

THESIS MASTER BEGELEIDINGSKUNDE

2010 - 2012

TUSSEN DROOM EN DAAD



EEN CO-CREATIEVE ZOEKTOCHT NAAR GEDRAGSVERANDERING
OP DE BOUWPLAATS

Student	: Astrid Mersmans
Eerste beoordelaar	: Dr. Rombout van den Nieuwenhof
Tweede beoordelaar	: Dr. Heidi Muijen
Beoordeling methodologie	: Dr. Bert Coenen
Goedgekeurd d.d.	: 27.09.2012
Versie	: Externe publicatie 2012

VOORWOORD

Voor u ligt het verslag van het onderzoek dat ik heb verricht in de bouwsector naar vormen van leren en leercondities, leidend tot gedragsverandering van bouwplaatsmedewerkers op de bouwplaats. Het is de afronding van de Masteropleiding Human and Organizational Behavior die ik in september 2010 ben gestart bij de Transfergroep in Rotterdam. Het is tevens de afsluiting van een spannende periode waarin de combinatie van studie, werk en ouder- en partnerschap een uitdaging was. De opleiding is voor mij een verrijking geweest en heeft op alle fronten van mijn leven bijgedragen aan mijn continue groei naar (vak-)volwassenheid.

Vier jaar geleden kreeg ik mijn eerste projectmanagementopdracht aangeboden in de bouwsector, een branche die mij tot op dat moment volledig vreemd was. Ik heb nooit een eigen huis gehad, in mijn familie, vrienden- en kennissenkring vind je geen bouwers en ook in mijn loopbaan was ik nog nooit met de bouw en haar medewerkers in aanraking gekomen.

Er is een onbekende wereld voor me opengegaan. Een wereld die me hartelijk heeft verwelkomd nadat we eerst vol verbazing en verwondering om elkaar heen hebben gedraaid en gesnuffeld. Die verwondering over en weer is gebleven en voor mij aanleiding geweest om deze thesis te schrijven. Ik had het stereotype beeld van de *bouwwakker*, de ruwe bolster die in een altijd te kort T-shirt over de steiger hangt, enthousiast fluitend naar voorbijkomend schoon. De breedgeschouderde, stoere mannen die voortdurend aangestuurd en opgejaagd moeten worden om te presteren, die vroeg naar huis willen om vervolgens te gaan klussen. Dat beeld is heel snel bijgesteld maar tot mijn verbazing kom ik nog steeds mensen tegen die werkzaam zijn in de branche en vanuit bovenstaand perspectief naar de bouwplaatsmedewerkers kijken en handelen.

In de afgelopen twee jaar heb ik voor mijn werk en studie honderden individuele gesprekken met bouwplaatsmedewerkers gevoerd. Gesprekken over persoonskenmerken, competenties en vakinhoudelijke capaciteiten in systeemtaal, uitgevoerd voor opdrachtgevers die verwachten op deze manier een beter sturingsmechanisme te krijgen om de prestaties van de medewerkers te verbeteren. Voor mij waren deze opdrachten een feest. Ze boden me de mogelijkheid om mee te mogen kijken in de levens van de Ander, zijn dromen, zijn wensen, zijn ambities. De openheid van de bouwplaatsmedewerker vond ik bijzonder. Het vertrouwen dat ik, een volslagen vreemde, kreeg in een gesprek van een uurtje raakte me diep en het zoeken naar taal om mij mee te nemen in zijn beleavingswereld was ontroerend.

Van het stereotype beeld van de bouwplaatsmedewerker waren de kenmerken wel zichtbaar in de omgang met elkaar. In groepsverband zag ik ook een andere kant, zowel op de bouwplaats, als in de bouwkeet en in opleidingsverband. De taal werd anders, zowel in woordkeus en intonatie als in lichaamstaal. Soms was het contrast in het gedrag zo groot dat ik de persoon uit het individuele gesprek in de groep niet meer herkende en kon ik me voorstellen hoe het er aan toe zou gaan wanneer ik niet aanwezig was. Want dat mijn aanwezigheid altijd invloed had op het gedrag van de Ander was duidelijk merkbaar, de soms ongemakkelijke blikken naar mij wanneer het er *grof* aan toe ging spraken boekdelen.

Dat mijn verwondering goed zichtbaar is werd me duidelijk in het eindgesprek met de opdrachtgever voor dit onderzoek. Hij zei: "ik heb nog het meest geleerd van jouw verwondering. Dan zag ik die ogen groot worden en die wenkbrauwen omhoog gaan en dan vroeg ik me af wat je zo verbaasde en daardoor ging ik zelf ook anders kijken en luisteren." Is er een mooiere co-creatie denkbaar dan elkaar meenemen in oprechte verwondering?

Dit onderzoek heeft mijn behoefte om te begrijpen steeds groter gemaakt. Met ieder antwoord komen meer vragen, iedere nieuwe Ander vergroot mijn niet-weten. De uitspraak van Antoine de Saint-Exupéry: "Verre van mij te schaden, vult u mij aan als u van mij verschilt" ervaar ik als een uitnodiging om die verschillen te blijven zoeken, te herkennen, te erkennen en te leren benutten.

Deze thesis is dus voor mij geen afronding maar het begin. Ik heb het voorrecht dat ik in mijn dagelijks werk de exploratie kan voortzetten en in iedere opdracht de ruimte kan zoeken om 'de vreemde Ander' te ont-dekken.

Op deze ontdekkingsstocht heb ik metgezellen die altijd, regelmatig of een stukje met me meelopen en me inspireren en motiveren. Mijn vader die me met zijn horeca-hart de liefde voor de klant heeft bijgebracht en de passie om altijd het beste uit jezelf te halen en te geven. Mijn moeder die me steeds het vertrouwen geeft dat ik alles wat ik onderneem tot een goed einde kan brengen. Mijn partner, wiens liefde en waardering voor mij niet afhankelijk zijn van mijn prestaties. Mijn drie jongens die een liefdevolle, confronterende en leerzame spiegel zijn van mijn gedrag. Mijn opdrachtgevers, Dick, Donald en Fred, die me alle medewerking, ruimte, vrijheid en vertrouwen hebben gegeven om dit onderzoek bij hun organisatie uit te voeren. Ron Koenen wiens pragmatische ondernemersgeest mij steeds heeft uitgedaagd om mijn idealen te vertalen naar realistische en haalbare doelen. Rombout van den Nieuwenhof die als mijn thesisbegeleider me 'op het rechte pad' heeft gehouden en mijn medestudenten door wiens ogen ik mezelf op een andere manier leerde zien.

En natuurlijk mijn medeonderzoekers, de bouwplaatsmedewerkers, voormannen, uitvoerders, werkvoorbereiders, projectleiders, directieleden en alle andere functionarissen in de bouwsector die met openheid, welwillendheid én passie voor hun prachtige vak mij hebben ingewijd in hun bouwwereld.

Allemaal veel dank!

Astrid Mersmans

Bergen op Zoom, augustus 2012.

'There is no freedom like seeing myself as I am and not losing heart'
- Elizabeth J. Canham

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	6
1 Inleiding	8
1.1 Probleemformulering	9
1.2 Onderzoeksvragen	9
1.3 Aanleiding onderzoeksvragen	10
1.4 Complexiteit van de onderzoeksvragen	10
1.5 Context en relevantie van het onderzoek voor de sector	11
2 Methodologie	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Exemplarisch handelingsonderzoek	12
2.3 Actieonderzoek	12
2.4 Onderzoeksaanpak	12
2.5 Verantwoording	13
2.6 Wederzijdse adequaatheid	13
2.7 Triangulatie	13
2.8 Fasering	14
2.8.1 Themafase	14
2.8.2 Kristallisatiefase	14
2.8.3 Exemplarische fase	14
3 Theoretisch kader	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Richtinggevende theorieën: Argyris	15
3.3 Richtinggevende theorieën: Senge	17
3.3.1 De vijf disciplines	17
3.3.2 Individuele leerprocessen	18
3.3.3 Creatieve spanning	18
4 Onderzoeksuitvoering	19
4.1 Inleiding	19
4.1.1 Vraagstelling van de opdrachtgever	19
4.1.2 Doelstelling van de opdrachtgever	19
4.1.3 Bij het onderzoek betrokken personen	19
4.1.4 Mijn rol en opdracht als onderzoeker	19
4.1.5 Onderdelen van het onderzoek	19
4.2 Themafase	20
4.2.1 Passages uit de themafase	20
4.2.1 Conclusie themafase	21
4.3 Kristallisatiefase	22
4.3.1 Passages uit de kristallisatiefase	22
4.3.2 Conclusie kristallisatiefase	23
4.4 Exemplarische fase	23
4.4.1 Inleiding	23
4.4.2 Passages uit de exemplarische fase	23
4.4.3 Conclusie exemplarische fase	25

5	Uitkomsten van het onderzoek	26
5.1	Inleiding	26
5.2	Een gesloten wereld	26
5.3	Historisch perspectief	26
5.4	De uitdaging, aanleren of toepassen?	27
5.4.1	Afstand en nabijheid: voor wie doe ik dit?	28
5.4.2	Vertrouwen en wantrouwen: <i>'ik is klein'</i>	28
5.4.3	Vertrouwen en wantrouwen: <i>Zij en Wij</i>	28
5.4.4	Vertrouwen en wantrouwen: angst of ambitie?	28
5.4.5	Vertrouwen en wantrouwen: regels en eigen verantwoordelijkheid	29
5.4.6	Vertrouwen en wantrouwen: wie is verantwoordelijk?	30
6	Conclusies en aanbevelingen	31
6.1	Inleiding	31
6.2	Leidt de onderzochte leervorm effectief tot de gewenste gedragsverandering?	31
6.2.1	Wat gaat er mis in de gekozen leervorm?	31
6.3	Welke vormen van leren gaan wel effectief bijdragen?	32
6.4	Welke condities zijn voorwaardelijk?	33
6.4.1	Het leerproces: willen + kunnen + durven → DOEN!	33
6.4.2	Willen	34
6.4.2.1	Afstand en nabijheid: kennen-begrijpen-vertrouwen	34
6.4.2.2	Vertrouwen en wantrouwen: de relatie met de leidinggevende	35
6.5	Kunnen	35
6.5.1	Een doorlopende leerlijn	35
6.5.2	De kritische dialoog gebaseerd op wederzijds respect	35
6.5.3	Bespreek de spanningen op conflicterende belangen	35
6.6	Durven	36
6.6.1	Investeer in de competentieontwikkeling van de uitvoerder	36
6.6.2	Vertrouwen: fouten maken is toegestaan	36
6.6.3	Waarderend organiseren als basis voor de gewenste verandering	36
6.7	Doen!	37
6.8	Vervolgonderzoek	37
7	Literatuurlijst	38

SAMENVATTING

“De woningmarkt zit op slot, op de kantorenmarkt is sprake van grote leegstand en in de afgelopen drie jaar kwamen 45 duizend mensen in de bouw op straat te staan¹.” “De bouw zit zo diep in een crisis dat het de totale economische groei met een half procent afremt. Stimuleringsmaatregelen zijn nodig om de sector te redden en de woningbouwproductie op gang te helpen. Volgens het EIB (Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid) gaat alleen door de hypotheekplannen de komende jaren al 26 miljard euro aan bouwproductie verloren. De woningprijzen gaan nog eens 3,5 procent extra naar beneden en de plannen kosten binnen vijf jaar dertigduizend bouwvakkers hun baan.”²

De bouwsector, motor van onze Nederlandse economie, staat onder grote druk. Al gauw wordt gezegd dat de economische crisis hier debet aan is maar mag je je ook afvragen of deze economische crisis de reeds bestaande problemen in de sector niet pijnlijk zichtbaar heeft gemaakt? Om in een metafoor te spreken, vele jaren heeft overvloed deze kruik over laten stromen waardoor de barsten niet zichtbaar waren. Nu de overvloed is veranderd in schaarste ziet men de scheuren in de kruik en probeert men de lekkages krampachtig tegen te houden. Een schier onmogelijke taak want door het tegenhouden van de ene lekkage neemt de druk op de andere barsten toe. Het is dus van groot belang om gezamenlijk in co-creatie een nieuwe kruik te bakken maar wie durft in deze recessie de tijd te nemen om samen een nieuwe kruik te bedenken, te ontwikkelen en te maken? Dus plakken we pleisters en hopen er het beste van....

Dit onderzoek heeft zich gericht op de vraag welke vormen van leren bij bouwplaatsmedewerkers leiden tot het daadwerkelijk nemen van eigen verantwoordelijkheid op de bouwplaats, het continu verbeteren van vaardigheden en processen en het zich gedragen als gastheer op de bouw. Daarnaast heb ik onderzocht welke condities voorwaardelijk zijn voor, c.q. bijdragen aan het ontwikkelen, stimuleren, motiveren en faciliteren van deze gewenste gedragsverandering.

In eerste instantie lag mijn focus op de vorm waarin het leren aan bouwplaatsmedewerkers wordt aangeboden. Omdat mijn dagelijkse werkzaamheden zich afspelen in een opleidingsinstituut voor de bouw- en vastgoedsector was ik in de gelegenheid om mijn waarnemingen niet alleen op te doen in het bouwbedrijf waar ik onderzoek deed maar tevens in vele bedrijfsonderdelen van andere bouwbedrijven die gezamenlijk ruim 10% van de bouwsector vertegenwoordigen en werkgelegenheid bieden aan zo'n 20.000 bouwplaatsmedewerkers.

Vanuit mijn functie als consultant en begeleider van gedragsveranderingen in organisaties heb ik honderden bouwplaatsmedewerkers individueel en in groepen gesproken. Ik heb vele leidinggevenden en directieleden gesproken van middelgrote en grote bouwondernemingen. Ik heb tientallen bouwplaatsen bezocht en dagen doorgebracht in bouwketen. Dat alles heeft me een prachtige kans geboden om te observeren, mijn vragen te stellen, mijn aannames te toetsen en mogelijke oplossingsrichtingen uit te proberen.

De resultaten hiervan waren dikwijls verrassend maar ook ontregelend. Ik heb me regelmatig op het verkeerde been laten zetten door het verschil in espoused theories en theories in use³. Soms waren de verschillen verbijsterend groot. Conclusies die ik trok op basis van individuele gesprekken met bouwplaatsmedewerkers en die ik vervolgens deelde met leidinggevenden werden vaak niet herkend, soms zelfs weggehoond. “Je bent naïef” is me meer dan eens gezegd. Het maakte me nieuwsgierig maar ook voorzichtig en dat heeft er toe geleid dat ik mijn mening steeds meer ging opschorten, nog meer vragen, nog beter luisteren en ben blijven zoeken naar andere perspectieven om mijn werkelijkheid te toetsen.

Nu, na ruim een jaar onderzoek, vind ik het antwoord op de vraag naar de meest optimale leervorm eigenlijk niet zo interessant meer. Uit de vele onderzoeken die er op dat onderwijsterrein al gedaan zijn, gecombineerd met mijn eigen ervaringen zijn de conclusies niet nieuw, niet verrassend.

¹ Quote afkomstig uit: *Forum, Opinieblad VNO-NCW* d.d. 07.05.2012

² BN DeStem, vrijdag 25 mei 2012, pag. 13 en dinsdag 17 juli 2012, pag. 12

³ Argyris: *Organizational Learning II*, 1996.

Het meest interessante deel van dit onderzoek blijken de condities te zijn die het leren en de gewenste gedragsverandering mogelijk maken, met als centrale thema's 'afstand en nabijheid' en 'vertrouwen en wantrouwen'. In de zoektocht ben ik op bouwplaatsen een complex geheel tegengekomen van aannames, overtuigingen en conflicterende belangen, leidend tot paradoxen en spanningsvelden die het leren beperken of soms zelfs onmogelijk maken. Zolang deze paradoxen en spanningsvelden blijven bestaan zal het leren nooit zijn optimale opbrengst kennen.

Alhoewel de toon in de bouwbedrijven veelal informeel en toegankelijk is heb ik een sterke hiërarchie ervaren. Er is een kloof tussen kantoor en de bouwplaats, gevoed of gevolgd door een duidelijke mening over elkaar. De bouwsector lijkt een traditionele en gesloten wereld met vele geschreven en met name ook ongeschreven regels die de omgang met elkaar bepalen.

In de beschrijvingen in deze thesis richt ik de aandacht vooral op de knelpunten, de belemmeringen en de verbeterpunten. Dat wil niet zeggen dat er geen vooruitgang zichtbaar is. Ik signaleer wel degelijk verbeteringen in de communicatie en samenwerking, zowel op de bouwplaats als tussen kantoor en bouwplaats. Het emancipatoir proces is gaande. Er is belangstelling voor elkaar. Er wordt meer gesproken met elkaar. De aandacht en waardering voor elkaars werk neemt toe. Er wordt respect gevraagd en gegeven. Er ontstaat nieuwsgierigheid naar de mens achter de medewerker.

Deze recessietijd dwingt het management van bouwbedrijven tot het zoeken naar nieuwe wegen en methoden omdat de bekende en gehanteerde werkwijzen van beheersing en controle niet meer tot oplossingen leiden. Dat is een kans, de omstandigheden dwingen een nieuwe aanpak af. Als de huidige organisatie het resultaat is van leerprocessen in het verleden, is de toekomstige organisatie het resultaat van leerprocessen in het heden. Door de toenemende dynamiek, onvoorspelbaarheid en complexiteit van de omgeving worden leerprocessen steeds belangrijker om op ontwikkelingen in te kunnen spelen en dus belangrijker voor succes in de toekomst. De Geus (1988) noemt het vermogen sneller te kunnen leren dan de concurrentie op de lange termijn zelfs de enige houdbare bron van concurrentieel voordeel. Het oude model waarbij de top van de organisatie denkt en de lagen daaronder handelen, sluit namelijk niet meer bij zo'n omgeving aan, omdat deze niet meer door een enkeling te bevatten is. In de lerende organisatie, is het denken en handelen in de verschillende lagen van de organisatie geïntegreerd (Senge, 1992), waardoor de competenties van alle werknemers ten volle worden benut. De kenmerken van de 'lerende organisatie' en de kenmerken van Lean Management sluiten goed op elkaar aan. Het laag in de organisatie leggen van de eigen verantwoordelijkheid, de voortdurende reflectie op het eigen handelen en de verbetering van de processen doen eenzelfde beroep op de competenties van de medewerker.

"Wij kunnen niet bepalen hoe de wind waait maar wel hoe we onze zeilen zetten."

De organisatie die samen met zijn medewerkers in staat is om van deze noodzaak tot verandering een gewenste en gedragen verandering te maken en zo in co-creatie met haar stakeholders te groeien als een 'lerende organisatie' zal niet alleen deze economische recessie overleven maar tevens een stevige basis leggen voor een gedegen en stabiele bedrijfsvoering in de toekomst.

Is het een *droom* voor deze belangrijke sector die wordt beschouwd als de motor van onze economie of zullen de *wetten en praktische bezwaren* van de heersende traditionele en hiërarchische cultuur deze noodzakelijke verandering in de weg staan?

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change."

*In the struggle for survival, the fittest win out at the expense of their rivals because they succeed in adapting themselves best to their environment."*⁴
Charles Darwin

⁴ Quote van Charles Darwin uit: On the Origin of Species, 1859

1 INLEIDING

Sinds november 2009 werk ik als projectmanager voor een opleidingsinstituut dat trainingen, cursussen en opleidingen verzorgt voor de bouw- en vastgoedsector. Mijn eerste ervaring met de bouwsector. Komend vanuit de zakelijke dienstverlening (bankwezen en uitzendsector) ging er een nieuwe wereld voor me open. Mijn eerste opdracht was het onderzoeken of de bouwsector behoefte had aan een private duale HBO Bouwkundeopleiding om de eigen medewerkers door te laten groeien. Na mijn onderzoek en positief advies kreeg ik de opdracht de opleiding te ontwikkelen en op te starten. In het eerste jaar heb ik contact gelegd met directeuren en hoofden personeelszaken van vele bouwbedrijven, van grootbedrijf tot en met de grotere MKB-bedrijven. De opdracht hield onder meer in het enthousiasmeren van bedrijven om een actieve bijdrage te leveren aan de opleiding en tevens studenten aan te melden.

