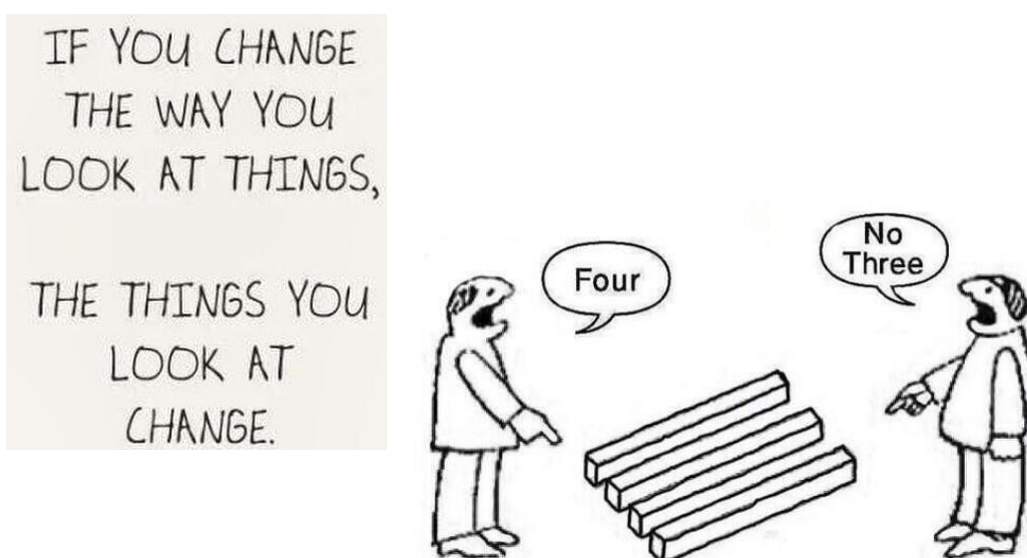


VASTGOED EN BOUW SAMEN DUURZAAM DE TOEKOMST IN



VERSLAG VAN DE IMPLEMENTATIE VAN INTERDISCIPLINAIRE PROJECTTEAMS
EN DE EFFECTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID
BIJ BEDRIJF X VASTGOEDONTWIKKELING EINDHOVEN BV
NOVEMBER 2015 – FEBRUARI 2017

Samenstelling	Astrid Mersmans
Versie	Website Infinio 2017

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Projectgegevens	3
1 Inleiding	3
2 Doelstelling van het project	4
2.1 Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk	4
3 Thema	4
4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project	5
5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen	5
6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project	7
7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven	7
8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie	8
9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt	9
10 Werkwijze en verslag van de activiteiten	9
10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting	9
10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling	10
10.3 Fase 3: samen een leeromgeving creëren	10
10.4 Fase 4: de implementatie van het lean bouwen	12
10.5 Fase 5: de interne procesorganisatie	13
10.6 Fase 6: de samenvoeging van de kantoren	14
11 Eindconclusie	15

Projectgegevens

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	Bedrijf X
Opdrachtgever en functie	Directeur
Bedrijfsnaam Adviseur	INFINIO learning performance
Naam Adviseur	Astrid Mersmans
Projectnaam	Vastgoed en Bouw samen duurzaam de toekomst in

1 Inleiding

In de afgelopen jaren hebben de gevolgen van de economische recessie een forse impact gehad op de bouwsector. Teruggang in marktvolume, omzet en opbrengst hebben geleid tot reorganisaties en faillissementen met dienstegevolge het verlies van vele banen. De noodzakelijke kostenbesparingen leiden tot toenemende controle- en beheersmaatregelen. Het afleggen van verantwoording over keuzes en uitgaven geeft een verhoging van de administratieve druk. Deze omstandigheden hebben ook effect gehad op de werknemers in de sector. De wijzigingen in sociale verbanden door het samenvoegen en/of uiteen halen van teams, afdelingen, bedrijfsonderdelen en het gedwongen afscheid nemen van collega's hebben een latent gevoel van onveiligheid veroorzaakt. De onzekerheid over de toekomst heeft zorg aangewakkerd, zorg over de continuïteit van team, afdeling, bedrijf, zorg over de eigen baan.

Inmiddels trekt de markt weer aan en is in de sector, met name bij woningbouw, een snel stijgende vraag zichtbaar. De marktvraag is in ontwikkeling. Opdrachtgevers vragen niet meer om een specifiek product maar vragen steeds meer om een dienst en ontzorging. De verhouding tussen opdrachtgever en bouwende ontwikkelaar verandert door nieuwe contractvormen. Door het nemen van ontwerpverantwoordelijkheid neemt ook het risico voor de hoofdaannemer toe. Het wederzijds belang van samenwerken, vertrouwen, kennisuitwisseling en continuïteit in de relatie wordt steeds groter. De behoefte van de markt noodzaakt om vanuit een gezamenlijkheid de klant en de markt te bedienen.

Voor Bedrijf X is deze marktontwikkeling aanleiding voor een strategische heroriëntatie. Om vanuit eenheid de markt te kunnen bedienen en gezamenlijk klantwaarde te genereren is besloten de medewerkers van Vastgoed en Bouw vanuit de projectteamgedachte integraal te laten samen werken en wellicht op termijn de divisies Vastgoed en Bouw samen te voegen. Het project beoogt een succesvolle verandering van cultuur en gedrag. Medewerkers van de verschillende divisies moeten elkaar leren begrijpen, dezelfde taal gaan spreken en dezelfde invulling gaan geven aan het begrip klantwaarde. Ook moeten zij zich bewust worden van hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van het bouwproces en de daarin benodigde collegiale samenwerking, maar ook ten aanzien van de eigen duurzame inzetbaarheid. Belangrijk thema in het kader van duurzame inzetbaarheid is dat medewerkers zich bewust worden van de veranderende competentiebehoefte vanuit de arbeidsmarkt. Centraal staat een succesvolle verandering van cultuur en gedrag.

Bedrijf X bestaat uit diverse werkmaatschappijen die zelfstandig in de markt opereren. Vanuit gemeenschappelijk belang is besloten organisatie breed, gefaseerd per werkmaatschappij, de principes van het Lean bouwen in te voeren. Bij vestigingen van Bedrijf X Bouw zijn al eerder trajecten gestart om de implementatie van het Lean bouwen te begeleiden. De ervaringen vanuit die trajecten zijn ter lering meegenomen bij de implementatie binnen de andere werkmaatschappijen. Gelijksortige ervaringen binnen de trajecten kunnen leiden tot herkenning van teksten uit eerdere onderzoeksrapporten. In dit rapport kan bij het gebruik van de term *project* mogelijk spraakverwarring ontstaan. Daarom is gekozen voor de toevoeging ESF-project om het onderscheid te duiden.

2 Doelstelling van het project

Bedrijf X richt zich op een breed scala aan Vastgoed projecten, waaronder woningbouw. In tegenstelling tot bij de uitvoerende Bouw heeft Vastgoed een meer intermediaire functie die veel meer tendeert naar opdrachtgeverschap. Van de Vastgoedprojecten van Bedrijf X wordt ruim 70% gebouwd door de eigen bouwbedrijven.

