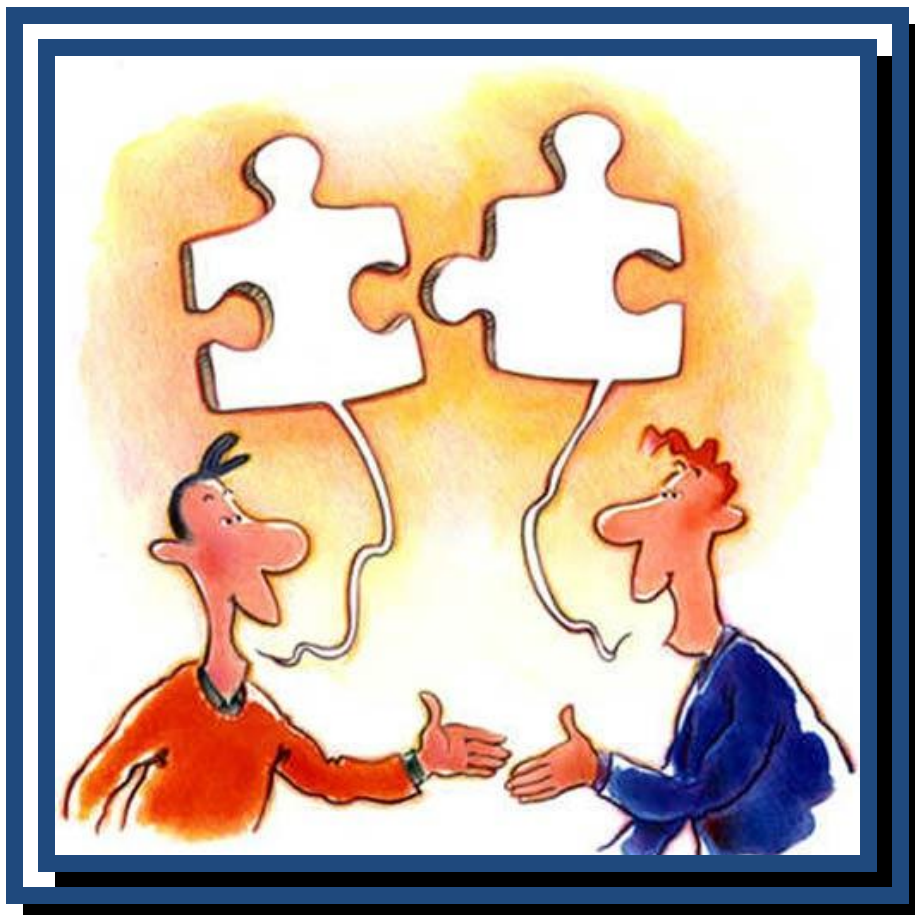


“Kennís ís de deur naar morgen”

Bletchley Park 1939, huisvesting van de codebrekers van de Britse inlichtingendienst

*Kennisvergaring en kennisdeling binnen cluster
Spoorkruisingen ProRail*



*Versie: 1.0
Status: Definitief*

“Kennis is de deur naar morgen”

Rijksproject Academie, KP2, Studie Opdracht

1. Vraagdeel, noodzaak van de gebruiker (“Definitie van het vraagstuk”)

De organisatie van ProRail kenmerkt zich door een veelvoud van (meestal verplichte interne) processen, producten en procedures en is technisch georiënteerd en kennis intensief. De lat ligt hoog t.a.v. veilig werken, milieu en het voorkomen van treinverstoringen (TAO's = Treindienst Aantastende Onregelmatigheden). Tevens is een van de speerpunten een klantgerichte focus zodat bij de afronding van een project er sprake is van een tevreden klant (uitgedrukt in het behalen van minimaal het “rapport” cijfer 8).

Van de medewerkers wordt ook verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen, betrouwbaar zijn en resultaatgericht. Dat stelt eisen aan hun leidinggevend. Managers moeten leren hun medewerkers te coachen en te stimuleren. Het gaat erom de juiste mix te vinden tussen vertrouwen geven en kaders stellen. Een citaat uit het ProRail jaarverslag 2010: *“De medewerkers moeten het verschil maken bij ProRail. Daarom investeren we in hun persoonlijke ontwikkeling. We werken aan een leiderschapsstijl die de over het algemeen hoog opgeleide en mondige ProRail-medewerkers prikkelt tot prestaties. En we zorgen voor goed werkgeverschap”*. Onder goed werkgeverschap wordt hier verstaan: betrokkenheid en tevredenheid, gezondheid, employability en zeggenschap.

Interessant detail: een van de drie programma's om talenten te laten ontwikkelen binnen ProRail betreft de Rijksprojectacademie.

De bedrijfseenheid Projecten van ProRail zorgt voor maatwerkprojecten die nodig zijn om de dienstverlening – in de breedste zin van het woord – te verbeteren. Een onderdeel binnen Projecten is het cluster Spoor kruisingen (onderdeel van afdeling “Projectontwikkeling & Uitvoering, Spoorinfra”, bijlage 1). In dit cluster wordt gewerkt aan veelal complexe, (lokale) politiek gevoelige projecten. De financiële jaaromzet van dit cluster bedraagt ruim 10% van de totale omzet van Projecten. De belangrijkste opdrachtgevers zijn, naast het Ministerie van IenM, de gemeenten en Provincies. De benodigde project- en proceskennis is vaak niet uit standaard opleidingen en cursussen te halen, dat zit binnen het bedrijf in bijv. best practices, in de hoofden van mensen. En omdat het veel betreft is het ook niet zo snel geleerd. Dus naast het opdoen van ervaring door het verstrijken van de tijd is er meer nodig. Daarnaast is de benodigde “ervaring” iets wat je gaandeweg in je loopbaan opdoet en daar is tijd voor nodig.

Een ander fenomeen dat momenteel actueel is in Nederland, en dus ook bij ProRail, is de economische situatie. Dit uit zich in de van hogerhand opgelegde noodzaak tot het verminderen van het aantal werknemers (fte's) binnen de organisatie. Dit betekent o.a. het verminderen van het aantal inhuurkrachten. Een van de vier managementacties voor 2012 van afdeling Spoorinfra betreft “efficiënter werken” waarbij de term “meer doen met minder mensen” wordt gebruikt. Dit vraagt om meerdere maatregelen. Bijvoorbeeld het onderzoek “Lean” (in het kort: gericht zijn op het vereenvoudigen en versnellen van processen) binnen de organisatie, een andere wijze van uitbesteden zoals de “tunnel alliantie” maar ook dichterbij de medewerkers zelf door efficiënter te werken.