Tijdens de opstartfase van de opleiding in 2010 werd de bouwsector geconfronteerd met de economische crisis. De reacties op de crisis maakte voor mij een aantal gemeenschappelijke kenmerken zichtbaar die bij alle, door mij bezochte, bouwbedrijven in meer of mindere mate aanwezig waren. Bij de besluitvorming met betrekking tot de inzet van opleidingen waren met name bij de MKB-bedrijven het pragmatisme en het ad hoc- en korte termijn-denken bepalend. Bij het grootbedrijf werd er veelal voor gekozen om bestaande opleidingstrajecten te continueren maar aanpassingen, vernieuwingen en/of nieuwe initiatieven uit te stellen. Het gevolg was dat een groot deel van de toezeggingen niet werd nagekomen en de HBO Bouwkundeopleiding niet het verwachte succes boekte.

In de jaren daarna ben ik in de bouwsector en aanverwante bedrijven werkzaam gebleven als adviseur bij en begeleider van veranderingstrajecten. De trajecten variëren van individuele (loopbaan-) trajecten, tot het begeleiden van afdelingen en bedrijven. Ook in deze trajecten is de invloed van het pragmatisme, ad hoc-beslissingen en sturen op korte termijnresultaat zichtbaar, versterkt door de zorg en onrust over de huidige economische recessie en de sombere toekomstverwachting van de sector. Investerings worden beoordeeld op direct en meetbaar resultaat, het ongeduld is groot.

Inmiddels is de noodzaak om te veranderen in alle lagen van de bedrijven bekend. Bij vele bedrijven in de bouwsector staat het water aan de lippen en is de strategie afgestemd op het overleven van de crisis. De oplossing die nu bij veel bouwbedrijven wordt geïntroduceerd is "Lean management", een concept dat is ontwikkeld in Japan bij Toyota. Lean management zet de klantwaarde centraal en focust op het voorkomen van verspilling. Verspilling is extra tijd, arbeid en/of materiaal dat wordt gebruikt om een product of dienst te leveren zonder dat het waarde toevoegt voor de klant. Lean werkt aan een cultuur waarin alle medewerkers door (zelf-)reflectie continu hun vaardigheden en processen verbeteren.

Een van de kenmerken van Lean management is om verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Voor de bouwplaats waar een strakke hiërarchie, sterke sturing en controle van oudsher de boventoon voeren is dat een spannende exercitie die bij betrokkenen veel vragen, onbegrip en weerstand oproept. Complexe materie waarnaar onderzoek niet alleen wenselijk maar in mijn perceptie zelfs noodzakelijk is omdat de bouwsector zich in de recessietijd geen investeringen kan permitteren die niet opleveren, of dit nu op de korte of op de lange termijn is.

1.1 Probleemformulering

De effecten van de economische crisis zijn met vertraging zichtbaar geworden in de bouwsector. Aanvankelijk heeft men de effecten van de crisis kunnen afwenden door goedgevulde orderportefeuilles. Nu de orderportefeuilles grotendeels zijn afgebouwd zijn de gevolgen zichtbaar en voelbaar. Van 2009 tot op heden is de productie met 15% en de werkgelegenheid met ruim 45.000 manjaren afgenomen. Het aantal faillissementen in de sector is in de eerste helft van 2012 met 44% toegenomen ten opzichte van dezelfde periode in 2011⁵.

Doordat het aanbod van werk fors is teruggelopen⁶ zijn bouwbedrijven bereid om veel concessies te doen om nieuw werk binnen te halen. Er wordt geoffreerd op kostprijsniveau maar zelfs ook lager om voldoende werk te generen om werkgelegenheid en volume te handhaven. Dat heeft tot gevolg dat bouwwerken al verliesgevend starten. Winst maken is dan niet aan de orde maar juist het beperken van het verlies. De uitdaging bestaat uit het zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten en uitvoeren van het werk alsmede het genereren van meerwerk. Werk wordt waar mogelijk en wenselijk uitbesteed aan onderaannemers omdat zij goedkoper zijn en minder manuren maken dan eigen personeel. Projecten moeten in een zo'n kort mogelijke tijd met zo min mogelijk kosten maar wel tegen de overeengekomen kwaliteit gerealiseerd worden. Dat vraagt om scherp inkopen en een strakke planning omdat het bouwproces gekenmerkt wordt door veel volgtijdelijke handelingen van verschillende partijen.

Het bouwproces vraagt om optimale afstemming en samenwerking, communicatie en informatievoorziening⁷. Eigenlijk vraagt het van alle betrokkenen in het proces om de bereidheid om met elkaar mee te denken en alle handelingen af te stemmen op het gezamenlijk realiseren van het project. En daar zit nu net de uitdaging. Want in deze sector waar partijen gefocust zijn op het eigen belang is samenwerking niet vanzelfsprekend. Sterker nog, partijen willen hun aandeel in het proces zo snel mogelijk, tegen zo laag mogelijke kosten gerealiseerd hebben. Respect voor het werk van een ander is ondergeschikt aan het eigen belang. Veilig werken staat onder druk van zo snel en zo goedkoop mogelijk werken. Leidinggevend en medewerkers op de bouwplaats hebben niet dezelfde belangen, kantoor en bouwplaats zijn verschillende werelden. Aannemers en onderaannemers zijn van elkaar afhankelijk maar knokken om iedere cent, opdrachtgever en opdrachtnemer vertrouwen elkaar niet en contracten zijn dichtgetimmerd met clausules over aansprakelijkheid.

In deze omstandigheden is het invoeren van het Lean-concept en meer specifiek het laag in de organisatie leggen van verantwoordelijkheid een uitdaging. Bij Lean werken staat de klantbehoefte centraal en is het belang van de klant leidend voor het proces en de processtappen. Handelingen die geen toegevoegde waarde leveren voor de klant dienen te worden geschrapt. Voortdurend reflecteren op de kwaliteit en toegevoegde waarde van het eigen werk en dat van de ander, samen leren en opbouwend kritisch zijn naar elkaar vormen de basis van het Lean-concept. Dit vraagt dus om het nemen van eigen verantwoordelijkheid en daar naar handelen in het belang van de klant.

En daar zit hem nu net het probleem of liever gezegd de uitdaging. In wiens belang handelt de bouwplaatsmedewerker nu? En stel dat zijn belang nu niet het belang van de klant is, is hij dan bereid een ander belang te gaan dienen? En tegen welke condities is hij daartoe bereid? Wat is daar voor nodig? Kortom, wat zijn de drijfveren van de bouwplaatsmedewerker en is er sprake van een grote gemene deler waardoor de hefboom (Senge, 1995) gevonden en bediend kan worden?

1.2 Onderzoeksvragen

1. Welke vormen van leren leiden bij de bouwplaatsmedewerker tot het daadwerkelijk nemen van eigen verantwoordelijkheid op de bouwplaats, het continu verbeteren van vaardigheden en processen en het zich gedragen als gastheer op de bouw?
2. Welke condities zijn voorwaardelijk voor, c.q. dragen bij aan ontwikkelen, stimuleren, motiveren en faciliteren van deze gewenste gedragsverandering?

⁵ Bijlagen 9.1 en 9.2

⁶ Bijlage 9.3

⁷ Bijlage 9.4

1.3 Aanleiding onderzoeksvragen

Scholing wordt door de gemiddelde bouwplaatsmedewerker⁸ ervaren als een verplichting. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de ervaring die men heeft opgedaan met het leren op school. De schoolervaring van bouwplaatsmedewerkers is veelal niet positief. Dit wordt deels veroorzaakt door het leerconcept, theoretisch leren uit boeken gaat de gemiddelde bouwplaatsmedewerker minder goed af. Begrijpend lezen is soms moeilijk en de vertaalslag maken van de theorie naar praktische handelingen kan problemen geven. Soms heeft men door ervaringen zichzelf gediskwalificeerd voor het leren, “*ik ben te dom*” omdat men in de klas niet goed kon meekomen. Het leren in een klaslokaal is voor de gemiddelde bouwplaatsmedewerker ook een opgave. Binnen zitten, stil zitten en luisteren is voor deze mensen die altijd buiten en in beweging zijn een grote opgave. De aandachtsduur of spanningsboog is kort bij gedwongen concentratie. Bij vrijwillige concentratie (het onderwerp is interessant en/of zelf gekozen) neemt de aandachtsduur toe.

De bouwsector kent een scholingsfonds voor bouwplaatsmedewerkers. Het fonds wordt gefund uit onder andere verplichte bijdragen van de bouwplaatsmedewerkers. Zij hebben hiermee het recht gefinancierd op twee collectieve scholingsdagen per jaar. Tot op heden bepaalt de werkgever óf, wanneer en op welke wijze en met welk onderwerp deze scholing wordt ingezet. Het leidt veelal tot verplichte scholingsdagen die de medewerker *ondergaat*. Er is echter een kentering zichtbaar. Onder invloed van de crisis zijn bouwbedrijven gaan inzien dat met scholing veel geld gemoeid is. Werkgevers zijn zich bewust van het belang van en hun afhankelijkheid van participerende en goed functionerende bouwplaatsmedewerkers. Gerichte, strategische inzet kan de opbrengst van scholing verhogen. Men beseft steeds meer dat scholing een belangrijk instrument is om de kwaliteit, de inzetmogelijkheden en de motivatie van het personeel te verbeteren, leidend tot lagere kosten en een hogere opbrengst. In deze tijd een pure noodzaak.

Daarnaast is er een ontwikkeling zichtbaar bij de bouwplaatsmedewerker zelf. Er is een emancipatoir proces gaande en bouwplaatsmedewerkers gaan zich steeds meer realiseren welke invloed zij hebben op het succes of het falen van de onderneming. Ze kijken steeds meer kritisch naar het scholingsaanbod waarbij relevantie en opbrengst van de scholing wordt gerelateerd aan de (eigen) investering en de kosten. Dit bewustzijn wordt vergroot door het stimuleren van en het sturen op het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Hierbij kan het zicht krijgen op de eigen kwaliteiten, ambities, drijfveren en loopbaanwensen en de rol die scholing hierbij kan vervullen een positieve invloed uitoefenen.

1.4 Complexiteit van de onderzoeksvragen

Om niet ‘uit elkaar te groeien’ is het noodzakelijk om van dit groeiend emancipatoir proces een gezamenlijke ontwikkeling in het bedrijf en bij voorkeur ook in de sector te maken. De in de sector ervaren afstand tussen kantoor en bouwplaats is hierbij een belemmering. Er leven sterke denkbeelden over elkaar die een gezamenlijk groeiproces in de weg staan. Het is dus van belang elkaar te leren kennen en begrijpen. Ook hier spelen de eerder genoemde kenmerken van de bouwsector een rol waar rekening mee gehouden dient te worden:

- Het pragmatisme maakt dat zowel directieleden / leidinggevendenden als bouwplaatsmedewerkers eerst willen weten of een theorie in de praktijk wel werkt. “*Waar en hoe is al bewezen dat deze theorie i.c. deze aanpak werkt?*” Deze houding staat het ‘samen ontdekken en ontwikkelen’ wat voor *ons* werkt in de weg.
- Het ad hoc-denken leidt tot situationeel oplossingsgericht handelen. Dit verandertraject vraagt voor alle betrokkenen om procesdenken, boven de situatie uitstijgen en de processen ontdekken die aan de situatie(-s) ten grondslag liggen.
- Het korte termijn-denken wordt gevoed door de behoefte aan direct zichtbaar resultaat. Dit verandertraject vraagt tijd en moeite. Dat conflicteert met de behoefte aan korte termijn opbrengst, nu versterkt door de noodzaak om deze recessie te overleven. Het tijdsaspect geeft grote druk voor zowel werkgever als bouwplaatsmedewerker. Er is weerstand tegen investeringen die de tijdsdruk op de bestaande werkzaamheden verhogen en geen concreet zichtbaar en meetbaar korte termijnresultaat opleveren.

⁸ Uitspraak gebaseerd op eigen waarneming na het voeren van individuele en groeps gesprekken met ca. 600 bouwplaatsmedewerkers inzake de terugkoppeling van de VakmanScan, een assessment voor bouwplaatsmedewerkers.

1.5 Context en relevantie van het onderzoek voor de sector

Zoals eerder genoemd staat bij vele bedrijven in de bouwsector op dit moment het water aan de lippen en is de strategie afgestemd op het overleven van de crisis. In tegenstelling tot andere sectoren steeg in de bouwsector in 2010 het aantal faillissementen met 20% ten opzichte van 2009 en over heel 2011 zijn er in de bouwnijverheid 1.148 bedrijven failliet verklaard, dat is ongeveer 1% minder dan in het recordjaar 2010. Worden de eenmansbedrijven in de berekening buiten beschouwing gelaten dan is er in 2011 zelfs sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2010. En het einde lijkt helaas nog niet in zicht. De vooruitzichten in de woning- en utiliteitsbouw zijn niet positief. De bouwproductie komt het komende jaar nog niet op het normale niveau. De verwachting is dan ook dat er in de komende maanden en wellicht jaren nog meer bedrijven failliet zullen gaan.

Het aantal bouwprojecten dat op de markt komt is beperkt en de concurrentie is hevig, de sector beschrijft de situatie op de markt als *oorlog*. De prijzen staan onder grote druk. Vóór de Mededingingswet in 1998 en Enquêtecommissie Bouwfraude in 2002 waren onderlinge prijsafspraken in de bouwsector heel gebruikelijk. Kartelvorming wordt echter zwaar beboet en de sector zelf wil het negatieve imago graag van zich afschudden. Doordat het aanbod van werk fors is teruggelopen zijn bouwbedrijven bereid om veel concessies te doen om het werk binnen te halen. Er wordt geoffreerd op kostprijsniveau maar ook daaronder om voldoende werk te generen om werkgelegenheid en volume te handhaven. Dat heeft tot gevolg dat werken al verliesgevend starten. Winst maken is dan niet aan de orde maar juist het beperken van het verlies. De uitdaging bestaat uit het zo efficiënt en effectief mogelijk inrichten en uitvoeren van het werk alsmede het genereren van meerwerk⁹.

De bouwsector kent twee kostensoorten die grote invloed hebben op het eindresultaat van een werk. De faalkosten en de nazorgkosten. Beide kostensoorten bestaan voor het grootste deel uit manuren. Faalkosten zijn alle kosten die onnodig worden gemaakt ten behoeve van een eindproduct en zijn het gevolg van:

- een inefficiënt verloop van het bouwproces;
- het niet voldoen aan de afgesproken kwaliteitseisen van het eindproduct;
- het moeten herstellen of vervangen van zaken. (*bron SBR, 2005*)

Uit onderzoek blijkt dat faalkosten in de bouw gemiddeld zo'n 5-13% van de omzet bedragen (*USP, 2006 en 2010*). Faalkosten worden grotendeels pas opgemerkt tijdens de uitvoeringsfase, maar de eigenlijke oorzaak ligt vaak eerder in het proces. Voorbeelden van vermijdbaar tekortschieten dat tot faalkosten leidt, zijn:

- gebrekkige communicatie
- onvoldoende tijd
- onvakkundige inbreng
- niet-beheerst proces

Naast faalkosten is er ook nog sprake van nazorgkosten. Nazorgkosten zijn kosten die de aannemer moet maken om ná de oplevering van het bouwproject herstelwerkzaamheden te verrichten die onder de garantie van de aannemer vallen. Keuzes die gemaakt worden tijdens het bouwproces zoals de kwaliteit van materiaal en materieel en de druk van het tijdsaspect op de kwaliteit van het werk kunnen de nazorgkosten beïnvloeden. Maar ook hier spelen de motivatie van de medewerker en het samen nemen van verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk een belangrijke rol.

Met een gemiddeld winstpercentage van 2% op de bouwwerken is het voor bouwbedrijven dus van levensbelang om zowel de faalkosten als de nazorgkosten te beheersen en terug te brengen. Met de introductie van het Lean-concept verwacht de sector de 'verspillingen' aan te pakken en zo de faalkosten terug te kunnen dringen.

⁹ Met **meerwerk** worden zaken aangeduid die niet in het bestek of op de technische tekeningen staan, maar wel door de opdrachtgever gewenst worden tijdens de bouw of verbouw en dus in rekening worden gebracht.

2 METHODOLOGIE

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf en onderbouw ik de gekozen onderzoeksmethoden alsmede de verantwoording over de wijze waarop ik het onderzoek heb uitgevoerd en vastgelegd.

2.2 Exemplarisch handelingsonderzoek

Voor dit onderzoek heb ik gekozen voor exemplarisch handelingsonderzoek, met als doel inzicht te krijgen in de motivatie van het handelen van de bouwplaatsmedewerker teneinde de weg voor het leerproces vrij te maken door het blootleggen en in beweging brengen van belemmerende patronen, collectief gedrag en fenomenen in de organisatiecultuur die de leerontwikkeling in de weg staan.

Exemplarisch handelingsonderzoek is primair empirisch onderzoek naar het handelen van subjecten. (Coenen 2009). Handelen staat dan voor een complex van gedragingen, gebaseerd op motieven, intenties, kennis en gericht op en ingebed in een concrete sociale context. Deze vorm van onderzoek maakt fundamenteel onderzoek mogelijk naar algemene regelmatigheden zoals die in de realiteit voorkomen. Dit type onderzoek heeft een tweeledige emancipatorische doelstelling. Het gaat om het oplossen van sociale problemen en het vergroten van de mogelijkheden van bij het onderzoek betrokken individuen (empowerment) alsook om het voortbrengen van exemplarische kennis die vervolgens gebruikt kan worden in vergelijkbare situaties. Dit type onderzoek leent zich bij uitstek voor de omgeving en de context waarin ik mijn onderzoek heb verricht. Omdat in de bouwsector duidelijke overeenkomsten zichtbaar zijn tussen de wijze waarop de individuele bedrijven de organisatie hebben vormgegeven, ingericht en deze aansturen zijn de opgedane ervaringen en conclusies uit dit onderzoek ook bruikbaar op bouwplaatsen van andere bouwbedrijven.

2.3 (Participatief) Actieonderzoek

Omdat mijn onderzoeksterrein zich niet heeft beperkt tot de organisatie van de opdrachtgever maar door mijn dagelijks werk zich ook heeft kunnen uitbreiden naar andere bouwbedrijven c.q. bouwplaatsen is er ook sprake van actieonderzoek. Actieonderzoek ontleent zijn materiaal (vragen, puzzels en problemen) aan de percepties van de werkers uit de praktijk binnen een bepaalde, plaatselijke context. Het levert beschrijvingen en theorieën binnen de context van de praktijk, en toetst deze door middel van interventie-experimenten met een dubbel doel, namelijk het toetsen van hypothesen en het tot stand brengen van enkele (verondersteld) wenselijke veranderingen in de situatie. In mijn dagelijks werk begeleid ik onder andere directieleden en projectleiders en train ik uitvoerders en (groepen) bouwplaatswerkers in gedragsverandering. Het heeft mij de gelegenheid geboden om de vragen en puzzels die uit het onderzoek naar voren kwamen in andere situaties maar met dezelfde doelgroepen in dezelfde sector te bespreken en/of te toetsen om zo te beoordelen of de interventie-experimenten tot overeenkomstige resultaten zouden leiden.