Tot op heden zijn Vastgoed en Bouw van elkaar gescheiden divisies, met eigen directieteams. Met de aanstelling van een algemeen directeur voor zowel Vastgoed als Bouw worden de belangen verenigd. Besloten is om, op basis van lean-principes, vanuit gezamenlijkheid te gaan werken en de divisies op termijn samen te voegen. Aanleiding voor het ESF-project is deze samenvoeging en de introductie van een interdisciplinaire werkwijze op basis van lean-principes, veranderingen die voor medewerkers kunnen leiden tot de beleving van werkstress.

Werkstress kan veroorzaakt worden doordat de bestaande scheiding in verantwoordelijkheden en de beperkte interactie tussen de gescheiden disciplines met de invoering van lean bouwen sterk veranderen. Dat heeft tot gevolg dat uitvoerende verantwoordelijkheden sterker geprofileerd worden. Dit kan leiden tot spanningen in de arbeidsorganisatie. Daarbij komt dat Vastgoed en Bouw het bouwproces ieder van een andere kant bekijken en het begrip klantwaarde verschillend invulling geven: Bouw is veelal taak- en productiegericht, Vastgoed meer klant- en ontwikkelingsgericht. Medewerkers gaan nu werken in interdisciplinaire teams. Dit vergt collegiale samenwerking en nieuwe competenties van medewerkers.

Doelstellingen:

- Een door de medewerkers gedragen overgang naar het samenwerken in interdisciplinaire teams, met een zo laag mogelijk stressbeleving;
- Een meer op klantwaarde gerichte houding onder de medewerkers;
- Groter kwaliteitsbewustzijn en bewuste teamverantwoordelijkheid;
- Bewustwording van individuele ontwikkelmogelijkheden in relatie tot de organisatieverandering;
- Medewerkers bewust maken van hun rol en handvatten bieden om dagelijkse werkprocessen te verbeteren;
- Toename van het werkvermogen en plezier van het personeel.

2.1 Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk

Bedrijf X behoort tot de top van de Nederlandse Bouw- en Vastgoedmarkt. De medewerkers van Bedrijf X Vastgoed BV zijn met name actief op gebied van Ontwikkeling en Advies, Bouw en Techniek. Ze ontwikkelen, bouwen en onderhouden ruimtes waar mensen comfortabel kunnen wonen, werken, winkelen en recreëren. De medewerkers hebben overwegend een HBO/WO opleidingsniveau.

Kern van het project is om de samenvoeging van Vastgoed en Bouw en het samenwerken in interdisciplinaire teams te ondersteunen, in die zin dat medewerkers leren omgaan met de veranderingen die daardoor ontstaan in de arbeidsverhoudingen en de aanvullende competentiebehoefte. De zorg voor stabiliteit, draagvlak bij en betrokkenheid van de medewerkers staat centraal.

3 Thema

Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk, gericht op het verhogen van de betrokkenheid en productiviteit.

4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Projectteam: Project-, concept- en planontwikkelaars	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Projectdirecteuren	Individuele interviews, observatie overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Hoofd Planontwikkeling	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Productieleiders	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Directie, Corporate Communicatie en HR	Individuele interviews en voortgangsoverleg.	Projectmatig en waar van toepassing
Leanconsultant	Advies bij keuze leanconsultant. Observeren van lean-planningssessies. Adviseren bij de implementatie van leermethodes en leermiddelen. Evalueren van de voortgang en waar nodig bijsturen.	Wanneer van toepassing.

5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen

Doelstelling	Uitkomst
Een door de medewerkers gedragen overgang naar het samenwerken in interdisciplinaire teams, met een zo laag mogelijk stressbeleving;	Deze doelstelling is op projectniveau behaald. In de eindevaluatie van de betrokken projecten is door medewerkers aangegeven dat zij weinig tot geen stress hebben ervaren door de daadwerkelijke samenwerking in teams. Er is door medewerkers wel stress ervaren door de zorg over de interne herstructurering en de mogelijke persoonlijke consequenties. Het uitblijven van informatie hierover heeft de stressbeleving versterkt. Op organisatieniveau zal de fysieke samenvoeging van de divisies een positieve impuls kunnen betekenen voor de interdisciplinaire samenwerking, mits deze wordt begeleid en wordt gesteund door strategische kaders. De begeleiding wordt gegeven door interne medewerkers die al (positieve) ervaring hebben opgedaan met het werken in projectteams. De strategische kaders worden in werkgroepen opgesteld. Dit zal de stressbeleving beperken.
Een meer op klantwaarde gerichte houding onder de medewerkers;	Deze doelstelling is op projectniveau gedeeltelijk behaald. Er valt op dit terrein nog voldoende te verbeteren. Een oorzaak voor het slechts gedeeltelijk behalen van deze doelstelling is gelegen in de focus van medewerkers. Onder andere de herstructurering heeft de gewenste verandering van het 'van binnen naar buiten kijken' naar 'redeneren vanuit klantperspectief' vertraagd. Op organisatieniveau is wel beweging zichtbaar doordat medewerkers van Vastgoed langer betrokken blijven bij de projecten in de realisatiefase. De benodigde voorwaartse integratie van medewerkers van Bouw om gezamenlijk klantwaarde te leveren is in de praktijk nog onvoldoende gerealiseerd.

Doelstelling	Uitkomst
Groter kwaliteitsbewustzijn en bewuste teamverantwoordelijkheid;	Deze doelstelling is op projectniveau behaald en op organisatieniveau ten dele behaald. Met name de ontwikkeling van de teamverantwoordelijkheid kan substantieel verbeteren door op het niveau van directie en leiding eenduidig te (blijven) sturen op projectresultaat. Daar waar afdelingsresultaat en persoonlijk resultaat wordt beloond bóven projectresultaat zal de gewenste teamverantwoordelijkheid belemmerd worden (blijven).
Bewustwording van individuele ontwikkelmogelijkheden in relatie tot de organisatieverandering;	Deze doelstelling is behaald. In de eindevaluatiegesprekken geven medewerkers aan dat zij hebben geleerd om hun eigen 'mentale modellen' te herkennen en ook de invloed daarvan op hun houding en gedrag. Medewerkers geven aan dat zij door het verbreden van hun perspectief de belangen van anderen (opdrachtgever, adviseurs, collega's) beter zijn gaan herkennen en begrijpen. Ook herkennen ze eerder waar onderlinge spanningen door veroorzaakt worden en zijn ze beter in staat deze onderling op te lossen en/of te voorkomen.
Medewerkers bewust maken van hun rol en handvatten bieden om dagelijkse werkprocessen te verbeteren;	Deze doelstelling is op projectniveau zeker behaald. Medewerkers in de betrokken projecten tonen meer eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap in het verbeterproces. Op afdelingsniveau is dan toch weer de traditionele hiërarchische verhouding een vertragende factor. Er wordt door de leiding wel <i>gezegd</i> dat medewerkers alle ruimte hebben om de dagelijkse werkprocessen te verbeteren maar door medewerkers wordt deze ruimte minder benut dan mogelijk en wenselijk. De afwachtende houding wordt enerzijds veroorzaakt doordat medewerkers eerst bevestigd willen zien dat wat wordt <i>gezegd</i> ook daadwerkelijk wordt gewaardeerd indien het wordt <i>gedaan</i> . Anderzijds wordt de ontwikkeling belemmerd doordat medewerkers pas (durven) handelen wanneer ze zeker weten dat de verandering ook een <i>succesvolle verbetering</i> is, ingegeven door de zorg voor het maken van fouten. En tot slot is er ook een categorie medewerkers die meer afstand heeft (genomen) en het standpunt hanteert dat leidinggevende verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en invoeren van verbeteringen.
Toename van het werkvermogen en werkplezier van de medewerkers.	Deze doelstelling is op projectniveau behaald. De onderlinge werkrelatie tussen medewerkers van Vastgoed en Bouw is grotendeels positief en constructief. Het toegenomen onderlinge begrip draagt ook bij aan het werkplezier. Ook hier is verdere ontwikkeling noodzakelijk, met name op het niveau van directie en leiding. Onderlinge spanningen op dit niveau hebben een negatief effect op zowel het werkvermogen als op het werkplezier van de betrokken medewerkers. Het veroorzaakt loyaliteitsconflicten en belemmert de gewenste openheid en transparantie die noodzakelijk zijn voor het succes van interdisciplinaire teams. Daarnaast is ook de beleving van werkdruk een punt van aandacht. Het werkvermogen kan verder worden verbeterd door het continu verbeteren consequent toe te passen waardoor verspillingen in het werk worden voorkomen en de werkbelasting afneemt.

