eind van een project.

Interview Ronald van den Berg

Door: Pieter van Es
 Datum: 24-04-2014
 Deelnemer: Ronald van den Berg
 Functie: Uitvoerder
 Project(en): St. Joris te Oirschot

Waarom Ronald van den Berg?

Ronald is een uitvoerder die werkzaam is vanuit vestiging Breda. Hierdoor kan ik een goed beeld krijgen wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de vestigingen. Door Ronald te interviewen bestaat mijn populatie uit een brede doelgroep die door het bedrijf is vertegenwoordigd.

Doel interview

Aan de hand van dit interview hoop ik erachter te komen of de enquêteresultaten hetzelfde worden ervaren door iemand die werkzaam is vanuit vestiging Breda. Als dit zo is wil ik weten, waardoor dit komt. Of waardoor het komt dat men tegen dezelfde dingen aan lopen. Wanneer er juist verschillen aan bod komen, wil ik doorvragen wat hier de specifieke reden voor is. Daarnaast wil ik van Ronald weten waar de uitvoerders echt bij gebaat zijn in de toekomst. Waar wringt bij hem de schoen het meest.

Samenvatting

Ronald geeft aan de enquête als leuk te ervaren. Hij vraagt zich alleen af wat er daadwerkelijk in de praktijk van de grond komt. Hij geeft aan de groep zijn mening durft te uiten en dat dingen in de groep besproken worden. Hij geeft daarnaast aan wekelijks te evalueren binnen het projectteam. Projectteams onderling communiceren nauwelijks onderling. Hij weet dat er eens in de 14 dagen een projectleiders overleg is, maar daar merkt hij niks van. Hij vindt het een meerwaarde wanneer andere projectteams bij elkaar in de keuken kunnen kijken. Dan pas leer je ook van elkaar. Maar de ervaring is dat je elkaar niet zo snel belt van; 'he hoe stel jij een profiel?'

Daarnaast vindt Ronald dat er meer afstemming moet komen tussen het afstemmen van de onderaannemers. Vanuit de uitvoering is hier nu niets over te zeggen. Er is ook geen lijst met onderaannemers met daaraan hangende certificaten. Ronald zou dit zeker als een meerwaarde zien. Nu is er in 9 van de 10 gevallen daarin al geen keuze meer, omdat de goedkoopste in ingekocht.

Ronald zou het ook als een meerwaarde zien, wanneer de uitvoering meer bij de calculatie wordt betrokken. Hij denkt alleen dat dit een utopie is, omdat het tijdsbestek te kort is.

De communicatie verloopt momenteel ook slecht. Bij voorafgaande stappen wordt je niet betrokken. Hierdoor kun je elkaar niet inlichten of dingen naar elkaar ventileren. Mensen moet nu ook gaande weg ervaren, waar ze goed in zijn. Hier worden geen plannen voor opgesteld. 'Om te leren fietsen moet je eerst een keer zijn gevallen.'

Ronald geeft als laatste punt aan dat tijd een terugkomend probleem is. Hij zou niet weten in welke tijd hij moet communiceren of beter moet reflecteren. Je moet in oplossingen denken, en je vraagt je daardoor niet af hoe zo iets is gekomen. Tijd heeft op alle vlakken invloed; op veiligheid, voortgang, plezier, communicatie en respect.

Ronald denkt dat dit niet snel zal veranderen, omdat de tijd er nu eenmaal zo naar is. Als het werk niet wordt aangenomen is er ook geen brood op de plank.

Belangrijke citaten

- *'Het is alleen even de vraag wat er in de praktijk van de grond komt.'*
- *'Ik merk daar als uitvoerders niets van.'*
- *'De ervaring is dat je niet zo snel iemand belt, van he hoe stel jij een profiel? Dus tijd om ergens te gaan kijken is er niet.'*
- *'Ik denk meer dat er meer afstemming moet komen tussen het afstemmen van de onderaannemers.'*
- *'Die hebben 9 van de 10 keer daarin al geen keuze meer, omdat dit al van te voren ingekocht wordt.'*
- *'Dat zie ik wel als een meerwaarde, maar dat is denk ik niet te realiseren.'*
- *'Nee, ik zou niet weten in welke tijd ik dat zou moeten gebeuren.'*

- *'Tijd heeft op alle vlakken invloed; op veiligheid, voortgang, plezier, communicatie en respect.'*

Conclusie/vervolgstappen

- Geen communicatie tussen projectteams onderling.
 - Mogelijkheid creëren om bij elkaar en van elkaar te leren (uitvoerdersoverleg op bouwplaats).
 - Afstemming verzorgen omtrent onderaannemers (lijst opstellen).
 - Uitvoering betrekken bij calculatie en inkoop.
-

Interview Cees Snelders

Door: Pieter van Es
Datum: 23-04-2014
Deelnemer: Cees Snelders
Functie: Uitvoerder
Project(en): Hotel Wings te Rotterdam

Waarom Cees Snelders?