2.4 Onderzoeksaanpak

Ik heb voor dit onderzoek gekozen voor een fenomenologische benadering. De fenomenologie is een hoofdstroming in de wetenschapsfilosofie. Fenomenologen zien de wereld niet als een objectieve realiteit maar leggen de nadruk op de subjectieve waarneming. Elke situatie is uniek en de betekenis daarvan is een creatie van de omstandigheden en de betrokken individuen. De onderzoeker is niet onafhankelijk van de onderzochte realiteit maar maakt daar onderdeel van uit (Remenyi e.a., 1998). Betekenisgeving is een subjectief proces, er 'is' geen betekenis maar mensen besluiten (al dan niet samen) om de ene betekenis te verkiezen boven de andere (Fairhurst, 2005). Betekenisgevende interventies zijn geworteld in het sociaal constructivisme, een empirische stroming gebaseerd op de fenomenologische wetenschapsbenadering (Homan, 2005; Boonstra, 2006). Betekenissen zijn alleen te achterhalen door gesprekken te voeren met mensen. Bij de fenomenologische benadering past een kwalitatieve, interpretatieve onderzoeksaanpak. De onderzoeker heeft een zoekende 'verstehende' of 'hermeneutische' houding om open te kunnen staan voor indrukken die de bestudering van de onderzoeksgegevens en het bestuderen van relevante literatuur met zich meebrengen.

Een nadeel van de fenomenologische benadering is de beperkte betrouwbaarheid en representativiteit van het onderzoek. De betrouwbaarheid en representativiteit van mijn onderzoek heb ik getracht te vergroten door tijdens het onderzoek mijn betekenisgeving van de tussentijdse onderzoeksresultaten bij organisatie X ook te toetsen bij en met (groepen) medewerkers van andere bouwbedrijven.

2.5 Verantwoording

Ter verantwoording van de verrichte activiteiten in het kader van mijn onderzoek alsmede de onderzoeksresultaten heb ik de volgende zaken vastgelegd:

Van de voorbereidende gesprekken met de opdrachtgever en de trainer heb ik aantekeningen gemaakt en deze verwerkt en opgenomen in de thesis. Van de door mij bijgewoonde trainingen heb ik aantekeningen gemaakt en deze verwerkt tot tussentijdse evaluatieverslagen die deels zijn opgenomen in de thesis en deels zijn bijgevoegd in de bijlagen. Tevens zijn in de thesis een aantal quotes van gesprekken in kaders opgenomen. Van 11 individuele gesprekken met de bouwplaatsmedewerkers bij organisatie X zijn geluidsopnamen gemaakt die zijn vastgelegd en bijgevoegd bij de thesis. Van een aantal tussentijdse evaluatiegesprekken met de opdrachtgever alsmede van evaluatiebijeenkomsten met het managementteam zijn geluidsopnamen gemaakt die zijn vastgelegd en bijgevoegd bij de thesis. Van de eerste en tweede, door mij bijgewoonde, bijeenkomst met de multidisciplinair samengestelde werkgroep 'Optimaliseren werkomstandigheden op de bouwplaats' zijn geluidsopnamen gemaakt die zijn vastgelegd en bijgevoegd bij de thesis. Tevens zijn de verslagen in de bijlagen gevoegd. Van de bijeenkomsten van de werkgroep 'Betrokkenheid: Jij maakt het verschil' is het verslag in de bijlage gevoegd. Van het eindgesprek met de opdrachtgever in de kristallisatiefase is een geluidsopname gemaakt die is vastgelegd en bijgevoegd bij de thesis. Het format met de vragen van het eindinterview is bijgevoegd in de bijlagen.

2.6 Wederzijdse adequaatheid

Om de wederzijdse adequaatheid te borgen en te voorkomen dat mijn eindconclusies puur vanuit mijn perspectief als onderzoeker worden geformuleerd en de stem van de betrokken onderzochten en de narratieven over hun doorgemaakte persoonlijke ontwikkelingen niet terugkomen in de uiteindelijke onderzoeksresultaten (Tromp, 2006) heb ik mijn tussentijdse bevindingen en adviezen steeds mondeling en/of schriftelijk ter verifiëring voorgelegd aan en besproken met de betrokkenen. Van de individueel afgenomen interviews heeft geen letterlijke schriftelijke weergave van het interview met accordering door de betrokkene plaatsgevonden maar heb ik er voor gekozen om individueel en/of groepsgewijs wederom met betrokkenen in gesprek te gaan om mijn voortgaande onderzoeksresultaten en bevindingen terug te koppelen en te toetsen. Tevens ben ik betrokken gebleven bij de verdere ontwikkeling van de veranderplannen om te voorkomen dat deze zonder meer aan de onderzochten zelf wordt overgelaten (Tromp, 2006).

In mijn onderzoekshouding heb ik getracht invulling te geven aan waarden als 'open communicatie', vertrouwen, wederzijds respect en uitwisseling (Coenen, 1989). De laatst voornoemde drie waarden passen goed bij mijn basishouding en het kost derhalve geen moeite om mijn handelen daarop te baseren. Het 'open communiceren' geeft wat meer spanning. Enerzijds doordat het 'opschorten van mijn mening' voor mij soms als een beperking van mijn openheid voelde. En daarnaast speelde het een rol in situaties waarin ik verwachtte dat mijn bevindingen door de betrokkene(n) als negatief kon worden ervaren en de relatie daardoor wellicht beïnvloed kon worden. De door mij ervaren spanning met betrekking tot 'het open communiceren' heeft mijns inziens geen invloed gehad op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek maar wellicht wel op het tempo waarin het veranderingsproces zich binnen organisatie X voltrekt.

2.7 Triangulatie

Binnen de sociale wetenschap is triangulatie een manier om informatie op geldigheid te toetsen, door deze met minstens twee andere bronnen te vergelijken. Belangrijk hierbij is dat er vanuit verschillende visies/ invalshoeken wordt gekeken naar een bepaald verschijnsel. Participerende observatie is een goede manier om betekenisconstructie van verschijnselen te onderzoeken, wat belangrijk is voor triangulatie. Het hoofddoel bij triangulatie is om overeenstemming te vinden tussen de uitkomsten van de verschillende onderzoeksmethoden (Miles & Huberman, 1994). Belangrijk is om te onderzoeken hoe er door diverse betrokkenen naar een bepaald verschijnsel wordt gekeken en te kijken naar het sociale proces wat daar aan vooraf gaat. Het is hierbij van belang dat alle betrokkenen aan het woord komen en er een goed overzicht komt van de bestaande invalshoeken en percepties. Centraal hierbij staan de begrippen 'perceptie' en 'betekenisgeving' (Harinck, 2007). In mijn onderzoek heb ik betrokken geledingen in het onderzochte werkveld bevraagd en mijn bevindingen ter toetsing en aanvulling en/of aanpassing met hen besproken. Regelmatig is gebleken dat er in de individuele en

groepsgesprekken met de bouwplaatsmedewerkers sprake was espoused theories waardoor mijn bevindingen niet overeen kwamen met de ervaringen van de andere geledingen. Een voorbeeld hiervan is de vraag van bouwplaatsmedewerkers om werkoverleg. In de trainingssessies alsmede in de individuele gesprekken werd door de bouwplaatsmedewerkers aangegeven dat zij behoefte hebben aan werkoverleg met de uitvoerders en werkvoorbereiders om de informatiestroom en de onderlinge communicatie en samenwerking te bevorderen. In de bespreking met de hoofduitvoerders bleek dat zij een geheel andere ervaring hebben met het plannen, voorbereiden en uitvoeren van werkoverleg met de bouwplaatsmedewerkers. Bij het plannen wil de bouwplaatsmedewerker het werkoverleg uitsluitend bijwonen indien het onder werktijd plaats vindt. (Letterlijk: *“het is toch het belang van het bedrijf, waarom moet ik daar mijn eigen tijd aan besteden?”*) In de voorbereiding komen geen agendapunten van de bouwplaatsmedewerkers, de lijst die in de bouwkeet is opgehangen om onderwerpen voor het overleg op te schrijven blijft vrijwel altijd leeg. Bij het voeren van het werkoverleg ervaart de uitvoerder nauwelijks inbreng of respons. De bouwplaatsmedewerkers zitten veelal achterover geleund, lijken niet geïnteresseerd en “het zonde te vinden van de werktijd”. In de terugkoppeling naar de bouwplaatsmedewerkers wordt de ervaring van de uitvoerders bevestigd. De schouders worden opgehaald, er wordt letterlijk gezegd: *“Ach ja, we zijn het niet zo gewend hè”*. Bij doorvragen blijkt de groepsdruk ook een rol te spelen. Aan actief meedoen in het overleg met de uitvoerder lijken ook risico's verbonden voor de bouwplaatsmedewerker, het *scoort* niet in de groep. Om de invloed van espoused theories te beperken en de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten heb ik, daar waar mogelijk en van toepassing, de medewerkers uit de verschillende echelons bij elkaar gebracht.

2.8 Fasering¹⁰

2.8.1 Themafase : juni 2011 tot en met september 2011

In de themafase staat informatieverzameling centraal. Er wordt geprobeerd een beeld te schetsen van de bestaande situatie, waarbij de omschrijving gestructureerd wordt aan de hand van de aanwezige problemen in het veld. Via uitwisseling van theoretische en common sense kennis trachten onderzoekers in samenwerking met de onderzochten die problemen te inventariseren en proberen zij tot enkele centrale probleemthema's te komen. Een thema formuleert Coenen (1987) hierbij als: “een sociaal verschijnsel dat op grond van sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar de empirische werkelijkheid en bestaande interpretaties daarvan zowel door onderzoeker als onderzochte onderkent wordt als problematisch voor actoren in het onderzochte veld.”

2.8.2 Kristallisatiefase : november 2011 en december 2011

De kristallisatiefase is de fase waarin de probleemstelling uit de themafase verder wordt verscherpt en uitgediept en waarin wordt gewerkt aan het aanwijzen van een centraal probleemthema (een exemplaar). Bij het opstellen van interpretaties van en verklaringen voor de geïnventariseerde probleemthema's kan ook gebruik gemaakt worden van interpretaties en verklaringen die verkregen zijn uit ander onderzoek. Voorwaarde daarbij is dan wel, dat er rekening gehouden wordt met de sociale, locale en historische specificiteit van de eigenlijke onderzoekssituatie. In dit onderzoek is in de kristallisatiefase ook gebruik gemaakt van de interpretaties en verklaringen die zijn opgedaan in de (groeps-)gesprekken met bouwplaatsmedewerkers van andere bouwbedrijven.

Aan het einde van deze fase wordt een werkplan opgesteld met betrekking tot het centrale probleemthema.

2.8.3 Exemplarische fase : januari 2012 tot en met mei 2012

In de exemplarische fase wordt het veranderplan uitgevoerd, geëvalueerd en getoetst op geldigheid. In deze fase ligt ook de taak voor om het exemplaar te beoordelen op de juiste keuze en op de prognostische waarde. Bezien wordt of de problematische situatie zich oplost en of er een verklaring kan worden gegeven voor het (al of niet) succesvol zijn van het exemplaar. Wanneer door de concentratie op het exemplaar verbetering optreedt in de totale probleemsituatie waarin de onderzochten zich bevinden, is in de visie van Coenen (1987) voor een periode ‘waarheid’ gevonden.

¹⁰ Fasering en definities afkomstig uit *Breedbeeldwetenschap* C. Tromp 2004, gebaseerd op Coenen (1987).

3 THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de twee voornaamste theorieën die richting hebben gegeven aan de wijze waarop ik het onderzoek heb uitgevoerd, Chris Argyris en Peter M. Senge.

'Een timmerman die over alle noodzakelijke gereedschappen beschikt, en de mooiste soorten hout in zijn magazijn heeft liggen, maar die niet timmert, heeft die enig nut van zijn bezit? Is er bij de verwerking en het gebruik van hout iets anders dat een juiste werkwijze verzekert dan vaardigheid in het timmermansvak?'

Deze vraag stelt Socrates aan Kriton. Kriton heeft zojuist aan Socrates het probleem voorgelegd dat hij geen geschikte leraren voor zijn zonen kan vinden. In de dialoog Euthydemus laat Plato vervolgens Socrates aan het woord in een vrolijk debat over de betekenis van het begrip 'leren'. Leren doet iemand die ergens geen kennis van heeft en deze verwerft. Iemand die al ergens kennis van heeft en die kennis gebruikt om het betreffende onderwerp verder te onderzoeken, leert ook. De dialoog voert ons naar de conclusie, dat het toepassen van kennis tot een vaardigheid leidt die voorspoed brengt, mits we haar zodanig gebruiken dat ze ons tot nut dient.

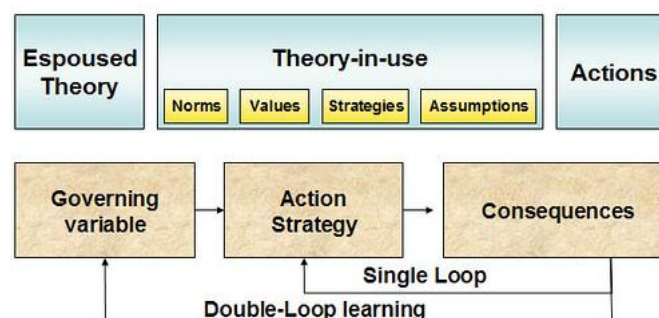
3.2 Richtinggevende theorieën: Argyris

De theorie van de actiebenadering (Argyris e.a.) begint met een opvatting over mensen als ontwerpers van handelingen. Een visie op menselijk gedrag vanuit een handelingsperspectief houdt in dat dit gedrag wordt gevormd door de betekenissen en bedoelingen van degene die het gedrag vertoont. Degene die het gedrag vertoont bedenkt handelingen die ertoe moeten leiden dat zijn bedoelingen worden verwezenlijkt en controleert of zijn handelingen effect sorteren. Hij geeft zijn omgeving zin door er betekenissen aan te hechten en laat zich bij zijn handelingen daardoor leiden. Door te letten op de effectiviteit van zijn handelingen controleert hij tevens of deze passen bij de omgeving waarin ze plaatsvinden.

Het bedenken van handelingen vereist dat de betrokkene zich een vereenvoudigde voorstelling maakt van de omgeving, alsmede een hanteerbaar geheel van oorzakelijke theorieën die aangeven hoe de bedoelde consequenties moeten worden verwezenlijkt. Het zou zeer inefficiënt zijn om in elke willekeurige situatie zulke voorstellingen en theorieën van de grond af aan op te bouwen. Integendeel, de betrokkenen leren een repertoire van begrippen, schema's en strategieën, alsmede programma's om voor elke unieke situatie de daarbij passende voorstellingen en handelingen uit hun repertoire te lichten. Zulke ontwerpprogramma's worden *handelingstheorieën* genoemd. Handelingstheorieën zijn bepalend voor alle bewuste vormen van menselijk gedrag.

Er zijn twee soorten handelingstheorieën:

1. Beleden theorieën (espoused theories) zijn theorieën die het individu beweert te volgen.
2. Gehanteerde theorieën (theories in use) zijn de theorieën die uit het handelen kunnen worden afgeleid.



Theories of action: theory in use and espoused theory

Argyris and Schön (1974) conclude that people have mental maps with regard to how to act in situations. This involves the way they plan, implement and review their actions. Furthermore, they assert that it is these maps that guide people's actions rather than the theories they explicitly espouse. What is more, fewer people are aware of the maps or theories they do use (Argyris, 1980). One way of making sense of this is to say that there is split between theory and action. However, Argyris and Schön suggest that two theories of action are involved.

The notion of a theory of action can be seen as growing out of earlier research by Chris Argyris into the relationships between individuals and organizations (Argyris 1957, 1962, 1964). A theory of action is first a theory: 'its most general properties are properties that all theories share, and the most general criteria that apply to it – such as generality, centrality and simplicity - are criteria applied to all theories' (Argyris and Schön 1974: 4). The distinction made between the two contrasting theories of action is between those theories that are implicit in what we do as practitioners and managers, and those on which we call to speak of our actions to others. The former can be described as theories-in-use. They govern actual behaviour and tend to be tacit structures. Their relation to action 'is like the relation of grammar-in-use to speech; they contain assumptions about self, others and environment - these assumptions constitute a microcosm of science in everyday life' (Argyris & Schön 1974: 30). The words we use to convey what we do or what we would like others to think we do, can then be called espoused theory.

When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance, and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is this theory-in-use.

(Argyris and Schön 1974: 6-7)

Argyris (1996) omschrijft leren als volgt: leren wordt geacht plaats te vinden onder twee soorten omstandigheden. Ten eerste vindt leren plaats wanneer een organisatie haar doelstellingen verwezenlijkt; dat wil zeggen, wanneer overeenstemming bestaat tussen het ontwerp van haar optreden en de feitelijke uitkomst ervan. Ten tweede vindt leren plaats wanneer gebrek aan overeenstemming wordt geconstateerd tussen bedoelingen en resultaten, en dit gebrek wordt gecorrigeerd; dat wil zeggen, een gebrek aan overeenstemming wordt omgezet in overeenstemming.

Wanneer een fout wordt ontdekt en hersteld zonder de onderliggende waarden van het (individuele, groeps-, intergroeps-, organisatorische of inter-organisatorische) systeem ter discussie te stellen of te veranderen, spreken we van singleloop leren. Singleloop leren vindt plaats wanneer een overeenstemming is bereikt, of wanneer een gebrek aan overeenstemming wordt gecorrigeerd door handelingen die tot verandering moeten leiden. Doubleloop leren vindt plaats wanneer een gebrek aan overeenstemming wordt gecorrigeerd door eerst de bepalende variabelen te onderzoeken en te wijzigen, en daarna de acties. Bepalende variabelen zijn de behoeften die individuen hebben en die zij bij hun optreden trachten te 'bevredigen'. Deze bepalende variabelen zijn niet de onderliggende overtuigingen of waarden die mensen belijden, maar de variabelen waarvan door observatie van de acties van mensen die voor hun organisatie optreden, kan worden vastgesteld dat ze hun optreden richting geven aan deze acties en er de drijfveer van zijn.

Er kan niet worden gezegd dat er sprake is geweest van leren wanneer iemand (namens zijn organisatie) een nieuw probleem ontdekt of een oplossing voor een probleem bedenkt. Leren vindt plaats wanneer de gevonden oplossing feitelijk wordt toegepast. Dit onderscheid is belangrijk omdat het impliceert dat het ontdekken van problemen en het bedenken van oplossingen weliswaar noodzakelijk zijn, maar op zichzelf onvoldoende voorwaarden zijn voor organisatieleden. Organisaties bestaan om te handelen en hun doelstellingen te verwezenlijken. Onderzoek (Argyris en Schon, 1978; Argyris, 180b)) wijst erop dat wanneer individuen ontdekkingen doen en oplossingen bedenken *die met een probleem te maken hebben*, zij aanzienlijk andere ontwerpen, heuristieken voor actie, en succescriteria hanteren dan wanneer zij dit doen *om een resultaat te produceren* voor dit probleem.

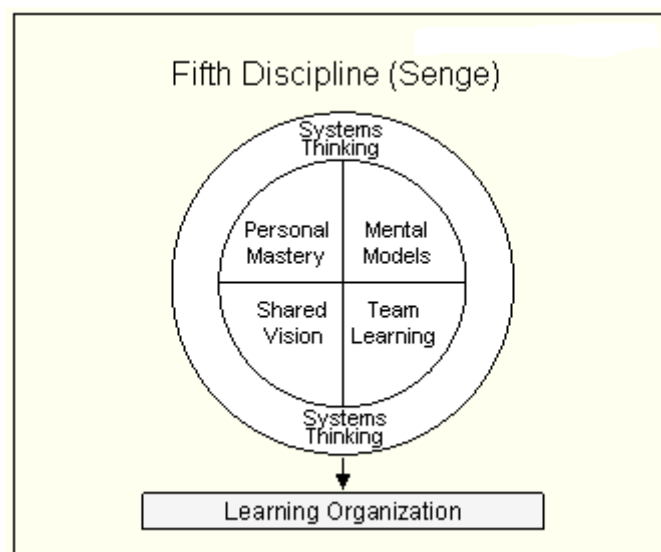
3.3 Richtinggevende theorieën: Senge

Voor Peter Senge (1992) is verandering teamleren en leren is verandering. De dialoog is het hart van de discipline van het teamleren. Zo is het mogelijk voor organisaties te leren veranderen omdat wij 'in wezen allemaal leerlingen zijn'. In zijn boek 'De Vijfde Discipline' wil Senge de illusie vernietigen dat de wereld is gecreëerd uit afzonderlijke, niet gerelateerde krachten. Wanneer we deze illusie opgeven kunnen we '*lerende organisaties*' bouwen, organisaties waar mensen voortdurend hun capaciteit uitbreiden om de resultaten te creëren die zij echt wensen, waar nieuwe en expansieve patronen van denken worden gevoed, waar de collectieve aspiratie wordt vrijgelaten en waar mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren.