De afgelopen jaren is de omzet (aantal projecten) van ProRail sterk gegroeid en daarmee ook de organisatie. Ook momenteel neemt het werkpakket niet af. Sterker nog, deze is groeiende o.a. door investeringen van de overheden in infrastructurele projecten. De werknemers ervaren een hoge werkdruk ten gevolge van :

- a) een toenemend werkpakket (a.h.w. tegen de bezuinigingsstroom in);
- b) met minder mensen de projecten uitvoeren;
- c) forse administratielast t.b.v. het vullen van de “dashboard” informatie van het hoger management .

Aangezien het directe projectbelang bij de projectmanagers en projectcoördinatoren unaniem op nummer 1 van de prioriteitenlijst staat (zoals gebleken uit de interviews), wordt de genoemde administratielast c) relatief gezien meer werkdrukverhogend ervaren als beide andere punten a) en b). Omdat er sterk op directe uren wordt gestuurd door het management en de werkvloer “het vullen van de dashboard informatie” als een indirect activiteit ervaart aangezien dit ten koste gaat van de directe, productieve uren die aan projecten kunnen worden besteed (althoewel het belang van verstrekken dashboard informatie onderkend wordt).

De projectmanagers en projectcoördinatoren geven in de interviews aan dat zij het als een gemis ervaren dat de benodigde kennis en ervaring lastig aan te boren is. Het zoeken en/of het opstellen van een document (bijv. het opstellen van een business case op basis van een ProRail breed opgelegde, generiek format) kost veel tijd (want het format is niet cluster specifiek en slechts voor een zeer beperkt deel relevant) terwijl achteraf wordt geconstateerd dat het veel sneller had gekund omdat een collega in de naastgelegen kamer de benodigde kennis en ervaring al had opgedaan. Er worden omissies en fouten gemaakt in aanbestedingdossiers (bouwcontracten) welke aanleiding geven tot grote aantallen afwijkingen tijdens de uitvoering omdat er o.a. onvoldoende gebruik gemaakt wordt van reviews met de inzet van ervaren medewerkers. Ter illustratie kan genoemd worden dat een interne analyse naar oorzaken van afwijkingen in bouwcontracten zeker 25% (= ca. € 9 miljoen zoals in 1 van de 4 regio's van ProRail gemeten) te wijten is aan onvolkomenheden in het contract. Daar valt dus nog veel winst te behalen.

Uit de interviews blijkt dat er een behoefte is aan kennisdeling en kennisvergaring. Echter dit loopt niet gestructureerd, ad hoc en bij toeval. De kenniscirkel wordt onvoldoende gesloten. En er iets aan (gaan) doen komt onvoldoende van de grond ondanks de goede voornemens. Dit is tevens geconstateerd bij het cluster Infrawijzigingen (vergelijkbaar met cluster Spoor kruisingen maar dan gericht op het spoorwerk zelf zoals aanleg van spoor en wissels e.d.) zoals beschreven in hun clusterplan 2010. Hierin wordt geschreven dat “de informatie-uitwisseling tussen projectteams laag is”.

In het verslag van de OnderdeelsCommissie (OC) Projecten (onderdeel van de ondernemingsraad) van 26-10-2011 worden de resultaten van het SKOOP onderzoek (een jaarlijks terugkerende vragenlijst over arbeids-tevredenheid binnen ProRail) weergegeven. Samengevat wordt gesteld dat de medewerker- tevredenheid van de bedrijfseenheid Projecten hoog scoort vergeleken met de totaal ProRail. Een van de twee verbeterpunten betreft het “efficiënt kunnen werken”. Dit ligt dan vooral op het vlak van rolduidelijkheid, duidelijkheid over de te verwachten resultaten, de uit te voeren werkzaamheden en takenpakket.

Onder het motto: “Verbeter de wereld, begin bij jezelf” is de volgende onderzoeksvraag (type adviserend) geformuleerd:

Hoe kunnen projectmanagers en projectcoördinatoren van cluster Spoor kruisingen t.a.v. kennisvergaring en –deling efficiënter functioneren?

“Efficiënter” betekent hier minder tijdverlies door o.a. zoeken naar informatie en kennis, minder fouten maken die vervolgens hersteld moeten worden (met alle gevolgen van dien in tijd en geld, en imago).

Er is specifiek ingekaderd op de functies Projectmanager en Projectcoördinator omdat dit de kernfuncties in het projectteam zijn en de trekkers van de projecten binnen het cluster Spoor kruisingen.

De oplossingsvoorstellen alsmede de mogelijke wijze van invoering zijn gericht aan de (“gebruikers”) leidinggevend van de projectmanagers (R. Krukkert), de projectcoördinatoren (W. Holt) en hun leidinggevende (K. Hoekstein, Spoorinfra). Zij zullen achter de voorstellen moeten staan en de invoering mogelijk maken door mensen en middelen daarvoor vrij te maken.

2. Analyse deel ("Analyse van de situatie")

Wat zijn de achtergronden en mechanismen achter het niet efficiënt gebruik kunnen maken van kennis- en ervaringsbronnen? En waarom wordt de kenniscirkel onvoldoende gesloten?

Hoe zit de afdeling Spoor kruisingen nu in elkaar, wat karakteriseert de projectmanager en projectcoördinatoren die er werken en wat is hun argumentatie t.a.v. de geschetste situatie?

Om antwoorden op deze vragen te verkrijgen zijn 7 interviewvragen opgesteld welke zijn besproken met 10 projectmanagers (ca. 3/4e van het totaal aantal fte's) en 10 projectcoördinatoren (ca. 2/3e van het totaal aantal fte's). Dit aantal is gekozen om enerzijds een voldoende grote populatie van de steekproef te hebben en anderzijds vanwege de beperkt beschikbare tijd voor het onderzoek. De vragen zijn opgesteld om te weten te komen hoe de geïnterviewden er zelf inzitten en op welke wijze zij zelf denken dat het efficiënter kan. De ervaring leert dat de kennis op de werkvloer zelf aanwezig is aangezien het de personen zelf zijn die aan moeten geven waar de behoefte ligt en welke oplossingen passen bij hun persoonlijke stijl en werkwijze. Het zijn open en vertrouwelijke interviews geweest. Dat wil zeggen dat de geïnterviewde zelf primair reageerde en met persoonlijke ervaringen, drijfveren, motivatie en gedrag kwam. Vanwege de vertrouwelijkheid worden geen namen genoemd. Tevens is niet alle verstrekte informatie relevant en/of bruikbaar gebleken voor deze Studieopdracht.

De Interview vragen zijn:

1. Welke opleiding en werkervaring(en) heb jij opgedaan?
2. Op welke wijze haal en breng jij kennis (en ervaring) binnen onze organisatie?
3. Waar maak je zelf gebruik van binnen de organisatie (t.a.v. kennisdeling/-vergaring) en waarom en wat niet en waarom? Zijn er verbeteringen te noemen?
4. Wat mis jij t.a.v. kennisdeling/-vergaring binnen ProRail (ons cluster)?
5. Wat motiveert je en wat weerhoudt je om aan je behoefte van kennisdeling/-vergaring te voldoen?
6. Welke wijze van communicatie wordt binnen ProRail veelal gebruikt en hoe ervaar je die?
7. Welke patronen en/of routines zie je binnen ons cluster?

Alle 20 personen die zijn uitgenodigd om op vrijwillige basis geïnterviewd te worden, hebben ja gezegd en met enthousiasme deelgenomen. *Dit gaf de interviewer wel een zekere morele druk om straks met praktische en herkenbare oplossingen te komen. Hierover meer informatie bij het onderdeel reflectie.*

Enkele vragen bleken tijdens de interviews elkaar gedeeltelijk te overlappen. Dit leverde echter wel antwoorden en reacties op vanuit verschillende invalshoeken. De resultaten uit de interviews zijn zoveel mogelijk samengevat. De resultaten zijn bepaald door het aantal geïnterviewden die betreffend item hebben genoemd (dus een soort primaire reactie), wat niet wil zeggen dat andere daar niet aan doen/denken maar het is niet letterlijk ter sprake gekomen.

Vraag 1 : Welke opleiding en werkervaring(en) heb jij opgedaan?

Gebruikte afkortingen: prm = projectmanager, proco= projectcoördinator. In bijlage 2 is onderstaande informatie in grafiekvorm weergegeven.

Het opleidingsniveau van de geïnterviewde groep ligt hoog; 9 personen hebben WO (5 prm's en 4 proco's), 10 personen HBO (5 prm's en 5 proco's) en 1 persoon MBO (proco).

Van de prm's is 80% man en 20% vrouw, van de proco's is dit net andersom nl. 80% vrouw en 20% man (de geïnterviewde groep bestaat uit 10 mannen en 10 vrouwen). De gemiddelde leeftijd van de gehele groep is 40 jaar. Van de prm's is dit 43 jaar en voor de proco's 37 jaar. De leeftijd van de geïnterviewden ligt tussen 27 en 56 jaar. Vergeleken met geheel ProRail (cijfers 2010) is er sprake van een relatief "jonge" groep. Van de groep is 20% 50 jaar en ouder terwijl bij ProRail het percentage op 32% ligt. En 55% is 39 jaar of jonger terwijl dit percentage voor ProRail op 34% ligt.

De gemiddelde werkervaring bedraagt ruim 15 jaar. Hierin zit gemiddeld 6,5 jaar werkervaring in het vakgebied (prm en proco) en gemiddeld 6,5 jaar werkzaam bij ProRail zelf (en/of haar voorlopers).

Voor de projectmanagers zijn dit resp. 18,5 jaar, 8,5 jaar en 7,5 jaar. Voor de projectcoördinatoren resp. 12, 5 en 4,5 jaar.

In het boek "De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK, *Met adviezen voor werkgevers*" zijn een viertal generaties beschreven. De gehele groep geïnterviewden valt in de categorieën "Pragmatische generatie" (12 pers., leeftijd tussen 26 en 40 jaar, 1971-1985) en "Verloren generatie" (8 pers. Leeftijd tussen de 41 en 55 jaar, 1956-1970). Welke kenmerken hebben deze groepen?

De naam Verloren generatie is een reactie op de groep die in leeftijd hieraan voorafgaat, de zgn. Protest generatie (1941-1955). Voor deze laatste generatie (ook babyboom genoemd) was er sprake van een sterke welvaartstijging, kritischer en onafhankelijker dan de ouders, meer vrijheid en minder verzuiling, vaker hanteren van conflictmodel en bezetten leidinggevende posities. Hierdoor leken de kansen en perspectieven voor de volgende generatie minder gunstig, vandaar de term Verloren. Niet is echter minder waar aangezien deze groep momenteel succesvol is en posities bezet in het bedrijfsleven, politiek en ngo's. In het begin van deze generatie was er sprake van veel werkloosheid, hoge huizenprijzen, aids, "De Bom" met als gevolg dat veel tijd is besteed aan opleiding en vrijwilligerswerk. Verschillende samenlevingsvormen en de kwaliteit van het bestaan (vrije tijd, parttime werken maar ook 2-verdieners, Yup'en) spelen een rol. In algemene zin een praktische, zelfredzame, relativiserend en no-nonsense groep die op eigen wijze haar positie heeft verworven die momenteel creatief wordt uitgebouwd.

De Pragmatische generatie heeft een meer op ervarings- en belevingscultuur gerichte mentaliteit. In deze groep is sprake van veel gelijke kansen, vrijheid en keuzes, veel stimulans van hun ouders. Belangrijk is zelfontplooiing. De wereld kwam binnen handbereik door internet en goedkope vliegtickets. Ze zijn opgegroeid met commerciële TV en zijn sterk merk- en mediabewust. Echter door afwezigheid van stimulans of disciplinaire dwang kan dit leiden tot passiviteit (vandaar dat deze groep ook wel de "patat"generatie wordt genoemd). Deze groep heeft de neiging fundamentele keuzes uit te stellen zoals het moederschap, job hoppen is normaal.

De jongste generatie (vanaf 1986, 25 jaar en jonger) wordt de "Grenzeloze" generatie genoemd. Wil ProRail de vergrijzing en de as. pensioenuitstroom adequaat opvangen, dan zal zij zich dienen voor te bereiden op de komst en een goed begrip en inzicht hebben van de mentaliteit van met name de grenzeloze en pragmatische generatie, ook in de mentaliteitsverschillen tussen deze groepen en hun leidinggevend en oudere collega's.

Dit generatiebeeld kwam in grote lijnen overeen met de verkregen informatie uit de interviews. Tevens wordt dit bevestigd door de resultaten uit het SKOOP onderzoek.

Vraag 2: Op welke wijze haal en breng jij kennis (en ervaring) binnen onze organisatie?

Het halen van kennis (en ervaring) bij collega's tijdens (1 op 1) gesprekken wordt nagenoeg unaniem door de groep als eerste antwoord gegeven op deze vraag. Het gebruik van diverse interne websites, zoals het Kernproces (dit is een generieke beschrijving van alle processtappen die de projecten bij ProRail Projecten doorlopen) wordt als goede tweede genoemd. Cursussen en trainingen (zowel in- als extern) worden niet snel genoemd. Als reden wordt opgegeven (met name door de proco's) dat deelname aan trainingen / cursussen vaak wordt opgelegd en niet altijd nodig zijn (kennis al bekend) of niet op het juiste moment worden gegeven (kennis is niet actueel toepasbaar in het project waardoor het snel wegzakt).

Het brengen geschiedt voor meer dan de helft van de groep tijdens vakoverleg en projectteam-vergaderingen en bij intervisie (bij de prm's). Kort daarop volgt het 1 op 1 gesprek met collega's, zowel actief als passief. De meerderheid vindt het prettig om te (kunnen) helpen. Binnen ProRail en het cluster is sprake van een open cultuur, men is bereidwillig om vragen van collega's te beantwoorden en uitleg te geven. Een kwart van de groep heeft hierin een officiële rol als mentor, coach of kerngebruiker (is een persoon die in zekere mate gespecialiseerd is in bijv. een systeem zoals SAP, krijgt daarin extra opleiding en heeft voor ander collega's de functie van vraagbaak). Ook neemt meer dan een kwart deel aan interne werkgroepen die zich richten op kennisdeling m.b.t. bijv. het inrichten van het Kernproces, opstellen van best practices en formats.

Vraag 3: Waar maak je zelf gebruik van binnen de organisatie (t.a.v. kennisdeling/-vergaring) en waarom en wat niet en waarom? Zijn er verbeteringen te noemen?

Het eerste deel van deze vraag is grotendeels al beantwoord in vraag 2. De reacties tijdens de interviews gingen daarom al snel over naar hetgeen niet of minder wordt gebruikt. Unaniem werden de interne websites (intranet) zoals Focus (hiermee starten alle pc's binnen Projecten op) en Grand Central (discussie forum) genoemd. Deze hebben een matige (de term 'slecht' viel herhaalde malen) zoekfunctie, zijn onoverzichtelijk, druk en kosten teveel tijd. Bijvoorbeeld door te reageren op een stelling op Grand Central volgen vele (deels automatische) e-mails. Door de alom gevoelde werkdruk wordt dit niet als positief ervaren en weerhoud men ervan om verder deel te nemen (of in ieder geval sporadisch).

Een bij de proco's gevoelde wens is om het vakoverleg te verbeteren. De huidige werkwijze wordt als demotiverend ervaren.

De veelheid aan informatieverstrekking die nu van alle kanten op de mensen afkomt, mondeling, e-mail, nieuwsbrieven, Focus, vakoverleg e.d. wordt door de geïnterviewden als een overload ervaren. De vragen die hierbij leven zijn hoe dit alles is bij te houden en wat is nu belangrijk / verplicht en wat is handig om te weten?

De verbetervoorstellen komen aan de orde in hoofdstuk 3 Oplossingsalternatieven.

Vraag 4: Wat mis jij t.a.v. kennisdeling/-vergaring binnen ProRail (ons cluster)?

Met name de projectcoördinatoren ervaren de informatie (kennis) verstrekking als sterk vakgericht. Er is sprake van een verzuiling in beide functiegroepen (prm / proco) vanuit de lijn aansturing gezien. Echter beide functies werken dagelijks met elkaar samen in projecten. De behoefte bestaat om meer als 1 cluster te opereren met gemeenschappelijke hulpmiddelen, workshops e.d.

De jongere collega's uit de groep geïnterviewden missen de blik naar buiten. Het organiseren en deelnemen aan activiteiten met de buitenwereld, het geven van lezingen, avonden, seminars, delen van onze kennis met anderen, zowel binnen als buiten ProRail. Deze collega's hebben een actief extern netwerk (dat onderhouden moet worden) en ervaren de werkdruk en het directe uren schrijven als beperking hierop.

De door de projectmanagers gebruikte, maandelijkse intervisie voorziet in een behoefte maar mag aantrekkelijker worden gemaakt, meer daadwerkelijke "intervisie" en minder als "verlengde" van het vakoverleg. Het moet zodanig aantrekkelijk zijn dat de mensen uit zichzelf willen deelnemen.

Er is een grote behoefte aan een goede zoekfunctie op de voor het werk belangrijkste websites en aan actuele templates / formats en best practises t.b.v. Kernproces, passend bij ons cluster. Hiermee kan clusterspecifieke kennis worden geborgd.

Een kwart van de geïnterviewden geeft aan behoefte te hebben aan het sluiten van de kenniscirkel (plan-do-check-act), citaat: "We leren te weinig omdat er onvoldoende geëvalueerd wordt op een constructieve manier". Tevens bestaat de behoefte aan kennisdeling tussen de diverse clusters / bedrijfsonderdelen zoals AKI en GJZ.

Tevens geeft een kwart van de geïnterviewden aan graag kennis te willen nemen van de visie & beleidsdoelen van het hoger management / directie ProRail. Met name de vertaalslag naar "Wat dragen wij persoonlijk (en als cluster) bij aan deze doelen? Hierbij sluit aan de sterk gevoelde behoefte van het kennen van nut en noodzaak, het "waarom" van opgelegde taken en processen.

Vraag 5: Wat motiveert en wat weerhoud je om aan je behoefte van kennisdeling/-vergaring te voldoen?

De volgende rangorde (op basis van aantal reacties) is genoteerd van hetgeen het meest motiveert:

1. Intrinsieke nieuwsgierigheid naar eigen werk in brede zin, nieuwe ervaringen en kennis opdoen (dus ook t.a.v. zaken die nog niet zijn toegepast in het eigen werk e.d.) ;
2. Zelf actief kennisdelen met collega's;

3. Positieve werksfeer, mensen zijn bereid je advies te geven, vragen te beantwoorden;
4. "Kennisdeling" bijeenkomsten met meerdere disciplines samen;
5. Het kennen van nut en noodzaak, het "waarom" van opgelegde taken en processen.

En wat het meeste weerhoudt:

1. Werkdruk ("eigen" projecten gaan voor, 1^e prioriteit, "de waan van de dag"),
2. Onvoldoende reactie op / terugkoppeling van uitstaande acties, workshops (dus waarom tijd besteden aan indirecte activiteiten indien daar weinig resultaat uit volgt? -> effectiviteit;
3. Teveel e-mails / informatie verstrekking waardoor "je door de bomen het bos niet meer kunt zien", versnipperde informatie verstrekking;
4. In aanvulling op 1: sterke druk op het maken van directe uren.

Vraag 6: Welke wijze van communicatie wordt binnen ProRail veelal gebruikt en hoe ervaar je die?

Bijna de gehele groep gaf als eerste antwoord als wijze van communiceren de **e-mail** op. Op enige afstand gevolgd door Focus (intranet toepassing) en Grand Central (discussie forum op intranet). De communicatie uit zich in diverse vormen, informatie komt erg versnipperd binnen. Zoals al eerder aangegeven wordt veel tussen collega's onderling gecommuniceerd (mondeling, "face to face")

Hoe ervaar je die?:

1. Eenzijdig, over de schutting, langere doorlooptijd voordat je het gewenste resultaat bereikt;
2. Uitdrukking "hogere legerleiding" wordt regelmatig gebruikt door medewerkers van diverse clusters en op diverse locaties, dat zegt iets over de wijze van communiceren -> directief, afstandelijk (bijv. via e-mail zonder uitleg e.d. – wordt als dwingend ervaren, creëert geen betrokkenheid, werkvloer wordt te weinig betrokken of heeft te weinig inbreng bij nieuwe ontwikkelingen bijv. invoer planningspakket Primavera);
3. Teveel informatie, o.a. per e-mail, hierdoor soort passief verzet in de vorm "ik wacht het rappel wel af", wie mist het als ik het niet doe?
4. Interne communicatie regelmatig beperkt en te laat binnen, onvoldoende bekend waar ProRail voor staat en waar het heen wil;
5. Grand Central, misleidend, voegt weinig toe, draagt weinig bij aan het werk;
6. Focus, leidt af door drukke opzet en opgenomen items, wordt beperkt gelezen.

Vraag 7: Welke patronen en/of routines zie je binnen ons cluster?

1. In de wandelgangen (van vakoverleg proco's) veel "geklaag" t.g.v. weerstand tegen overload aan veranderingen binnen het bedrijf die effect hebben op het cluster.
2. Interne dienstverlening (tussen afdelingen) is t.a.v. tijdig antwoord krijgen op een gestelde vraag matig tot slecht, vraagt veel rappels, gedrag geeft een soort vrijblijvendheid te zien.
3. Te weinig evaluaties en terugkoppeling, kenniscirkel wordt niet gesloten (ondanks vele pogingen en afspraken die hierover gemaakt worden)
4. Er zijn veel (informele) contacten nodig om succesvol te kunnen zijn in je werk.
5. Er worden vele initiatieven enthousiast opgestart maar wordt of niet afgemaakt, geen terugkoppeling, of sterven een zachte dood. Dit vermindert de motivatie om deel te nemen aan bijv. werkgroepen, veranderingsprocessen.

Een interessante uitspraak had betrekking op de cultuur: "*Het cluster Spoor kruisingen is niet 1 ui met 7 schillen maar een zak vol met sjalotjes*". Inmiddels is gebleken dat dit niet enkel voor dit cluster geldt maar voor meerdere.

Primaire productieproces (projecten uitvoeren) moet regelmatig kijken voor lijnactiviteiten (verplichte deelname aan o.a. vakdagen, vakoverleggen, reguliere informatieverstrekking aan het lijnmanagement waarvan het nut en noodzaak twijfelachtig is (kan efficiënter, al die lijstjes invullen)

3. Verbetervoorstellen / adviesdeel incl. onderbouwing (“Oplossingsalternatief”)

In dit hoofdstuk komen de verbetervoorstellen aan de orde die antwoord geven op de in hoofdstuk 1 gestelde onderzoeksvraag:

Hoe kunnen projectmanagers en projectcoördinatoren van cluster Spoor kruisingen t.a.v. kennisvergarig en –deling efficiënter functioneren?

De in hoofdstuk 2 en 3 verkregen informatie geeft samengevat het volgende beeld van de prm's en proco's binnen het cluster Spoor kruisingen:

Een relatief hoog opgeleide, gemotiveerde en gedreven groep mensen met een intrinsieke motivatie om te leren en te delen.

Willen nut en noodzaak kennen van nieuwe (in te voeren) processen, besluiten etc. en er zelfs bij betrokken worden. Regelmatig worden van hoger hand generieke processen, formats e.d. ingevoerd terwijl juist blijkt dat de inhoudelijke projecten tussen de clusters wezenlijk verschillen. Er is echter ook veel overlap t.a.v. het vak projectmanagement en het vak projectcoördinator. Tevens zijn vele voorschriften en richtlijnen voor alle clusters gelijk van toepassing alsmede het ProRail beleid t.a.v. veiligheid, milieu en duurzaamheid.

Ten gevolge van de (toenemende) werkdruk, de nadruk op het directe uren maken, het leren werken volgens het Kernproces (dit alles onder de paraplu van de drie hoofddoelen van ProRail Projecten: robuuster spoor, meer treinen en betere dienstverlening en tegen substantieel lagere kosten), het wiel meerdere keren uitvinden (binnen het cluster en tussen clusterS onderling) en onvoldoende kennisdeling, neemt de behoefte van hoog tot laag om slimmer, effectiever en efficiënter te werken toe. Dit vraagt betrokkenheid van het management en van de werkvloer waarbij rekening wordt gehouden met beide belangen en posities. Bijvoorbeeld: het kan niet zo zijn dat het management voortdurend nieuwe regels en procedures toevoegt en er geen enkele schrapt en ondertussen schrijft in haar managementcontracten dat het allemaal efficiënter en het werk met minder mensen moet gebeuren. Van de werkvloer, in dit onderzoek de prm's en proco's van cluster Spoor kruisingen, mag verwacht worden dat zij zich bewust zijn van eigen gedrag en behoeften en daar naar handelen. Bijvoorbeeld door actief deel te nemen in een werkgroep “Opzet cluster sharepoint site” of training volgen om effectiever met e-mail en overige werkzaamheden om te kunnen gaan.

Tracht verbindingen te leggen tussen de teamleden van de “projecteilanden” binnen het cluster maar ook met overige clusters. Handel als lijnmanager niet enkel binnen de eigen functiegroep (verzuijing) maar tracht vaker breder op te trekken met collega lijnmanager(s). Een goed voorbeeld zijn de reeds lopende workshops Kernproces van het cluster waarin alle functiegroepen vertegenwoordigd zijn. Deze functiegroepen werken al iedere dag met elkaar samen in projecten. Op deze wijze kunnen kennis en ervaring beter gedeeld worden, het is een belangrijke stap om naar buiten te kijken (binnen ProRail maar ook daar buiten) en met een toenemende discipline en professionalisering van het houden van o.a. evaluaties en collegiale toetsingen kan de kenniscirkel gesloten worden.

Een methodiek die gebruikt kan worden om als organisatie beter te (gaan) presteren, betreft Mindful organiseren (zie literatuurlijst; “*Hoe je onverwachte gebeurtenissen en ongewenste processen beter kunt managen*”). In het boek staat o.a. het volgende beschreven:

Een goed functionerende organisatie heeft nodig:

- Een geïnformeerde cultuur, delen van kennis , signalen, zorgen;
- Gemeenschappelijke referentiekaders, investeren in gezamenlijke taal en focus;
- Redundantie, ontwikkelen van mentale en materiële reserves;
- Relaties centraal, weten wie de ander is.

Kenmerken van mindful gedrag:

- ❖ Focussen op onverwachte gebeurtenissen;
- ❖ Niet simplificeren;
- ❖ Primair gericht zijn op operationele processen;
- ❖ Veerkrachtig en vasthoudend zijn;
- ❖ Respect voor expertise tonen.

Al deze zaken spelen binnen ProRail / wordt aan gewerkt zoals bijv. het Kernproces wat als duidelijk herkenbaar doel heeft het vastleggen van gemeenschappelijke referentiekaders, investeren in gezamenlijke taal en focus. Ook veerkrachtig, vasthoudend en respect voor expertise zijn in de vigerende managementplannen benoemd. Interessant zal zijn wat het in januari 2012 op te starten onderzoek "Lean" ons t.z.t. zal leren over het primair gericht zijn op de operationele processen binnen ProRail.

Als organisatie zit ProRail Projecten in het ontwikkelingsstadium "Berekenend" (is mijn *persoonlijke inschatting, er is geen onderzoek naar gedaan zoals beschreven in het boek door instrument 10 "Hoe mindful is uw organisatie" toe te passen*) en zullen we richting "Pro-actief" moeten gaan.

De **berekende** - ook wel bureaucratische – **cultuur** kenmerkt zich door de aanwezigheid van veel "papieren" verslaggeving, er wordt veel informatie verzameld, er zijn veel statistieken en er worden veel protocollen en regels gemaakt. Implementatie van (langdurige) veranderingen, laat staan evaluatie ervan, ontbreekt.

In een **pro-actieve cultuur** is er sprake van een hoge prioriteit voor mindfulness, veiligheid, van continue investeringen in het vergroten van de veiligheid, van implementeren en evalueren. Men denkt vooruit en wisselt veelvuldig informatie over knelpunten en best practises uit (*toelichting: onder veiligheid wordt hier verstaan dat mensen zich veilig voelen en het gevoel hebben dat ze er toe doen, dat er naar ze geluisterd wordt, dat ze invloed hebben. Als daaraan is voldaan komen mensen tot samenwerking*).

Het voert voor deze studie opdracht nu te ver om dieper in te gaan op de wijze waarop mindfulness van meerdere betekenis kan zijn en ingevoerd kan worden in de ProRail / cluster organisatie. Maar het sluit zo mooi aan op de resultaten uit de interviews dat ik dit niet ongenoemd wilde laten en voor de "gebruikers" van dit onderzoek wellicht een eyeopener. Het is zeker een invalshoek en aandachtspunt voor onderzoek in de nabije toekomst.

De verbetervoorstellen zijn:

1. Maak informatie toegankelijker en beter vindbaar, bijv. door een eigen "Spoorkruisingen" website (sharepoint), heldere & logische structuur (overzicht met links, up to date, onderscheid in wat verplicht is en wat is 'nice to know?', vlotte zoekfunctie, toegespitst op ons cluster. En zorg voor een beheerder / contactpersoon. Door deze eigen cluster website kan informatieverstrekking ook minder "verzuilt" aangeboden worden. En kunnen de diverse functionarissen (prm, proco, prc, rse), die dagelijks met elkaar werken in projecten, kennis nemen van ontwikkelingen in het vakgebied bij de andere teamleden.
2. Informatie komt nu van alle kanten, mondeling, e-mail, nieuwsbrieven, focus, vakoverleg, hoe dit bij te houden en wat is nu belangrijk/verplicht en wat is handig om te weten, bijv. vergaderdata van belangrijke gremia in onze processen zoals de tenderboard, bespreking kwartaalrapportages, aangeboden interne trainingen / cursussen / lezingen etc. ? Zet deze "agenda" op de website.
3. Kennisdomeinen benoemen en personen daaraan koppelen, dat maakt het eenvoudiger om collega's daarover te benaderen. Dit kan onderdeel uitmaken van de eigen website. Evalueer regelmatig of en hoe dit werkt en bespreek de resultaten.
4. In aanvulling op interne trainingen / cursussen / lezingen: Wees als management niet te star en verplicht niet altijd dat iedereen er aan deel moet nemen. Geef de mensen een eigen verantwoordelijkheid hierin en vertrouwen. Eventueel bij het functioneringsgesprek hier afspraken over maken. Maak deelname laagdrempelig, bijv. door soort keuze menu aan te bieden. Mensen kunnen zich dan zelfstandig inschrijven. Op deze wijze wordt de juiste kennis op het juiste moment verkregen.
5. Het Kernproces (geeft de processtappen van een project binnen ProRail generiek weer, een van de doelen is dat iedereen binnen Projecten dezelfde stappen en terminologie gebruikt) behandelen in workshops met de prm's, proco's en enkele overige teamleden (projectcontrol, rail system engineers), dus gezamenlijk en geen verzuiling en vullen met best practises en formats passend bij ons cluster. Zorg voor beheer, wordt daardoor aantrekkelijker om te

gebruiken. Dit geeft tevens antwoord op de vragen (zoals in het OC verslag verwoord) omtrent rolduidelijkheid, duidelijkheid over de te verwachten resultaten, de uit te voeren werkzaamheden en het takenpakket. *Deze actie is tijdens het uitvoeren van mijn studie opdracht in gang gezet en verloopt naar tevredenheid. Ik zelf breng een eigen project als case in die in de opeenvolgende sessies wordt gebruikt.*

6. Voorzie in de behoefte en gebruik het netwerk van de werknemers om ook buiten de deur te kijken. Dit is niet alleen leerzaam, het helpt ProRail om jongere werknemers te trekken en te behouden. Een praktisch voorbeeld is een discussie in het projectmanagersoverleg omtrent veiligheid (ongevallen ratio) bij onze projecten en de procesindustrie. De meningen waren verdeeld waarop besloten is (met enthousiasme) om in het voorjaar van 2012 naar DSM te gaan om kennis en ervaringen met elkaar te delen over ieders aanpak / werkwijze m.b.t. veiligheid in projecten (is overigens een van de speerpunten van ProRail dus nut en noodzaak zijn wel bekend).
7. Biedt als management inzicht in ieders individuele bijdrage aan het grotere geheel (deze behoefte volgt uit de interviews en het SKOOP onderzoek zoals verwoord in OC verslag)
8. Wijs prm's en proco's op hun eigen verantwoordelijkheid door bewuster om te gaan met het versturen van e-mail ("Denk aan waarom en naar wie (in cc.) voordat je dit bericht verstuurt" als variant op de veel gebruikte tekst onderaan een e-mail: "Denk aan het milieu voordat je al dan niet besluit om dit bericht te printen") en in het meer gestructureerd omgaan met e-mail lezen bijv. door op vaste tijden de mail te lezen en te behandelen en niet direct in de ochtend bij het aanzetten van de PC waardoor je niet meer toekomt aan acties die afgehandeld moeten worden, m.a.w. laat je niet leven door andermans e-mailberichten (en doe dit ook je collega's niet aan). Het management kan medewerkers helpen door hen bijv. het laten volgen van trainingen (zoals time management en persoonlijke effectiviteit) op dit gebied.
9. Handhaaf doch verbeter de door de projectmanagers gebruikte, maandelijkse intervisie door meer daadwerkelijke "intervisie" toe te passen (prm's brengen zelf actuele thema's / dilemma's in) en minder het als "verlengde" van het vakoverleg in te vullen. Dit kan geleidelijk gebeuren en/of om en om met zoals het nu gaat en wellicht af en toe een sessie organiseren met de proco's erbij met een helder gespreksthema.

Bij de proco's is de intervisie (in kleine groepjes georganiseerd) een langzame dood gestorven. Onderzocht kan worden waarom dit is gebeurd en of er behoefte is aan een groepsintervisie met een deskundige gespreksleider m.b.v. de diverse intervisiemethodieken. Wellicht kan dit het vakoverleg van de proco's ten goede komen.

4. Mogelijke wijze van invoering

Vanuit de generaties bezien incl. de aanwezige kennis en ervaring en motivatie: we hebben te maken met een groep mensen die voor een deel al een forse verantwoordelijkheid draagt en een deel die dat (nog) meer wil gaan doen. ProRail Projecten, cluster Spoor kruisingen is een kennis intensief bedrijf, de medewerkers in het cluster zijn hoog opgeleid en hebben een intrinsieke motivatie om te leren en zichzelf te ontwikkelen maar ook om kennis en ervaring te delen. Zij hebben graag een inbreng in ontwikkelingen die hun werk (het doen van projecten) direct raakt. Van bovenaf opgelegde zaken dienen door het management goed gemotiveerd te worden t.a.v. nut en noodzaak, en bij voorkeur bij te dragen aan het uitvoeren van projecten.

Naast het nemen van eigen initiatief door de medewerkers van het cluster, in het bijzonder de prm's en proco's, ligt er een belangrijke rol voor het management. Wil het management een cultuur verandering in gang zetten, dan is de belangrijkste randvoorwaarde effectief voorbeeldgedrag van het management.

Zaken / mensen zullen veranderen, als je ...

- belangen bij elkaar kunt brengen;
- het voor mensen aangenaam maakt;
- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen /eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam);
- ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien / te leren / te kunnen;
- geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren;
- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf;
- betekenis toevoegt.

(lijst is niet uitputtend)

Verbeter voorstel 1, 2 en 3

De verbeter voorstellen 1, 2 en 3 hebben relatie met elkaar. Het invoeren van de sharepoint clustersite kan d.m.v. een zekere mate van "cocreatie". Dit wil zeggen dat de organisatie (ProRail management) samen met de (eind)gebruikers (de medewerkers van het cluster) een van de oplossingen voor het informatie probleem (kennisdeling en –vergarig) vinden.

Voor cluster Spoor kruisingen betekent dit concreet: neem hiervoor medewerkers met ervaring op dit gebied (*diverse kandidaten zijn mij bekend uit de interviews*) die vrijwillig dit willen oppakken. Deze groep, bestaande uit ca. 2 prm's, 2 proco's maakt een plan van aanpak waarin o.a. in voorkomt:

Wie doet wat, benodigde uren (budget) en planning (met toetsmomenten);

Welke informatie is binnen het bedrijf aanwezig en op welke wijze ontsloten (zoals Focus)?

Hoe gaat het bij andere clusters binnen ProRail?

Wat ontbreekt?

Wat is softwarematig mogelijk (raadpleeg deskundige)?

Kijk naar buiten (extern), o.a. hoe Accenture dit wereldwijd heeft georganiseerd (er ligt een studie opdracht rapport van management trainees binnen ProRail welke aanknopingspunten biedt).

Maak een aantal voorstellen, presenteer deze voor de afdeling (mensen die er mee moeten gaan werken), maak een gezamenlijke (lees: door meerderheid gedragen) keuze.

Het management zorgt voor een urenbudget. Tevens kan de uitkomst van het advies ook zijn dat bepaalde manieren van communiceren binnen ProRail (m.b.t. bepaalde informatie) worden aangepast. Dat vraagt dan ook om inzet en betrokkenheid van het management om dat voor elkaar te krijgen.

Verbeter voorstel 4

Voor Punt 4 is het nodig dat het management zich bewust is / wordt van haar handelswijze. Waarom wel woorden als "Vertrouwen en respect voor expertise" in alle managementplannen, documenten en verslagen noteren maar er onvoldoende naar handelen?

Geef dat vertrouwen en toon respect voor expertise en spreek de medewerkers er op aan indien zij daarin onvoldoende handelen (de door de medewerkers gewenste verantwoordelijkheid is voor hen niet vrijblijvend!). Maak afspraken met de medewerkers in hun jaarplan en evalueer / bespreek de voortgang in de voortgangs- en functioneringsgesprekken. Dit zijn al vigerende activiteiten dus maak daar gebruik van.

Verbetervoorstel 5

Dit voorstel is reeds in werking getreden.

Verbetervoorstel 6

Punt 6 maak gebruik van netwerken, geef jongere medewerkers de kans (door bijv. een iets lager aantal directe uren te eisen) gebruik te blijven maken van hun in- en externe netwerk. In ieder geval het 1e en 2e jaar van hun dienstverband om zo te wennen aan de overgang van studie naar een baan met verantwoordelijkheid.

Benut de aanwezige netwerken incl. die van de nieuwe medewerkers om: enkele malen per jaar een excursie / workshop te organiseren waarin een actueel thema met een andere organisatie wordt behandeld (*Benchmarking*, is systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van een of meer leidende referentie-organisaties op een bepaald gebied, en de vergelijking van de eigen prestaties en werkmethoden met deze "best practice", met het doel om de eigen prestaties te plaatsen en te verbeteren, kort samengevat: het zoeken en toepassen van best practices). In maart 2012 is een bijeenkomst gepland met DSM op het gebied van veilig werken en (het voorkomen van) ongevallen. Dit zal niet alleen nieuwe inzichten geven maar verstrekt ook de samenhang in de groep.