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

Bij aanvang van het traject zijn met alle betrokken medewerkers individuele interviews en gesprekken gevoerd. In die gesprekken is de beleving van de medewerker van de huidige situatie in kaart gebracht op persoonlijk-, project-, en organisatieniveau. Tevens hebben medewerkers de gewenste ontwikkelingen op die niveaus aangegeven en de daarvoor noodzakelijke voorwaarden. De medewerkers hebben zelf een plan van aanpak opgesteld om het werken in projectteams op te starten en te faciliteren. Vervolgens zijn ze het zelf in het project ook gaan toepassen waardoor direct de toetsing plaatsvond tussen het plan en de realiteit. De medewerkers zijn steeds zelf 'in the lead' geweest. Deels omdat dit ook de basis van de leanmethode is maar dit is versterkt doordat op het niveau van leiding de noodzakelijke eenheid maar moeizaam ontwikkelde en de medewerkers daar samen simpelweg sneller ontwikkelden. Ze liepen qua ontwikkeling van de gewenste houding en gedrag over het algemeen vóór op de leiding.

Daar waar medewerkers in het project spanning hebben ervaren hebben zij de ruimte gekregen en genomen om met inzet van coaching, begeleiding en/of opleiding de spanningsbronnen te achterhalen en te verminderen c.q. op te lossen.

In de wekelijkse en maandelijkse overlegvormen hebben de medewerkers zelf bepaald welke initiatieven en interventies werden ontwikkeld, op welk moment, met wie en hoe. Ook de implementatie van de leanmethoden en de inhuur van leanconsultants is door de medewerkers zelf bepaald. Zij zijn dus steeds bepalend en daarmee ook (grotendeels) verantwoordelijk geweest voor de voortgang en het tempo van de ontwikkelingen. Dat laat onverlet dat de bedrijfsmatige herstructurering die in dit project voortdurend op de achtergrond heeft gespeeld wel degelijk invloed heeft uitgeoefend op de voortgang. In de eindevaluaties hebben alle medewerkers aangegeven hier in meer of mindere mate *last* van te hebben gehad.

7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven

Interne publiciteit:

Alle betrokken medewerkers zijn door de adviseur geïnformeerd over zowel de inhoud als de bijdrage van ESF aan de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

Op alle communicatiemiddelen is het logo van ESF vermeld en het onderschrift: mede mogelijk gemaakt door.



Op betrokken afdelingen en projecten is een afbeelding van het ESF-logo geplaatst.



Externe publiciteit:

Op de gevel bij de entree van het hoofdkantoor is gedurende de looptijd van het project een aanduiding geplaatst.



Medewerkers van externe relaties die betrokken zijn bij de projecten hebben van de adviseur een persoonlijke toelichting gehad op de inzet en betekenis van de bijdrage vanuit het Europees Sociaal Fonds.

8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie

In dit ESF-project heeft de begeleiding van de adviseur zich met name toegespitst op competentieontwikkeling van de betrokken leiding en medewerkers. De competenties van de leiding en medewerkers van Vastgoed zijn van nature meer klant- en ontwikkelingsgericht. In hun vakgebied zijn zij gewend om voor en samen met de klant een project te ontwikkelen waarvoor inlevingsvermogen, visualiseren en creativiteit vereist zijn. Zij zijn met name relatie- en dus mensgericht. Naarmate je verder in het bouwproces gaat richting realisatie, veranderen de focus en competenties van de betrokkenen naar taakgerichtheid. Leiding en medewerkers van Bouw zijn met name gedreven om de gewenste en vereiste projectspecificaties te vertalen naar concrete producten. Competenties als daadkracht, consciëntieusheid en pragmatisme zijn daarbij noodzakelijk om projecten te realiseren binnen kaders van tijd, geld en kwaliteit. Deze verschillen in aanleg (c.q. persoonlijkheidskenmerken) hebben ook effect op het leervermogen van de betrokkenen. De medewerkers van Vastgoed hebben van nature meer aansluiting bij het leren vanuit de theorie (abstract conceptualiseren), de medewerkers van Bouw sluiten beter aan bij het leren vanuit de praktijk (concreet ervaren).

Door de voorwaartse integratie van de medewerkers van Bouw in de interdisciplinaire projectteams wordt een beroep gedaan op het abstract conceptualiseren. Dit stuit op weerstand zodra de leiding en medewerkers van Bouw betwijfelen of de aangeboden kennis i.c. de gevraagde leerontwikkeling ook gaat leiden tot concrete opbrengst dus een concreet resultaat, veelal meetbaar in tijd, geld en/of kwaliteit. In dit gezamenlijk ontwikkeltraject leidt het ontbreken van duidelijke kaders en richtlijnen dus tot een verschil in beleving bij de medewerkers. Voor de medewerkers van Vastgoed biedt het de ruimte om samen de gewenste vernieuwing te ontwikkelen. Door de medewerkers van Bouw wordt de geboden ruimte als belemmerend ervaren doordat het onduidelijkheid oproept. (*“Wat willen ‘ze’ nou eigenlijk”*) Daarnaast kan vooraf niet bewezen worden dat de leerontwikkeling ook gaat leiden tot een beter resultaat waardoor de bereidheid om te investeren wordt beperkt. De begeleiding heeft zich daardoor met name gericht op het leren kennen, begrijpen en vertrouwen van elkaar en het waarden van de complementaire competenties om de bestaande kloof tussen Bouw en Vastgoed te overbruggen.

Bij aanvang van het ESF-project was al sprake van onderlinge spanning in het directieteam. Deze spanning is ‘meegenomen’ naar het project en heeft zichtbaar effect veroorzaakt, zowel onderling als op de betrokken medewerkers. Dit heeft de adviseur echter ook de mogelijkheid geboden om ‘vanuit de hier-en-nu situatie’ in het ESF-project de onderstroom te bespreken met de betrokkenen en interventies te plegen.