Cees is een uitvoerder binnen Bouwgroep Moonen en hij is betrokken bij project Hotel Wings. Cees was tijdens de introductie van de enquête al sceptisch over een aantal dingen. De opmerkingen die hij, bij inlevering van de enquête, erbij had gezet waren voor mij voldoende aanleiding om Cees uit te nodigen voor een interview. Zijn scherpe blik, kritische antwoorden en objectiviteit zorgen voor goede input betreffende mijn onderzoek.

Doel interview

Cees gaf in de enquête aan dat er geen reflectie is binnen Bouwgroep Moonen en dat er geen feedback wordt gegeven. Mensen leren niet van hun fouten en er is amper communicatie. Door middel van dit interview wil ik erachter komen of Cees dit ook daadwerkelijk zo ervaart en waar het eventueel aan kan liggen. Vervolgens wil ik zijn bevindingen koppelen aan de bevindingen van andere projectteamleden binnen het project Hotel Wings. Op deze manier hoop ik een objectief beeld te krijgen van een functionerend projectteam.

Samenvatting

Cees ervaart de enquête als lastig. Vooral om overal een eerlijk antwoord op te geven. Hij geeft aan; er geen leuk verhaal van proberen te maken. Cees geeft aan wel te reflecteren. Dit doet hij alleen thuis of op zondag om alle hectiek te ontlopen. De werkdruk is zo hoog waardoor het moeilijk te doen is. Hij geeft wel aan het graag meer te willen doen. Dit project leent zich er alleen niet voor.

Cees wil dat dingen beter worden vastgelegd. Nu lopen veel dingen langs elkaar heen. Er is ook geen documentatiestructuur, een geen communicatie tussen projectteams onderling. Fouten worden ook niet besproken. Iedereen ontwijkt ze. Deze fouten moeten juist besproken worden om er de tweede keer niet tegenaan te lopen. Als je aan elkaar uitlegt wat je verkeerd hebt gedaan kan iemand anders er wat van leren. Cees hoeft niet alle in's and out's te weten van een project, maar als er iets fout gaat zou hij dat wel graag willen horen. Uitvoerdersvergaderingen zijn nu ook alleen momenten waar lijstjes worden afgewerkt, hierin zou mooi een foutenanalyse verwerkt kunnen worden. Mensen blijven bang om fouten te maken en te erkennen.

Cees denkt dat het goed is om tijdens de calculatiefase gebruik te maken van meerdere expertises. Op deze manier bespreek je meer de praktische dingen. Zo kan een project gelijk goed worden aangepakt. Er wordt wel over nagedacht, maar niet voldoende. De structuur is zoek. Eigenlijk zou een toekomstig team voor de aanbesteding er al bij betrokken moeten worden. Dat er op calculatieniveau een gesprek wordt aangegaan met de kennis die binnen Bouwgroep Moonen aanwezig is.

Belangrijke citaten

- *'Stukjes van mijn arbeid doe ik dan op mijn zondagmorgen. Om alle hectiek te ontlopen.'*
- *'De ene zet het onder voorbereiding en de ander onder planning. Daar zit geen lijn in.'*
- *'Niet, er is geen communicatie onderling'*
- *'Die fouten moeten juist besproken worden om de tweede keer er niet meer tegenaan te lopen. Iedereen ontwijkt ze.'*
- *'Eigenlijk zou een toekomstig team voor de aanbesteding er al bij betrokken moeten worden.'*
- *'Om voor de calculatiefase al met een aantal projectleiders en uitvoerders het project te bespreken.'*

Conclusie/vervolgstappen

- Momenten creëren om elkaar feedback te kunnen geven.
 - Het creëren van een mappenstructuur/uniformiteit
 - Onderling meer communiceren.
 - Fouten durven bespreken.
 - Expertises bij aanbesteding en calculatie erbij betrekken. Kennis van het hele bedrijf benutten.
-

Interview Kees Bressers

Door: Pieter van Es
Datum: 22-04-2014
Deelnemer: Kees Bressers
Functie: Projectleider
Project(en): TSS Oosterhout

Waarom Kees Bressers?