3.3.1 De vijf disciplines (componenten van het model) van Senge zijn:

1. **Persoonlijk meesterschap:** het leren onze capaciteiten uit te bouwen om de resultaten te bereiken die we echt wensen en een organisatieomgeving te creëren waarin iedereen wordt gestimuleerd zich in de richting van de doelstellingen van zijn keuze te ontwikkelen.
2. **Mentale modellen:** diep gewortelde veronderstellingen of geestelijke beelden die beïnvloeden hoe wij de wereld begrijpen en hoe wij actie nemen. Onze mentale modellen bepalen niet alleen hoe we de wereld interpreteren maar ook hoe we daarnaar handelen. Mentale modellen geven gestalte aan onze daden.
3. **Een gemeenschappelijke visie:** toewijding aankweken in een groep door een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen van de toekomst die we wensen, en de principes en praktijken waarmee we dit willen verwezenlijken. Wanneer er een echte en gemeenschappelijk gedeelde visie is, blinken mensen uit in leren, niet omdat zij het moeten maar omdat zij het willen.
4. **Teamleren:** de teamleden nemen deel aan de ware dialoog. Zij schorten hun veronderstellingen en meningen op. Gespreksvaardigheden en het collectieve denkvermogen transformeren, zodat de gezamenlijke intelligentie van de groep uiteindelijk groter is dan de som van de individuele talenten.
5. **Systeemdenken:** de integrerende (vijfde) discipline die de andere vier in een coherent lichaam van theorie en praktijk smelt. Systeemdenken is een manier van denken over de krachten en verbanden die het gedrag van systemen bepalen en een taal om deze te beschrijven en te begrijpen. Met behulp van deze discipline kunnen we systemen effectiever veranderen en zo meer in harmonie blijven op de grootschalige processen van natuur en economie.

Alle vijf disciplines moeten worden aangewend in een voortdurende zoektocht om de capaciteit van de organisatie uit te breiden om zijn toekomst te creëren.



3.3.2 Individuele leerprocessen

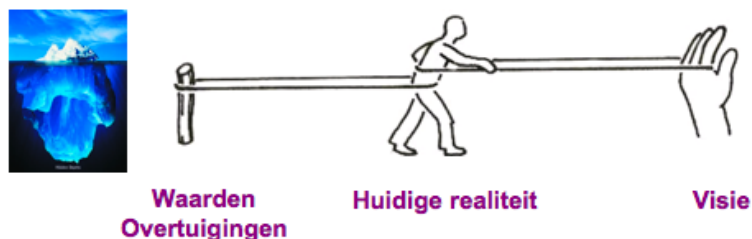
Individuele leerprocessen zijn volgens Senge (1992) te verdelen in adaptieve en generatieve processen.

- Adaptief leren is een leerproces dat binnen de bestaande bewuste en onbewuste denkkaders blijft. Het leerproces blijft binnen de 'learning boundary' (Slater & Narver, 1995) of het huidige paradigma (Boon, 2000).
- Bij generatief leren worden bestaande denkkaders en aannames wel ter discussie gesteld. De 'learning boundary' wordt doorbroken, er wordt een nieuw paradigma aangenomen. Nu worden daadwerkelijk nieuwe dingen geleerd. Volgens Senge is generatief leren dan ook "expanding your ability to create."

De competentie om generatief te kunnen leren is van eminent belang. De dominante logica (de huidige denkkaders) waarbinnen adaptief leren plaatsvindt, kan immers verworden tot een rigiditeit die vernieuwing in de weg staat, doordat kansen alleen binnen de traditionele scope van de organisatie worden gezocht (Slater & Narver, 1995). Zo ontstaat een starre, inflexibele organisatie die slechts gericht is op overleven (Senge, 1992). Het is dus van belang dat de organisatie een open blik heeft en het vermogen heeft huidige denkkaders ter discussie te stellen. Lerende organisaties zijn die organisaties die voorbij 'overlevingsleren' kunnen gaan naar het uitvoeren van generatief leren: een vorm van leren die hun capaciteit verbetert om te creëren.

Het belang van generatief leren doet echter niets af aan het belang van adaptief leren. Hoewel het vermogen om generatief te leren algemeen wordt gezien als belangrijkste bron van concurrentieel voordeel, zijn adaptieve leerprocessen noodzakelijk om de weg naar nieuwe revolutionaire inzichten open te houden (Slater & Narver, 1995). Wanneer adaptief en generatief leren samengaan ontstaat een echte lerende organisatie die niet slechts gericht is op overleven, maar continu haar capaciteit om haar eigen toekomst te scheppen vergroot (Senge, 1992)

Verbinden van verleden, heden en toekomst



3.3.3 Creatieve spanning

Het tegenover elkaar plaatsen van een visie (wat we willen) en een helder beeld van de werkelijkheid (waar we ons bevinden met betrekking tot wat we willen) genereert, wat Senge noemt, *creatieve spanning*, een kracht om ze bij elkaar te brengen, die veroorzaakt wordt door de natuurlijke neiging van spanning om zich te ontladen. De essentie van persoonlijk meesterschap is leren hoe we creatieve spanning in ons leven kunnen genereren en in stand houden.

Een organisatie die persoonlijk meesterschap hoog in zijn vaandel heeft staan, geeft steun aan zijn medewerkers door hen voortdurend aan te moedigen tot persoonlijke visie, tot oog voor de werkelijkheid en tot bereidheid de afstand tussen die twee steeds eerlijk onder ogen te zien. Een juist en duidelijk beeld van de realiteit is dus net zo belangrijk als een duidelijke visie. Helaas hebben de meeste van ons de gewoonte om de realiteit te bekijken met een bepaalde vooringenomenheid, onze mentale modellen. De waarheid onvoorwaardelijk onder ogen willen zien is dus een fundamentele voorwaarde voor het genereren van creatieve spanning. (Senge, 1992)

4 ONDERZOEKSUITVOERING

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de wijze waarop ik het onderzoek heb vormgegeven en uitgevoerd. Tevens worden de interventies beschreven en de effecten hiervan. Ter onderbouwing en illustratie heb ik in kaders een aantal voorbeeldsituaties beschreven. De fasen van het onderzoek zijn ingedeeld aan de hand van het model van exemplarisch handelingsonderzoek (Coenen,1987).

4.1.1 Vraagstelling van de opdrachtgever

Adviseer, begeleid en ondersteun ons bij het zodanig vergroten van de betrokkenheid en loyaliteit van de bouwplaatsmedewerker bij/naar de organisatie zodat zij zich gaan gedragen als gastheer op de bouwplaats en zich medeverantwoordelijk voelen voor het bedrijfsresultaat.

4.1.2 Doelstelling van de opdrachtgever

Door het vergroten van het werkplezier:

- a) de kwaliteit te verbeteren (processen, procedures, product en dienstverlening)
- b) verspilling te elimineren
- c) de productiviteit te verhogen
- d) doorlooptijden te verkorten
- e) de totale kosten te verlagen

4.1.3 Bij het onderzoek betrokken personen

1. Directie X Utiliteit, vertegenwoordigd door de Adjunct-directeur als opdrachtgever
2. Bouwplaatsmedewerkers (90)
3. Hoofduitvoerders (5)
4. Ingehuurde trainer

4.1.4 Mijn rol en opdracht als onderzoeker

In dit onderzoekstraject ben ik praktijkwetenschappelijk onderzoeker met de volgende opdrachten:

- Observeer en analyseer de gekozen trainingsaanpak alsmede de effecten en resultaten.
- Observeer en analyseer de groepen alsmede de groepsdynamiek.
- Adviseer de directie op basis van de observaties en analyses.
- Participeer in de voorbereiding en de uitvoering van de trainingen.

Ik heb tevens van de opdrachtgever de vrijheid gekregen om alle betrokkenen (trainer, (hoofd-) uitvoerders en bouwplaatsmedewerkers) te benaderen voor een individueel of groepsgesprek voor, tijdens en na de workshops.

4.1.5 Onderdelen van het onderzoek

In wisselende, evoluerende volgorde lopende het proces

- Voorbereidende gesprekken met de opdrachtgever
- Voorbereidende gesprekken met de externe trainer
- Participerende observatie tijdens de voorbereidende bijeenkomst met de hoofduitvoerders, directie en externe trainer
- Participerende observatie tijdens de trainingen van de bouwplaatsmedewerkers
- Co-creatief proces met de opdrachtgever om het leereffect van de training te evalueren, bij te stellen en condities voor de gewenste gedragsverandering te scheppen
- Begeleidingskundige reflectie met de trainer na iedere trainingssessie
- Evaluatiegesprekken en co-creatief proces met bouwplaatsmedewerkers om het leereffect van de training vast te stellen en de gewenste leercondities te bespreken
- Evaluatiegesprekken en co-creatief proces met hoofduitvoerders om het leereffect van de training vast te stellen en condities voor gezamenlijk leren te creëren
- Discoursanalyse
- Focus op het emancipatoir proces

4.2 THEMAFASE

4.2.1 Passages uit de themafase

Tussenevaluatie na drie workshops, juni 2011

De leiding van het bedrijf maakt zich zorgen over de ontwikkelingen van het bedrijf in deze crisistijd die voor de bouw nog lang niet afgelopen is. De doelstelling van de workshops is om een aanzet te geven naar een gedragsverandering bij de bouwplaatsmedewerkers. Er is gekozen om de bouwplaatsmedewerkers aan te spreken op hun gedrag en ze bewust te maken dat wanneer zij de resultaten van hun werk niet verbeteren er ontslag dreigt. De productiviteit moet verbeteren en de faalkosten moeten omlaag. Tevens is de aanpak er op gericht om het aanspreken van elkaar te bevorderen, de sociale controle moet groter.

De workshop start met een uitleg van de directeur/adjunct directeur over de achtergrond en doelstelling van de workshop en een presentatie over de stand van zaken van het bedrijf. De ernst van de situatie wordt benadrukt door aan te geven dat er bij het kantoorpersoneel van X reeds ontslagen zijn gevallen. Daarna vertrekt de directeur/adjunct directeur zodat er “vrijuit kan worden gesproken”. Ook de trainer benadrukt dat alles wat besproken wordt strikt vertrouwelijk wordt gehouden “alles blijft binnen deze vier muren”. In de workshop staan de verbeterpunten van zowel de medewerker als het bedrijf centraal waarbij de bouwplaatsmedewerker nadrukkelijk wordt aangesproken op zijn eigen verantwoordelijkheid (‘wat doe jij er aan, wat is jouw rol daarbij, wat ga jij daar aan veranderen?’)

Afhankelijk van de onderwerpen die door de bouwplaatsmedewerkers worden aangedragen behandelt de trainer een passage uit een syllabus met onderwerpen als: hoe communiceer je; wat is weerstand; wat is het doel van functioneringsgesprekken; wat is klantvriendelijkheid. Aan de bouwplaatsmedewerkers wordt meegedeeld dat na afloop van de 8 workshops de trainer een bijeenkomst heeft met de hoofduitvoerders waar de resultaten van de workshops worden besproken. Daarna zal besloten worden of er een vervolg komt en zo ja, wat dit inhoudt.

De bij aanvang zichtbare en voelbare weerstand van de bouwplaatsmedewerkers tegen de (verplichte) deelname aan de workshop verdwijnt grotendeels wanneer de directeur de stand van zaken van het bedrijf presenteert. De gekozen zakelijke (vak-)taal, de openheid over de cijfers en de vertrouwelijkheid van de mededelingen worden door de medewerkers ervaren als aandacht en respect (letterlijk wordt gezegd: *ik word serieus genomen*). Ook de bereidheid van de directeur om te luisteren naar de ervaringen en suggesties van de bouwplaatsmedewerkers leidt bij de bouwplaatsmedewerkers tot de bereidheid om actief in de workshop te participeren.

Gebaseerd op de ervaring van de eerste drie workshops heb ik twijfels of de aanpak het gewenste resultaat op gaat leveren. De gekozen aanpak is gebaseerd op de confrontatiemethode en single loop leren¹¹. De aanpak is instrumenteel en de bouwplaatsmedewerker lijkt eerder een “lijdend voorwerp” van de training dan een actieve participant. De medewerker wordt uit de dagelijkse werkomgeving gehaald, wordt geconfronteerd met zijn (ongewenst) gedrag en de (mogelijke) consequenties daarvan, krijgt theorie over een andere gedragsstijl en wordt vervolgens geacht het nieuwe gedrag in de werkomgeving toe te passen. De werkomgeving is echter niet veranderd en stimuleert dus niet om het nieuwe gedrag toe te passen, mogelijkwerwijs zal de omgeving (uitvoerder, onderaannemer) het nieuwe gedrag zelfs afstraffen. Daarnaast bevestigt de gekozen leervorm de bestaande cultuur. Door uniforme groepen samen te stellen in plaats van multidisciplinaire groepen praat men niet mét elkaar maar óver elkaar. De mentale modellen blijven in stand. Nu wordt de mogelijkheid geboden om naar andere functiegroepen te wijzen als zijnde de belemmerende factor voor de eigen gedragsverandering in plaats van in gezamenlijkheid een oplossing te zoeken, de ander is immers niet aanwezig. De directie geeft hierin het verkeerde voorbeeld door na de introductie te vertrekken met de boodschap: “*dan kunnen jullie vrijuit praten*”.

¹¹ Argyris & Schön (1974).

Wat valt mij na drie workshops op?

- In de communicatie tussen medewerkers van kantoor en bouwplaatsmedewerkers heeft de ervaren afstand en de denkbeelden over elkaar een negatieve invloed op de samenwerking.
- In de communicatie tussen uitvoerder en bouwplaatsmedewerker speelt bij de bouwplaatsmedewerker de behoefte aan (het gevoel van) gelijkwaardigheid, respect en het luisteren naar elkaar een belangrijke rol. Het ontbreken van één van die aspecten in de relatie heeft een negatieve invloed op de communicatie en de samenwerking.
- Het ontbreken van informatie of te weinig informatie leidt tot onbegrip voor gemaakte keuzes en besluiten. Dit heeft een negatief effect op de motivatie en inzet van de bouwplaatsmedewerker en leidt tot mindere arbeidsprestatie. Uitleg geeft begrip en leidt tot betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid voor de uit te voeren taak/opdracht.
- De communicatie en samenwerking met onderaannemers loopt niet goed en dit leidt tot ergernis en energieverlies. Men benoemt de uitvoerder als verantwoordelijke om dit te verbeteren en ziet daar voor zichzelf nauwelijks of geen rol in.
- In de samenwerking op de bouwplaats lijkt er spanning te staan op het gemeenschappelijk bedrijfsbelang versus het eigen belang en/of het belang van de groep (bouwplaatsmedewerkers)
- Het is interessant om te onderzoeken of er verschil is tussen wat de medewerker zegt tijdens de workshop (espoused theories) en wat de medewerker daadwerkelijk doet op de bouwplaats (theories in use). Bijvoorbeeld, er wordt er gezegd dat er behoefte is aan werkoverleg. Wat betekent dat concreet? Gaan de bouwplaatsmedewerkers daar ook actief aan deelnemen door bijvoorbeeld vooraf agendapunten aan te leveren? Gaan ze bijdragen aan een dialoog (nu is het vooral een monoloog van de uitvoerder) Is men ook bereid om hier (deels) de eigen tijd voor in te zetten?

4.2.2 Conclusie themafase

Het gedrag van de bouwplaatsmedewerker lijkt sterk beïnvloed te worden door het relationele thema 'afstand en nabijheid'. De afstand tot het landelijk moederbedrijf van X is zeer groot en bij geen van de geïnterviewde bouwplaatsmedewerkers leeft enige betrokkenheid met de bedrijfsresultaten op landelijk niveau. De relationele afstand tot de directie alsmede de medewerkers van kantoor wordt ook als groot ervaren, de bouwplaatsmedewerker voelt zich "*niet gezien*" en kan zichzelf matig verhouden tot de bedrijfsresultaten. De afstand tot de uitvoerder, zijn leidinggevende, varieert per uitvoerder. Uitvoerders met een mens- en relatiegerichte stijl van leidinggeven worden benoemd als "*fijn om voor te werken*" en "*voor hem loop ik een stapje harder*". Uitvoerders met een taakgerichte stijl van leidinggeven worden ook gewaardeerd wanneer zij veel inhoudelijke (praktijk-)kennis van het werk hebben, *zichtbaar hard werken* en vaak *buiten* zijn. (In de keet 'zitten' wordt niet als *echt werken* beschouwd).

Er lijkt een relatie te bestaan tussen de ervaren afstand tot de uitvoerder en de arbeidsmotivatie van de bouwplaatsmedewerker. Ook de ervaren afstand tot 'het kantoor' leidt bij de bouwplaatsmedewerker tot minder betrokkenheid bij c.q. het zich verantwoordelijk voelen voor de bedrijfsresultaten. De gekozen leermethode met de voornamelijk instrumentele aanpak sluit niet aan bij de onderliggende dimensies die het gedrag van de bouwplaatsmedewerker sturen en dus is het zeer de vraag of met deze leermethode de gewenste resultaten worden behaald.

Er is verschil zichtbaar in het gedrag van de bouwplaatsmedewerker als individu en het gedrag van de bouwplaatsmedewerker in de groep. Keurige en betrokken gesprekspartners in het individuele gesprek zie ik in de groep terug met soms grof of plat taalgebruik en een onverschilligheid waarbij je direct een gebrek aan betrokkenheid vermoedt. Ik heb het een aantal malen gevraagd in een groep en het wordt onderkend maar ze vinden het moeilijk om in de groep taal en/of uiting te geven aan het gevoel of de overwegingen die leiden tot het verschil in gedrag. Wanneer ik er naar vraag in de individuele gesprekken lijkt er sprake te zijn van groepsdruk en het conformeren aan de 'regels' van de groep. "*Je wilt er nu eenmaal bijhoren en zo doen we dat.*"

Ook lijkt er op de projecten te worden gekeken naar "*wie maakt hier de dienst uit*". Met name bij het item 'houden aan de werktijden' wordt aangegeven dat wanneer er regelmatig (eigen) medewerkers voortijdig van het project vertrekken en er door de leiding niet corrigerend wordt opgetreden ook de gemotiveerde medewerker de neiging heeft om te vroeg (*zeer op tijd...*) te vertrekken. Als

argumentatie wordt gebruikt “ja, ik ben gekke Henkie niet, als zij het doen waarom zou ik het dan niet doen?” Toch lijken ook daar grenzen aan te zijn, want bij doorvragen gaat het eerder vertrekken om minuten. Er lijkt een soort ‘natuurlijke grens’ te zijn die je gevoelsmatig niet overtreedt, ook als anderen dat wel doen.

De gekozen leervorm is grotendeels gebaseerd op een machtsverhouding, *wij (de directie) hebben voor jou (de bouwplaatsmedewerker) besloten dat ...* en de leervorm staat daarmee haaks op de door de directie gewenste vergroting van de eigen verantwoordelijkheid van de bouwplaatsmedewerker waardoor de impliciete boodschap en de expliciete boodschap van de training elkaar tegenwerken.