Gebaseerd op de door directie en medewerkers in de individuele interviews aangegeven persoonlijke en project ontwikkeldoelen is door de adviseur een project kick off georganiseerd. Het doel was om een gezamenlijke basis te creëren voor een constructieve leeromgeving. Voorwaarde is dat deze leeromgeving door alle betrokkenen als mentaal veilig wordt ervaren zodat open en transparant wordt gecommuniceerd over de gewenste teamontwikkelingen. Bij aanvang van het ESF-project is deze mentale veiligheid onvoldoende aanwezig. Met interventies op persoonlijk- en teamniveau begeleidt de adviseur de ontwikkeling van de mentale veiligheid zodat van elkaar en samen geleerd kan worden.

Door middel van participatieve observatie van onder andere het Integraal Projectteam Overleg (IPO) wordt door de adviseur de teamontwikkeling bevorderd en de uitwisseling van perspectieven gestimuleerd. De teamleden zijn door de adviseur begeleid in het structureren van de aanpak en het optimaliseren van de samenwerking.

In plenaire sessies is door de adviseur kennis overgedragen over veranderkunde en de werking van het brein om inzicht te geven in de ontwikkeling van intrinsieke motivatie en de invloeden op gedragsverandering. Ook zijn de onderlinge verschillen in competenties toegelicht om gerichte ontwikkeling mogelijk te maken.

In individuele coaching gesprekken met de adviseur zijn leiding en medewerkers gespiegeld en begeleid in het verbeteren van (het zicht op) het effect van het eigen gedrag op samenwerken en werksfeer. Ook is aandacht besteed aan het effect van intrinsieke en extrinsieke motivatie op het eigen gedrag en persoonlijke ontwikkeling en de eigen bijdrage aan het behalen van de projectdoelstellingen.

Bij geconstateerde spanning tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers, tussen de leiding of medewerkers onderling en tussen medewerkers en leiding zijn door de adviseur interventie- en begeleidingsgesprekken gevoerd om de spanningsbronnen te achterhalen en de betrokkenen in staat te stellen te leren om de

werkrelatie samen te herstellen en te verbeteren. De leereffecten uit deze gesprekken zijn vervolgens benut om structurele verbeteringen in werkrelaties en werkprocessen door te voeren.

Met de betrokken directeuren is door de adviseur een kennissessie gehouden over leiderschapstijlen en het leiding geven aan verandering. Ook is kennis overgedragen over de effecten van extrinsieke motivatie vanuit de organisatiecontext op de houding en het gedrag van de medewerkers en zijn gezamenlijk interventies ontwikkeld ter behoeve van de teamontwikkeling. Met beide directeuren zijn ook bilaterale gesprekken gevoerd om de leerontwikkeling op het gebied van leiderschapstijl te bevorderen.

In de voorbereiding van de verhuizing naar een gezamenlijke locatie heeft de adviseur de verantwoordelijke projectmanager geadviseerd over de aanpak om het draagvlak bij medewerkers te vergroten en de weerstand te beperken.

De adviseur heeft de medewerkers geadviseerd bij het selecteren van de leanconsultants en op projectniveau begeleid bij het implementeren van leanmethoden. De adviseur heeft samen met de medewerkers en de consultant de leansessies voorbereid. Tijdens de leansessies heeft de adviseur participatief geobserveerd om de leeropbrengst te vergroten. Om de kennisdeling intern te bevorderen en zo de afhankelijkheid van externe experts te beperken, heeft de adviseur medewerkers van diverse bedrijfsonderdelen met elkaar in contact gebracht zodat van elkaar geleerd kan worden.

In de eindevaluaties zijn de resultaten en de leerervaringen met de leiding en de medewerkers besproken en is advies gegeven over de borging van de resultaten en de voortgang van de organisatieverandering.

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

Binnen de Bedrijf X-organisatie is, naast de benoemde doelgroepen, (in meer of minder mate intensief) samengewerkt met de volgende afdelingen:

- HR, groepsniveau
- HR, werkmaatschappij
- Concern communicatie
- Leiding en medewerkers van Bedrijf X Vastgoedontwikkeling
- Leiding en medewerkers van Bedrijf X bouw

Buiten de Bedrijf X-organisatie is (intensief) samengewerkt met:

- Leanconsultants van Arpa Learn Instituut
- Directie en medewerkers van diverse opdrachtgevers
- Directie en medewerkers van diverse (technische) adviesbureaus

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting

De algemeen directeur krijgt onder andere de opdracht om de divisies Vastgoed en Bouw rendabel te laten samenwerken en indien wenselijk op termijn te integreren. In overleg met het directieteam en de adviseur wordt voor het ontwikkelen van een integrale aanpak besloten een ontwikkelproject te kiezen dat nog in de opstartfase is. In dit project kan vanaf het begin vanuit het integrale gedachtegoed worden gewerkt zodat ervaring wordt opgedaan. Deze ervaringen zullen als leerontwikkeling dienen en worden daarmee de basis van de implementatie van de nieuwe werkorganisatie. Om de medewerkers die niet direct bij het project betrokken zijn mee te nemen in het leerproces wordt besloten via de intranetsite frequent de leerontwikkelingen te delen. Er wordt een projectteam samengesteld dat bestaat uit de algemeen directeur, de directeuren van de betrokken divisies, de project- en planontwikkelaars en de (beoogd) projectleider. De adviseur voert individuele interviews met de projectteamleden om hun visie op de huidige en gewenste werkorganisatie, samenwerking en communicatie én de daarvoor voorwaardelijke competentieontwikkeling in kaart te brengen.

10.1.1 De klantvisie

Om zicht te krijgen op de beleving van de klant met betrekking tot het realiseren van klantwaarde wordt een afgerond woningbouwproject geëvalueerd. Door middel van individuele interviews met betrokken medewerkers van de klant en van Bedrijf X wordt door de adviseur de werkorganisatie en de persoonlijke beleving in kaart gebracht. De uitkomsten van de interviews worden door de adviseur geanalyseerd naar onder andere spanningsbronnen en verbeterpunten op het gebied van mens en proces. Met begeleiding van de adviseur wordt een evaluatiesessie belegd met de opdrachtgever en de verantwoordelijke hoofden van de betrokken afdelingen. Doelstellingen, (resultaat-) verwachtingen, belemmeringen en knelpunten worden besproken om de oorzaken van de spanningsbronnen te achterhalen. Tevens worden gewenste aanpassingen in het werkproces en houding en gedrag vertaald naar leer- en aandachtspunten en meegenomen in het verbetertraject.

Ook bij een lopend bouwproject in de ontwikkelfase wordt door de adviseur door middel van individuele interviews met de opdrachtgever, de adviseurs en de betrokken medewerkers de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht en geanalyseerd. In een aantal sessies wordt samen met de opdrachtgever en het projectteam een plan van aanpak opgesteld om de oorzaken van de oplopende spanningen te achterhalen en weg te nemen. Tevens worden door de betrokkenen verbeteringen in de werkorganisatie ontwikkeld om nieuwe spanningsbronnen te voorkomen.

10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling

In een plenaire sessie koppelt de adviseur de analyse terug en toetst de aannames bij de betrokkenen. De doelstellingen van het traject worden door de directeur Vastgoed toegelicht en onderling besproken. Om de gewenste competentieontwikkeling in gang te zetten draagt de adviseur kennis over van onder andere gedragsverandering en de werking van mentale modellen zodat de betrokkenen in staat zijn om de eigen mentale modellen te herkennen en te begrijpen vanuit welke mentale modellen de ander redeneert. Op die manier wordt ruimte gecreëerd voor perspectiefverbreding die noodzakelijk is voor wederzijds begrip. Ook wordt de achtergrond van het lean bouwen en de relatie met duurzame inzetbaarheid toegelicht.