Kees werkt nu 4 maanden voor Bouwgroep Moonen. Kees doet dit vanuit vestiging Breda. Veel mensen uit mijn populatie zijn werkzaam in Den Bosch. Kees kan mij daarom goed inzicht verschaffen hoe de twee vestigingen tegen elkaar verhouden. Tijdens eerdere gesprekken kwam de interesse van Kees omtrent LEAN en kennisdeling naar voren. Daarom wilde ik hem graag nog een keer interviewen om dieper op de stof in te gaan.

Doel interview

Tijdens dit interview wil ik achterhalen hoe de totale enquêteresultaten zich verhouden ten opzichte van vestiging Breda. Tussen vestiging Den Bosch en Breda zit redelijk wat verschil. Qua teamsamenstelling, maar ook qua vastgoedindeling. Door Kees zijn menig te vragen hoop ik een beeld te krijgen welke factoren een grote rol spelen binnen de projectteams van Breda.

Samenvatting

Kees werkt sinds december 2013 bij Bouwgroep Moonen. Kees zit op de afdeling Service en Onderhoud in Breda. De enquête was hem positief bevallen. Het viel hem op dat de vragen bovenin (gevoelsmatig) positief door hem werden ingevuld, en de vragen over reflectie en foutenanalyses negatiever naar voren kwamen.

Kees geeft aan dat er voldoende maandelijks- en wekelijks overleg. Deze overleggen kunnen alleen efficiënter ingericht worden op reflectie en het voorkomen van gemaakte fouten. Belangrijk dat dit met het gehele team gebeurt. Hier wordt nu nog te weinig aandacht aan besteed. Tijd speelt hierbij de grootste rol. Zijn huidige team is een team waarbinnen weinig wisselingen plaatsvinden. Kees geeft wel aan teams continu moeten wisselen om van elkaar te leren en elkaar scherp te houden.

Tijd is een terugkomend probleem, waar Kees niet 1,2,3 een oplossing voor heeft. Door het gebrek aan tijd is men ook niet in staat op stil te staan bij innovatie dingen of verbeteringen die het proces kunnen bevorderen.

Kees geeft ook aan dat je veel te weinig van elkaars werk ziet. Eigenlijk zou je projectleidersoverleg op locatie moeten doen. Dan kom je eens een keer op andermans werk. Nu moet je het echt van Yammer afhalen of de bouw-app. Ook hierbij speelt tijd (gebrek aan) een belangrijke rol.

Kees geeft aan dat de laatste Moonen O.P.E.N. sessie hem erg positief was bevallen. Hij hoopt alleen dat het LEAN-verhaal ook daadwerkelijk wordt doorgepakt. Dat mensen er ook de tijd voor nemen en krijgen om dit te bewerkstelligen.

Belangrijke citaten

- *'Waar fouten gemaakt worden willen we deze zo snel mogelijk oplossen om daarna aan de kant te schuiven, maar daar leren we niks van.'*
- *'Omdat we het te druk hebben wordt er absoluut te weinig aandacht aan reflectie en foutenanalyse besteed.'*
- *'Het enige voordeel is dat ik al enige ervaring had, maar je wordt wel aan je lot over gelaten bij Moonen.'*
- *'Je ziet elkaars werk ook heel weinig.'*
- *'Tijd is gewoon de grootste vijand.'*
- *'Het was mijn eerste Moonen O.P.E.N. sessie en ik vond deze echt wel leuk.'*
- *'In het begin alles wat nieuw is moet je tijd voor vrijmaken, daarna gaat het zich pas terugwinnen.'*

Conclusie/vervolgstappen

- Projectleidersoverleg op bouwplaats initiëren.
- Alle afdelingen bij teamoverleg betrekken.
- Vasthouden aan LEAN-gedachte en tijd er voor inplannen (structureel).
- Fouten durven analyseren.

Interview Jan van Bokhoven

Door: Pieter van Es
Datum: 22-04-2014 (08:30-09:00)
Deelnemer: Jan van Bokhoven
Functie: Projectleider
Project(en): De Nieuwe Wal, Sparrenlaene, Arendshof en Bierzon

Waarom Jan van Bokhoven?