Verbetervoorstel 7

Naarmate je als persoon dagelijks bezig bent met bepaalde thema's, raak je het besef (op z'n minst een beetje) kwijt dat andere mensen binnen je organisatie (veel) minder op de hoogte zijn / kennis hebben van die thema's. In de vele ProRail managementplannen, documenten en verslagen die ik voor deze studie heb gelezen, het management is er maar druk mee (zie dit als feedback), blijkt dat er voldoende informatie beschikbaar is voor het management om de werknemers niet "hap snap of versnipperd" maar een integraal beeld (vertaalslag van abstract naar concreet) te geven waar het bedrijf nu staat, waar het naar toe wil en hoe een ieder zelf daaraan kan bijdragen in z'n dagelijkse werk. Een kwestie van gaan uitvoeren wat de werkvloer vraagt, gesteund door OR, SKOOP en (ten minste voor het cluster Spoor kruisingen) dit studierapport.

Verbetervoorstel 8

Het management kan medewerkers helpen door hen trainingen (zoals time management en persoonlijke effectiviteit) aan te bieden, maak het eventueel onderdeel van de jaarafspraken.

Verbetervoorstel 9

Inbreng van het verbetervoorstel in de vigerende intervisie bijeenkomsten (actie van Hengstum). Dit is door de auteur al een keer georganiseerd in een apart overleg m.b.t. een "gevoelig" onderwerp. De reacties over de aanpak waren over het algemeen positief.

En voor alle verbetervoorstellen geldt: volg de voortgang, luister, evalueer, reflecteer, geef feedback en stel waar nodig bij, m.a.w. plan – do – check – act.

Bijlagen:

Bijlage 1 Organigram ProRail Projectontwikkeling & Uitvoering

Bijlage 2 Grafieken kentallen / informatie cluster Spoorkruisingen

Bronnen / Literatuur:

20 interviews (ca. 25 uur gesprek, ca. 80 bladzijden aantekeningen)

Diverse "losse" gesprekken (naast de 20 interviews) binnen en buiten de eigen organisatie

Seminars Rijksacademie Kernprogramma KP2.

ProRail jaarverslag 2010

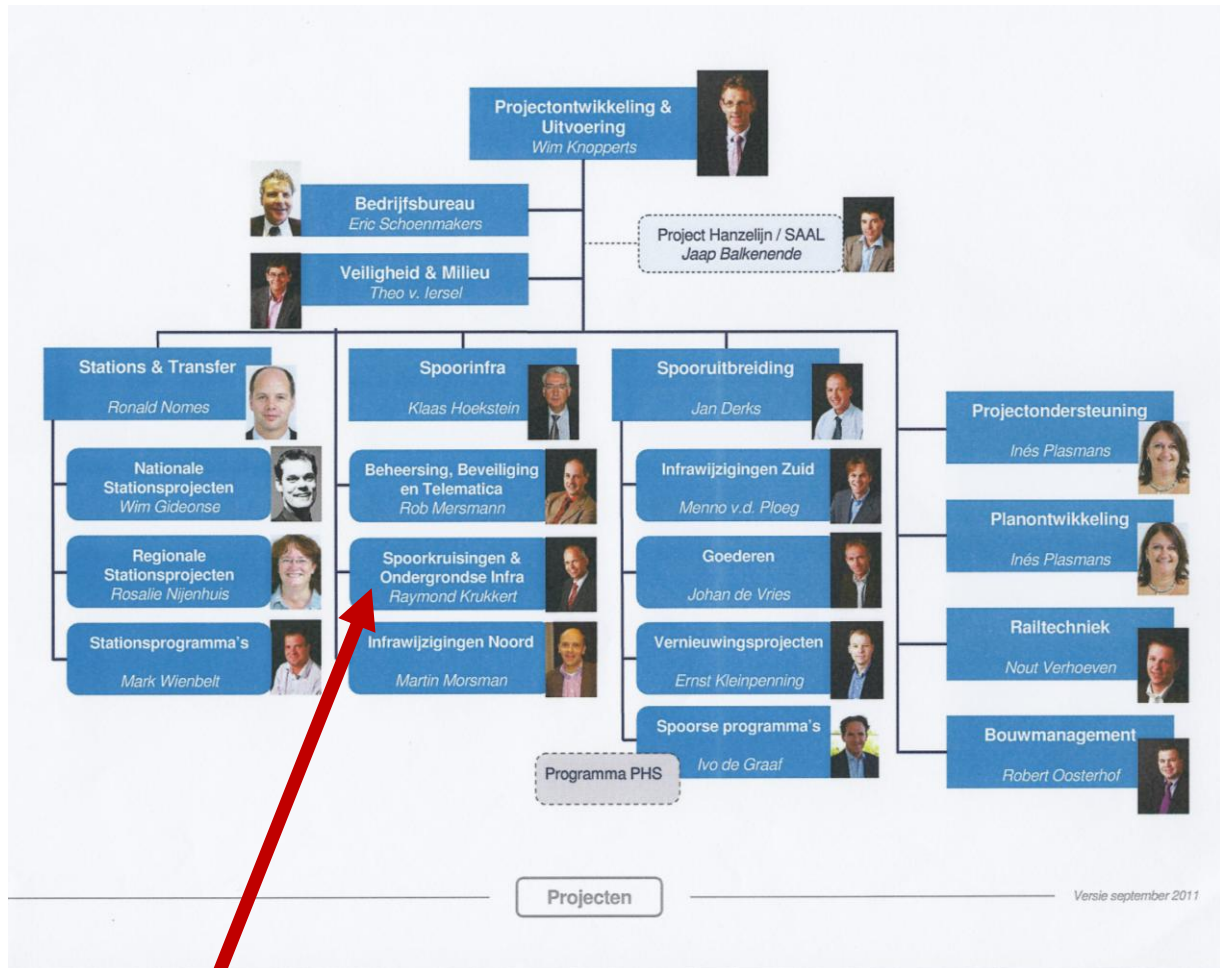
Verslag van de OnderdeelsCommissie (OC) van 26-10-2011 (ProRail)

Clusterplan Infrawijzigingen 2010 (ProRail)

Mindful organiseren, uitgever Apollo 13 consult, auteurs B. van Dalen, B. Slagmolen, R. Taen, November 2008;

De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK, "*Met adviezen voor werkgevers*", uitgever Nieuw Amsterdam, auteurs F. Spangenberg, M. Lampert, 2011,

Bijlage 1 Organigram ProRail Projectontwikkeling & Uitvoering



Cluster Spoorkruisingen

Bijlage 2 Grafieken kentallen / informatie cluster Spoorkruisingen