In het tweede deel van de sessie worden de projectdoelen besproken en worden de gemeenschappelijke belangen vastgesteld zodat commitment ontstaat om gezamenlijk een schema voor de procesorganisatie te kunnen opstellen. Tijdens de sessie is echter een fenomeen zichtbaar dat ook uit de individuele interviews naar voren is gekomen. Er is spanning tussen de directeuren die tot felle discussies leidt. Deze discussies worden steeds beslecht door de algemeen directeur die als scheidsrechter moet optreden om te voorkomen dat het proces stagneert. Er lijkt echter bij de directeuren weinig draagvlak voor de besluiten die op deze manier worden genomen. Een ander fenomeen is dat de medewerkers zichtbaar ongemakkelijk worden van deze spanningen. Ze trekken zich terug en worden stil. Gezamenlijk een schema voor de procesorganisatie vaststellen lukt hierdoor niet. De adviseur benoemt deze spanningen en er wordt besloten om het projectteam voorlopig 'op te knippen' in twee subgroepen. De medewerkers gaan onderling aan de slag met het uitwerken van de procesorganisatie. Het directieteam gaat aan de slag om de onderlinge spanningsvelden te onderzoeken en op te lossen.

10.3 Fase 3: samen een leeromgeving creëren

In de sessies met de medewerkers wordt eerst aandacht besteed aan de ervaringen uit de eerste sessie. De redenen voor het terugtrekken en het stil zijn worden besproken. De overtuigingen gebaseerd op hiërarchie spelen een rol (*"als medewerker bemoei je je niet met zaken die de directie betreffen"*) en er is sprake van een loyaliteitsconflict. Medewerkers willen de 'eigen' directeur en plein public niet afvallen dus houden hun mond wanneer ze het in de discussie met de directeur niet eens zijn. Opvallend is dat de medewerkers van de verschillende afdelingen wel in staat blijken om onderlinge verschillen zonder spanning te bespreken en tot constructieve oplossingen te komen met wederzijds belang. De aanwezigheid en betrokkenheid van de directeuren lijkt eerder belemmerend dan stimulerend te werken op de samenwerking. Om deze situatie te verbeteren worden door de medewerkers een aantal voorstellen gedaan.

1. De hiërarchie werkt in het projectteam beperkend op de leerontwikkeling en dus wordt voorgesteld in het projectteam geen hiërarchische verhoudingen te hanteren maar gelijkwaardigheid. Iedere mening en iedere stem telt in het projectteam even zwaar.

2. Om aan het loyaliteitsconflict te werken worden op afdelingsniveau tussen directeur en medewerkers geen 'een-tweetjes' gecreëerd om invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Er wordt ook openlijk gesproken over de zorg van medewerkers dat het tegenspreken van de eigen directeur in het projectteam nadelige consequenties voor de onderlinge verstandhouding kan hebben.

Ook in het directieteam wordt overlegd op welke wijze de onderlinge spanningen kunnen worden verminderd. Allereerst wordt besloten dat er in het projectteam teveel directeuren participeren. Omdat geen enkele directeur zelf zijn positie in het projectteam wil opgeven wordt het besluit door de algemeen directeur genomen. De betreffende directeuren accepteren dit onder protest. Daarnaast is besloten dat de algemeen directeur geen formeel lid van het projectteam meer zal zijn maar incidenteel en op uitnodiging de vergaderingen zal bijwonen. De voortgang zal worden gevolgd door de verslaglegging en toelichting door projectteamleden en de adviseur. De onderlinge spanning tussen de beide nog deelnemende directeuren blijft vooralsnog onbesproken.

In de plenaire sessie volgend op de onderlinge overleggen worden door de medewerkers een aantal voorstellen gedaan over het intern proces en de voorwaarden voor succes. Alle voorstellen worden serieus besproken en geaccordeerd. Dat betekent een doorbraak in de traditionele hiërarchie omdat vanaf dat moment besloten is dat alle leden van 'het integraal projectteam' een gelijkwaardige invloed uitoefenen op keuzes en besluiten. Om de gezamenlijke verantwoordelijkheid te borgen gaat gewerkt worden met één rapportage- en verantwoordingslijn vanuit Vastgoed en Bouw naar de algemeen directeur. Er wordt één algemene planning opgesteld waarin de voortgang van ontwikkeling en realisatie(-voorbereiding) zichtbaar is. Tevens worden de onderlinge verschillen in rapportages opgelost door nieuwe, gezamenlijke fasedocumenten op te stellen waarin de verantwoordingseisen worden verwerkt.

Er wordt een projectstructuur ontwikkeld en een maandelijkse integraal projectteam (IPO) gepland met een vaste agenda en roterend voorzitterschap. De adviseur begeleidt de sessies door observatie en interventies in de communicatie- en samenwerkingspatronen. Tevens wordt in iedere vergadering aandacht besteed aan het lean-principe van continu verbeteren. Tussen de IPO's door wordt door de medewerkers en de adviseur gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe methoden en formats. De directeuren en medewerkers werken vanuit hun eigen kantoren en die vestigingen liggen verspreid over het land. Bij het plannen van de vergaderingen ontstaat enige irritatie over het kiezen van de locatie. Wie moet reizen en hoe vaak lijkt op 'een weegschaal' te liggen en wordt ervaren als het elkaar een gunst verlenen. Wanneer de weegschaal naar het oordeel van betrokkenen teveel naar een kant doorslaat wordt dit vertaald als machtsuitoefening en gebrek aan respect.

Vanuit de (lean-)projectteamgedachte wordt geconstateerd dat een gezamenlijke werkruimte kan bijdragen aan de onderlinge verbinding en samenwerking van de projectteamleden. Het voorkomt ook dat er discussie over de vergaderlocaties blijft. Er wordt gekozen voor een kantoor in de nabijheid van het te ontwikkelen project, wat ook voor alle betrokkenen reistijd betekent. Deze locatie zal worden ingericht om eveneens de voortgang van het project te kunnen visualiseren. Minimaal één dag per week zullen de medewerkers gezamenlijk op het kantoor aanwezig zijn. Tevens zullen andere vergaderingen over het project zoveel mogelijk hier gehouden worden, mits de ruimte dit toelaat.

Lean is gebaseerd op het realiseren van klantwaarde. Vanuit dat oogpunt wordt aan de klant (twee externe opdrachtgevers) gevraagd om te participeren in de projectlocatie. De betrokken opdrachtgevers zijn niet onwelwillend maar besluiten om niet te participeren, het bijdragen in de gezamenlijke kosten speelt hierbij een interessante rol. Het kostenargument lijkt toch met name ingegeven door de behoefte om enige afstand te houden tot de opdrachtnemer i.c. directie en medewerkers van het bouwbedrijf. De traditionele rolverdeling lijkt op het besluit van invloed te zijn maar wordt als zodanig niet uitgesproken. In het IPO wordt besloten toch een 'eigen projectruimte' te creëren en aan de medewerkers van Vastgoed wordt gevraagd een passend kantoor te zoeken. De kosten worden gedeeld tussen Vastgoed en Bouw.