Jan is een projectleider die recentelijk bij Bouwgroep Moonen is komen werken. De Moonen O.P.E.N. strategie is voor hem nieuw terrein en daarom is hij voor mijn onderzoek een interessant klankbord. Jan kan mij inzicht geven in hoe de veranderstrategie wordt ervaren t.o.v. bestaande werkmethoden bij andere (vorige) werkgevers. Jan is ook nog niet dusdanig beïnvloedt door de visie, dus hij kijkt er met een frisse blik naar.

Doel interview

Uit eerdere gesprekken met de directie blijkt dat Jan goed past binnen Bouwgroep Moonen. Zijn resultaten betreffende de enquête waren ook hoger dan gemiddeld (3,5 op een gemiddelde van 3,3). Waar anderen laag scoorden op reflectie, feedback en fouten analyse scoorde Jan wederom boven het gemiddelde. Ik ben benieuwd of kennisdeling sterk persoonsafhankelijk is of dat het makkelijk is om aan te leren. Daarnaast wil ik valideren dat zijn ingevulde bevindingen ook daadwerkelijk zo bedoeld waren.

Samenvatting

Jan werkt vanaf oktober 2013 bij Bouwgroep Moonen. Hij is van mening dat reflectie binnen bouwteams over heel de bouw genomen een probleem is. Bouwteams sparren wel onderling maar delen verder niks met elkaar. Hij zit zelf in een relatief nieuw bouwteam dus hij kan dit nog niet goed beoordelen.

Jan ziet de reflectie voornamelijk tijdens werkbesprekingen gebeuren. Daarbuiten niet. Hij weet ook niet hoe andere projectteams dit doen. Om projectteams beter te laten samenwerken moeten ze na projecten wisselen van samenstellingen. Op deze manier leer je van elkaars fouten. Momenteel is het vaak dat projectteams lang bij elkaar blijven. Gemaakte fouten worden vanwege schaamte ook binnenskamers gehouden.

Jan ziet graag een algemene checklist ontstaan zoals die nu bestaat bij de afdeling inkoop. Alle afdelingen kunnen dan tijdens het project gebruik maken van deze checklist. Deze lijst bestaat uit details die doorgaans worden vergeten.

Het vastgoed beperkt ook de samenwerking, volgens Jan. Veel gesloten kantoren zorgen ervoor dat mensen langs elkaar heen werken. Een open kantoortuin waar je met elkaar kunt sparren zou een idee kunnen zijn. Kennisdeling is vaak lastig omdat mensen de kennis ook tot zich moeten willen nemen. Daarnaast is het vaak onbekend waar de kennis zich bevindt.

Een lijst van vaste ondernemers is tot op heden niet samengesteld omdat de persoonlijke voorkeur van een uitvoerder toch vaak de doorslag geeft. De klant wordt bij Jan wel intensief binnen het project betrokken. Tijdens kopersmiddagen wordt de afstand tussen de koper en bouwer verkleind wat de communicatie ten goede komt.

Belangrijke citaten

- *'Van de andere projectteams weet ik niet precies. Ik neem aan dat ze dat ook in een werkteam doen.'*
- *'Je moet wisselen met uitvoerder en projectleider en gehele teams. Voor je het weet zitten ze aan elkaar vastgeroest. Dan leer je niet van elkaars fouten of andermans fouten die bij andere teams worden gemaakt. Die valkuilen val je zelf weer in.'*
- *'...maar je wilt het niet leren want je schaamt je voor je fouten.'*
- *'Je zit in dit gebouw allemaal in gangen en kantoortjes, dus je hoort nooit niks.'*
- *'Mensen moeten het ook willen weten/opnemen.'*

Conclusie/vervolgstappen

- Bouwteams communiceren amper onderling
- Mensen schamen zich nog steeds te veel voor gemaakte fouten
- Teamsamenstelling speelt belangrijke rol
- Algemene checklist kan uitkomst bieden
- Ontmoetingsplekken binnen het bedrijf kan samenwerking verbeteren
- Lijst van ondernemers samenstellen met rapportcijfers
- Klantrelatie is essentieel

Interview Geert de Leeuw

Door: Pieter van Es
Datum: 24-04-2014
Deelnemer: Geert de Leeuw
Functie: Projectleider
Project(en): Hotel Wings te Rotterdam

Waarom Geert de Leeuw?