De conclusie van de themafase is dat er sprake is van een complex geheel van onderliggende dimensies die het gedrag van de bouwplaatsmedewerker op de bouwplaats beïnvloeden. Onder andere het behoren bij de groep lijkt hier een belangrijk deel van uit te maken. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen van deze thesis is het van belang om in de kristallisatiefase verder te onderzoeken welk exemplaar als het meest belangrijke en centrale fenomeen kan worden aangewezen om de juiste leervormen en condities voor het leren te bepalen waarmee de gewenste gedragsverandering kan worden gerealiseerd.

4.3 KRISTALLISATIEFASE

4.3.1 Passages uit de kristallisatiefase

Evaluatie en advies aan het MT, oktober 2011

In een bijeenkomst met de drie leden van het managementteam presenteert ik mijn analyse van de trainingssessies, mijn ervaringen uit de individuele gesprekken en interviews en mijn adviezen.

Ik heb de analyse verdeeld over de vier arbeidsmotivatoren: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties en arbeidsinhoud. Het blijkt dat de *arbeidsvoorwaarden* bij X door de medewerker als positief worden beoordeeld en een stimulans zijn om bij X te willen blijven werken. De *arbeidsomstandigheden* worden noch als motivator noch als dissatisfier benoemd, slechts wordt aangegeven dat het van belang is dat de werkgever rekening houdt met de fysieke belasting van het werk en met de weersomstandigheden (regen, vorst). Ook de *arbeidsinhoud* is als arbeidsmotivator neutraal te noemen. Er wordt wel zorg geuit over de toegenomen druk van de factor tijd, de spanning tussen tijd en veiligheid en de verschuiving in het beroep van vakman naar productie-/ montage-medewerker. Bij de antwoorden van de bouwplaatsmedewerkers over de vragen met betrekking tot de arbeidsinhoud zijn verschillen zichtbaar tussen de generaties. De oudere generatie (>50 jaar) ervaart de druk en de verschuiving wel, de jongere generatie (< 35 jaar) ervaart deze niet of nauwelijks. Er is ook verschil zichtbaar tussen de bouwplaatsmedewerkers werkzaam in de nieuwbouw en de medewerkers van Gebouwservices (o.a. meer zelfstandigheid). Dit is verklaarbaar omdat de werkzaamheden onderling zeer verschillend zijn. Daarnaast is bij Gebouwservices de factor tijd zeker van belang maar de factor kwaliteit overheerst.

De grootste dissatisfiers blijken de *arbeidsrelaties* te zijn en daarmee ligt hier ook de grootste kans om de medewerker (meer) te motiveren en zo de arbeidsprestatie te verhogen. Kernbegrippen zijn aandacht, respect en waardering. De ervaren afstand tussen bouwplaatsmedewerker en *de bouwkeet* (uitvoerder, werkvoorbereider), tussen bouwplaats en kantoor en de denkbeelden over elkaar (de mentale modellen, Senge, 1992) hebben een negatief effect op de motivatie van de bouwplaatsmedewerker en leiden tot (onnodige) onderlinge spanningen. Ook de stijl van leidinggeven van een aantal uitvoerders (directief) wordt benoemd als bron van negatieve energie waardoor de motivatie en de arbeidsprestatie afneemt. Vaak wordt ook de werkverhouding met de onderaannemers genoemd als bron van spanningen.

4.3.2 Conclusie Kristallisatiefase

Het centrale probleemthema speelt zich voor de bouwplaatsmedewerkers af rond de arbeidsrelatie. Van de vier benoemde en bevraagde arbeidsmotivatoren werken de arbeidsrelaties het minst motiverend, soms zelfs demotiverend op de gewenste gedragsverandering. Door zowel de bouwplaatsmedewerker, als de uitvoerder, als de opdrachtgever wordt ervaren dat door *de Ander* het werk dat voor hém wordt gedaan niet wordt gezien en/of niet wordt gewaardeerd. In feite hebben dus alle lagen in de organisatie dezelfde behoeften om gezien, gekend, gerespecteerd en gewaardeerd te

worden. Het bespreekbaar maken van deze gemeenschappelijke behoefte is voor alle betrokkenen echter zeer moeilijk, ook dat hebben ze gemeenschappelijk. Verrassend is wel dat vrijwel alle bouwplaatsmedewerkers in het individuele gesprek de initiële afstand naar mij snel overbruggen met een open en transparante houding waarin ik weinig voorbehoud ervaar. Deze houding heb ik bij de bouwplaatsmedewerkers in de groep veel minder gezien en in aanwezigheid van uitvoerders en/of andere leidinggevende heb ik altijd een bepaalde mate van voorbehoud waargenomen waarmee de opmerking van de directeur in de eerste trainingssessies: *"Ik ga weg want anders praten jullie niet."* de bestaande werkelijkheid weergeeft. De betekenisgeving aan het handelen van de *Ander* vanuit de huidige mentale modellen die zich rond de diverse functies hebben gevormd (zoals dé uitvoerder, dé cao' er), speelt hierbij een belangrijke rol. Het vervormt het daadwerkelijk zicht op de persoon en heeft daarmee veelal ook een negatieve invloed op de (arbeids-) relatie.

Een gemeenschappelijke visie die door alle medewerkers wordt beleefd en gedeeld lijkt te ontbreken. Ook dit heeft invloed op de beleving van de arbeidsrelatie en daarmee op de gewenste gedragsverandering. Een van de diepste verlangens die ten grondslag liggen aan een gemeenschappelijke visie, is het verlangen verbonden te zijn, aan een hoger doel en aan elkaar. De geest van verbondenheid is makkelijk te breken. Ze wordt ondermijnd zodra wij ons respect voor elkaar en voor elkaars mening verliezen. (Senge, 1992, pag.223) Wanneer een gemeenschappelijke visie en een gemeenschappelijk 'mentaal model' van de zakelijke werkelijkheid waarin men verkeert ontbreken zal het bevorderen van een grotere zelfstandigheid van de medewerkers de spanningen binnen een organisatie alleen maar vergroten en de taak van het management om de samenhang en richting te bewaren verzwaken. (Senge, 1992) Een van de voorwaarden om de gewenste gedragsverandering in gang te brengen lijkt dus het ontwikkelen van een gezamenlijk beeld van de toekomst te zijn.

Het werkplan wordt gericht op twee belangrijke onderwerpen, afkomstig uit de trainingssessies en zal door twee multidisciplinair samengestelde werkgroepen worden uitgewerkt. De eerste werkgroep heeft als focus de intrinsieke motivatie van de medewerker en richt zich op de verbetering van de communicatie en informatievoorziening, onderdelen van de arbeidsrelatie. De tweede werkgroep heeft de focus op de arbeidsvoorwaarden en regelingen en richt zich op de werkomstandigheden. Beide groepen zullen een advies opstellen voor de directie waarbij de directie heeft aangegeven deze adviezen als min of meer bindend te accepteren.

4.4 EXEMPLARISCHE FASE

4.4.1 Inleiding

In de exemplarische fase wordt het veranderplan uitgevoerd, geëvalueerd en getoetst op geldigheid. In deze fase ligt de nadruk op het handelen en ben ik als onderzoeker verantwoordelijk voor het bestuderen van hoe mensen handelen en wanneer en waarom ze anders handelen. Daarnaast heb ik de taak de onderzochten te begeleiden en de (zowel bedoelde als onbedoelde) effecten van het handelen vast te stellen. In dit onderzoek heeft in de exemplarische fase bij Organisatie X mijn onderzoeksrol zich gericht op het participierend observeren van de vergaderingen van de werkgroep 'optimaliseren werkomstandigheden op de bouwplaats'.

4.4.2 Passages uit de exemplarische fase

Vorbereitung werkgroepen met de hoofduitvoerders, maart 2012

Op basis van de adviezen afkomstig uit de trainingssessies is de keuze gemaakt om twee multidisciplinair samengestelde werkgroepen te formeren. De eerste werkgroep heeft als focus de intrinsieke motivatie van de medewerker en richt zich op de verbetering van de communicatie en informatievoorziening. De tweede werkgroep heeft de focus op de voorwaarden en regelingen en richt zich op de werkomstandigheden. Deze laatste groep krijgt een taakstelling mee van 10% besparing. De samenstelling van de werkgroepen bestaan uit twee hoofduitvoerders die als voortrekker fungeren, één of meerdere werkvoorbereiders, de regionaal personeelscoördinator (werkgroep 2) en een aantal bouwplaatsmedewerkers. Mijn advies om niet alleen de positief-kritische bouwplaatsmedewerkers te vragen maar ook de meer negatief ingestelde medewerker om zo een meer evenredige vertegenwoordiging te krijgen en meer draagvlak te creëren wordt opgevolgd. Omdat bij de bouwplaatsmedewerkers beperkte animo wordt verwacht voor deelname worden zij *gevraagd* en zal

een weigering niet worden geaccepteerd. Met de hoofduitvoerders worden de verwachtingen besproken en het omgaan met eventuele weerstanden en negatieve reacties.

Eerste bijeenkomst werkgroep 'optimaliseren werkomstandigheden op de bouwplaats', april 2012

Omdat de bijeenkomsten van beide werkgroepen tegelijkertijd plaatsvinden moet ik een keuze maken. Ik kies bewust voor deelname aan de werkgroep die zich buigt over de voorwaarden- en de regelingenkant om de relatie te onderzoeken tussen de gewenste gedragsverandering en de door de directie opgelegde kostenbesparing van 10% waar de werkgroep een invulling aan moet geven. Van de andere werkgroep krijg ik het verslag¹². Tijdens de bespreking is de afstand tussen de deelnemers letterlijk zichtbaar in de tafelindeling. *Kantoor* links, *bouwplaats* rechts en *bouwkeet* in het midden. Tijdens de bespreking is er bij alle betrokkenen sprake van een soort verstandelijke welwillendheid maar in de *onderstroom* is de terughoudendheid voelbaar. Het lijkt of er het nodige voorbehoud is en de betrokkenen op hun hoede zijn om het 'eigen belang' niet weg te geven. Het inzien van de noodzaak voor de kostenbesparing wordt wel gedeeld maar leidt niet tot een ervaren gemeenschappelijk belang. Het gedrag van de bouwplaatsmedewerkers lijkt met name beïnvloed te worden door waakzaamheid om te voorkomen dat de kostenbesparing voor hen een lasten-en/of taakverzwaring betekent. De terughoudende reacties van de bouwplaatsmedewerkers leiden tot nauwelijks verholten ergernis bij de hoofduitvoerders, wat het ontwikkelen van een gemeenschappelijk ervaren belang in de weg staat. Er is weinig ruimte voor perspectiefwisseling, het luisteren naar elkaar kost zichtbaar moeite en de bereidheid tot meedenken met elkaar is beperkt. Er worden per onderdeel voorstellen gedaan, een ieder zal er over nadenken en dit bespreken met de achterban zodat de volgende bijeenkomst het advies aan de directie kan worden opgesteld. Ik bied aan het verslag te maken wat mij de mogelijkheid geeft om meer dan alleen 'de kale feiten' weer te geven maar ook aandacht te geven aan de processen en de onderstroom.

Tweede bijeenkomst werkgroep 'optimaliseren werkomstandigheden op de bouwplaats'¹³, mei 2012

Ondanks mijn advies om de tafelschikking aan te passen proberen alle deelnemers op dezelfde plaats te gaan zitten als in de eerste bijeenkomst. Ik verstoort het geheel door tussen de bouwplaatsmedewerkers plaats te nemen waardoor er toch een kleine verschuiving is. Ook in de bespreking lijkt er geen sprake van een verandering in de posities en de houding naar elkaar. In de discussies over de diverse onderwerpen speelt het onderlinge wantrouwen een grote rol en geeft een beperking op de resultaten. Men irriteert elkaar en de ervaren afstand is groot. De onderlinge ergernis escaleert bij de bespreking van de regenuren wanneer een hoofduitvoerder aangeeft dat bij de aanschaf van dure regenpakken de medewerkers, ongeacht de aard van de regenbuien te allen tijde en zonder discussie buiten dienen te werken. De bouwplaatsmedewerkers worden boos en haken vervolgens af. Wanneer het de verdere besprekingen blijft beïnvloeden geeft de hoofduitvoerder aan dat hij het zo niet heeft bedoeld maar bij de bouwplaatsmedewerkers blijft het gevoel hangen dat zij er *als mens niet toe doen* en slechts een *productiemiddel* zijn. De bereidheid om oplossingsgericht mee te denken verminderd daardoor.

In de bespreking van de koffieregeling valt me op dat er door de bouwplaatsmedewerkers nadrukkelijk wordt gevraagd om uniforme regels. Ik intervenieer door mijn verbazing uit te spreken over de behoefte aan nog meer regels. Ik vraag aan de bouwplaatsmedewerkers wat de regels voor hen betekenen. Dan blijkt uit de (unanieme) reacties van de bouwplaatsmedewerkers dat de vraag om uniforme regels voortkomt uit de behoefte aan een 'menswaardige' omgang tussen uitvoerder en bouwplaatsmedewerker. Er wordt door hen letterlijk gezegd dat de strakke regels niet nodig zouden zijn als er een redelijk overleg met alle uitvoerders mogelijk is. De behoefte aan de regels die nu opgesteld worden komt voort uit de behoefte aan bescherming tegen 'onredelijke' eisen of werkomstandigheden van uitvoerders die, in de beleving van de bouwplaatsmedewerkers, uitsluitend gericht zijn op de taak en geen rekening houden met de mens die de taak verricht. Opvallend is dat deze conclusie tijdens de vergadering wordt beschouwd als een 'gegeven' "*zo is het nu eenmaal*" en niet leidt tot een bespreking van de relatie tussen uitvoerder en bouwplaatsmedewerker. Uit de reactie van de beide aanwezige hoofduitvoerders blijkt dat zij zich ongemakkelijk voelen bij dit onderwerp en zich op de vlakte houden. Na afloop van de vergadering geven ze aan mij aan dat zij zichzelf niet aangesproken voelen maar wel een loyaliteitsconflict ervaren naar de collega-uitvoerders van wie ze

¹² Verslag bijgevoegd als bijlage 9.13

¹³ Geluidsopname bijgevoegd, verslag in bijlage 9.12

weten dat dit punt wel speelt. Het opstellen van regels is dan een meer praktische oplossing die een lastige discussie vermijdt.

4.4.3 Conclusie exemplarische fase

Het centrale thema uit de kristallisatiefase kan in de exemplarische fase worden vervat in twee paradoxen; 'afstand en nabijheid' en 'vertrouwen en wantrouwen'. In de uitvoering van het handelingsplan komen deze paradoxen nadrukkelijk aan de orde en staan met elkaar in verbinding. De ervaren afstand tussen leiding en bouwplaatsmedewerker wordt onder andere gevoed door wederzijds wantrouwen over elkaars motieven. Dit wantrouwen lijkt opgeslagen in het collectief geheugen van de bouwsector, leidend tot mentale modellen per functiegroep. De bouwplaatsmedewerker ervaart te weinig overeenkomst tussen zijn eigen belang en het bedrijfsbelang, in tegenstelling tot de medewerkers van kantoor en de uitvoerders. Ook is de door hen ervaren invloed op de bedrijfsresultaten kleiner. Regelgeving wordt ingezet om belangen te waarborgen waarmee de discussie over fundamentele normen en waarden in de relatie met elkaar wordt ontweken. Dit geldt voor de uitvoerder in de aansturing van de bouwplaatsmedewerkers (zoals het handhaven van werktijden en pauzetijden, bereidheid tot overwerk, werken bij regen/vorst) en van de bouwplaatsmedewerker naar de uitvoerder (wordt er op respectvolle wijze rekening gehouden met mijn persoonlijke belangen, worden er redelijke eisen aan mij gesteld, wordt mijn inzet en betrokkenheid gezien en gewaardeerd?).

Er is zeker sprake van veranderingsbereidheid bij de bouwplaatsmedewerker, er is echter een groot verschil in beleving van het tempo waarin die veranderingen moeten en kunnen plaatsvinden en met name in de wijze waarop de verandering tot stand wordt gebracht. Dat is een bron van misverstanden en ergernis waardoor de gewenste veranderingen trager, beperkt of wellicht niet zullen leiden tot resultaat. Het verschil ontstaat doordat de uitvoerders grotendeels op zoek zijn naar normen, naar een praktische oplossing die op korte termijn zal leiden tot een hogere productiviteit en een beter bedrijfsresultaat. Bij de bouwplaatsmedewerkers spelen de morele waarden in de arbeidsrelatie veel meer een rol, de stap naar het samen vaststellen van nieuwe normen is voor hen veel te groot. Er wordt daarbij een fundamentele stap overgeslagen, die van de kritische dialoog over de ethische aspecten van de arbeidsrelatie: hoe gaan wij als mens in deze arbeidsrelatie met elkaar om? De nu gekozen instrumentele aanpak houdt onvoldoende rekening met de behoefte aan verbinding en persoonlijk contact. Het (versneld) invoeren van uniforme regels kan alleen leiden tot betere bedrijfsresultaten als tevens met alle betrokkenen worden gesproken over de wijze van omgang met elkaar, aandacht en waardering voor eenieders bijdrage, gebaseerd op wederzijds respect. Kennen, begrijpen en vertrouwen (Pries, 2009) zijn daarvoor voorwaardelijk. Dat veranderingsproces heeft aandacht en tijd nodig, ook als die tijd in deze moeilijke marktomstandigheden eigenlijk ontbreekt. Blijven wijzen op de noodzaak van de verandering maar elkaar niet de aandacht, tijd en ondersteuning geven om de mentale modellen te doorbreken, leidt tot wederzijdse frustratie en heeft een negatieve invloed op de arbeidsmotivatie en dus ook de bedrijfsresultaten. Er is tijd, aandacht en kennis nodig om deze verandering ook daadwerkelijk samen door te maken. Bij het creëren van de condities voor de gewenste gedragsverandering van de bouwplaatsmedewerker vervult de uitvoerder een cruciale rol en zal optimaal toegerust moeten zijn/worden om deze rol te kunnen vervullen. Dat daarbij nog voldoende weerstanden te overwinnen zijn blijkt uit de uitspraak van een uitvoerder tijdens een vergadering: *"dus we gaan nou die mannen die hun gereedschap kapot gooien tegen de muur die gaan we nou vragen of ze mee willen denken...."*

5 UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de uitkomsten van het onderzoek. Deze uitkomsten zijn afkomstig uit de themafase en exemplarische fase van het onderzoek bij Organisatie X en gecombineerd met de uitkomsten uit de kristallisatiefase bij Organisatie X en andere bouwbedrijven.

5.2 De bouwsector: een gesloten wereld

De wereld van de bouwplaats is zeer complex. Het kent zijn eigen omgangsvormen, zijn eigen geschreven en ongeschreven regels¹⁴. Ook lijkt de bouwsector een tamelijk gesloten wereld met een hoge mate van interne oriëntatie en een beperkte ontvankelijkheid voor invloeden van buitenaf. Op het terrein van sociale innovatie in de bouwsector zijn in de laatste decennia vele onderzoeken geweest en evenzovele publicaties met aanbevelingen. De Hogeschool Utrecht heeft zelfs een Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen en organiseert met grote regelmaat congressen over de gewenste hervorming van de sector naar een innovatieve, proactieve, klantgerichte en duurzaam ondernemende bedrijfstak. Het veranderen van de cultuur ziet men daarbij als een belangrijke succesfactor. Toch leiden de aanbevelingen niet tot het gewenste resultaat en lijkt de aandacht voor de sociale innovatie ondergeschikt aan de aandacht voor de technische innovatie.