Om de opdrachtgever mee te nemen in het integrale gedachtegoed wordt een sessie belegd als basis voor een succesvolle integrale samenwerking. Onder leiding van de adviseur gaan leden van het projectteam met de opdrachtgever aan de slag om elkaars uitgangspunten te leren kennen, elkaars verwachtingen te verkennen en af te stemmen en ideaalscenario's te ontwikkelen. De sessie is beoogd als begin van een open en transparante samenwerking, consensus over de rol van een *bouwteampartner* en leidend tot duidelijke afspraken over de verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden. Er wordt op constructieve wijze met elkaar gesproken, naar elkaar geluisterd en overlegd. De uitgangspunten, wensscenario's, projectambities en wederzijdse verwachtingen worden besproken en vastgelegd.

Omdat in de onderlinge communicatie in het projectteam *macht* een rol blijft spelen besteedt de adviseur in het IPO aandacht aan de overdracht van kennis over communicatiepatronen en transactionele analyse. De 'ouder-kindpatronen' zijn in een eerder stadium ook met diverse directieleden besproken om de onderlinge spanningen te verklaren en te verbeteren. Er is in het projectteam een onevenwicht zichtbaar waardoor de ontwikkeling van de nieuwe samenwerkingsvorm vertraagt. Het elkaar aanspreken en helpen verbeteren ligt gevoelig. Vooral bij de medewerkers van Bouw leidt de bespreking tot beter inzicht in de communicatiepatronen. Bij de medewerkers van Vastgoed is ook herkenning maar is al meer sprake van een professionele werkrelatie waarin op basis van gelijkwaardigheid wordt gecommuniceerd.

Interessant is de mate van invloed die men op elkaar heeft en daarmee op de ontwikkeling van de projectcultuur. De directeur Bouw hanteert in zijn communicatie naar de medewerkers meer de patriarchale rol en in het IPO ervaren de medewerkers dit wel maar accepteren dit en geven geen weerwoord. Na afloop van de vergadering wordt er door de medewerkers onderling wel over gesproken. In de verhouding naar de directeur van Vastgoed stelt de directeur Bouw zich voornamelijk op als de traditionele dienstverlenende 'opdrachtnemer'. De directeur Vastgoed stoort zich daar met enige regelmaat aan, wat kan leiden tot scherpe opmerkingen waardoor opnieuw in het team een ongemakkelijke sfeer ontstaat.

De adviseur constateert dat medewerkers last houden van het loyaliteitsconflict tussen het gezamenlijk (overeengekomen) projectbelang en het belang van (de directeur van) de divisie. Doordat er geen eenheid is tussen de directeuren blijft er een spanningsveld voor de medewerkers bestaan. De adviseur besluit tot een interventie en belegt met beide directeuren een kennissessie over leiderschapsstijlen, met name het leidinggeven aan gedragsverandering en het ontwikkelen van teaminterventies. De intentie is om door het bieden van kennis bij beide directeuren inzicht te ontwikkelen in de eigen invloed op het proces, elkaar beter te leren kennen en waarderen en gezamenlijk tot een constructieve aanpak te komen. Eerst wordt aandacht besteed aan de complexiteit van veranderingen en de invloeden op teamontwikkeling. Vervolgens worden de onderlinge verschillen in leiderschapsstijl besproken en de gevolgen hiervan op de competentieontwikkeling van de medewerkers. Tot slot worden afspraken gemaakt over de aanpak in de komende periode.

De sessie sluit qua onderwerp en leermethode (abstract conceptualiseren) beter aan op het interessegebied van de directeur Vastgoed. Voor de directeur Bouw kost het meer moeite om de kennis op te nemen en deze vervolgens te reflecteren op het eigen gedrag. Hierdoor blijft het onderling afstemmen moeizaam. Het begrip is wel toegenomen maar er is nog steeds geen sprake van intrinsiek beleefde gezamenlijkheid. In de IPO's is merkbaar dat beide directeuren zich meer bewust zijn geworden van het effect van het eigen gedrag op de medewerkers en dat ze beide proberen hier rekening mee te houden. Medewerkers geven aan dat ze ervaren dat de directeuren wel 'hun best doen' maar dat het zeker nog niet 'vanzelf gaat'. Omdat de onderlinge samenwerking tussen de medewerkers wel constructief verloopt hebben zij dus qua leerontwikkeling een voorsprong op de directeuren en zouden daarmee als voorbeeld kunnen dienen. Ook dit ligt nog te gevoelig om expliciet te worden benoemd en als inspirerend voorbeeld te worden benut.

10.4 Fase 4: implementatie van het lean bouwen

Na enkele maanden is het gezamenlijk projectkantoor gerealiseerd en wordt afgesproken dat de medewerkers wekelijks op dinsdag vanuit dit kantoor werken. Ook worden de IPO's en andere projectvergaderingen hier gehouden. De samenwerking en afstemming tussen de medewerkers onderling ontwikkelt zich positief en constructief. De planning begint echter wat uit te lopen. Besloten wordt om een leanconsultant uit te nodigen om toe te lichten op welke wijze een integrale planning kan worden opgesteld. Er vinden kennismakingsgesprekken plaats met medewerkers en later met de opdrachtgever erbij. Enige aarzeling over de toepasbaarheid van de methode en toegevoegde waarde van de aanpak is bij alle betrokkenen aanwezig. Toch wordt na enkele voorbesprekingen een planningssessie belegd waarvoor de interne medewerkers, de opdrachtgevers en de betrokken adviseurs (waaronder de constructeur, (landschaps-)architecten en specialisten op het gebied van energie en geo) worden uitgenodigd. Het doel van de sessie is om Lean te introduceren, een basis te leggen voor een constructieve projectcultuur (betrokkenheid, eigenaarschap, proactief en oplossingsgericht handelen) en een integrale aanpak te stimuleren i.c. alles in één keer goed.

De sessie verloopt in een constructieve sfeer. De projectdoelstellingen en projectambities worden door de opdrachtgevers toegelicht en onderling besproken. Na een toelichting door de leanconsultant gaan de betrokkenen aan de slag met de opzet van een leanprojectplanning. Opvallend is dat er direct al tussen de

adviseurs onderling discussies worden gevoerd over afstemmingsissues en onduidelijkheden in de volgorde van taken en verantwoordelijkheden. De rol van de gemeente, die niet vertegenwoordigd is, blijkt van grote invloed op de haalbaarheid van de planning. Besloten wordt om een tweede sessie te beleggen waarbij ook de gemeente wordt uitgenodigd en de planning verder wordt uitgewerkt.

De gemeente blijkt bereid deel te nemen aan de sessie en is met vijf personen vertegenwoordigd. Omdat zij de toelichting op het lean werken door de consultant in de eerste sessie hebben gemist, wordt voorafgaand aan de planningssessie eerst aan hen een uitleg gegeven. Opvallend is de terughoudendheid van de medewerkers van de gemeente naar de leanconsultant. Bij sommige valt zelfs weerstand waar te nemen. Er blijkt binnen de gemeente al een 'leantraject' te zijn geweest. Door een leidinggevende wordt gezegd: *"Lean, was dat niet zo'n hype van 2 / 3 jaar geleden? Op onze administratie is toen alle poespas eruit gehaald."* Daarop wordt door de gemeentecollega's wat afstandelijk lacherig gereageerd.