Geert is een projectleider die zichzelf continu probeert te ontwikkelen. Tijdens mijn vorige stageperiode heb ik ook met hem samengewerkt, en dit was erg positief bevallen. Geert is iemand die jonge mensen een kans geeft, en waarbij je fouten mag maken. Moonen O.P.E.N. is Geert ook positief over, en hij is die zin een goed uithangbord.

Doel interview

Tijdens dit interview hoop ik erachter te komen in hoeverre een persoon als Geert bezig is met kennisdeling. Hij straalt het heel erg uit en maakt zich er ook sterk voor, maar komen zijn goede bedoelingen ook zo uit de verf. Daarnaast wil ik van hem weten wat er volgens hem moet gebeuren om kennisdeling te optimaliseren. Geert is iemand die al lang bij Bouwgroep Moonen zit, maar zelf ook nog relatief jong is. Ik wil zijn bevindingen spiegelen met de andere geïnterviewde projectleiders.

Samenvatting

De enquête was Geert goed bevallen. Duidelijk en kort. Hij verwachtte positief te scoren, omdat hij zelf altijd positief is ingesteld. Geert geeft aan dat hij niet reflecteert. Dit omdat hij erg druk bezig is met zijn dagelijkse rondslomp. Hij heeft nooit de tijd om eens met collega's om tafel te zitten, en om dingen structureel te bespreken. Hij zou dit in de toekomst wel willen; je moet er tijd voor maken, dan pas kom je in het proces van verbeteren.

Geert geeft aan dat hij niet communiceert met andere projectleiders. Prestaties en evaluaties worden nooit besproken. Wat een positief punt is dat er veel mutaties plaatsvinden binnen de projectteams. Iedereen leert in die zin van elkaar. Geert is van mening dat er documenten moeten komen die problemen gelijk op kunnen lossen. Automatische structuur, zodat het probleem gelijk is opgelost.

Communicatie gebeurt nu nog te weinig. De Dailystand zou daarvoor een mooie tool zijn. Zet mensen bij elkaar en ga het hebben over hoe dingen beter kunnen. Je moet dit wel echt structureren. De verbeterstructuur is er momenteel gewoon nog niet. Mensen verliezen tijd door iets uit te zoeken wat iemand anders allang heeft gedaan.

Er zit zoveel informatie bijvoorbeeld bij calculatie en directie. Deze informatie wordt niet gedeeld. De bereidheid is er wel, maar waarop het werk wordt overgedragen kan 100x beter. Er moet tijd vrijgemaakt worden om het verbeterproces met elkaar te maken. Niemand heeft daar nu tijd voor. Dus blijft dit liggen en kan de vervolgstap niet gemaakt worden.

Belangrijke citaten

- *'Reflecteren doe ik niet, omdat je heel erg bezig bent met je dagelijkse rondslopp.'*
- *'Ik pretendeer het ook dat je een fout mag maken.'*
- *'Hoe we presteren, evalueren of hoe stuur jij het proces aan, daar heb ik het niet over met mijn collega projectleiders.'*
- *'Zet 6 werkvoorbereiders bij elkaar en ga het hebben over bepaalde documenten en hoe/waarom je ze maakt; automatische structuur moet er zijn. Deze verbeterstructuur is er niet.'*
- *'Dat ze toch tijd verliezen (dus geld), door zelf wat uit te zoeken wat iemand anders allang heeft gedaan.'*
- *'Die bereidheid is er wel, maar de manier waarop het werk wordt overgedragen kan 100x beter.'*
- *'Tijd vrijmaken om het verbeterproces met elkaar te maken. Die is er gewoon niet. Dus blijft dat liggen en de vervolgstap kan niet gemaakt worden.'*

Conclusie/vervolgstappen

- Er zijn geen gestructureerde feedback/evaluatiemomenten.
- Projectteams onderling communiceren niet.
- Er moet een automatische structuur komen omtrent documentatie.
- Er moet tijd worden vrijgemaakt en het verbeterproces in gang te zetten.

8.13 Toelichting Moonen O.P.E.N.

Geslotenheid, je niet in de kaarten laten kijken, hiërarchie, kenmerken van een economie van toen, van een wereld van toen. De gescheiden werelden van de bouwkolom leverden ons niet op wat we samen wel wilden; het beste eindresultaat voor alle gebruikers.