Een oorzaak wordt gezien (Pries, 2010) in het tekort aan professioneel management. De managers in de bouwsector komen veelal uit het vakgebied zelf en hebben een technisch-inhoudelijke achtergrond waarbij de kennis van human resource veelal ontbreekt. In deze techniekgeoriënteerde sector scoren sociale competenties, zowel in het belang dat eraan wordt gehecht als in de beheersing ervan, lager dan de technische competenties. Daarnaast wordt dominant leiderschap van oudsher door zowel door de leiding van bedrijven als onder de uitvoerders zelf hoger gewaardeerd. Soft skills, die deze sector zo nodig heeft om de arbeidsmotivatie te verhogen en een optimale samenwerking te creëren, worden ondergewaardeerd waardoor de arbeidsprestatie nu onnodig lager ligt dan mogelijk zou zijn.

Argyris: "Wij zitten vast in een defensieve routine die ons mentale model afschermt van kritische blikken en op deze manier ontwikkelen we een vakkundige incompetentie – het probleem van de meeste lerende volwassenen die buitengewoon bedreven zijn in het zichzelf beschermen tegen het bedreigende dat uitgaat van een leersituatie, maar als gevolg daarvan niet in staat blijken om te leren hoe ze het resultaat kunnen produceren dat ze werkelijk willen."

5.3 Historisch perspectief

Om het huidige gedrag van de bouwplaatsmedewerker te kunnen plaatsen in historisch perspectief heb ik teruggekeken naar de geschiedenis en de ontwikkeling van het beroep van de bouwplaatsmedewerker. In de historie is een interessante verschuiving zichtbaar in de status en positie van de vakman in de bouwsector (Sennet, 2008). In het ARS tijdperk (800 – 1750) is er sprake van de ontwikkeling van een ambacht met aanzien. In de late middeleeuwen, met de trek naar de steden, gaan mensen anders naar werk kijken. Werk wordt iets om trots op te zijn, het zorgt voor de bloei van de steden. Ambachtslieden zijn niet in dienst van hoge heren, maar zijn vrije mensen met goede verdiensten. Er ontstaan Gilden, clusters van vakgenoten. Als lid van een Gilde heb je aanzien, vergelijkbaar met de huidige middenklasse. Onder invloed van de industriële revolutie en de voortgaande mechanisering van de arbeid komen er bouwplaatsen. Door de wederopbouw wordt er in de naoorlogse jaren veel gebouwd. Bouwwerken worden groter en complexer. Er vindt arbeidsdifferentiatie plaats en de functie van de ambachtsman wordt toegespitst op het handwerkdeel dat niet gemechaniseerd kan worden.

In de jaren '70 ondergaat de bouw een ware revolutie, de seriematige productie van casco's wordt tot kunst verheven. Kern van deze revolutie was een tot in detail doordachte organisatie van het werk op de bouwplaats. Conform het adagium 'meten is weten' is dat weer gebaseerd op gedegen arbeidskundige metingen op de bouwplaats. De productiviteit op de bouwplaats benadert het theoretische optimum van 70% (Brokelman en Pries, 2009). De bouwsector verandert van een

¹⁴ Applebaum (1981)

contextgedreven dienstverlening¹⁵ (wij bouwen wat de klant vraagt) naar een productbenadering (wij bouwen voor de klant en bepalen wat de klant wil). Er ontstaat een gelaagde structuur met een sterk hiërarchisch karakter. De gedeelde belangen van het gezamenlijk eindresultaat worden vervangen door het sturen op resultaten op specifieke onderdelen. De uitvoerder in de jaren '80 en '90 is een *baas*, veelal doorgegroeid vanaf de werkvloer dus met een technische, praktische achtergrond en nauwelijks kennis van (stijlen van) leiderschap. Het beroep van de bouwplaatsmedewerker verschuift in die jaren van vakman naar 'productiegestuurd-medewerker'. Het imago van de *bouwwakker* in de jaren '80 is die van de vrije jongen die de omgangsnormen aan zijn laars lapt. Volgens het gangbare beeld is de *bouwwakker* "gemakzuchtig, onbetrouwbaar en gericht op zijn eigen belang". Maatschappelijk gezien staat hij laag op de ladder. Hij moet door de uitvoerder onder de duim worden gehouden, opgejaagd worden om tot prestaties te komen en gecontroleerd worden om kwaliteit te leveren. Het onderscheid in positie tussen de mensen die op dezelfde bouwplaats werken wordt zelfs zichtbaar in de arbeidsvoorwaarden. De uitvoerder krijgt een andere cao en wordt UTA en hoort daarmee tot het kantoorpersoneel, de bouwplaatsmedewerker wordt de *cao'er*, waarmee de toegenomen afstand wordt geformaliseerd. In de jaren '90 zijn er ook verschuivingen zichtbaar in de sector. Middelgrote aannemers worden overgenomen door grote landelijk opererende bouwondernemingen waardoor medewerkers hun 'identiteit' verliezen en zich een nummer voelen. De afstand tussen de 'eigen bijdrage' en het totale bedrijfsresultaat is bijna onoverbrugbaar.

In het afgelopen decennium zijn de taken van de uitvoerder meer organisatorisch en administratief van aard geworden, gericht op onder andere planning, logistiek en juridische aspecten. De nieuwe lichte jonge uitvoerders op de bouwplaats is hoger opgeleid, heeft weinig praktijkervaring en komt weinig buiten de bouwkeet. Ook de oudere uitvoerder komt steeds minder op de bouwplaats onder andere door de druk van de toegenomen regelgeving die leidt tot veel verplichte administratieve werkzaamheden. De ervaren afstand tussen bouwplaatsmedewerker en uitvoerder wordt daardoor groter. De bouwplaatsmedewerker ervaart steeds minder aandacht en persoonlijke belangstelling van de uitvoerder voor zijn welzijn. Uit kostenoverwegingen wordt ook met goedkopere, buitenlandse onderaannemers gewerkt. Er komen vele nationaliteiten op de bouwplaats, er ontstaan spanningen door taalproblemen en cultuurverschillen die een negatief effect hebben op het door de bouwplaatsmedewerkers ervaren plezier in het werk.

5.4 De uitdaging, aanleren of toepassen?

Bij het voeren van individuele gesprekken met bouwplaatsmedewerkers is een interessant fenomeen zichtbaar. In het gedrag dat de BPM van 50 jaar en ouder vertoont in het individuele gesprek herken ik niet het imago dat in de jaren '80/'90 is ontstaan, de jaren waarin deze leeftijdscategorie toch het gezicht bepaalde van de *bouwwakker*. Ik ga de dialoog aan en ontmoet serieuze, intelligente en beschaafde¹⁶ mannen die in het gesprek blijken geven van betrokkenheid bij en passie voor hun vak. Het dragen van eigen verantwoordelijkheid en het maken van keuzes is in het dagelijks leven voor deze bouwplaatsmedewerkers geen enkel probleem. Er zijn bouwplaatsmedewerkers die in hun eigen tijd zelfstandig klussen verrichten met alle eisen van verantwoordelijkheid en gastheerschap die daarbij gesteld worden. Velen zijn maatschappelijk actief en hebben (soms bestuurlijke) functies in het verenigingsleven. De kinderen hebben over het algemeen een hogere opleiding gevolgd dan de vader. Verrassend is dat deze zelfde personen op de bouwplaats ander gedrag vertonen. De verantwoordelijkheid beperkt zich daar veelal tot de eigen werkzaamheden, daarbuiten wijst men naar de voorman, de uitvoerder, de werkvoorbereider etc. Er ontstaat een soort negatieve vorm van volgzzaamheid, ook te omschrijven als gelatenheid. "Wat kan ik daar aan veranderen?" Sennet (2008) omschrijft het gedrag als frustratietolerantie. De bouwplaatsmedewerker heeft gedurende lange tijd blootgestaan aan frustraties op het werk, voortkomend uit het niet-gehoord worden en/of niet serieus genomen worden. Daardoor blijven fouten in het werk onnodig terugkomen, vaak tot frustratie van de gedreven bouwplaatsmedewerker. Hij ervaart echter niet de mogelijkheid hier verandering in aan te brengen. Sennet verwijst naar het vermaarde geduld van goede vakmensen die het vermogen hebben koppig door te gaan met frustrerend werk. De vraag is echter of hier sprake is van frustrerend werk, van frustrerende werkomstandigheden of van beide. Gedrag, passend bij het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het vervullen van de rol van gastheer op de bouw heeft de bouwplaatsmedewerker dus niet te worden aangeleerd. Het lijkt een kwestie van toepassen te zijn,

¹⁵ Van Dinten en Schouten, 2008

¹⁶ Gerelateerd aan mijn eigen normen en waardenstelsel dus geheel subjectief.

ook in de werkomstandigheden. Het gaat dus veel meer om het bespreken, stimuleren en faciliteren van het gewenste gedrag en het opheffen van de belemmerende factoren die de bouwplaatsmedewerker daarvan weerhouden. Het thema 'afstand en nabijheid' speelt daarbij een belangrijke rol, evenals vertrouwen en wantrouwen. Het doorbreken van het narratief door het inbrengen en uitdragen van nieuwe succesvolle ervaringen kan een positieve bijdrage leveren aan de gewenste gedragsverandering.

5.4.1 Afstand en nabijheid: voor wie doe ik dit?

Groepen kunnen volgens Smith & Berg (1987) zo verstrikt raken in hun afweermechanismen dat ze geblokkeerd raken in hun dynamiek. 'Groups are pervaded by a wide range of emotions, thoughts and actions that their members experience as contradictory, and that attempts to unravel these contradictory forces create a circular process that is paralyzing to groups'.

Medewerkers construeren systemen en structuren om hun psychisch evenwicht te behouden 'such as defending themselves against certain anxieties, renewing a sense of lost omnipotence, enhancing their self-esteem, resolving incomplete developmental issues as targets of aggression and as a psychological space for play and imagination' (Adams & Diamond, 1999). Bij bouwplaatsmedewerkers is in de loop der jaren de afstand tot de *Anderen* in de organisatie steeds groter geworden en soms zelfs zo groot dat deze onoverbrugbaar lijkt. Werken voor het belang van de aandeelhouders van Organisatie X zal niet tot extra arbeidsmotivatie leiden. Deze afstand is voor de bouwplaatsmedewerkers op dit moment niet te overzien. Ook de ervaren afstand tot de directie van het bedrijf is te groot om een beroep te kunnen doen op de betrokkenheid bij en de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsresultaten.

5.4.2 Vertrouwen en wantrouwen: 'ik is klein'

De bouwplaatsmedewerker heeft zich inmiddels verschanst achter zijn "Calimero-complex": *"Zij zijn groot en ik is klein, en da's niet eerlijk, o nee."* De vraag van het management om in deze crisistijd gezamenlijk de schouders eronder te zetten wordt met de nodige argwaan bekeken en leidt tot kritische vragen over de noodzaak, de zin en de opbrengst van de gevraagde bijdrage. Er is bij de bouwplaatsmedewerker nauwelijks beleving van een gezamenlijk bedrijfsbelang. Hij voelt zich al jaren niet gezien en niet gehoord. De *organisatie* heeft zich in zijn beleving *in de goede jaren* onvoldoende betrokken getoond naar de medewerker, de ervaren afstand is steeds groter geworden. *"Toen hoorde je **ze** ook niet, toen mócht ik niet meedenken en nu zou het ineens wel moeten? Gaan ze luisteren dan? En als het straks beter gaat mag ik zeker weer terug in m'n hok, krijg ik dan terug wat ik heb ingeleverd of gaat het net als het kwartje van Kok?"*

Het management reageert hier op als door een adder gebeten en ziet in de reactie van de bouwplaatsmedewerker de bevestiging van zijn mening dat **ze** inderdaad alleen maar voor zichzelf gaan, hun eigen belang dienen en slechts gericht zijn op het korte termijn-resultaat. De ervaren afstand wordt bevestigd door cynische opmerkingen over en weer. Cynisme is een vorm van weerstand die kan ontstaan wanneer idealen zijn omgezet in verwachtingen en de verwachtingen hebben geleid tot teleurstelling, gekwetstheid en soms zelfs tot verbittering, omdat mensen niet aan de idealen beantwoorden (Senge, 1992). De pijnervaring door de teleurstelling in elkaar kan leiden tot zelfbescherming tegen mogelijke nieuwe teleurstellingen en dus pijnbeleving. Geen idealen meer hebben, geen hoop of verwachtingen meer (durven) koesteren, een verpakking van onverschilligheid of gelatenheid (uit-)dragen, *"Ach, zo zijn **ze** nu eenmaal"*. Dat er voor álle betrokkenen onder de irritaties een gezamenlijke wens tot verbondenheid, leidend tot een gezamenlijk belang zit, wordt niet (h)erkend.

5.4.3 Vertrouwen en Wantrouwen: Zij en Wij

Zoals ik zelf heb ervaren wordt kennis van 'buitenaf' met enige afstand bekeken. Het eerste jaar dat ik werkzaam was in de bouw werd mij regelmatig gezegd dat ik *"niet begreep hoe het werkte"* en *"de taal niet sprak"*. Nu ik inmiddels de taal spreek en de sociale structuur met de geschreven en ongeschreven regels beter ken, stuit ik op het gebrek aan vertrouwen dat veranderingen in die sociale structuur daadwerkelijk mogelijk zijn. *"Dat gaat nooit lukken. Dat hebben we al zo vaak gehoord. Dat hebben we al zo vaak geprobeerd, altijd maar woorden en geen daden."* Een organisatie is geen statische entiteit en net als een individu het resultaat van leerprocessen uit het verleden. De diepste

laag van de organisatiecultuur - de onderliggende veronderstellingen - zijn het resultaat van gezamenlijke leerprocessen. Ik vrees dat de bouwsector in deze moeilijke periode oogst wat ze in de decennia ervoor heeft gezaaid. Zoals in de probleemformulering (1.1) al eerder genoemd zijn er (grote) verschillen in belangen en is er sprake van wantrouwen tussen partijen, beginnend bij overheid en bouwsector, opdrachtgever en opdrachtnemer, kantoor en bouwplaats en uiteindelijk ook tussen leidinggevend en medewerkers op de bouwplaats. De mentale modellen zijn dichtgetimmerd in beelden over elkaar en komen tot uiting in de taal. “Zij” als aanduiding voor de *vreemde, soms zelfs vijandige Ander*, degene die weerstaan, beheerst, gestuurd of gecontroleerd moet worden.

5.4.4 Vertrouwen en wantrouwen: angst of ambitie?

Er zijn in essentie twee mogelijke gemoedstoestanden waar een organisatie de energie uit kan putten voor zijn motivatie: angst en ambitie. Angst ligt ten grondslag aan negatieve visies (zoals: “we moeten overleven”). Ambitie is de drijvende kracht achter de positieve visies. Angst kan leiden tot opvallende veranderingen in korte tijd maar ambitie duurt voort als de permanente bron voor leren en groeien (Senge, 1992). Er is mij gevraagd of het zinvol zou zijn een aantal bouwplaatsmedewerkers te ontslaan, als *voorbeeld* voor de anderen. Men vraagt zich af of er een schrik-effect optreedt dat er toe leidt dat de bouwplaatsmedewerker (meer) beseft dat het ernst is en daardoor meer betrokken zal worden. “*Ze hebben het te goed, ze beseffen niet dat het crisis is.*” Sturen op angst als motivator kan inderdaad op korte termijn leiden tot toenemende arbeidsproductiviteit. Er treedt echter snel gewenning op waardoor, om het effect van de motivator te behouden, de angstfactor voortdurend op peil gehouden moet worden. Daarnaast geeft angst als motivator een negatieve energiedrive. De innerlijke batterij van de medewerker loopt leeg waardoor de arbeidsprestatie er op den duur toch onder gaat lijden, ook als de angst groot blijft.

Ambitie is een drijvende kracht achter de positieve visies en ontstaat wanneer de visie van de organisatie zich kan verbinden met de persoonlijke visie van de medewerker. Een visie is een specifieke bestemming, een beeld van de toekomst zoals men die zich wenst. Een persoonlijke visie komt van binnenuit, het zijn je drijfveren en het geeft een positieve energiestroom om de gemeenschappelijke doelstellingen, voortkomend uit de gedeelde visies, samen te verwezenlijken.

De optie om selectief medewerkers te ontslaan die (nog) niet het gewenste gedrag vertonen kan geschaard worden onder politiek gedrag (Allen, 1979). Hier wordt gebruik gemaakt van macht en emotionele manipulatie om het gewenste gedrag bij de medewerkers te bevorderen. Gespeculeerd wordt op de angst die bij medewerkers kan ontstaan dat ongewenst gedrag leidt tot ontslag waarna de medewerker kan besluiten het gewenste gedrag te gaan vertonen. De vraag is of dit mechanisme werkt. Het is mogelijk dat er bij de medewerkers die graag hun baan bij de organisatie willen behouden op de korte termijn een (tijdelijke) gewenste gedragsverandering zal plaatsvinden. De vraag is echter of deze angstgestuurde aanpassing op de lange termijn stand houdt. Een omgekeerd effect is ook mogelijk. Indien het ontslag in de ogen van de medewerker als onterecht of onrechtvaardig wordt beschouwd kan dit een averechts effect hebben en het vertrouwen in de leiding beschadigen. Bekwaamheid, rechtvaardigheid, openheid van de leiding kunnen ter discussie worden gesteld waardoor het vertrouwen afneemt. De vraag is ook hoe het “afstraffen” zich verhoudt tot de wens van de leiding om de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers te vergroten. Voor een groot deel van de medewerkers wordt de organisatie gevormd door de leiding van het bedrijf. Gebrek aan vertrouwen in de leiding van de organisatie heeft direct invloed op de arbeidsmotivatie en arbeidsprestatie van de medewerkers. (Van den Nieuwenhof, 2005)

5.4.5 Vertrouwen en wantrouwen: regels en eigen verantwoordelijkheid

Betrokkenheid vragen begint met betrokkenheid tonen. Vertrouwen vragen begint met vertrouwen geven. Eigen verantwoordelijkheid vragen begint met verantwoordelijkheid geven. Elke regel is een bemoeienis of interventie op het oordelend vermogen van mensen. Een overvloed van regels (zoals op de bouwplaats) leidt na verloop van tijd tot gedrag van mensen die zich niet meer verantwoordelijk voelen en de regelgever overal aansprakelijk voor stellen. (Van Dinten, 2008) Je komt dan in de situatie waarin mensen zich vrij voelen te doen en laten wat ze willen zolang er geen bord met regels staat en/of er geen controle op handhaving en sanctionering plaatsvindt.

Ook nu zie ik dat de gewenste gedragsverandering het risico loopt vervat te worden in “gedragsregels”, *zo gaan we met elkaar om*. Het frappante is dat bouwplaatsmedewerkers zelf de suggestie doen om borden op de bouwplaats te maken waarop niet alleen staat dat je de vereiste persoonlijke beschermingsmiddelen moet dragen en je aan de veiligheidsvoorschriften moet houden maar ook dat je je eigen rommel op moet ruimen. Het is blijkbaar niet (meer) gebruikelijk om dat te doen en dus maken we een bord met een regel dat het moet, nemen we het op in het contract van de onderaannemer en handhaven/sanctioneren en gebruiken het bord om naar te verwijzen bij overtreding in plaats van elkaar aan te (durven) spreken.

5.4.6 Vertrouwen en wantrouwen: wie is verantwoordelijk?

In de afgelopen vier jaar heb ik met vele uitvoerders samengewerkt en ook groepen getraind¹⁷ onder andere op het gebied van leiderschapsstijlen en gesprekstechnieken. In zijn algemeenheid zijn de managementvaardigheden van deze cruciale groep op de bouwplaats onvoldoende ontwikkeld en is investeren in kennis, kunde en houding en gedrag voorwaardelijk om de arbeidsprestatie op de bouwplaats structureel te verhogen. Uit eerder onderzoek onder projectmanagers (Everts en Pries¹⁸, 2009) komt eenzelfde beeld naar voren, luisteren, conflict hantering, empathie en inspirerendheid scoren laag, daarnaast vinden ze zichzelf geen goede teambuilders en matige leiders. Over het algemeen vinden uitvoerders zichzelf wel een ‘goede leider’ en refereren daarbij met name aan het aansturen (dirigeren en instrueren) van personeel, het plannen en het organiseren. Het voeren van gesprekken met medewerkers op het gebied van functioneren, loopbaan en ontwikkeling ziet men voornamelijk als de taak van personeelszaken.

Dit valt hen echter niet kwalijk te nemen. De oudere generatie uitvoerders (>50 jaar) is vaak begonnen als timmerman en doorgegroeid en hebben op het gebied van sociale managementvaardigheden weinig scholing, training of begeleiding gehad. Daarnaast voelen vele uitvoerders zich (nog steeds) niet verantwoordelijk voor de leerontwikkeling van de bouwplaatsmedewerker. Het komt regelmatig voor dat een bouwplaatsmedewerker die niet naar verwachting presteert dit pas in zijn beoordelingsgesprek hoort. Daar wordt hij (veelal in bijzijn van of door de personeelsfunctionaris) gewezen op de verbeterpunten, zelden wordt er een ontwikkelplan opgesteld ter verbetering. Het faciliteren, begeleiden, volgen en bijsturen van de ontwikkeling is geen onderdeel van het takenpakket van de uitvoerder, althans zo wordt het veelal niet ervaren. *“Dat doen ze maar bij personeelszaken, die zijn er toch voor opgeleid?!”*

Bij het geven van een training ‘leiderschapsstijlen’ een onderdeel van de opleiding ‘taakmanagement’ introduceer ik bij een groep voormannen en deeltuitvoerders een aantal persoonlijkheidstyperingen op basis van gedragskenmerken. Het verzet van de groep is groot: *“waarom moet ik dat weten? Ik ben toch zeker geen psycholoog. Ik behandel iedereen gelijk en ze moeten me maar nemen zoals ik ben!”*

Bij de jongere generatie uitvoerders (< 35 jaar) zijn deze sociale managementvaardigheden vaak wel ontwikkeld. Zowel in de opvoeding als in de opleiding (zij hebben meestal een MBO4-opleiding of hoger) is aandacht besteed aan het ontwikkelen van competenties als coachen/begeleiden, gespreksvaardigheid en flexibel gedrag. Ook de interpersoonlijke sensitiviteit¹⁹ is beter ontwikkeld. Dat biedt kansen voor de bouwplaatsmedewerker! Echter, de traditionele hiërarchie op de bouwplaats is gebaseerd op leeftijd, vakkennis en praktijkervaring. De jongere uitvoerder staat in de perceptie van de ervaren bouwplaatsmedewerker *onderaan de ladder*. Hij is te jong (*“Hij komt pas net kijken, wat weet hij nou?”*), heeft veel te weinig kennis van het vak van de timmerman (*“Ze leren niks op die scholen”*) en nauwelijks praktijkervaring (*“Hij kan nog geen hamer vasthouden, moet hij mij vertellen hoe ik het werk moet doen?”*).

¹⁷ Niet in de onderzochte organisatie X

¹⁸ Zelfevaluatie onder 130 projectmanagers werkzaam in de bouwsector, 2009.

¹⁹ Interpersoonlijke sensitiviteit: gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen. Zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen op anderen.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van de twee onderzoeksvragen van deze thesis. De conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek bij Organisatie X en opgesteld in samenwerking met de betrokken medewerkers en leiding. Om de betrouwbaarheid en representativiteit te vergroten heb ik ook gebruik gemaakt van de ervaringen, opgedaan in mijn dagelijkse trainings- en begeleidingswerkzaamheden in en voor de bouwsector, die mij de gelegenheid hebben geboden mijn aannames en veronderstellingen te toetsen. De paragrafen 6.2 tot en met 6.3 hebben betrekking op de eerste onderzoeksvraag. De paragrafen 6.4 tot en met 6.7 hebben betrekking op de tweede onderzoeksvraag. Tot slot rond ik af met een advies voor de begeleidingskundige aanpak in paragraaf 6.8 alsmede een aanbeveling voor een vervolgonderzoek in paragraaf 6.9.

De onderzoeksvragen van deze thesis:

1. *Welke vormen van leren leiden bij de bouwplaatsmedewerker tot het daadwerkelijk nemen van eigen verantwoordelijkheid op de bouwplaats, het continu verbeteren van vaardigheden en processen en het zich gedragen als gastheer op de bouw?*
2. *Welke condities zijn voorwaardelijk voor, c.q. dragen bij aan ontwikkelen, stimuleren, motiveren en faciliteren van deze gewenste gedragsverandering?*

6.2 Leidt de onderzochte leervorm effectief tot de gewenste gedragsverandering?

Het management van Organisatie X doet een beroep op haar medewerkers om in deze crisistijd gezamenlijk de processen te optimaliseren en zo de bedrijfsresultaten te verbeteren. Er wordt een appèl gedaan op het commitment en de loyaliteit van de medewerkers naar de werkgever, “handen, hoofd en hart” (Nijhoff e.a. 2008). In de aanpak voor het veranderingstraject van de bouwplaatsmedewerkers wordt door het management gekozen voor single loop, adaptief leren in trainingsvorm. Deze instrumentele trainingssessies worden in uniform samengestelde groepen gegeven door een externe trainer. Het hoofddoel is de bouwplaatsmedewerker bewust te maken van het gewenste gedrag en te stimuleren dit gedrag op de bouwplaats te gaan vertonen. Tijdens de trainingssessies worden tevens concrete verbeterpunten verzameld, zowel voor de medewerker zelf als voor anderen in de organisatie. Deze verbeterpunten worden verder uitgewerkt in multidisciplinair samengestelde werkgroepen, leidend tot een advies aan de directie.

De vraag is nu of de gekozen leervorm alsmede de invoering van voornoemde adviezen ook gaat leiden tot de gewenste gedragsverandering bij de bouwplaatsmedewerkers. Mijn conclusie is dat dit **niet** het geval zal zijn en dat de resultaten van de gekozen leervorm op korte termijn wellicht enig beperkt effect kunnen hebben maar op de lange termijn nihil zijn.

6.2.1 Wat gaat er mis in de gekozen leervorm?

Het dominante vertoog is gericht op probleemoplossing. Het is een combinatie van een beheersingsgerichte benadering (topdown opleggen van de aanpak) en een meer verlichte benadering waarbij de nadruk wordt gelegd op het menselijk potentieel i.c. het vergroten van de zelfsturing, reflectie en motivatie. Beide benaderingsvormen hebben in de praktijk echter onvoldoende succes opgeleverd (Coenen, 2005). De gekozen instrumentele aanpak is gebaseerd op de confrontatiemethode en singleloop-lernen. De medewerker wordt uit de dagelijkse werkomgeving en context gehaald, wordt geconfronteerd met zijn *ongewenst* gedrag en de (mogelijke) consequenties daarvan, krijgt theorie over een andere gedragsstijl en wordt vervolgens geacht het nieuwe gedrag in de werkomgeving toe te passen. Wat *onder de waterlijn ligt*, de drijfveren, mentale modellen en overtuigingen die leiden tot het huidige gedrag, blijft echter onbesproken. Daarnaast is de werkomgeving niet veranderd en stimuleert dus niet om het nieuwe gedrag toe te passen, mogelijkwerijs zal de omgeving (uitvoerder, onderaannemer) het nieuwe gedrag zelfs afstraffen. Tevens bevestigt de gekozen leervorm de bestaande cultuur. Door uniforme groepen samen te stellen in plaats van multidisciplinaire groepen praat men niet mét elkaar maar óver elkaar. Het huidige gedrag ontstaat echter in de relatie mét elkaar dus een wijziging in het gedrag zal ook plaats moeten

vinden binnen de relatie. Nu wordt de mogelijkheid geboden om naar andere functiegroepen te wijzen als zijnde de belemmerende factor voor de eigen gedragsverandering in plaats van in gezamenlijkheid een oplossing te zoeken, de Ander is immers niet aanwezig. Open en transparant met elkaar communiceren wordt niet bevorderd. De directie geeft in de eerste drie trainingssessies hierin het verkeerde voorbeeld door na de introductie te vertrekken met de boodschap: “*dan kunnen jullie vrijuit praten.*”

In de vervolgaanpak wordt wel gekozen voor de betrokkenheid en inzet van meerdere disciplines. De aanpak is echter grotendeels taakgericht en minder relatiegericht terwijl de spanningsvelden zich met name rond de arbeidsrelatie bevinden. Er vindt geen verandering plaats in de mentale modellen omdat deze niet worden besproken en dus ook niet ter discussie worden gesteld.

Bij de bouwplaatsmedewerker spelen paradoxen en dilemma's een rol waardoor het appèl van het management op het commitment en de loyaliteit van de medewerkers niet tot het door het management gewenste resultaat leidt. De vraag is hier niet of medewerkers *weten* wat 'eigen verantwoordelijkheid' en 'gastheerschap' inhoudt of dat zij het gewenste gedrag behorend bij het begrip 'eigen verantwoordelijkheid' op de werkplek *kunnen* toepassen. Buiten het werk zijn zij immers volwaardig deelnemer aan de maatschappij, zijn partner en/of ouder en dragen de daarbij behorende eigen verantwoordelijkheid. Bouwplaatsmedewerkers vervullen regelmatig maatschappelijke functies en zijn ook gastheer in hun eigen huiselijke omgeving. De vraag is dus meer of zij de eigen verantwoordelijkheid en het gastheerschap in hun werk *willen* vervullen en of de doelstellingen, belangen en verwachtingspatronen van de diverse betrokken *partijen* in de organisatie zodanig overeenkomen dat dit kan leiden tot een gemeenschappelijke succeservaring. In de gekozen leervorm is de volledige aandacht gericht op het *kunnen* en eigenlijk gestoeld op het *moeten* toepassen van de gedragsverandering. Het *willen* is zodanig onderbelicht gebleven dat naar mijn mening de opbrengst van de trainingen als nihil kan worden beschouwd. Omdat de belangen en verwachtingen van de leiding en medewerkers zo ver uiteenlopen valt zelfs te verwachten dat men elkaar gaat frustreren in de resultaten waardoor de reeds ervaren afstand tussen bouwplaatsmedewerker en uitvoerder / werkvoorbereider en kantoor nog meer toeneemt.

6.3 Welke vormen van leren gaan wel effectief bijdragen?

De conclusies en aanbevelingen over effectieve vormen van leren zijn ontstaan in samenwerking met de bouwplaatsmedewerkers als mede-onderzoekers. Zowel de bouwplaatsmedewerkers van Organisatie X als van de andere bouwbedrijven uit mijn werkterrein zijn vrijwel unaniem in hun mening. Uiteraard heb ik hun woordkeuze aangepast aan de begeleidingskundige terminologie.

1. Trainingen voor bouwplaatsmedewerkers worden over het algemeen opgelegd. Er wordt voor de medewerker bepaald *wát*, hij *wanneer* en *hóe* hij in de training gaat leren. Leren staat dus altijd onder invloed van macht en dat heeft veelal een negatief effect op de leeropbrengst omdat er op voorhand al weerstand is tegen het opgelegde leren; de wens en de wil ontbreken. Om eigen verantwoordelijkheid, (zelf-)reflectie en gastheerschap op de bouw te bevorderen zal dit ook in het leren zichtbaar moeten zijn. De 'macht' over het leren zal in een samenwerking evenredig gedeeld moeten worden tussen leiding en medewerkers om de betrokkenheid van de medewerker te vergroten. Stimuleer het 'persoonlijk meesterschap' van de bouwplaatsmedewerker en geef hem zelf de mogelijkheid te kiezen voor zijn persoonlijke ontwikkeling en de inhoud en uitvoering van de leervorm. Volgens de bouwplaatsmedewerkers zijn locatie en tijd (-sduur) over het algemeen van ondergeschikt belang wanneer hij zelf actief betrokken is en de wens en de wil heeft om het gebodene te leren. Learning-on-the-job heeft dan verreweg de voorkeur.
2. Laat het leren als trainingscontext los en ga over naar een organisatie-ontwikkelingsconcept. Deze gewenste gedragsverandering is niet te realiseren door het geven van één of meerdere trainingen, er ligt een wezenlijk andere vorm van het organiseren van werk aan ten grondslag, het is een cultuurverandering die je als organisatie samen doormaakt en vorm en invulling geeft. Trainingen kunnen wel een specifieke bijdrage leveren op het gebied van het vergroten van de handelingsbekwaamheid waarbij de leeropbrengst wordt verbeterd door netwerkverbindingen rond de trainingen te maken.

3. Begin met het bespreken van de ethisch-normatieve grondhouding in de omgang met elkaar en de stijl van leidinggeven. Een voorbeeld: is je uitgangspositie dat de medewerker een “middel is om tot de vereiste productie te komen” (letterlijk wordt door een bouwplaatsmedewerker tijdens een trainingssessie gezegd: “*Ik ben maar een productiemiddel, als persoon ben ik niet van belang, voor mij tien anderen*” Dit wordt beaamd door andere aanwezige bouwplaatsmedewerkers.) of is de medewerker een persoon die met zijn specifieke talenten en kwaliteiten de gewenste productiebijdrage levert? Het gevoel als persoon niet gezien, erkend of gewaardeerd te worden heeft invloed op het handelen van de medewerker en op de leeropbrengst. Het gezamenlijk toetsen en bijstellen van de waarden van de mentale modellen zal de ervaren afstand verkleinen en zo getemoet komen aan de wederzijds behoefte aan nabijheid.
4. In het bouwproces ben je van elkaar afhankelijk, lean bouwen doe je samen dus lean leren doe je ook samen, met elkaar en van elkaar. Alleen multidisciplinair samengestelde groepen (letterlijk wordt gezegd: “*van hoog tot laag*”.) kunnen in dit traject een goede leeropbrengst genereren.
5. Omdat hiërarchie in de bouw een belangrijke rol speelt, is bij het leren in multidisciplinair samengestelde groepen in de beginfase externe begeleiding wenselijk om de gelijkwaardigheid tussen de medewerkers te borgen c.q. te bevorderen.. De bouwplaatsmedewerkers vrezen dat er nog onvoldoende sprake is van ‘gelijkwaardigheid in de (arbeids-)relatie’ wat het leren negatief beïnvloed omdat er te weinig ruimte wordt ervaren voor openheid en transparantie. (Letterlijk wordt gezegd: “*alles wat je zegt kan tegen je gebruikt worden*”).

6.4 Welke condities zijn voorwaardelijk voor, c.q. dragen bij aan het ontwikkelen, stimuleren, motiveren en faciliteren van deze gewenste gedragsverandering?

In hoofdstuk 5 ‘Uitkomsten van het onderzoek’ heb ik de metafoor van *Calimero* geïntroduceerd. Het kuikentje dat zich verschuilt onder zijn grote eierschaal en voortdurend wijst naar de buitenwereld die hem “niet eerlijk” behandelt. Om bij deze metafoor te blijven is de centrale vraag dus, hoe krijgen we Calimero zo ver dat hij zijn eierdop af doet? En verwachten we dat hij dat vrijwillig doet of nemen we zijn eierschaal af en breken het in stukken?

6.4.1 Het leerproces: willen + kunnen + durven → DOEN!

Deze conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de condities zijn gericht op het motiveren, stimuleren en faciliteren van Calimero zodat hij vrijwillig zijn eierschaal zal afzetten. Om dat te bereiken zal de bouwplaatsmedewerker allereerst dienen te beseffen dat hij zijn eierdop draagt en welke betekenis en gevolgen dit voor hem heeft. Vervolgens moet hij het verlangen krijgen om “groot” te worden en zijn bescherming niet meer nodig te hebben. En als laatste stap dient hij zich capabel te voelen én de moed te hebben om de handelingen die hier voor nodig zijn ook daadwerkelijk uit te voeren.

Omdat ik bij alle bouwbedrijven waar ik voor werk en/of door dit onderzoek bij betrokken ben, dezelfde fenomenen op de bouwplaatsen heb waargenomen, lijkt er sprake te zijn van een collectief geheugen of een cultureel geheugen²⁰. De gewenste gedragsverandering van de bouwplaatsmedewerker wordt beïnvloed door de boodschap (de gedeelde *ervaringen*) uit het collectief geheugen en het ontwikkelde afweermecanisme van de groep. Er is daardoor weinig ruimte voor het geloof en de hoop dat er daadwerkelijk een andere manier van samenwerken en dus een andere arbeidsrelatie mogelijk is, de *creatieve spanning* ontbreekt. Het waarschuwt de bouwplaatsmedewerker voor het koesteren van verwachtingen en cynisme treedt op als bescherming tegen de pijn van de teleurstelling. Het accepteren van deze status quo als een gegeven waar rekening mee gehouden dient te worden, in plaats van het te beschouwen als een verwijtbare houding en laakbaar gedrag van de bouwplaatsmedewerker, is voorwaardelijk om deze cultuurverandering in gang te zetten.

**IK IS GROOT,
EN WORD NOG GROTER!**



²⁰ Het cultureel geheugen is het verschijnsel waarin binnen een cultuur collectief en individueel wordt herinnerd en op basis waarvan identiteitsvorming plaatsvindt.

WILLEN, KUNNEN, DURVEN, DOEN!

“Het leerproces van kleine kinderen verschaft ons een prachtig metafoor voor het leren waartoe wij onszelf allemaal een leven lang zouden moeten verplichten: voortdurend ons besef en ons begrip vergroten, ons inzicht in de manieren waarop we onze acties en de werkelijkheid van elkaar afhangen en waarop wij verbonden zijn met de wereld om ons heen. Wij zullen wel nooit een volledig zicht krijgen op de vele manieren waarop wij onze werkelijkheid beïnvloeden. Maar alleen al open staan voor de mogelijkheid is voldoende om ons denken te bevrijden.”

Einstein had het over dit soort leren, toen hij zei: “[de mens] ervaart zichzelf, zijn gedachten en gevoelens, als iets wat gescheiden is van al het andere – een soort optisch bedrog van ons bewustzijn. Dit bedrog is als een soort gevangenis voor ons, wij beperken onszelf daardoor tot onze persoonlijke verlangens en tot affectie voor een paar personen die ons het naast zijn. Wij moeten onszelf tot taak stellen uit deze gevangenis te breken door de kring van onze compassie zo groot te maken dat alle levende wezens en de hele natuur in al haar schoonheid daardoor omvat worden”.

(Senge, 1996, pag. 166/167)

6.4.2 Willen

6.4.2.1 Afstand en nabijheid: kennen-begrijpen-vertrouwen

De opdrachtgever wil de intrinsieke motivatie van de bouwplaatsmedewerker vergroten en benoemt dit als ‘werkplezier’. Uit dit onderzoek is gebleken dat van de vier arbeidsmotivatoren de arbeidsrelaties de grootste dissatisfiers geven. Afstand en nabijheid spelen daarbij een cruciale rol. De betrokkenheid van de bouwplaatsmedewerker neemt toe naarmate hij meer nabijheid ervaart. Die nabijheid betreft zowel de leidinggevende en de eigen organisatie als de klant en het eindresultaat. Bij de afdeling Gebouwenservices van Organisatie X werkt de medewerker dicht bij en voor de klant. Dit ervaart hij als motiverend, “je weet voor wie je het doet”. Dat geldt ook voor de bouwplaatsmedewerkers in de kleine nieuwbouwprojecten, de uitvoerder staat daar dicht bij de medewerker. We kennen en begrijpen elkaar. Hoe groter het project, hoe meer afstand de medewerker ervaart tot zowel de klant als het eindresultaat, hoe lager de betrokkenheid. Daarnaast speelt ook de ervaren afstand tot de leiding en de direct-leidinggevende een rol. Heeft de directie oog voor mij, als mens en medewerker en wordt mijn bijdrage gezien en gewaardeerd? Kent de uitvoerder mij, zowel als mens i.c. wie ben ik, als als medewerker i.c. wat kan ik en wat wil ik? Betrokkenheid van de uitvoerder bij de medewerker door tijd en aandacht aan hem te besteden wordt ervaren als waardering en leidt tot een hogere arbeidsmotivatie. Er wordt gezegd: “Voor *hém* loop ik een stapje harder”.

Kortom:

- motiveer de bouwplaatsmedewerker door zijn arbeidsprestatie te relateren aan het eindresultaat en hem waar mogelijk te betrekken bij de klant voor wie het bouwproject wordt gemaakt.
- motiveer de bouwplaatsmedewerker door als directie de bouwplaats te bezoeken en aandacht aan hem te besteden door het persoonlijk gesprek aan te gaan.
- motiveer de bouwplaatsmedewerker door als leidinggevende persoonlijke betrokkenheid te tonen, leer hem kennen en waarderen zowel de medewerker als de mens en zijn privé-situatie.
- informeer de bouwplaatsmedewerker regelmatig persoonlijk over de voortgang van de behaalde, huidige en te verwachten bedrijfsresultaten.
- bouw het afweermechanisme van de groep af door het delen van de succesverhalen (*storytelling*) over de gerealiseerde veranderingen in de samenwerking en geef daarmee ruimte en voeding aan het geloof en de hoop dat het anders *kán* en anders *wórdt*.

6.4.2.2 Vertrouwen en wantrouwen: de relatie met de leidinggevende

“In de relatie ontstaat de ander. Mijn houding naar jou bepaalt wie ik zie en te zien krijg. Wij bepalen wie we samen zijn, ieder individueel, gemaakt in en door de relatie.”

Ga als uitvoerder het gesprek met de bouwplaatsmedewerker aan. Dat betekent een individueel ‘welkomstgesprek’ bij aanvang op de bouwplaats. De onderwerpen in het gesprek zijn dan onder andere de kennismaking met elkaar, de verwachtingen over en weer met betrekking tot de wijze van informatieverstrekking, de communicatie en de samenwerking (tussen medewerker en uitvoerder, en tussen de medewerkers op de bouwplaats, zowel *eigen* als onderaannemers). Daarnaast is het belangrijk om het project in zijn geheel toe te lichten, de huidige stand van zaken, de voortgangsverwachting, de rol van de betreffende medewerker in het geheel en de gevraagde arbeidsprestatie van de betreffende medewerker. Daarmee wordt een basis gelegd voor een productieve samenwerking. Het managet de verwachtingen over en weer en biedt de ruimte om ook een relatie met de bouwplaatsmedewerker aan te gaan of te versterken. Ook als de bouwplaatsmedewerker bij de uitvoerder reeds bekend is of maar een korte tijd om de bouwplaats zal werken is het van belang een dergelijk startgesprek te houden.

6.5 Kunnen

6.5.1 Een doorlopende leerlijn

Zorg voor een doorlopende leerontwikkeling naar persoonlijke meesterschap. De meeste bouwondernemingen zijn een matrixorganisatie en werken in projecten. Dat betekent dat je als bouwplaatsmedewerker steeds wisselende leidinggevendens hebt waarbij de duur afhankelijk is van de tijd die je op het bouwproject werkt. Het creëren van een doorlopende leerlijn vraagt daarmee om een extra inspanning. Wie is, buiten de medewerker zelf, verantwoordelijk voor het volgen, sturen en faciliteren van de optimale leerontwikkeling? Veelal is dat een rol die nu bij de personeelscoördinator of de afdeling personeelszaken wordt gelegd. In grote organisaties, zoals de organisatie uit mijn onderzoek is het aantal bouwplaatsmedewerkers voor de personeelscoördinator te groot om de individuele ontwikkeling te kunnen volgen waarmee het veelal een papieren exercitie wordt. Uitvoerders voelen zich vaak uitsluitend verantwoordelijk voor het functioneren van de medewerker op zijn project. Bouwplaatsmedewerkers die vaak van project wisselen kunnen daarmee tussen ‘wal en schip’ vallen, waardoor de leerontwikkeling is beperkt tot het jaarlijks beoordelingsgesprek. Een veel gehoorde klacht (lees: wens) is dat de door de bouwplaatsmedewerker tijdens het beoordelingsgesprek aangegeven opleidings- / ontwikkelwens wel wordt genoteerd en daar vervolgens niets mee wordt gedaan. “*Waarom zou ik nog aangeven wat ik wil als het toch in de la verdwijnt?*”

6.5.2 De kritische dialoog gebaseerd op wederzijds respect

“Een discussie is vaak een verhit gesprek waarbij twee mensen tegen elkaar praten en naar zichzelf luisteren.”

Voer structureel werkoverleg in waarin de stand van zaken van het project wordt besproken, de voortgang van het project en eventuele knelpunten, de onderlinge communicatie en samenwerking op de bouwplaats en de verbeterpunten. Een werkoverleg dient gebaseerd te zijn op een dialoog, wat een beroep doet op de bouwplaatsmedewerker om te participeren. Een belangrijke basis is wederzijds respect. Dat betekent luisteren naar elkaar, elkaars mening serieus nemen, adviezen ter harte nemen en terugkoppelen waarom keuzes zijn gemaakt, juist wanneer een advies niet wordt opgevolgd omdat er andere belangen of overwegingen spelen. Dit zal tijd vragen om de verandering tot stand te brengen. Nu wordt werkoverleg nog veelal ervaren als ‘iets waar we geen tijd voor hebben’ en beperkt tot de hoogst noodzakelijke of urgente onderwerpen. ‘Softe’ onderwerpen als communicatie en samenwerking schieten er dan vaak bij in of worden in monoloog gebracht als een mededeling.

6.5.3 Bespreek de spanning op conflicterende belangen

Veiligheid is een speerpunt in de bouw. Van de medewerker wordt verwacht dat hij veilig werkt en de daarbij behorende regels consequent toepast. De toolboxmeeting wordt vaak ervaren als een verplicht

nummer “zet nou maar een handtekening, dan zijn we er weer vanaf” De veiligheidsregels en het nut van de regels zijn bij de meeste bouwplaatsmedewerkers wel bekend. Het consequent toepassen is echter een ander verhaal. Er is echter sprake van dilemma’s in de werkomstandigheden waardoor een bouwplaatsmedewerker (en een uitvoerder!) er soms voor kiest om onveilig te werken.

Het is daarom raadzaam om in de toolboxmeeting met elkaar in kritische dialoog te gaan welke dilemma’s op het betreffende bouwproject aan de orde zijn. Openheid en transparantie zijn daarbij voorwaardelijk. Voorbeelden: veilig werken kan tijd kosten (veiligheid versus efficiency, veiligheid versus tijdsdruk), veilig werken kan extra inspanning kosten (veiligheid versus productiviteit), veilig werken kan lastig of beperkend zijn (veiligheid versus werkplezier).

6.6 Durven

6.6.1 Investeer in de competentieontwikkeling van de uitvoerder²¹

In dit complexe veranderingsproces vervult de uitvoerder een cruciale rol. Hij is voor de bouwplaatsmedewerker de eerste en directe vertegenwoordiger van de organisatie. Zijn houding en gedrag dienen een consistent voorbeeld te zijn van de wijze waarop de leiding de organisatie wil vorm geven, aansturen en laten functioneren. De uitvoerder is, door onder andere zijn stijl van leidinggeven, bepalend voor de sociale cultuur op de bouwplaats i.c. de normen en waarden die op zijn bouwplaats gelden en gehandhaafd worden. De uitvoerder heeft een directe invloed op de ervaren arbeidsrelatie met de bouwplaatsmedewerker en daarmee ook een directe invloed op diens arbeidsprestatie. Of een bouwplaatsmedewerker zijn eigen gedrag *durft* te veranderen wordt onder andere bepaald door diens verwachting of zijn nieuwe gedrag door de uitvoerder wordt geaccepteerd, gesteund en gewaardeerd. Competentieontwikkeling op het gebied van stijlen van leiderschap, inzicht in zowel de eigen persoonlijkheidskenmerken en het gedrag als dat van de Ander en inzicht in beïnvloedingsstijlen is hiervoor essentieel. Daarnaast is het van belang dat de uitvoerder voldoende taalvaardig is om op passende wijze (taal, toon, houding en non-verbaal gedrag) met de bouwplaatsmedewerkers te communiceren, een training in gesprekstechnieken kan hierbij zinvol zijn en in korte tijd goede resultaten opleveren.

6.6.2 Vertrouwen: fouten maken is toegestaan

De contradictie, het raadselachtige idee van vertrouwen: de leidinggevende zal zijn medewerker vertrouwen zolang er geen fouten worden gemaakt. De medewerkers zullen op hun beurt vertrouwen koesteren zolang ze van hun leidinggevende de vrijheid en verantwoordelijkheid ervaren. Het raadselachtige is hier dat vertrouwen lijkt te bestaan onder de onwaarschijnlijke omstandigheden dat er geen fouten worden gemaakt. Het is dus zaak om het maken van fouten toe te staan en in co-creatie gemaakte fouten te herstellen en te evalueren als onderdeel van het leer- en verbeterproces. In een structureel werkoverleg dient een open en transparante sfeer ontwikkeld te worden waarin erkend wordt dat fouten worden gemaakt, dat deze acceptabel zijn zolang de fouten zichtbaar worden gemaakt, bespreekbaar zijn en er de bereidheid is om er van te leren.

6.6.3 Waarderend organiseren als basis voor de gewenste verandering

Een rode draad in de resultaten van dit onderzoek en meerdere onderzoeken die in de bouwsector op dit terrein hebben plaatsgevonden is de behoefte van medewerkers aan aandacht, waardering en respect. Een passende methode om de gewenste gedragsverandering tot stand te brengen is Appreciative Inquiry. Appreciative Inquiry (AI) is een aanpak voor organisatieverandering waarbij mensen samen onderzoeken wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. AI verlegt de focus van problemen naar perspectief en van ontkennen, klagen en kritiek geven naar verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap en samenwerken. Dit levert de creativiteit, betrokkenheid, acties en initiatieven op, die nodig zijn om veranderingen succesvol te realiseren. Ga samen op zoek naar wat goed gaat en wat werkt. Het grootste effect zal bereikt worden door deze aanpak per bouwproject te introduceren om zo een optimale samenwerking tussen het projectteam en de bouwplaatsmedewerkers tot stand te brengen. De methode van Lean en de aanpak van Appreciative Inquiry gaan uitstekend samen en zullen elkaar positief beïnvloeden! Door de positieve leerervaringen met elkaar te delen ontstaat een vliegwieleffect dat het veranderingstraject stimuleert en versnelt.

²¹ Bijlage 9.14

6.7 Doen!

“Bij de stammen van noordelijk Natal in Zuid-Afrika is de gebruikelijke begroeting – het equivalent van ‘hallo’ in het Nederlands – *sawu bona*, hetgeen letterlijk wil zeggen: ‘ik zie u’. De tegengroet luidt ‘sikhona’, ik ben hier’. De volgorde van deze begroetingsvormen is belangrijk: pas als u mij ziet, besta ik. Doordat u mij ziet, laat u mij als het ware bestaan.” Deze betekenis die impliciet in de taal verankerd is, maakt deel uit van het idee van *ubuntu*. Het woord *ubuntu* stamt van het Zoeloe-gezegde *umuntu ngumuntu nagabanta*, dat letterlijk kan worden vertaald als: een mens wordt pas mens door andere mensen.

Wederzijds respect en openheid zijn verankerd in de geest van *ubuntu*, ‘ik ben omdat wij zijn’. Op kantoor is het de normaalste zaak van de wereld dat we in gedachten verzonken iemand voorbijlopen zonder te groeten. Volgens de *ubuntu*-ethiek is dit nog erger dan minachting; we geven zo als het ware te kennen dat de betrokkene voor ons niet bestaat. (Senge e.a., 1995). En zo wordt het door de bouwplaatsmedewerkers ook ervaren wanneer een *gast* op de bouwplaats hen niet groet, of dit nu een lid van de directie, een medewerker van kantoor of een klant is, ‘*ik word niet gezien*’. Maar niet alleen bouwplaatsmedewerkers kennen de behoefte om gezien te worden, alle bij het onderzoek betrokken personen delen die behoefte. Het is naar mijn mening de hefboom die dit veranderingsproces in werking kan stellen. Laten we beginnen met elkaar te groeten: ik zie je en ik ben blij dat je er bent.

6.8 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is gebleken dat er sprake is van verschillen tussen de generaties op de bouwplaats met betrekking tot de werkhouding, arbeidsrelaties en gezagsverhoudingen gecombineerd met onder andere stijlen van leiderschap. Een vervolgonderzoek naar de arbeidsmotivatoren van de nieuwe generaties bouwplaatsmedewerkers én uitvoerders (jonger dan 35 jaar) en de consequenties voor onder andere de arbeidsverhoudingen, aansturing en persoonlijke ontwikkeling²² zal voor de bouwsector noodzakelijk zijn om ook in de toekomst de bedrijfsresultaten te optimaliseren.

In een rondetafelgesprek met bouwplaatsmedewerkers is het onderwerp ‘elkaar aanspreken’. Een timmerman van 55 jaar sneert naar een hoofdmaatvoerder van 36 jaar: “*Moet zo’n snotneus mij gaan vertellen wat ik fout doe? Ik dacht het niet!*”

In de groep wordt door de ouderen bevestigend gelachen, de jongeren kijken wat voor zich uit, ze reageren laconiek en halen hun schouders op: “*Zo is het nu eenmaal...*”.

²² Zie bijlage 9.9

7. LITERATUURLIJST

Bronnen

France Guwy. (1986). *Jij die mij aanziet: interview met Emmanuel Levinas*. Hilversum: IKON.

Geraadpleegde artikelen en publicaties

Bakker Remco. (2005). *Innoveren Door Open Ogen: een onderzoek naar de versterking van marktorientatie in kleine en middelgrote ondernemingen in de technologische industrie*. Delft: Vereniging FME-CWM TU Delft - Industrieel Ontwerpen.

Dinten van Wim. (2002). *Met gevoel voor realiteit: Over het herkennen van betekenis bij organiseren*. Delft: Eburon

Mirvis Philip, Ayas K en Roth G. (2001). *Learning in Performance: How a Dutch Company Transformed Itself*. Reflections, Volume 2, Number 4.

Pries Frens en Heijgen van P. (2009). *Innovatie: noodzakelijk èn lastig!* Hogeschool Utrecht. Kenniscentrum Natuur en Techniek. Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen.

Pries Frens en Everts P. (2009). *De ingenieur als typische projectleider?* Hogeschool Utrecht. Kenniscentrum Natuur en Techniek. Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen.

Pries Frens en Brokelman L. (2010). *Kennis Bouwplaatsorganisatie raakt verloren*. Hogeschool Utrecht. Kenniscentrum Natuur en Techniek. Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen.

Pries Frens en Kuhlmann. (2010). *Hoe fragmentatie onze grootste vijand is geworden*. Hogeschool Utrecht. Kenniscentrum Natuur en Techniek. Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen.

Pries Frens. (2010). *Zes vragen over bouwinnovatie*. Hogeschool Utrecht. Kenniscentrum Natuur en Techniek. Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen.

Smid G., Zouwen van der A., Halbertsma L., Busato V. en Boer den G. (2006). *Learning histories in leer- en veranderingstrajecten: Geschiedenis maken vanuit hart voor de zaak*. M&O nummer 3/4-mei/augustus 2006.

Vrolijk M. en Holtackers D. (2011). *Bedrijfseconomische kencijfers: b&u en gww-bedrijven 2010*. Amsterdam: Economisch Instituut voor de Bouw.

Geraadpleegde literatuur

Alma Hans. (2005). *De parabel van de blinden: Psychologie en het verlangen naar zin*. Amsterdam: SWP.

Alma Hans, en Smaling A. (2010). *Waarvoor je leeft: Studies naar humanistische bronnen van zin*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Argyris Chris. ((1996). *Leren in en door organisaties; het hanteerbaar maken van kennis*. Schiedam: Scriptum books.

Baarda D., Goede de M. en Teunissen J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. (2^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers

Baart Andries. (2005). *Aandacht: Etudes in presentie*. (2^e druk). Utrecht: Lemma.

Badiou Alain. (2003). *De ethiek: Essay over het besef van het Kwaad*. Utrecht: IJzer.

Banning Han, en Banning-Mul M. (2010). *Narratieve begeleidingskunde: hoe het gebroken verhaal professioneel te waarderen*. (2^e druk). Soest: Nelissen.
Berselaar van den Vincent. (2009). *Bestaansethiek: Normatieve professionalisering en de ethiek van identiteits-, levens- en zingevingsvragen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Block Peter. (2005). *Feilloos adviseren: Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. (2^e druk) Den Haag: Academic Service.

Bridges William. (2010). *Managen van transitie: over de menselijke kant van organisatieveranderingen*. Zaltbommel: Thema.

Coenen Bert. (2004). *Het verborgen lijden in organisaties: een pleidooi tegen de aanpassing*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Coenen Bert. (2005) *Humanisering van begeleiding: Kritisch-methodische handreikingen voor begeleiding bij complexe organisatie- en veranderingsprocessen*. Soest: Nelissen.

Coenen Bert. (2009). *Schuren, knutselen en schooieren: Coachen als praktijkwetenschap: een begeleidingskundig perspectief*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Dinten van Wim, en Schouten I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het?: hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Uitgeverij Eburon.

Es van Rob. (2010) *Veranderdiagnose: De onderstroom van organiseren*. (5^e druk) Deventer: Kluwer.

Feltmann Edu, Lubbers B., e.a. (2010) *Denkadviseren: Over de relaties tussen taal, het denken en de problemen van mensen in organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.

Hillenaar Henk, Schönau W. (2004). *Tekst en psyche: Psychoanalytische tekstinterpretatie in de praktijk*. Amsterdam: Boom.

Hoorn van Marianne. (2007). *Aandacht: bron van verbinding: Verkenningen rond rijker organiseren*. Assen: Van Gorcum.

Kaldenbach Hans. (2006). *Respect: 99 tips voor het omgaan met jongeren in de straatcultuur*. Amsterdam: Prometheus.

Kroesen Otto. (2008) *Leven in organisaties: ethiek, communicatie, inspiratie*. Vught: Skandalon.

Kunneman Henri. (2009). *Voorbij het dikke-ik: Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. (3^e druk). Amsterdam: SWP.

Maso Ilya, Andringa G., en Heusèrr S. (2004). *De rijkdom aan ervaringen: Theorie en praktijk van empirisch fenomenologisch onderzoek*. Utrecht: Lemma.

Maso Ilja en Smaling A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. (2^e druk). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Nieuwenhof van den Rombout. (2005). *De Taal van Verandering: Veranderen in dialoog*. Schiedam: Scriptum.

Senge Peter M. (1992). *De vijfde discipline: de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.

Senge Peter M., Kleiner A. e.a. (1994). *De vijfde discipline praktijkboek: strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie*. (7^e druk). Den Haag: Academic Service.

Sennett Richard. (2011). *De ambachtsman: de mens als maker*. (3^e druk). Amsterdam: J.M. Meulenhoff.

Smaling Adri. (2008). *Dialogo en empathie in de methodologie*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Tjin A Djie Kitlyn, Zwaan I. (2010). *Beschermjassen: Transculturele hulp aan families*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Tjin A Djie Kitlyn, Zwaan I. (2010). *Managen van diversiteit op de werkvloer*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Tromp Coya. (2004). *Breedbeeld wetenschap: Een kritisch-reflexief onderzoeksmodel gebaseerd op een breed rationaliteitsbegrip* (2^e druk). Utrecht: Jan van Arkel.