Na de algemene toelichting wordt de groep uitgebreid met de overige medewerkers en de adviseurs. De vertegenwoordigers van de gemeente stellen zich welwillend op, naar sommige deelnemers wordt met aandacht geluisterd. In de plenaire sessie blijft het verschil in benadering van de leanconsultant opvallend. Zodra hij het aan het woord is, wordt er door de vertegenwoordigers van de gemeente weer afstand gehouden en er lijkt zelfs sprake van achterdocht naar zijn motieven. Bij de instructie van de aanpak wordt het nut van de aanpak openlijk betwijfeld. De landschapsarchitect, die blijkbaar wel het respect heeft verdiend, bemiddelt regelmatig waardoor het proces toch doorgang vindt. De adviseur heeft het vermoeden dat de eerdere ervaringen met leantrajecten niet tot een positieve connotatie hebben geleid. Dit heeft ook effect op hoe serieus door de gemeente op de tot stand gekomen leanplanning gestuurd zal worden. Wat de overige deelnemers betreft zal het handhaven en bijsturen van de planning meer structureel van aard zijn.

10.5 Fase 5: de interne procesorganisatie

Om de werkzaamheden van Vastgoed en Bouw beter op elkaar af te stemmen wordt een projectteam integrale procesorganisatie samengesteld. De directe aanleiding is dat vanuit Vastgoed wordt geconstateerd dat men op projectniveau steeds minder 'in control' is. Medewerkers van Vastgoed nemen daarin het voortouw en vragen de hoofden van de afdelingen van Bouw om deelname. In een plenaire sessie, begeleid door de adviseur worden eerst de huidige problemen in kaart gebracht zodat de urgentie wordt beoordeeld en specifieke verbeterdoelen kunnen worden opgesteld.

De volgende issues worden door de deelnemers gezamenlijk vastgesteld:

- Meer 'ongelukken' dan vroeger (verliezen op projecten)
- Eigen verdienmodel per bedrijf?
- Mismatch in verwachtingen
- Overdracht ervaren als 'over de schutting'
- Geen uniforme projectdocumentatie
- Teamsamenstelling: van beschikbaar naar geschikt / match tussen personen
- Verschil in werkwijze tussen de bouwafdelingen
- Eigenaarschap van een team versus eigenaarschap van het individu
- Discipline / professionele houding: is er bij medewerkers voldoende urgentiebesef?
- Onduidelijkheid geeft onrust: vragen om visie belemmert het dagelijks werk

Er wordt een eerste opzet van een actielijst gemaakt waarin de issues worden vertaald naar concrete verbeteracties. Twee deelnemers nemen de taak op zich om de verantwoordelijke directieleden over de aanpak te informeren en te committeren en tevens akkoord / mandaat te krijgen om de acties ook daadwerkelijk uit te voeren.

In de tweede sessie worden de voortgang en de resultaten van de verbeteracties gevolgd, besproken en verder uitgewerkt. Tevens wordt de actielijst uitgebreid met items rondom de thema's *mens* en *innovatie*. Alle deelnemers hebben specifieke acties waarvoor zij de verantwoordelijkheid dragen. Zij betrekken andere medewerkers buiten de projectgroep om de verbeteracties tot stand te brengen. Interessant in deze projectgroep is de mate van betrokkenheid en eigenaarschap voor de in gang gezette ontwikkeling. Bij de medewerkers van Vastgoed (de initiatiefnemers van deze projectgroep) is eigenaarschap zichtbaar die wordt gestimuleerd door de eigen directeur. De actiepunten waar zij verantwoordelijk voor zijn worden ook daadwerkelijk en op tijd uitgevoerd. Bij de medewerkers van Bouw is nog geen sprake van eigenaarschap. De waarde van de projectgroep, de rol in de gewenste organisatieontwikkeling en de legitimatie van de verbeteracties wordt betwijfeld, wat leidt tot vertraging. Vergaderingen worden uitgesteld en verbeteracties worden niet of met vertraging in gang gezet. Dit gedrag leidt bij de deelnemers die wel actief met de verbeterpunten aan de slag zijn tot irritatie.

Organisatiebreed speelt ook de op handen zijnde herstructurering een rol. Er worden werkgroepen ingericht waarin hoofden van afdelingen samen met medewerkers aan de slag gaan om de nieuwe organisatie-inrichting vorm te gaan geven. De onderwerpen in deze werkgroepen blijken onderwerpen in het projectteam te overlappen. Dit veroorzaakt verwarring over nut en noodzaak van de verbeteracties bij met name de deelnemers van Bouw en is voor hen aanleiding om (weer) pas op de plaats te maken.

De adviseur besluit tot een interventie en vraagt aan de verantwoordelijke directieleden om deel te nemen aan de volgende sessie zodat het belang van de werkzaamheden van de projectgroep duidelijker wordt en er door de deelnemers van Bouw meer 'legitimatie' wordt ervaren. De directeur Vastgoed neemt deel namens het directieteam. Het doel van de sessie is om de voortgang te evalueren, de afgeronde items uit de actielijst gereed te maken voor implementatie en verbeteracties die raakvlakken c.q. overlap hebben met andere werkgroepen samen te voegen. Tussen de directeur Vastgoed en de hoofden van Bouw ontstaat een discussie over de koers van het bedrijf. Volgens de hoofden van Bouw leidt het ontbreken van duidelijkheid over de koers van het bedrijf tot vertraging in de benodigde ontwikkeling, de kaders ontbreken. Een discussie die bij de betrokkenen leidt tot toenemend wederzijds onbegrip en onvrede waardoor de ervaren afstand tussen Bouw en Vastgoed niet wordt verkleind. Het doel van de sessie wordt daardoor niet bereikt. Bij de medewerkers van Vastgoed begint in de houding 'enige moedeloosheid' zichtbaar te worden.

De adviseur stelt een overdrachtsdocument op waarin de afgeronde en lopende verbeteracties en de verantwoordelijke medewerker/afdeling worden vastgelegd. Met instemming van de andere deelnemers en de directie wordt de leiding van de sessies overgedragen naar een medewerker van Vastgoed. De adviseur ondersteunt de medewerker bij de opstart in zijn rol. In de afstemming met de directieleden blijken er toch interpretatieverschillen te zijn over de focus van het projectteam en de concrete ontwikkelactiviteiten. Ondanks de tussentijdse afstemmingsgesprekken tussen deelnemers en directie blijken de verwachtingen over de (aard van de) verbeteracties over en weer niet concreet genoeg te zijn afgestemd. De issues worden herkend en erkend en op hoofdlijnen is er wel consensus maar op strategisch- en handelingsniveau is er verschil in de aanpak en prioriteitstelling. De projectgroep wordt informeel opgeheven en de werkgroepen in het kader van de herstructurering nemen de onderwerpen en verbetertrajecten verder over.