Wat we wel kregen; uitlopende planningen, budgetoverschrijdingen, gebrekkige communicatie en minder kwaliteit. En bovenal te weinig aandacht voor de klant met de daaruit voort volgende teleurstelling. Maar deze tijd ligt achter ons, gelukkig. De tijd is rijp voor een nieuwe visie op bouwen. Een visie die past bij de toekomst. En een nieuwe visie vraagt om een nieuwe werkwijze, nieuwe samenwerkingsvormen en vooral nieuw gedrag. We twijfelen niet. We gaan het echt anders doen. En kiezen voor het zakendoen van nu. Voor het integraal bouwen van nu. Van ontwerp tot gebruik werken we samen. We bundelen kennis voor het beste resultaat. We kunnen en moeten samen de bouwwereld veranderen. Pas dan werkt het. Pas dan kan iedereen inspringen.

Ondernemerschap

Wat is goed ondernemerschap? Natuurlijk, ook voor Moonen, het signaleren van kansen in de markt. En daarnaar handelen. Energiek en actief. Waarbij je de juiste risicoafwegingen maakt voor het beste resultaat. Wij hebben als bouwgroep echter maar één doel voor ogen met al onze activiteiten: uitermate tevreden gebruikers van onze kantoren, woningen, (zorg)centra, scholen en overige gebouwen. Daar gaat het ons om. Daar gaat het onze klanten en partners om. De enige manier om dit doel te bereiken is dus helder: optimale samenwerking. Moonen is er klaar voor.

Partnerschap

Integraal bouwen is het bouwen van nu. Dat betekent dat Moonen concreet invulling geeft aan echt partnerschap. Van ontwerp tot gebruik werken we samen. Stellen we ons transparant en proactief op. En dragen we zorg voor optimale afstemming en communicatie. Met de eindgebruiker, de opdrachtgever, de architect, de gemeente, de schilder. Iedere betrokken partij brengt zijn of haar eigen kennis en kunde in. Op basis van gelijkwaardigheid. Dat verstaat Moonen onder partnerschap.

Eigenzinnigheid

Als je altijd hetzelfde doet als een ander excelleer je niet als ondernemer. Als mens ook niet trouwens. Moonen doet het graag anders. Kiest nieuwe wegen om klanten en partners te verrassen. Op z'n 'Moonens'. Creatief en onderscheidend. Authentiek. En soms ook een beetje tegendraads. Moonen innoveert continu. Dat zit in de genen van ons bedrijf. Want stilstand is achteruitgang. Wij zijn de marktontwikkelingen bij voorkeur een stapje voor. Dus veranderen moet.

Niets te verbergen

Openheid. Transparantie. Prachtige woorden. Maar wij geloven er echt in. OPEN is de toekomst van Bouwend Nederland. Daar is Moonen absoluut van overtuigd. Dus zetten wij O.P.E.N. om in daden. In doen. Bijvoorbeeld door webcams te plaatsen bij diverse projecten. Zodat u precies kunt volgen wat er op de bouwplaats gebeurt. Of door onze calculaties - en die van onze partners (!) - open op tafel te leggen. En door externe audits regulier onderdeel van ons bouwproces te maken. Want wij hebben niets te verbergen. 'What you see is what you get'.

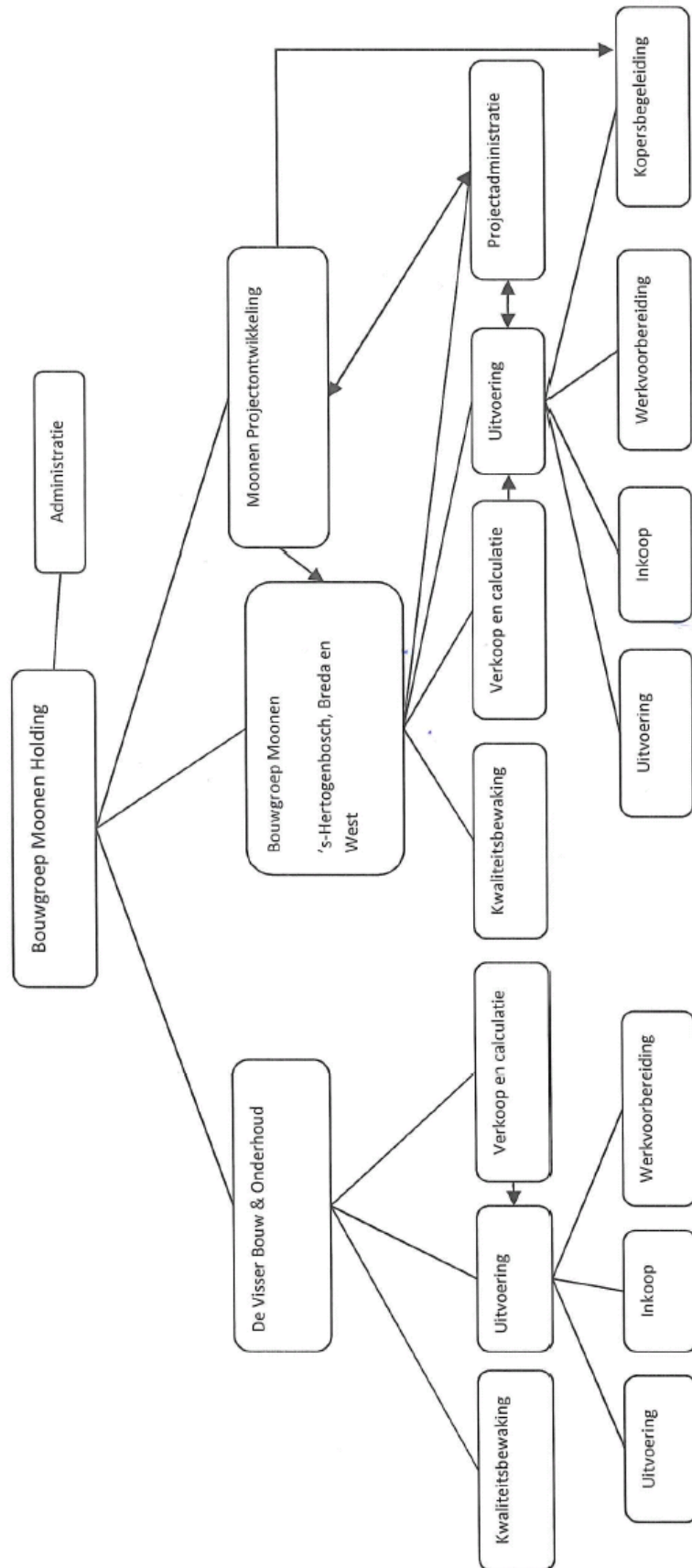
Woorden die vragen om daden. Om gedrag, om doen. Bij deze, wij kiezen voor O.P.E.N. Wij hebben niets te verbergen. Wij maken al onze calculaties en prijzen inzichtelijk voor u. kijkt u rustig met ons mee. Wij geven u openheid van zaken. En brengen zo O.P.E.N. in de praktijk. Transparant zijn over je werkprocessen en over financiën heeft alleen waarde als je deze objectief kunt toetsen en controleren. Wij kiezen daarom voor externe auditors om dit voor u te borgen. Bent u ook zo benieuwd naar de vorderingen op het bouwterrein? Deze kunt u vanaf nu live bekijken. Omdat wij u de mogelijkheid bieden om via onze webcams de voortgang van het bouwproject te volgen. Integraal bouwen is geen trend, integraal bouwen is 'here to stay'. Er is geen weg terug. En wij willen ook niet terug, wij gaan vooruit. En zijn ervan overtuigd dat u ook vooruit wilt, kies voor de toekomst, kies voor Moonen. Kies voor O.P.E.N (Bouwgroep Moonen, 2014).

8.14 Organogram Bouwgroep Moonen



Bouwgroep Moonen

ORGANOGRAM BOUWGROEP MOONEN B.V.



8.15 Evaluatieformulieren bedrijfsbegeleiders

EVALUATIEFORMULIER BEDRIJFSBEGELEIDER OPLEIDING: Bouwtechnische Bedrijfskunde

Naam van de student	Pieter van Es
ID code	1595064
Naam van het bedrijf of dienst	Bouwgroep Moonen B.V.