10.6 Fase 6: de samenvoeging van de kantoren

Om de integratie van de bedrijfsonderdelen te bevorderen wordt besloten om vanuit één hoofdkantoor de markt te bedienen. Door medewerkers van Vastgoed en Bouw fysiek bij elkaar te zetten wordt beoogd de communicatie en samenwerking te optimaliseren, vanuit de gedachte dat elkaar leren kennen, begrijpen en vertrouwen aan de basis staat van succesvol samen klantwaarde genereren. Voor een aantal medewerkers betekent dit dat zij verhuizen naar een ander pand. Dit pand zal worden verbouwd en aangepast aan specifieke voorwaarden voor de integrale (lean-)aanpak en het werken in projectteams.

Omdat er geruime tijd verstrijkt tussen de mededeling van de op handen zijnde herstructurering, de verhuizing en de betekenis hiervan voor de medewerkers ontstaat er in de organisatie onrust. De behoefte van medewerkers om te weten wat de veranderingen voor henzelf betekenen ten aanzien van (het behoud van) het werk en de werkomstandigheden is groot. Het uitblijven van de concrete invulling zorgt ook voor onvrede, in de wandelgangen versterken de verhalen elkaar. Door meerdere factoren vertrekken een aantal directieleden, leidinggevend en medewerkers waardoor de onrust verder toeneemt en de werkdruk oploopt.

Om tegemoet te komen aan de wens om duidelijkheid en medewerkers te betrekken bij de veranderingen worden met alle medewerkers sessies georganiseerd om hen te informeren over het waarom, wat en hoe van de nieuwe huisvesting. Voorwaarde is wel dat voorafgaand aan de sessies alle medewerkers persoonlijk zijn geïnformeerd over de (ontwikkeling van/ behoud van) de eigen functie. Omdat deze gesprekken zorgvuldig dienen te worden gevoerd zorgt ook dit voor verdere opschorting.

In kleine groepen worden medewerkers door de verantwoordelijke projectmanager geïnformeerd over en betrokken bij de verhuizing. Over het algemeen wordt rustig en constructief gereageerd op de plannen. Dit wordt ook opgeroepen door de gedegen voorbereiding en opbouw van de presentatie door de projectmanager. Eerst wordt het waarom toegelicht, daarna het wat en vervolgens het hoe. In de bespreking worden medewerkers vooral uitgenodigd om constructief bij te dragen aan mogelijke verbeteringen en bijdragen aan het proces. Wanneer er sprake is van weerstand blijkt dat met name gericht tegen het concept van flexwerken en het verlies van de 'eigen werkplek'. Vooral de persoonlijke uitnodiging en oproep van de projectmanager aan medewerkers om mee te denken en mee te helpen om er samen een succes van te maken, blijkt doel te treffen waardoor de bereidheid om het tijdelijk ongemak van de veranderingen te verdragen vergroot wordt.

11 Eindconclusie

De insteek van dit ESF-project is om de medewerkers van de disciplines Vastgoed en Bouw samen duurzaam de toekomst in te laten gaan. Om de duurzaamheid van deze samenwerking te bewerkstelligen is gekozen om meerdere maatregelen te nemen. Allereerst is gekozen om een voorbeeldsituatie te creëren waarin in een nieuw project de uitgangspunten van het werken in interdisciplinaire teams gezamenlijk met de medewerkers worden ontwikkeld en getoetst. De verbindende factor bij deze aanpak was de toenmalige algemeen directeur die verantwoordelijk was voor zowel Vastgoed als Bouw en dus voor alle betrokkenen ook de gemeenschappelijke en verbindende factor was. Door een personele wisseling van de algemeen directeur kwam de verbindende factor in het project al vroegtijdig te vervallen en werd deze rol niet meer vervuld. Daarmee werd de voorbeeldfunctie van de divisie directeurs in het project van groter belang. De eenheid die zij moesten uitstralen om het gemeenschappelijk belang 'voor te leven' en de gewenste veranderingen te stimuleren diende als referentiekader van de medewerkers. Toen bleek dat zij nog niet in staat waren op dat gebied een voorbeeld te zijn, hebben de medewerkers zelf het voortouw genomen en zijn samen aan de slag gegaan. Zij hebben de persoonlijke en gezamenlijke competentieontwikkeling opgepakt en nieuwe samenwerkingsmethoden uitgewerkt en doorgevoerd.

Toch bleef de rol van de eigen divisie directeur van invloed op de (ontwikkeling van de) houding en het gedrag van de medewerkers. Dat de rol niet altijd positief is geweest werd zichtbaar in de voortgang van de ontwikkelingen en in de besprekingen in het integrale projectteam. Het heeft de ontwikkeling van de voorwaardelijke openheid en transparantie om elkaar (en elkaars werkmethoden!) beter te leren kennen, begrijpen en vertrouwen vertraagd waardoor het gezamenlijk eigenaarschap nog niet optimaal is. Bij de medewerkers is de bereidheid om open en transparant samen te werken zeker aanwezig. Bij de directeurs wordt de onderlinge rolverdeling nog teveel beïnvloed door de traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer verhouding waardoor het gezamenlijk ontwikkelen, vernieuwen en verbeteren beperkt wordt. In de eindevaluatie van het ESF-project is dit door de directeurs onderkend en als verbeterpunt aangemerkt. De medewerkers gaan daarbij een constructieve rol vervullen door de situaties waarin spanning tussen de directeurs ervaren wordt en invloed heeft op het proces ter plaatse te benoemen. In de van oudsher traditioneel hiërarchische rolverdeling is deze aanpak een doorbraak te noemen.

De wijzigingen op directieniveau, de herstructurering en de samenvoeging van vestigingen hebben tot onrust in de organisatie geleid. Ook het verloop onder medewerkers was extra aanleiding tot onrust. De communicatie en informatie hieromtrent naar medewerkers heeft door bedrijfsmatige omstandigheden langer op zich laten wachten. Dat heeft ook veroorzaakt dat de beoogde concerncommunicatie naar de organisatie over de leerervaringen in dit voorbeeldproject nauwelijks van de grond gekomen is, de aandacht is uitgegaan naar andere zaken. Dat geldt ook voor de andere initiatieven die op het gebied van werken vanuit interdisciplinaire projectteams en de implementatie van het lean bouwen hebben geleid tot succesvolle leerervaringen. In aanleg is alles in deze organisatie aanwezig om de vele leerervaringen te bundelen tot een krachtige interdisciplinaire aanpak waar klantwaarde wordt gerealiseerd met een beheerst proces.



INFINIO

learning performance

Dit alles biedt vele kansen voor de organisatie én voor de medewerkers. Ondanks de aanwezige onrust en de beperkte beleving van hiërarchische samenhang en stimulering zijn medewerkers in staat gebleken om met elkaar nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe werkmethoden te ontwikkelen. Zij hebben zich persoonlijk en gezamenlijk ontwikkeld en beleven daar plezier aan. Dat betekent dat er in potentie meer en snellere groei mogelijk is naar een professionele, flexibele organisatie met medewerkers die zich vanuit hun eigen discipline goed kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden én streven naar het continu gezamenlijk verbeteren van de klantwaarde.

Voor de directie en leiding van het bedrijf is er de uitdaging om deze aanwezige potentie te faciliteren, te stimuleren en vooral te benutten en te waarderen. De eerste stappen naar het horizontaal organiseren zijn succesvol gezet. Door dit te continueren en consequent aan te vullen met de elementen van waarderend organiseren biedt het voor zowel de medewerkers als voor de organisatie een duurzaam resultaat.