Besprekpunten	Bevindingen
1. Hoe is zijn begrip van de onderzoeksproblematiek?	Goed, hij kan de koppeling maken tussen de theorie en het bedrijfsleven om dit vervolgens in de praktijk toe te passen.
2. Hoe is zijn organisatie van de uit te voeren onderzoekswerkzaamheden?	Hij gaat georganiseerd te werk. Stelt iedereen op de hoogte van het onderzoek en licht dingen toe (schriftelijk en face-to-face).
3. Hoe is zijn zelfstandigheid bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden?	Is een zelfstandige werker, niet bang om vragen te stellen, maar trekt daarnaast ook zijn eigen plan.
4. Hoe is de kwaliteit van zijn uitgevoerde werk?	Kwaliteit van zijn werk is prima en goed onderbouwd.
5. Hoe is zijn mondelinge uitdrucksvaardigheid?	Communicatie vaardigheden zijn goed. Weet zich goed staande te houden en uit te drukken in diverse situaties.
6. Hoe is zijn schriftelijke uitdrucksvaardigheid?	Hij is schriftelijk goed onderbouwd. Kan zakelijk schrijven. Grammaticaal ook goed.
7. Hoe is zijn houding tegenover chefs, collega's en medewerkers?	Hij heeft een positieve leergierige houding tegenover alle medewerkers. Hij gaat op in het team.
8. Hoe is zijn belangstelling voor de niet-technische aspecten van zijn/haar werk?	Hij is geïnteresseerd in andere sociale aspecten van collega's. Heeft bijvoorbeeld ook meegedaan met het bedrijven-voetbaltoernooi.
9. Hoe is, in het algemeen, zijn taakopvatting?	Pieter voert goed zijn taken uit en is onderdeel van het team. Niet te beroerd om handen uit de mouwen te steken.
10. Als de bedrijfssituatie dat toestaat, zou u hem in dienst nemen?	Ja.

Aanvullende opmerkingen (totaalindruk):

Hopelijk welkom bij de club in de toekomst!

Deze evaluatie is gemaakt door:

Naam	Geert de Leeuw
Functie	Projectleider
Datum	27-05-2014

Handtekening bedrijfsbegeleider:

Handtekening student:

Note: Dit evaluatieformulier dient onderdeel te zijn van de stukken die de student moet inleveren als afstudeerwerk.

EVALUATIEFORMULIER BEDRIJFSBEGELEIDER OPLEIDING: Bouwtechnische Bedrijfskunde

Naam van de student	Pieter van Es
ID code	1595064
Naam van het bedrijf of dienst	Bouwgroep Moonen B.V.

Besprekpunten	Bevindingen
1. Hoe is zijn begrip van de onderzoeksproblematiek?	Pieter kan voor zijn leeftijd goed boven de materie uitstijgen alvorens de diepte in te gaan.
2. Hoe is zijn organisatie van de uit te voeren onderzoekswerkzaamheden?	Gestructureerd, maar focus moet wel op punt in de verte blijven.
3. Hoe is zijn zelfstandigheid bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden?	Uitstekend
4. Hoe is de kwaliteit van zijn uitgevoerde werk?	Uitstekend
5. Hoe is zijn mondelinge uitdrucksvaardigheid?	Goed, af en toe wat rustiger kan geen kwaad
6. Hoe is zijn schriftelijke uitdrucksvaardigheid?	Goed, het niveau van de scriptie ligt boven het gemiddelde
7. Hoe is zijn houding tegenover chefs, collega's en medewerkers?	Open, Pieter is een goede gesprekspartner die initiatief neemt, weet wanneer hij iets toe kan voegen of iets aan moet nemen
8. Hoe is zijn belangstelling voor de niet-technische aspecten van zijn/haar werk?	Bovengemiddeld voor een technicus, snapt dat een bouwman ook in het proces het verschil kan maken
9. Hoe is, in het algemeen, zijn taakopvatting?	Serius en gedreven
10. Als de bedrijfssituatie dat toestaat, zou u hem in dienst nemen?	Ja

Aanvullende opmerkingen (totaalindruk):

In een branche vol technici waar vaak meteen de inhoud in wordt gedoken om oplossingen te vinden is Pieter een positieve aanvulling. Pieter kan wanneer nodig goed weg blijven van de techniek en juist wat veranderprocessen aangaat voor zijn ervaring goed boven de materie blijven. Bouwgroep Moonen is een bedrijf wat zich hierin focust op het verbeteren van de processen, Pieter heeft middels zijn afstudeeronderzoek aangetoond dat de ingeslagen weg voor Bouwgroep Moonen de juiste is en heeft zelfs een aantal punten op deze weg mee in kunnen vullen. De onderbouwing die hij hierbij verzorgt heeft is een grondige. Pieter is daarnaast een prettig en gedreven collega gebleken.

Deze evaluatie is gemaakt door:

Naam	J.A.W. Moonen
Functie	Directeur
Datum	30-5-2014

Handtekening bedrijfsbegeleider:

Handtekening student:

