

Invloeden op de absorptie capaciteit ten gunste van het productieproces.



Student:	R.M. Velders
Studentnummer:	337969
Scriptiebegeleider:	Prof. dr. J.J.P. Jansen
Meelezer:	Ir. M.W.S. Dirks
Datum:	26 september 2011

Illustratie: Gepp, G. "Schwebende Bank"

Voorwoord

Deze scriptie is voor mij de afronding van een hoofdstuk. Ik kan zeker zeggen dat ik er met veel plezier naar terugkijk al is het zeker niet altijd makkelijk geweest. De combinatie van studie, werken, reistijd en privé maakte de uitdaging misschien zelfs wel een beetje onderschat.

Wat me is opgevallen is dat ik aan het einde van de dag, na het verlaten van de collegezaal, vol zat met nieuwe, positieve, energie. Soms iets om over na te denken en een ander keer een stukje wetenschap of theorie die de dag erna veelvuldig met collega's of een klant werd nabesproken.

De sprong van de colleges en de projecten naar het afstuderen was groot. Mijn begeleider, Justin Jansen (voorafgegaan door Raymond van Wijk) en meezeer Maarten Dirks hebben er alles aan gedaan me met raad en daad bij te staan en op die manier zeker ook het leed verzacht. Hiervoor wil ik graag mijn dank uitspreken.

Graag wil ik ook mijn werkgever en collega's van Achmea Bank bedanken voor het vertrouwen, de belangstelling en de steun in meerdere opzichten.

Een woord van dank gaat verder uit naar vrienden en familie waar ik de afgelopen twee jaar veelal telefonisch contact mee heb gehad (lange reistijden in combinatie met handsfree bellen heeft ook voordelen). Helaas heb ik zeker de mensen die iets verder weg wonen veel minder gezien dan daarvoor gebruikelijk was. Het vertrouwen en vooral ook de steun bij de laatste loodjes na een lange tijd van weinig contact waren "priceless".

Mijn twee grootste keien wil ik graag tot het laatst bewaren. Mijn vrouw, Jannie, die er altijd voor me was en me steunde door dik en dun is hierin zeker heel belangrijk geweest. Ik durf nu meer dan ooit te beweren dat het volgen en afronden van de PTO niet mogelijk was geweest zonder haar steun. Tot slot Floris, die 8 februari jongstleden in het begin van de afstudeerfase geboren is, die me er met zijn aanstekelijke lach en enthousiasme regelmatig op gewezen heeft wat er nu eigenlijk echt belangrijk voor me is.

Bij tijd en wijle was ik opvallend afwezig. Ik zie ernaar uit dit weer helemaal goed te gaan maken!

Inhoudsopgave

1	Aanleiding / Motivatie.....	2
1.1	Probleemstelling.....	4
1.1.1	Onderzoeksvraag.....	4
1.1.2	Sub-vragen.....	4
1.1.3	Onderzoeksmodel	4
1.2	Structuur.....	5
1.3	Methode	5
2	Literatuuronderzoek.....	8
2.1	Productontwikkeling.....	8
2.2	Centrifugale krachten	9
2.2.1	Decentralisatie	9
2.2.2	Reikwijdte	11
2.2.3	Vrije stroom van informatie	12
2.3	Centripetale krachten.....	12
2.3.1	Connectiviteit	13
2.3.2	Invloed van de projectleider	13
2.3.3	Cross-functionele team invloed	13
2.3.4	Processtappen door milestones.....	14
2.4	Absorptie capaciteit.....	14
2.4.1	Potentiële absorptie capaciteit	16
2.4.2	Gerealiseerde absorptie capaciteit	17
3	Methode / Onderzoeksaanpak	20
3.1	Literatuurstudie	20

3.2	Kader vanuit de empirie	20
3.3	Dataverzameling.....	21
3.3.1	Juli release	22
3.3.2	Project bijzonder beheer.....	24
3.3.3	Verhuizing Achmea Bank.....	25
3.3.4	Verkorte uitkering termijn deposito garantie stelsel (VUT DGS).....	26
3.4	Dataanalyse	26
4	Empirisch onderzoek.....	28
4.1	Waarom deze projecten?	28
4.2	Acquisitie	30
4.2.1	Centrifugale krachten.....	30
4.2.2	Centripetale krachten	33
4.3	Assimilatie.....	36
4.3.1	Centrifugale krachten.....	36
4.3.2	Centripetale krachten	37
4.4	Transformatie	41
4.4.1	Centrifugale krachten.....	41
4.4.2	Centripetale krachten	44
4.5	Exploitatie.....	47
4.5.1	Centrifugale krachten.....	49
4.5.2	Centripetale krachten	51
5	Conclusie, beperkingen en reflectie.....	56
5.1	Conclusie.....	56
5.1.1	Acquisitie	56
5.1.2	Assimilatie	57

5.1.3	Transformatie:.....	58
5.1.4	Exploitatie.....	59
5.2	Beperkingen.....	60
5.3	Reflectie.....	60
6	Literatuurlijst.....	64
7	Bijlage.....	70
7.1	Thematisch model ACAP.....	70
7.2	Interview vragen (semigestructureerd).....	71

1 Aanleiding / Motivatie

Na een vooraankondiging in 1989 introduceren Cohen & Levinthal in 1990 het begrip absorptie capaciteit (ACAP). We beschrijven ACAP als een combinatie van drie activiteiten (Cohen & Levinthal, 1990):

- 1) het herkennen van de waarde van externe kennis;
- 2) het assimileren van die kennis;
- 3) het commercieel toepassen van de kennis.

Deze activiteiten omvatten niet alleen het vermogen om producten of productieprocessen van andere ondernemingen te imiteren maar ook het vermogen minder commercieel gericht kennis te exploiteren, bijvoorbeeld uit wetenschappelijk onderzoek (Lane et al, 2006). Voor ondernemingen is ontwikkeling en behoud van ACAP cruciaal voor het behalen van succes en het op lange-termijn overleven, omdat ACAP een onderneming kan versterken, aanvullen of er meer focus in haar strategie aan kan brengen (Cohen & Levinthal, 1990).

Zahra & George geven in 2002 een nieuw beeld van de tot dan toe uitgebrachte literatuur. Ze zien de ACAP meer als een dynamische capaciteit, een reeks van organisatorische routines en processen waarmee een onderneming kennis opbouwt door acquisitie, assimilatie, transformatie en exploitatie. Ze identificeren de belangrijkste dimensies als zijnde potentiële en gerealiseerde ACAP. Potentiële ACAP doelt op het openstaan voor verwerving en assimilatie van externe kennis. Gerealiseerde ACAP doelt op het vermogen om de externe kennis te transformeren en te exploiteren ten goede van de onderneming.

In 2006 geven Lane et al een gedetailleerde analyse van 289 artikelen over ACAP. Hieruit volgt een thematisch model dat bestaat uit een zevental thema's (bijlage 1). Drie van de thema's gaan over de statische kenmerken te weten kennis, organisatorische structuur en de organisatorische scope. Drie andere gaan over de dynamische kenmerken te weten organisatorisch leren, leren tussen organisaties en innovatie. Het laatste thema concentreert zich op uitstippeling en meten van de ACAP zelf.

Waar het in de literatuur rondom ACAP veelal gaat over nieuwe productontwikkeling (Sheremata, 2000; Chen, 2010) zal ik me in dit onderzoek richten op incrementele innovatie.

Deze wordt gekenmerkt door veranderingen in een technologie traject, gebaseerd op de huidige technologische mogelijkheden van een onderneming (Benner & Tushman, 2003). Het betreft een uitbreiding of aanpassing van een bepaalde “functionaliteit” van bestaande producten. Incrementele innovaties of exploitatieve innovatie richten zich op de behoeften van bestaande klanten of markt (Jansen et al, 2006). Zij verbreden bestaande kennis en vaardigheden, verbeteren het gevestigde ontwerp, breiden bestaande producten uit en vergroten de doeltreffendheid van de bestaande distributiekkanalen. Vandaar dat deze innovaties voortbouwen op de bestaande kennis en bestaande vaardigheden, processen en structuren versterken. In de IT hebben we te maken met incrementele innovatie. Het verder ontwikkelen of aanpassen van een applicatie ten gunste of zelfs op verzoek van een gebruiker is hiervoor een passend voorbeeld. Ook derden zoals de wetgever, controlerende instantie of orgaan beïnvloeden dit proces. Dit kan binnen diverse branches bekeken worden maar na de kredietcrisis lijkt een IT afdeling binnen een bancaire omgeving een interessant speelveld. Hier heeft men te maken met de wet & regelgeving zoals deze bijvoorbeeld wordt opgelegd door de overheid maar ook met externe instanties zoals bijvoorbeeld de AFM (Autoriteit Financiële Markten).

Sheremata (2000) ontwikkelde een conceptueel model dat twee soorten organisatorische krachten onderscheidt; centrifugale en centripetale krachten. Deze krachten hebben invloed op nieuwe productontwikkeling. Centrifugale en centripetale krachten beïnvloeden het oplossen van problemen in tegenovergestelde manieren. Wanneer organisaties deze krachten combineren, beïnvloeden zij alle fasen van het proces en de hele reeks van uitkomsten. Dit verhoogt vervolgens de kans op succesvolle ontwikkeling (Sheremata, 2000). Ze hebben invloed op de prestaties van de nieuw producten. Denk hierbij aan de productkwaliteit, snelheid van de ontwikkeling en ontwikkelingskosten (Chen, 2010). Centrifugale krachten zijn naar buiten gerichte krachten. Hieronder vallen decentralisatie, reikwijdte en de vrije stroom van informatie. Dit zijn zogeheten structuur elementen en processen die de hoeveelheid kwaliteit van ideeën, kennis en informatie, beschikbaar voor creatieve actie, verhogen (Sheremata, 2000). De centripetale krachten zijn naar binnen gericht en zijn connectiviteit, project manager invloed, cross functionele teaminvloed en processtappen door milestones. Hier gaat het erom de beschikbare informatie, ideeën, en

kennis te integreren in collectieve acties (Sheremata, 2000). Vraag die nu opkomt is hoe deze krachten de absorptie capaciteit van een onderneming beïnvloeden?

Er is in de literatuur veel terug te vinden over ACAP. Dit kan ook gezegd worden over de centripetale en centrifugale krachten. Veelal zijn de krachten op (nieuwe) product ontwikkeling. Echter ben ik geen artikelen tegengekomen waar de invloeden van de krachten op ACAP onderzocht is. Op basis hiervan heb ik de hierna beschreven onderzoeksvraag en bijhorende sub vragen geformuleerd.

1.1 Probleemstelling

1.1.1 Onderzoeksvraag

Ik ga me op basis van de eerdere motivatie richten op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloeden de centripetale en centrifugale krachten de absorptie capaciteit binnen een business unit ten gunste van het productieproces?

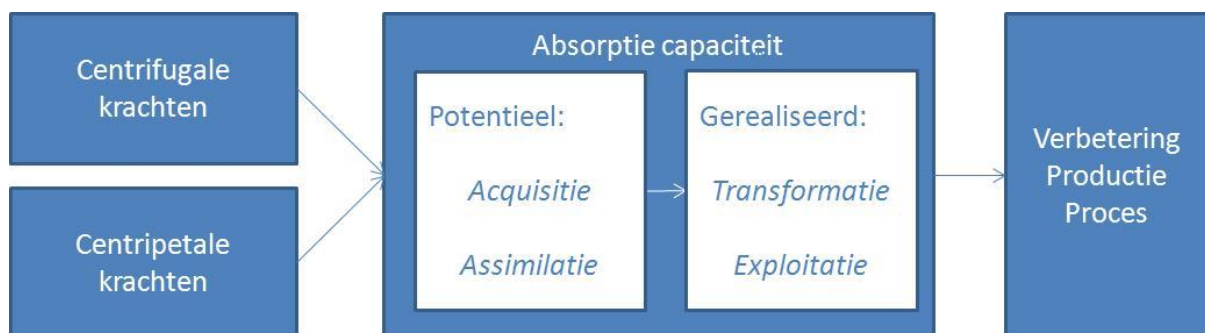
1.1.2 Sub-vragen

Op basis van mijn onderzoeksvraag gebruik ik hiervoor de volgende sub-vragen:

- Wat vinden we in de literatuur over “absorptie capaciteit”?
- Wat vinden we in de literatuur over “centripetale en centrifugale krachten”?
- Hoe beïnvloeden de centripetale en centrifugale krachten de absorptie capaciteit?
- Hoe heeft de “absorptie capaciteit” een positieve invloed op het productieproces?

1.1.3 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:



Afbeelding 1: Onderzoeksmodel

1.2 Structuur

De structuur van deze thesis zal er als volgt uitzien:

Hoofdstuk 1: Onderwerp en probleemontwikkelingen, probleemstelling, onderzoeksoptzet

Hoofdstuk 2: Theorie, theoretische begrippen en concepten, conceptueel kader, operationele begrippen.

Hoofdstuk 3: Empirie, Empirisch veld, onderzoekseenheden, datamatrix voor beschrijving gegevens

Hoofdstuk 4: Concluderend hoofdstuk, theoretische verklaringen, resultaten, empirische beschrijving en conclusies

Conclusies, beperkingen en reflectie

- Koppeling theorie en praktijk;
- Beantwoorden vraagstelling na koppeling theorie en praktijk;
- Beperkingen;
- Reflectie.

1.3 Methode

De methodologie wordt beschreven in hoofdstuk drie. Ik beschrijf hierin hoe ik mijn data ga verzamelen en daarop volgend ga analyseren. Naast mijn literatuurstudie zal ik semi gestructureerde interviews houden en daarmee een viertal projecten onder de loep nemen om de data te verzamelen. Het onderzoeksveld bevindt zich binnen Achmea Bank. Ik zal binnen die projecten gaan onderzoeken hoe de diverse krachten hun weerslag hebben gehad op de verschillende fases zoals deze binnen de potentiële en gerealiseerde ACAP volgens Zahra & George (2002) beschreven zijn en hoe deze het productieproces beïnvloed hebben.

Achmea bank heeft een IT afdeling die zich bezig houdt met incrementele innovatie. Hier worden bestaande applicaties op projectbasis verbeterd. Dit zijn applicaties die door de organisatie zelf gebruikt worden zowel ter ondersteuning van het verkoopproces als wel voor de retail- en hypotheekbank zelf (bv. rapportages). Dit is een omgeving waar veel op

projectbasis wordt samengewerkt. Verscheidene mensen met en van diverse disciplines komen samen om gezamenlijk een applicatie te verbeteren. Voor elke verbeterstap wordt weer een zo'n projectteam samengesteld. De samenstelling van de teams fluctueert. De reden hiervoor is bevestigd in dit onderzoek. Ook andere ontwikkelingen worden op projectbasis opgepakt. Juist die verscheidenheid van de mensen en de onderlinge samenwerking maakt dit een interessant onderzoeksveld.

2 Literatuuronderzoek

Het hiernavolgende literatuuronderzoek geeft een overzicht van de literatuur over productieprocessen en de daaraan ten grondslag liggende productontwikkeling, centrifugale- en centripetale krachten, absorptie capaciteit. Hierin plaats ik de probleemstelling van mijn scriptie in de context van de bestaande literatuur en zal daarmee duidelijk maken welke bijdrage ik beoog te leveren met mijn onderzoek.

2.1 Productontwikkeling

Productontwikkeling wordt omschreven als een potentiële bron voor het behalen van duurzaam concurrentievoordeel (Brown & Eisenhardt, 1995). Hiermee wordt productontwikkeling als een belangrijk onderdeel van de essentiële processen gezien zoals het behalen van succes, overleven en vernieuwing van een organisatie. Het kan gezien worden als probleemoplossend proces (Sheremata, 2000). Veelal ligt de essentie bij het ontwikkelen van nieuwe producten, echter wordt er binnen de onderzoek- en ontwikkelafdelingen ook nieuwe kennis gegenereerd ten gunste van assimilatie en exploitatie (Cohen & Levinthal, 1989). Hiermee wordt een duale rol geïmpliceerd voor onderzoek en ontwikkeling.

Zoals al aangegeven wil ik me in dit onderzoek richten op incrementele innovatie/productontwikkeling. Dit wordt gekenmerkt door kleine veranderingen in een technologisch traject en bouwt voort op de onderneming 's technische vaardigheden, terwijl radicale innovatie het technologisch traject met de bijbehorende organisatorische vaardigheden ingrijpend verandert. Incrementele technologische vernieuwingen en innovaties, met als doel te voldoen aan de behoeften van bestaande klanten, zijn gebaseerd op exploitatie en bouwen voort op bestaande organisatorische kennis. De oprichters van procesmanagement hebben zich gericht op incrementele en exploitatie gebaseerde innovatie, niet zozeer radicale, architectonisch, of verkennende innovatie. De bijbehorende proces georiënteerde instrumenten en technieken richten zich op het efficiënter maken van en organisatie via incrementele verbeteringen in processen en bedrijfsresultaten (Benner & Tushman, 2003).

Als een organisatie leert en zijn efficiency verhoogd via herhaling van een reeks activiteiten wordt haar volgende innovatie steeds incrementeler (Levinthal & March, 1993).

Deze expliciete aandacht voor incrementele innovatie maakt het onwaarschijnlijk dat procesmanagement activiteiten verbetering zullen geven die sterk afwijken van de omgeving van de organisatie en haar bestaande technologie of markt (Benner & Tushman, 2003).

2.2 Centrifugale krachten

Sheremata (2000) ontwikkelde een conceptueel model waarin hij een 2 tal organisatorische krachten beschrijft die van invloed zijn op productontwikkeling. Dit zijn de centrifugale en de centripetale krachten. Door het op de juiste manier toepassen van de krachten wordt de kans op succesvolle productontwikkeling verhoogd. Ook leveren de krachten een bijdrage aan verbeteren van de doorlooptijd, realiseren van kostenreductie en verhogen van de productkwaliteit.

In deze paragraaf behandel ik centrifugale krachten, ook wel middelpuntvliedende krachten genoemd (Wikipedia, 2011a). De naam reflecteert de richting waarin de kracht werkt. De hieraan gekoppelde krachten zijn decentralisatie, reikwijdte en de vrije stroom van informatie (Atuahene-Gima, 2003). Centrifugale krachten zijn structurele elementen en processen die de kwaliteit en kwantiteit van ideeën, kennis en informatie verhogen waartoe een projectteam toegang heeft (Sheremata, 2000). Deze krachten duwen een projectteam als het ware naar "buiten", waardoor toegang ontstaat tot nieuwe ideeën en informatie (Brown & Eisenhardt, 1995). In de volgende paragrafen zal ik de krachten stuk voor stuk behandelen.

2.2.1 Decentralisatie

De eerste kracht die aan de orde komt is decentralisatie. We spreken hierover als de beslissingsbevoegdheid binnen een organisatie bij meerdere personen berust (Mintzberg, 1992). De tegenhanger is centralisatie waar juist de beslissingsbevoegdheid bij één persoon berust (Tsai, 2002). Decentralisatie en centralisatie mogen niet als absolute grootheden gezien worden, maar eerder als twee uiteinden van een continuüm (Mintzberg, 1992). Uit studie blijkt dat een formele hiërarchische structuur, in de vorm van centralisering, een aanzienlijk negatief effect heeft op kennisdeling. Informele zijdelingse betrekkingen hebben

daarentegen, in de vorm van sociale interactie, een belangrijke positieve uitwerking op onderlinge kennisdeling tussen units die met elkaar concurreren om marktaandeel. Uitzondering hierop zijn units die met elkaar concurreren voor interne middelen (Tsai, 2002). Vaak wordt voor decentralisatie gekozen omdat niet alle beslissingen door één persoon, in één centrum overzien kunnen worden. Decentralisatie wordt op drie verschillende manieren gebruikt, te weten:

- Het delegeren van formele macht naar lagere niveaus in de gezag keten. De hoogste functionaris kan hierbij kiezen of hij de macht deelt of afschuift. We spreken hier over verticale decentralisatie;
- Beslissingsbevoegdheid kan bij de lijnmanagers blijven of naar mensen buiten de lijnstructuur gaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan analisten, specialisten van ondersteunende diensten of operators. Deze zogenaamde horizontale decentralisatie richt zich op de richting waarin de macht naar mensen buiten de lijnstructuur gaat;
- Tot slot kennen we de fysieke verdeling van diensten. Denk hierbij aan verspreiding van middelen zoals bijvoorbeeld een bibliotheek of een kopieerapparaat zodat de gebruiker hier eenvoudiger gebruik van kan maken. Deze vorm van decentralisatie kent niet altijd een verband met beslissingsbevoegdheid wat in de voorgaande twee varianten wel van toepassing was.

Henry Mintzberg (1992) geeft drie voordelen van decentralisatie:

- In grote organisaties kan één persoon in het centrum nooit alle beslissingen overzien. Decentralisatie verplaatst de beslissingsbevoegdheid dichterbij de plaats van impact;
- De organisatie kan sneller reageren op de omstandigheden ter plekke;
- Een bepaalde mate van autonomie maakt mensen gemotiveerder.

Volgens Sheremata (2000) richt decentralisatie zich op het delegeren van autoriteit met als doel problemen op te lossen op het niveau binnen de organisatorische hiërarchie waar de relevante kennis beschikbaar is. Dit is volgens hem meestal een lager niveau in de organisatie.

2.2.2 Reikwijdte

De reikwijdte staat voor de te bewandelen weg die nodig is voor het verkrijgen van ideeën en informatie (Sheremata, 2000). Reikwijdte is vergelijkbaar met een begrensde afstand maar is eigenlijk oneindig, onregelmatig en weerspiegelt de afgelegde zoektocht (Tushman, 1977). De reikwijdte van een onderneming verhoogt de kans op het tijdig verkrijgen van kwalitatief goede oplossingen. Dit wordt mogelijk doordat de reikwijdte een projectteam een grotere hoeveelheid nieuwe ideeën en informatie biedt en voor sneller en helderder begrip van de technische- en afnemerproblemen zorgt. Er zijn echter meer factoren die hier een positieve invloed hebben. Afnemers kunnen ook bijdragen aan de ontwikkeling van het product en haar kenmerken en daarmee invloed uitoefenen op de productwaarde. Daarnaast biedt informatie over die klant ook een positieve bijdrage en verhoogt het de waarschijnlijkheid op het verwezenlijken van productkwaliteit doelen (Clark & Fujimoto, 1990). Tot slot verhoogt het verkrijgen van informatie over markten en technologieën de kans op succesvolle ontwikkeling (Tushman, 1977 & 1979).

Kennis die voor een project noodzakelijk is, is vaak stilzwijgend en zal gezocht moeten worden op plaatsen die op voorhand niet voorzien zijn. Daarom moeten projectgroepen hun reikwijdte vergroten met als doel de toegang tot de hoeveelheid kennis te vergroten (Sheremata, 2002).

Decentralisatie brengt probleemoplossingen voor spelers binnen de organisatie die toegang hebben tot noodzakelijke informatie en kennis, alsmede het vermogen om ideeën te genereren. Toch zijn er bepaalde ideeën en informatie die een ontwikkelingsorgaan behoeft en dus extern ingewonnen zal worden (Utterback, 1971). Daarom is reikwijdte aanvullend nodig om de voor de hand liggende ideeën, kennis en informatie beschikbaar te maken voor de probleemoplossing.

Onderzoek wijst uit dat het leren door inhuren van personeel nuttig kan zijn wanneer gehuurde personen worden ingezet voor verkenning van ver verwijderde kennis. Echter draagt het niet zozeer bij aan de versterking van de deskundigheid van de bestaande onderneming. Ook draagt het bij aan het vergroten van de firma 's geografisch bereik (Song et al, 2003).

2.2.3 Vrije stroom van informatie

De derde centrifugale kracht is de vrije stroom van informatie. Deze wordt omschreven als de mate waarin grote hoeveelheden van informatie kan worden overgedragen aan individuen en/of organisatie zonder geconfronteerd te worden met weerstand (Sheremata, 2000). Een grotere “vrije stroom” van informatie verhoogt de mate van toegang die een organisatie heeft op informatie en, via deze informatie, ideeën. Zij verhogen daarmee de beschikbaarheid van informatie en ideeën. Uit studies blijkt dat de vrije stroom van informatie positieve invloed heeft op innovatie resultaten (Brown & Eisenhardt, 1997).

Een project kan ook de toegang verkrijgen tot kennis door het opheffen van belemmeringen voor het vrije verkeer van informatie. Uit onderzoek blijkt dat het opheffen van belemmeringen, zoals verschillen in sociale status en fysieke afstanden tussen individuen, de hoeveelheid en kwaliteit van beschikbare kennis voor oplossen van problemen verhoogt. Dit helpt organisaties succesvol te innoveren. Kortom, decentralisatie, reikwijdte en het opheffen van belemmeringen voor de vrije stroom van informatie zijn de manieren waarmee projecten de kennis van de onderneming kunnen verhogen. Deze toename van kennis kan worden beschouwd als een potentieel, dat behalve door het project ook binnen de onderneming opgenomen en geïntegreerd kan worden (Sheremata, 2002).

2.3 Centripetale krachten

Waar de centrifugale krachten het projectteam als het ware naar buiten “drukken” zijn de centripetale krachten juist naar binnen gericht. Deze krachten richten zich op connectiviteit, invloed van de projectleider, cross-functionele team invloed en processtappen door milestones. Deze ook wel middelpuntzoekende krachten werken op een voorwerp dat in een cirkelbaan beweegt en die ervoor zorgen dat die beweging constant naar het middelpunt van de cirkel wordt afgebogen. Middelpuntzoekende krachten zijn niet vergelijkbaar met zwaartekracht of lorentzkracht. De naam is niet gebaseerd op de oorzaak die de kracht heeft, maar op het gevolg van de kracht (Wikipedia 2011b). Centripetale krachten zijn structurele elementen en processen die verspreide informatie, kennis en ideeën integreren, in gezamenlijke werkzaamheden (Sheremata, 2000). Deze krachten brengen een projectteam naar elkaar toe en dragen bij aan het behalen van het project doel. In een meta-analyse (Chen et al, 2010) worden later vier categorieën benoemd te weten, strategie,

project, proces en teameigenschappen. Hierbij hebben het proces en de teameigenschappen de meeste invloed op de snelheid van de productontwikkeling.

2.3.1 Connectiviteit

Connectiviteit is gedefinieerd als de mate van direct contact tussen individuen in oplossen van problemen (Tushman, 1979). Er is vastgesteld dat als taak onzekerheid en afhankelijkheid hoog waren, meer aangesloten projecten hogere prestaties behaalden dan degenen die minder waren aangesloten. Regelmatige plannen van bijeenkomsten draagt bij in een succesvolle ontwikkeling, terwijl bij een lagere frequentie er een grotere kans is dat de ontwikkeling mislukt (Eisenhardt, 1989).

2.3.2 Invloed van de projectleider

Invloed is een vorm van uitgeoefende macht, waar macht het vermogen is tot verandering van een ander zijn houding, overtuiging of gedrag in een voorgenomen richting (Corfman & Lehman, 1987). Ontwikkeling van nieuwe producten is een wisselwerking tussen invloed, macht en politiek (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Quinn, 1985;). Individueel- en grouplevel invloed winnen terrein op dit gebied als centripetale kracht. Invloed is één manier waarop organisaties kunnen integreren (Clark & Fujimoto, 1990). Zeer invloedrijke leiders die proactief innovatie succesvol proberen te maken worden ook wel "Champions" of vrij vertaald "Kampioenen" genoemd (Maidique, 1980). Zij nemen meer risico en hebben een meer innoverend karakter. Daarnaast ondernemen ze meer pogingen om invloed uit te oefenen en gebruiken ze een grotere verscheidenheid aan invloedtactieken dan andere "niet" kampioenen (Howell & Higgins, 1990). Veel onderzoekers hebben geconstateerd dat kampioenen bijdragen aan innovatie succes en ze hebben geconstateerd dat de invloed van de projectleider het bereiken van het doel positief beïnvloedt (Clark & Fujimoto, 1990; Quinn, 1985).

2.3.3 Cross-functionele team invloed

Een cross-functioneel team oefent invloed uit op zowel haar leden als op externe factoren (Sheremata, 2002). Clark & Wheelwright (1992) noemen dat een team met "doeltreffend leiderschap, sterke probleemoplossende vaardigheden, en het vermogen tot integratie in functies" een "zwaargewicht" team. Deze teams bestaan een projectleider en uit

vertegenwoordigers van functies die zorgen voor “function level” leiding aan het project. De projectleider beïnvloedt deze vertegenwoordigers en controleert de werkzaamheden van elke functie via hen. Clark & Wheelwright (1992) hebben echter geconstateerd dat de mogelijkheden van deze teams te integreren afhangt van hun invloed en niet perse structuren van het team.

2.3.4 Processtappen door milestones

Deelstappen verdelen de toegewezen tijdsplanning, voor het bereiken van je doel, in omliggende kaders door mijlpalen (Gersick, 1994). Deze mijlpalen, of milestones zijn een in de planning opgenomen herzieningsmoment (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Deze centripetale kracht wordt herkend door plannings en schema's. Organisaties gebruiken milestones als een soort tijdalarm om zeker te zijn dat ze snel genoeg voortbewegen en de deadline gaan halen. Het doel hiervan is het probleemoplossend vermogen te versnellen doordat het de projectleden stimuleert proactief te handelen (Gersick, 1994). Volgens Gersick (1994) zijn er twee manieren om processtappen te creëren. De eerste is gebaseerd op tijd, processtappen en daaraan gekoppelde herzieningsmomenten. De andere is moment georiënteerd waarbij de actie aanvangt als een bepaalde gebeurtenis heeft plaatsgevonden.

2.4 Absorptie capaciteit

Zoals in de inleiding als aangegeven introduceren Cohen en Levinthal (1989, 1990) het begrip absorptie capaciteit (ACAP). Dit is het vermogen de waarde van nieuwe informatie te herkennen, het te verwerken en, tot slot, het toe te passen op commerciële doeleinden (exploit). Ze stellen een model op waarin de R&D investeringen van een bedrijf bijdragen aan haar mate van absorptie capaciteit. Dit doen ze door de relatie te testen tussen de R&D investeringen en de bijdrage daarvan aan de technische verandering in de industrie. De belangrijkste conclusie is dat alhoewel R&D investeringen duidelijk gericht zijn op het genereren van vernieuwingen, de ontwikkeling een belangrijke bijproduct van een bedrijf is (Cohen & Levinthal, 1989). Hierbij worden vooral de capaciteiten bedoeld om externe informatie te verwerken en te exploiteren. Wanneer een onderneming kennis wil verzamelen en gebruiken die niet gerelateerd is aan de dagelijkse activiteiten moeten ze besluiten te investeren in het creëren van absorptie capaciteit. Dit wordt namelijk niet gezien als een bijproduct (Cohen & Levinthal, 1990). Het levert een kritische bijdrage aan de

innovatieve capaciteiten van de onderneming (Tsai, 2001). Op basis van verschillende management soorten wordt er ook naar ACAP gekeken. Denk hierbij aan management op internationaal niveau, organisatie niveau of bijvoorbeeld de strategie. Deze brede benaderbaarheid kan daarom ook gezien worden als een zwakte van het ACAP concept (Volberda et al, 2010). Dit biedt hierdoor tal van mogelijkheden voor verder onderzoek.

Wetenschappers hebben aangetoond dat ACAP de innovatie binnen de onderneming beïnvloed (Tsai, 2001) maar ook de bedrijfsprestaties, organisatorische kennisoverdracht (Szulanski, 1996 en Gupta & Govindarajan, 2000) en organisatorische leer eigenschappen (Lane & Lubatkin, 1998, Lane et al, 2001 en Lyles & Salk, 1996).

Als je als onderneming het vermogen hebt nieuwe externe kennis op te kunnen nemen genereert de onderneming belangrijke concurrentie voordelen (Cockburn et al, 2000). Ook leg je hiermee de basis tot het verbeteren van je dynamische capaciteit die bijdraagt aan het evolueren van bedrijfsroutines (Zollo & Winter, 2002).

Binnen ACAP wordt door Cohen en Levintal (1990) onderscheid gemaakt tussen de 3 eerder genoemde dimensies. Zahra en George (2002) breiden de ACAP van de oorspronkelijke drie dimensies uit tot vier dimensies; acquisitie, assimilatie, transformatie en exploitatie. Acquisitie en assimilatie scharen ze onder potentiële ACAP en transformatie en exploitatie zijn onderdeel van gerealiseerde ACAP.

Jansen et al (2005) richt zich specifiek op de ACAP op afdelingsniveau. Het vermogen van de afdelingen om externe kennis op te nemen hangt af van het vooraf aanwezige kennisniveau en de vaardigheden. Dit op een hoger peil te brengen doet men door het ontwikkelen van de combinatie capaciteit (Kogut & Zander, 1992). Combinatie capaciteit is het vermogen van de onderneming om te profiteren van haar kennis en het onbenut potentieel van de techniek. Deze is gericht op het kunnen combineren van inkomende informatie met de beschikbare kennis. We onderscheiden de kennis van buitenaf zoals bijvoorbeeld aannemen van nieuwe medewerkers maar ook door acquisities of vormen van joint ventures. Daarnaast interne ontwikkeling door studies, reorganisaties of leren van de eerder gemaakte fouten.

Een punt dat verder in de literatuur bij nieuwe productontwikkeling naar voren komt is de communicatie strategie en de middelen die hiervoor gebruikt worden (Antaki et al, 2010).

Uit dit onderzoek blijkt dat een korter en efficiënter communicatieproces de doorlooptijd verkort en de overgang naar formelere methoden en passieve informatiemiddelen (bv. computers) resulteren in een effectievere en gemakkelijkere coördinatie en verbeterde integratie.

Binnen de ACAP wordt onderscheid gemaakt tussen potentiële en gerealiseerde ACAP (Zahra & George 2002). Gerealiseerde ACAP is een combinatie van transformatie en exploitatie. Deze maakt het gemakkelijker bestaande kennis, de nieuw verworven en geassimileerde kennis te combineren.

2.4.1 Potentiële absorptie capaciteit

Potentiële ACAP laat de onderneming open staan voor verwerven en verwerken van externe kennis die essentieel is voor haar activiteiten. (Lane & Lubatkin, 1998). Het bevat Cohen en Levinthal's (1989, 1990) omschrijving van de capaciteit van een onderneming externe kennis te waarderen en verwerven maar geeft geen garantie op exploitatie van deze kennis (Zahra & George, 2002). Exploitatie valt onder de gerealiseerde ACAP.

Uit onderzoek blijkt dat organisatorische mechanismes geassocieerd met coördinatie vermogens (cross-functionele interfaces, deelname aan besluitvorming, en job rotatie) voornamelijk de potentiële absorptie capaciteit van de afdeling versterken (Jansen et al, 2005).

2.4.1.1 Acquisitie

Acquisitie verwijst naar het vermogen van een onderneming zich te identificeren met, en verwerven van, kennis die belangrijk is voor de onderneming (Zahra & George, 2002). Hierbinnen zijn drie eigenschappen die de ACAP beïnvloeden te weten; intensiteit, snelheid en richting. Vooral de inspanningsintensiteit en snelheid bij het identificeren en verzamelen van informatie bepaalt de kwaliteit van het acquisitievermogen. Extra investering hierin zal een positieve invloed hebben op het verder ontwikkelen van de vereiste vermogens (Kim, 1997). Er zijn grenzen aan het vermogen van een onderneming om snelheid te verhogen. Leercycli kunnen niet gemakkelijk verkort worden en enkele van de benodigde middelen om ACAP te verbeteren kunnen niet snel ingebouwd worden (Clark & Fujimoto, 1991).

2.4.1.2 Assimilatie

Assimilatie verwijst naar de routines en processen van een onderneming verkregen informatie van externe bronnen te analyseren, te verwerken, te interpreteren, en begrijpen (Kim, 1997; Szulanski, 1996). Externe kennis is vaak context specifiek en zal daarmee voorkomen dat buitenstanders er gemakkelijk mee aan de haal kunnen gaan (Szulanski, 1996). Het begrip is vooral moeilijk wanneer de waarde van de kennis afhangt van het bestaan van complementaire activa die niet ter beschikking kunnen worden gesteld van het ontvangende bedrijf (Teece, 1981). Inzicht bevordert kennis assimilatie die het voor ondernemingen mogelijk maakt gegenereerd kennis te verwerken.

2.4.2 Gerealiseerde absorptie capaciteit

Gerealiseerde ACAP is een combinatie van het transformatie en exploitatie vermogen. Deze kunnen gedefinieerd worden als het vermogen van een onderneming de routines te ontwikkelen en te verfijnen. Daarnaast bestaat de absorberende gerealiseerde capaciteit ook uit de exploitatie mogelijkheden van een onderneming. Het vermogen van een onderneming om de nieuw verworven kennis succesvol toe te passen in producten of diensten en hieruit financieel voordeel te verkrijgen (Zahra & George 2002). Uit onderzoek van Jansen et al (2005) blijkt dat organisatorische mechanismes geassocieerd met het socialisatie vermogen (samenhang en socialisatie tactieken) voornamelijk de gerealiseerde absorptiecapaciteit verhoogt. Gerealiseerde ACAP kunnen we uitsplitsen naar transformatie en exploitatie (Zahra & George 2002).

2.4.2.1 Transformatie

Transformatie duidt op de capaciteit van een onderneming om haar routines te ontwikkelen en te verfijnen waardoor het combineren van bestaande, nieuw verworven en gekoppelde kennis eenvoudiger wordt (Zahra & George 2002). Dit wordt bereikt door toevoegen aan of verwijderen van kennis of door op andere wijze interpreteren van dezelfde kennis. Transformatie verandert het karakter van de kennis door bisociation. Dit doet zich voor als een situatie of idee wordt ervaren als "twee zelfstandige, maar niet verenigbare referenties"(Koestler, 1966). Deze transformatie capaciteit maakt het voor ondernemingen mogelijk twee niet samenhangende sets van gegevens samen te voegen om te komen tot

een nieuw dataset. Deze mogelijkheid, zoals dit volgt uit het bisociation proces, vormt de ondernemerschapsmentaliteit (McGrath et al, 2000).

2.4.2.2 Exploitatie

Exploitatie is een eigenschap van de onderneming die gebaseerd is op de routines (Zahra & George, 2002). Ze maken het voor de onderneming mogelijk bestaande competenties te verfijnen en uit te breiden. Maar ook het creëren van nieuwe competenties door verworven kennis om te zetten in haar activiteiten. Exploitatie weerspiegelt het vermogen van een onderneming kennis te oogsten en verwerken in haar activiteiten (Van den Bosch et al, 1999). Het is belangrijk kennis die reeds is gecreëerd en geïnternaliseerd voor gebruik te vinden (Lyles & Schwenk, 1992). De resultaten van de systematische exploitatie routines zijn doorgaande creatie van nieuwe producten, systemen, processen, kennis, of nieuwe organisatievormen (Spender, 1996).

3 Methode / Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wil ik de methodologie behandelen welke ik gebruik om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden. Aan de hand van de onderzoeksvraag en de daarbij geformuleerde sub-vragen wil ik door middel van kwalitatief onderzoek de probleemstelling toetsen aan de empirie. Om de probleemstelling te onderzoeken wordt allereerst een kader geschetst door middel van literatuuronderzoek aangevuld met een specifieke case en interviews.

Voor het onderzoeksveld wil ik me richten tot mij huidige werkgever, Achmea Bank. Aangezien hier diverse projecten lopen waarin gebundeld kleine en grotere verbeteringen projectmatig worden doorgevoerd is dat een interessant speelveld voor mijn onderzoek.

3.1 Literatuurstudie

Om te beginnen zal ik op zoek gaan naar relevante literatuur in relatie tot de onderzoeksvraag. Dit richt zich in hoofdzaak tot de vragen wat er geschreven is op het gebied van ACAP en de beide krachten en de invloed hiervan op productieprocessen. Aangezien dit uiteenlopende begrippen zijn zal begonnen worden met het beschrijven en daaropvolgend het verder afbakenen ten behoeve van deze thesis. Daaropvolgend richt ik me op de combinatie van de begrippen.

3.2 Kader vanuit de empirie

Er is gekeken worden naar vier projecten/cases binnen Achmea Bank. Dit is de bancaire tak van de Achmea welke op haar beurt de Nederlandse tak is van Eureko. Achmea, waarvan Achmea Bank een onderdeel is, maakt deel uit van Eureko BV, een organisatie in financiële dienstverlening met activiteiten in acht Europese landen (Eureko, 2011). Het is een particuliere onderneming met beperkte aansprakelijkheid. Haar statutaire zetel is in Amsterdam gevestigd en het hoofdkantoor in Zeist. De belangrijkste aandeelhouders zijn niet-beursgenoteerde Europese bedrijven en verenigingen met coöperatieve wortels. In afbeelding 2 worden behalve de landen ook de aandeelhouders van Eureko weergegeven:



Afbeelding 2: Eureka

In Nederland werken ongeveer 17.000 mensen voor Achmea (Achmea, 2011). Men heeft een brede klantgroep particulieren, overheden, AEX-bedrijven tot kleine en middelgrote bedrijven. Daarbij heeft men vestigingen verspreid over heel Nederland. Het is opgericht in 1811 waarna werkgevers- en werknemersorganisaties, ziekenfondsen en onderlinge waarborgmaatschappijen deel zijn gaan uitmaken van het bedrijf. Inmiddels hanteert men zes grote merken (Interpolis, Zilveren Kruis Achmea, Agis Zorgverzekeringen, FBTO, Centraal Beheer Achmea en Avéro Achmea). De verschillende merken, of labels zoals men ze zelf noemt, bespelen elk op hun eigen manier de Nederlandse markt. Voor dit onderzoek richt ik me op een onderdeel van Achmea, te weten Achmea Bank. Hier support men drie actieve merken, FBTO, Woonfonds en Centraal Beheer Achmea.

3.3 Dataverzameling

Er is een aantal methoden om data te verzamelen. Collis & Hussey (2003) beschrijven interviews, enquêtes en observaties. Interviews worden hierbij onderverdeeld in een drietal varianten. Dit zijn gesloten interviews, open interviews en semigestructureerde interviews.

In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews om op die manier ook ruimte open te laten om de mening van de geïnterviewde in dit onderzoek mee

te kunnen nemen. Hierin wordt gebruik gemaakt van een voorbereide vragenlijst maar heeft de interviewer, in tegenstelling tot de gestructureerde interviews, wel de ruimte gedurende het interview extra vragen toe te voegen om zo gedetailleerdere informatie te kunnen krijgen van de geïnterviewde. In bijlage 3 heb ik de vragenlijst toegevoegd. Ook kan er bij nieuwe inzichten doorgevraagd of dieper op ingegaan worden (Collis & Hussey, 2003). Mogelijke nadelen zijn dat er tijdens het interview getracht moet worden binnen de range van het onderzoek te blijven en het achteraf lastiger te analyseren kan zijn. Bij het formuleren van de vragen is getracht toonzetting of het oproepen van sociaal wenselijke antwoorden te vermijden.

Mijn onderzoek kan omschreven worden als inductief. Deze vorm van onderzoek wordt beschreven als een studie waarin theorie wordt ontwikkeld op basis van observatie van empirische werkelijkheid (Collis & Hussey, 2003).

Er zijn verdeeld over vier projecten totaal zestien interviews gehouden binnen Achmea Bank. Binnen ieder project zijn er op drie niveaus mensen geïnterviewd. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit om de centrifugale en centripetale krachten op verschillende niveaus te kunnen waarnemen.

De interviews zijn opgenomen met een memorecorder om ze achteraf uit te kunnen schrijven. De uitgeschreven interviews zijn voorgelegd bij de geïnterviewden met het verzoek aan te geven of de antwoorden gezegd zijn zoals ze bedoeld waren. Bijkomend voordeel was dat de interviewer volledige aandacht had voor de geïnterviewde en niet tijdens het interview bezig was met het maken van aantekeningen en daardoor risico liep op het missen van relevante data.

In de volgende paragrafen passeren de projecten de revue.

3.3.1 Juli release

Het juli release project is een project dat een doorlooptijd heeft van bijna drie kwart jaar. Er zijn op jaarbasis vier releaseprojecten en deze vinden getrapd plaats. Hierdoor is men telkens in verschillende fases parallel bezig aan drie verschillende release projecten. De doelstelling is de, ten behoeve van de hypotheekbank in gebruik zijnde, softwareketen te verbeteren en

aanpassen op basis van buiten Achmea komende nieuwe wet- en/of regelgeving en anderzijds interne wensen of wijzigingen. Een releaseproject is verdeeld in een vier fasen:

1. Opstart/ontwerp fase (oktober 2010 – februari 2011)

Hier vindt de samenstelling plaats van de punten die er in de betreffende release worden meegenomen. Behalve het bepalen van de release inhoud wordt hier ook de impact van het totaal aan wijzigingen bepaald en wordt er een functioneel ontwerp (FO) gemaakt.

2. Bouwfase (februari 2011 – april 2011)

In de bouwfase worden de FO's verwezenlijkt in de bestaande softwareketen. Dit gebeurt enerzijds binnen Achmea en anderzijds ook bij leveranciers. Per FO kan er aan meerdere applicaties gewerkt worden. De wijzigingen worden gebouwd in een zogenaamde ontwikkelomgeving die los staat van de omgeving waar productie op gedraaid wordt.

3. Testfase (april 2011 – juli 2011)

Na uitlevering van de software door de bouwer(s) wordt deze geïnstalleerd op een zogenaamde testomgeving. Hier worden functionele testen op uitgevoerd door medewerkers van het testteam. Na het afronden en het akkoord bevinden van de functionele testen wordt de software op de acceptatieomgeving geïnstalleerd. In de acceptatieketen vindt er een gebruikerstest plaats door gebruikers. Hierna wordt ook een regressie- of ketentest uitgevoerd om te controleren dat de software ook aansluit op de totale keten aan (meestal) gewijzigde applicaties.

4. In productie name/implementatie (juli 2011)

Als de voorliggende stappen succesvol zijn afgerond en akkoord bevonden worden de applicaties op de productieomgeving geïnstalleerd alwaar de gebruiker ermee gaat werken.

Voor dit project zijn de volgende vier rollen geïnterviewd:

- Keten/releasemanager

Feitelijk is dit de projectleider van de release. Deze rol draagt de verantwoordelijkheid om de release succesvol op het afgesproken moment in productie te nemen.

- Change coördinator

De change coördinator zorgt voor het technische gedeelte van de release zoals het versie beheer en het aanhaken van de juiste personen bij de diverse uit te voeren installaties. Ook coördineert ze de in productie name aan het einde van de releaseperiode.

- Procesmanager

De procesmanager gaat over de inhoud van de release en zorgt voor een zo efficiënt mogelijke procesgang gedurende de procesperiode. Ze fungeert als aanspreekpunt van de business waarmee mede in overleg de inhoud van de release bepaald wordt.

- Testmanager

De testmanager rapporteert over de voortgang aan de keten-/releasemanager van de testwerkzaamheden en verdeelt de testwerkzaamheden zowel onder de functionele als de gebruikers testers.

3.3.2 Project bijzonder beheer

De doelstelling van het project Bijzonder Beheer is het vervangen van het huidige bijzonder beheer systeem (Perfect View), door een ander (beter) systeem. Hierbij dient tevens gezorgd te worden voor koppeling aan overige systemen waaraan het huidige systeem gekoppeld is. Net voor de implementatie is de stekker uit het project getrokken, omdat de verwachtingen die men had van het gekozen product tezamen met de aanvullende wensen niet gelijk waren met het uiteindelijke resultaat.

Het project is in twee fasen verdeeld:

- Impact analyse (maart 2010 – juli 2010)

Hier heeft onderzoek plaatsgevonden naar de wensen van de gebruikers en mogelijke kandidaten en realiseerbaarheid.

- Ontwerp, bouw en implementatie (augustus 2010 – februari 2011)

Op overleg met van de gekozen leverancier en de lijst met “wensen” van de gebruikers is gestart met de realisatie.

Voor dit project zijn de volgende vier rollen geïnterviewd:

1. Projectmanager
2. Change coördinator

De change coördinator zorgt voor het technische gedeelte van de release zoals het versie beheer en het aanhaken van de juiste personen bij de diverse uit te voeren installaties. Ook coördineert ze de in productie name aan het einde van de releaseperiode.

3. Business analyst

De business analyst maakt het FO.

4. Applicatie architect

De applicatie architect toetst of de gekozen applicatie binnen de bestaande architectuur past en deze in overeenstemming is met de lange termijnvisie. Hij is de bepalende factor voor de te maken keuzes rondom nieuwe applicatie.

3.3.3 Verhuizing Achmea Bank

Eind 2010 heeft de directie van Achmea besloten om alle activiteiten van Achmea in Den Bosch te verhuizen naar Tilburg, locatie Spoorlaan. Hierbij moesten alle IT- en facilitaire zaken en werkplekken verhuisd worden. Tevens wordt flexibeler werken bij Achmea Bank ondersteund door aanschaf van laptops en gsm's en het terugdringen van het aantal werkplekken.

Het project heeft plaatsgevonden van december 2011 t/m 15 juni 2011. Voor dit project zijn de volgende vier rollen geïnterviewd:

1. Projectmanager
2. Technisch ondersteuner

De technische aanpassingen of in dit geval de te verhuizen objecten waar nog een aanvullende handeling noodzakelijk is zoals het aansluiten op het netwerk van technische apparatuur worden uitgevoerd door de technisch ondersteuner. Hij zorgt er tevens voor dat de benodigde "technische " voorbereidingen worden gedaan.

3. Communicatie adviseur

Deze rol zorgt voor het verspreiden van de kennis binnen de organisatie en zorgt dat iedereen op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen.

4. Tester

De tester controleert of het FO op een juiste manier vertaald is in de applicatie en ook of er bij het uitschrijven hiervan geen hiaten zijn ontstaan

3.3.4 Verkorte uitkering termijn deposito garantie stelsel (VUT DGS)

Het Project Verkorte Uitkerings Termijn Deposito Garanties Stelsel (VUT DGS) is een opdracht afkomstig van De Nederlandse Bank. Deze schrijft voor dat er bij het omvallen van een Bank (bijvoorbeeld faillissement) via een verkorte procedure een rapportage aangeleverd kan worden die inzicht geeft in de deposito's van alle klanten. Deze rapportage dient te voldoen aan de eisen van De Nederlandse Bank. Het project heeft een doorstart gemaakt: eerste start in januari en tweede start op 1 april 2011. Het is afgerond in augustus. Voor dit project zijn de volgende vier rollen geïnterviewd:

1. Project manager

2. Release manager

Deze rol draagt de verantwoordelijkheid om de release succesvol op het afgesproken moment in productie te nemen.

3. Bouwer

De bouwer zorgt dat het FO op een juiste manier vertaald wordt in de applicatie

4. Tester

De tester controleert of het FO op een juiste manier vertaald is in de applicatie en ook of er bij het uitschrijven hiervan geen hiaten zijn ontstaan.

3.4 Dataanalyse

In dit onderzoek is de data verkregen uit semigestructureerde interviews (zie bijlage 3). Deze zijn uitgeschreven en voorgelegd aan de respondenten voor akkoord. Na het uitschrijven ben ik in de interviews gaan kijken of er uitspraken herhaaldelijk voorkwamen. Door deze in tabel vorm te labelen ontstond er een duidelijk beeld van de raakvlakken en overeenkomsten die uit de interviews naar voren kwamen.

4 Empirisch onderzoek

Zoals in de methodologie aangegeven wordt de data ten behoeve van mijn onderzoek verzameld op basis van interviews. Hiervoor is een viertal projecten gekozen waarvoor elk vier mensen geïnterviewd zijn. In dit hoofdstuk wordt de, tijdens de interviews, verzamelde data gepresenteerd. Hierbij worden de vier dimensies van Zahra en George (2002) als uitgangspunt gebruikt waarbij stuk voor stuk de invloed van de centripetale en centrifugale krachten (Sheremata, 2000) op de dimensies wordt bekeken.

In afbeelding 3 worden de krachten afgezet tegen de vier dimensies van ACAP. In de bruine vlakken zijn tijdens de interviews raakvlakken omschreven door de respondenten. Van de geel gekleurde vlakken bleek tijdens de interviews een invloed uit te gaan van de kracht op de betreffende dimensie.

Krachten		Absorptie Capaciteit			
		Potentiele ACAP		Gerealiseerde ACAP	
		Acquisitie	Assimilatie	Transformatie	Exploitatie
Centrifugale krachten	Decentralisatie				
	Vrije stroom van informatie				
	Reikwijdte				
Centripetale krachten	Connectiviteit				
	Invloed van de projectleider				
	Cross functionele teaminvloed				
	Processtappen door milestones				

Afbeelding 3: Totaalindruk

4.1 Waarom deze projecten?

Bij de keuze voor de uiteindelijk bevroegde vier projecten is er gelet op een aantal factoren. Belangrijk was hierbij dat het project recent is afgerond zodat de geïnterviewde op basis van ervaringen uit het recente verleden antwoord kon geven op de interviewvragen en het risico op twijfelingen voorkomen kon worden. Anderzijds was het belangrijk dat het verschillende soorten projecten waren. Binnen Achmea wordt er standaard gewerkt aan de hand van het Achmea Kompas. Dit is een afgeleide van de PRINCE2. PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) is een gestructureerde methode voor projectmanagement. Deze methode is

gericht op het management, de besturing en de organisatie van een project. PRINCE2 is ontwikkeld en wordt onderhouden door de Britse semi-overheidsorganisatie Office of Government Commerce (OGC) (Hedeman et al, 2005). Tijdens de interviews bleek dat er voor het project Verhuizing Achmea bank bij uitzondering gedeeltelijk vanaf geweken is. Hier is, zoals de projectleider tijdens het interview vertelde, gekozen voor de COPAFIJTH methode, een methode om bedrijf op te delen in een aantal raakvlakken. COPAFIJTH is volgens de projectleider een acroniem en staat voor Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve Organisatie, Financiële Informatiestromen, Juridisch, Techniek en Huisvesting. Op die manier poogde men te pinpointen naar waar het zwaartepunt van de verhuizing zou zitten. Het innovatieve van dit project zat hem met name in de methodiek die nieuw was van deze projectleider.

In de onderstaande tabel (afbeelding 4) wordt voor elk van de vier projecten aangegeven wat haar specifieke kenmerken zijn.

Factoren	Project			
	Juli Release	Byzonder beheer	Verhuizing Achmea Bank	VUT DGS
Incrementele innovatie?	ja	ja	nee	ja
Gebruik gemaakt van oude evaluatie verslagen?	nee	nee	nee	nee
Gebruik gemaakt van ervaringen van eerdere gelijksoortige projecten?	ja	nee	ja	nee
Project evaluatie?	nee	ja	ja	ja
Overige evaluatie?	ja	nee	nee	ja
Afgerond?	ja	nee	ja	ja
Binnen gestelde tijd afgerond?	nee	nee	ja	ja
Doorlooptijd	8 maanden	11 maanden	6 maanden	5 maanden na doorstart

Afbeelding 4: Projectkenmerken

Op basis van de beschikbare kennis zijn drie projecten afgerond waarvan twee na overleg en goedkeuring van de opdrachtgever niet op de vooraf bepaalde deadline. Het project Bijzonder Beheer is niet afgerond omdat de verwachtingen van het nieuwe Bijzonder Beheer systeem niet overeen kwamen met de verwachtingen en anderzijds op basis van negatieve referenties. Bij navraag bleek dat alle geïnterviewden spraken over een succesvol projectresultaat.

4.2 Acquisitie

4.2.1 Centrifugale krachten

Decentralisatie

Uit alle interviews bleek dat de beslissingsbevoegdheid in essentie bij de projectleider ligt. Daarbij was het wel zo dat zij taken delegeerden naar de betrokkenen. Dit vond plaats op basis van de expertises. Projectleider verhuisproject: “De projectleider heeft mensen van elke afdeling, elk team, als aanspreekpunten benoemd die dan vanuit het project de taak kregen om richting alle medewerkers alle relevante voorbereidende activiteiten uit te voeren”.

Bij alle vier de projecten is op basis hiervan onderscheid gesignaleerd tussen de technische IT en functionele inhoudelijke expertises. Binnen het verhuisingsproject is ook communicatie apart ingevuld. Communicatie adviseur verhuisproject: “De communicatieadviseur heeft de bevoegdheid gekregen voor een deel van het project”.

Uit de interviews blijkt dat de kennisvergaring (acquisitie) veelal gebeurt door mensen die vanuit hiërarchisch standpunt gezien lager in de organisatie / projectteam zitten.

Testmanager Release project: “De informatie die wij vanuit de testen verzamelen is vooral bedoeld ter ondersteuning van de testen die we uitvoeren”.

Tester Release project: “Bij het testteam krijgen we normaal gesproken een functioneel ontwerp. Die neem je eerst door ter review en vervolgens ga je met de opsteller van het FO in gesprek. Daar hebben we een aantal keren mee om de tafel gezeten om wat dingen helder te krijgen en hoe we bepaalde dingen moesten gaan oppakken voor de test eigenlijk. Verder hebben we veel contact gehad met de mensen van ITP, ofwel documentbeheer. Het stuk wat ik vooral heb getest. Daar is veel afstemming geweest tussen documentbeheer en mij en ook de functioneel ontwerpster”.

Voorname lijk de mensen die zijn aangehaakt door de projectleider met een specifieke rol houden zich bezig met kennisoverdracht en de projectleider probeert de uitvoerenden zo aan te haken dat er onderling kennis en ervaring kan worden uitgewisseld. De uitwisseling

vindt dan plaats met collega's buiten het betreffende projectteam. Decentralisatie heeft hier een positieve invloed op acquisitie.

Vrije stroom van Informatie

Een aantal van de respondenten geeft aan dat de vergaring van kennis wordt vergemakkelijkt als er de wil is om kennis te delen; als er geen strakke procedures zijn zodat mensen vrij met elkaar van gedachten kunnen wisselen.

Projectleider verhuisproject: "De Achmea Bank heeft geen sterk trackrecord met betrekking tot de message-learned vastleggen en het gebruiken daarvan voor toekomstige projecten. (Hoeveel % wordt dan vastgelegd?) Ik denk dat in 50% van de gevallen er een evaluatie plaatsvindt. In enige vorm. Alleen er iets mee doen en eenduidig vastleggen en ook voor toekomstige projecten uit de kast trekken, nee daarvoor verandert er teveel binnen Bank en Achmea om daar ook echt iets mee te kunnen doen. Dus de echte evaluaties zitten veelal bij mij in het hoofd en daarmee kun je dus je voordeel doen". Evaluatie en vastlegging wordt dus niet opgedragen. Mede omdat er veel verandert. Strakke procedures worden dus vermeden, ten gunste van een vrije stroom aan informatie.

Communicatie adviseur verhuisproject: "De kritische succesfactor in dit project was echt mensen betrekken. En ook vanuit de directie betrekken en vanuit het project betrekken. Geïnformeerd houden". De mensen waar de communicatieadviseur het hier over heeft zijn degenen die van A naar B gingen verhuizen.

Vooraf gedurende het project wordt er kennis verzameld die dient als input voor de werkzaamheden binnen het vakgebied/werkzaamheden die toepasbaar zijn voor de uit te voeren taak. Procesmanager Release project: Na uitleg over evaluatie zegt deze persoon dat het team ook openstaat om die evaluatie te delen met andere procesbetrokkenen, om zodoende met een grotere groep mensen de kennis weer te absorberen: "Dat zal per onderwerp verschillend zijn, maar ook gewoon eens met een paar mensen die betrokken zijn bij het proces, gewoon die vraag te stellen. Moeten wij nu zo door blijven gaan of moeten wij het nu aan anderen overlaten en laten gaan hoe het daar gebeurt. Dat is misschien ook wel goed".

Dit gebeurt gedurende het gehele project. Bij het releaseproject blijkt gedurende het project meerdere malen dat de oorspronkelijke in de ontwerpen opgenomen werkelijkheid moet worden bijgesteld. Dit is enerzijds op basis van onvolledigheden die aan het licht komen door testwerkzaamheden maar anderzijds ook op basis van nieuwe wet- en regelgeving die gedurende het project bekend wordt gemaakt door de (externe) wetgever. Onderling wordt er behalve in geïnitieerde overleggen ook buiten de deze overleggen kennis en informatie uitgewisseld. Anderzijds ook ter voorbereiding van werkzaamheden gedurende het project waarbij teamleden met verschillende expertise informatie uitwisselen ter voorbereiding of gedurende de vervolgstappen binnen het project.

Reikwijdte

Vaak is de acquisitie van informatie afhankelijk van de input vanuit andere afdelingen. Procesmanager Release project: “In het voorportaal wat tweewekelijks is, wordt op basis van verzoeken gekeken welke opgepakt moeten worden, en op basis van een impactanalyse wordt gekeken of daarmee de wens moet worden uitgevoerd”: interne informatiebron.

Technisch ondersteuner Verhuisproject: “Wat moet er verhuisd worden, wat moet er aan service gevraagd worden, wat zijn daar de consequenties van, wat zijn daar de richtlijnen van en waar moeten we aan voldoen”: Deze informatie is allemaal vergaard als input voor het project. Het is kennis van buitenaf die door iemand in het projectteam is vergaard. Technisch ondersteuner Verhuisproject: “Het krijgt prioriteit vanuit de directie en wij als Business Solutions zijn tot nu toe compleet voor Achmea Bank opgesteld, dus daarmee kan Achmea Bank grotendeels invloed op uitoefenen qua prioriteit en dat soort dingen”: Andere afdelingen hebben invloed gehad op de tijdsdruk, de deadline. Of dat invloed heeft gehad op kennisverwerving is niet te zeggen.

Release manager VUT-DGS project: “De Nederlandse Bank heeft een aantal criteria gedefinieerd, waar we aan moesten voldoen”.

Applicatie architect Bijzonder Beheer project: We hebben eerst workshops gehouden met de gebruikers. En geïnventariseerd wat er nodig is en wat er speelt en wat gewenst is.

Acquisitie is ook afhankelijk van standaardprocedures en eerdere ervaringen met soortgelijke projecten door collega's. Changecoördinator releaseproject: "Ik werk extern, dus ik heb deze werkwijze ook aan moeten leren. En dat bevalt me prima. Volgens mij kan ieder dit wel oppakken. Elke release blijft gewoon hetzelfde, maar inhoudelijk kan een release wel anders zijn". Communicatie adviseur verhuisproject: "Ik heb wel bij collega's die al bezig waren geweest met verhuisbewegingen, wat dingetjes opgevraagd, van waar hebben jullie aan gedacht en wat zijn belangrijke leerpunten?".

Hoe beter een projectteam haar omgeving betreft; hoe verder het team bereid is om te kijken, hoe hoger de kwaliteit van de verkregen informatie. Projectleider verhuisproject: "De projectleider heeft mensen van elke afdeling, elk team, als aanspreekpunten benoemd die dan vanuit het project de taak kregen om richting alle medewerkers alle relevante voorbereidende activiteiten uit te voeren": Door de reikwijdte te vergroten middels dit coördinatoren team is de verspreiding van informatie erg snel gedaan. Communicatie adviseur verhuisproject: "Wat ik natuurlijk wel gedaan heb om de communicatie op te bouwen was wel het luisteren in de organisatie, van wat leeft er. Dus ik liep regelmatig bij de leidinggevenden van primaire proces, maar ook bij finance": Acquisitie door bij andere afdelingen te gaan vragen.

Bij het releaseproject speelt wet- en regelgeving die gedurende het project bekend wordt/verandert een rol. In het Bijzonder Beheer project is een externe leverancier een belangrijke bron van informatie.

4.2.2 Centripetale krachten

Connectiviteit

Een team dat openstaat voor kennisdeling zorgt bewust voor acquisitie van informatie. In dit geval is dat in hoofdzaak uitwisseling van kennis van senioren naar junioren. Projectleider verhuisproject: "Bij het Facilitair Bedrijf hadden we te maken met een junior, iemand die duidelijk nog nooit een project had gedaan, maar wel allerlei activiteiten moest coördineren. En daar zat ook wel wat ruis op de lijn af en toe. Maar het was een minder kritisch onderdeel dus dan kun je dat wat accepteren": Deze junior heeft de mogelijkheid gekregen om zelf de ervaring op te doen.

Hoe beter de junioren worden gevoed met kennis door senioren, hoe beter deze junioren kunnen bijdragen aan de vergaring van kennis voor de hele groep. De mate van direct contact tussen de individuen, zoals Tushman (1979) connectiviteit omschrijft blijkt niet enkel gelieerd aan verschillende kennisniveaus. Het vindt met en door de betrokkenen plaats zowel binnen als buiten de projectteams.

Invloed van de projectleider

De projectleider blijkt vaak een belangrijke rol te spelen in de vergaring van kennis. De projectleider wordt in zijn rol ook vaak gekozen om zijn wijde blik en ervaring. Hij stuurt zijn team er vaak gericht op uit om kennis te gaan vergaren bij andere afdelingen.

Testmanager Releaseproject: “Bij de gebruikersorganisatie wordt aan meerdere mensen of afdelingen navraag gedaan of er een productie name kan plaatsvinden in geval van defects”.

Projectleider Verhuisproject: “Veel informatie heb ik ook via HR gekregen en anderzijds bij allerlei betrokken afdelingen informatie opgehaald: Dit project vereiste input vanuit alle betrokken afdelingen”. De projectleider is die informatie gaan halen.

Release manager VUT-DGS project: “Ik wil altijd deze kamer hebben, want hier staat een tv-scherm. Ik pak een laptop, open ProjectOffice en ik loop alle taken langs”: Het gedrag van deze projectleider past bij dit project. Een technisch project waarin hij op taken en deadlines stuurt.

Bouwer VUT-DGS project: “Wie was de projectleider ook al weer? Ik heb af en toe wel de aanwezigheid van de projectleider opgemerkt”: Deze projectleider heeft op deze ontwerper in het geheel geen waarneembare invloed uitgeoefend.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “niet de inhoudelijke kennis, want daar wil ik me ver van houden, daar zijn zij veel beter in dan ik ben, maar wel over het proces van het project. Van de deadlines die je moet halen en op tijd signaleren, wat mag je wel doen, wat mag je niet doen in een project”: Deze projectleider houdt zich verre van de inhoudelijke kennis. Wel deelt deze continue de eigen kennis over projectmanagement met de teamleden.

De centripetale kracht “invloed van de projectleider heeft veel invloed op de acquisitie van kennis in een projectomgeving.

Cross functionele teaminvloed

Een groep weet meer dan één persoon, en heeft meer connecties binnen de organisatie dan één persoon dat heeft. Het gevaar is echter dat als er sprake is van een dominant teamlid, er geen sprake meer is van cross functionele teaminvloed. Dan loopt de groep gewoon achter die ene persoon aan.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “En je merkt wel dat, maar dat is een hiërarchie die groeit door mensen die wat dominanter zijn, of vaak wat meer ervaring hebben, dat die toch meer naar zich toe trekken, in de vorm van keuzes maken, van zo denk ik dat het moet en dat de rest dan vaak volgt”.

Processtappen door milestones

Het opdelen van een project in stappen met milestones zorgt ervoor dat er volgens een vast stramien wordt gewerkt. Er wordt voor gezorgd dat er niets belangrijks over het hoofd wordt gezien.

Release manager VUT-DGS project: “Ik wil altijd deze kamer hebben, want hier staat een tv-scherm. Ik pak een laptop, open ProjectOffice en ik loop alle taken langs”.

Tester VUT-DGS project: “Er zijn nu procedures beschikbaar hoe een project op te starten. We hebben duidelijke richtlijnen, we hebben de eigenlijk normale fasering van het maken van een functioneel ontwerp wat daar precies in moet staan, tot en met de fase doorlopen tot en met een bouw tot en met de realisatie. (Het is echt in stukjes opgeknipt) Ja”: Of en welke invloed dit gehad heeft op de absorptie capaciteit is niet te zeggen.

Processtappen door milestones is met name in technische projecten van belang, waar kennisuitbreiding van ondergeschikt belang is aan het projectdoel.

4.3 Assimilatie

4.3.1 Centrifugale krachten

Decentralisatie

De verwerking van de ingebrachte kennis in een project wordt vaak overgelaten aan de uitvoerende teamleden.

Keten/releasemanager Release project: “Op het moment dat een onderdeel gekoppeld is aan een release gaat uiteindelijk een business analist invulling geven aan de inhoud op basis van het ontwerp dat wordt opgesteld. Hierin bepaalt hij ook de impact op de systemen en welke geraakt worden”: De business analist verwerkt dus de aangeboden informatie.

Tester VUT-DGS project: “Ik moet zeggen dat de projectleiding je redelijk vrij laat...Maar verder stem je alles inhoudelijk af met in dit geval dan, de business analist”.

Vrije stroom van Informatie

Uit een van de projecten blijkt dat, door veel naar buiten te communiceren richting stakeholders, het team invloed heeft gehad op de verwerking van de informatie omtrent de verhuizing door de betrokkenen.

In een ander project blijkt dat de omgeving vooraf grenzen gesteld heeft aan de creativiteit van het team. De eindoplossing mocht namelijk geen maatwerk bevatten. Het moest allemaal met de standaard functionaliteit van het gekozen systeem worden gedaan. Dat heeft het projectteam beperkt in het bedenken van een ideale oplossing voor de vraagstelling van de eindklant.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Wat belangrijk was, vanuit de opdrachtgever, was dat het een standaardoplossing was. Dat was eigenlijk geen maatwerk, zo min mogelijk maatwerk. Dat zou het succes bepalen. En daarbij dat het voldeed aan de standaard Bijzonder-Beheer-proces”: De omgeving heeft dus vooraf grenzen gesteld aan de creativiteit van het team.

Als de centrifugale kracht “vrije stroom van informatie” wordt geblokkeerd heeft dat een negatief effect op assimilatie.

Reikwijdte

Uit de interviews blijkt niet dat er een positieve relatie bestaat tussen reikwijdte en kennisverwerking.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Wat belangrijk was, vanuit de opdrachtgever, was dat het een standaardoplossing was. Dat was eigenlijk geen maatwerk, zo min mogelijk maatwerk. Dat zou het succes bepalen. En daarbij dat het voldeed aan de standaard Bijzonder-Beheer-proces”: De omgeving heeft dus vooraf grenzen gesteld aan de creativiteit van het team.

Release manager VUT-DGS project: “DNB heeft een requirements document gemaakt. Daar staan de requirements in en vanuit die requirements hebben wij een vooronderzoekdocument gemaakt en die is door de bank goedgekeurd”: De kennis die de DNB heeft ingebracht is door het team vertaald en ter goedkeuring aan DNB gestuurd.

Bouwer VUT-DGS project: “Nee, gewoon zoals het ontworpen is, is het gemaakt”: Een erg technisch project, waar (afhankelijk van het niveau) niet veel sprake is van kennisdeling/kennisverwerking, meer van uitvoering.

Uit deze citaten is niet echt op te maken of de reikwijdte van een projectteam invloed heeft gehad op de verwerking van kennis.

4.3.2 Centripetale krachten

Connectiviteit

Door ervaring te koppelen aan een groep mensen/contacten is het mogelijk om snel informatie te verwerken (in dit geval de vraag "wat is er nodig").

Testmanager releaseproject: “Kijkende op de kennisdeling wordt er zeker bij functionele testen gerouleerd en wordt er af en toe bewust een junior of iemand met andere expertises ingezet. Doel is om de mensen zo breed mogelijk inzetbaar te maken. Bij vragen kan de senior op dat onderdeel dan bijspringen”.

Procesmanager Release project: “A naar B naar C naar D moet, dat je dan mensen bij C al bezig waren, terwijl A en B nog niet zover waren, of onderling nog aan het stoeien waren over wat er nu werkelijk moest gebeuren. Dat is niet ideaal gegaan”.

Projectleider verhuisproject: “De ervaringen waren wisselend. Bij IT is dat wel een technisch projectleider die al meerdere verhuizingen had gedaan. Dus die wist heel goed de achterban in te schakelen”

Keten/releasemanager Release project: “Teamsamenstelling gebeurt een beetje op basis van behoefte vanwege de projectinhoud (specifiek benodigde kennis), maar vaak en vooral op basis van beschikbaarheid van mensen”: In dit project is het team niet samengesteld met het oog op kennisdeling.

Daar waar het projectteam wordt samengesteld op basis van kennis en kunde wordt door de respondenten aangegeven dat er snel en goed kennis is gedeeld.

Invloed van de projectleider

Zowel de projectleider als de om capaciteit gevraagde lijnmanagers hebben invloed op de teamsamenstelling. Soms wordt dit gedaan op basis van kennisniveaus en vereiste rollen. Er wordt niet per definitie gekozen voor een senior. Er wordt door de lijnmanagers soms bewust gekozen voor een junior die bij vragen een ervaren collega kan raadplegen (buiten het projectteam). De projectleiders steunen het team vaak in het uitwisselen van kennis en zorgen ervoor dat ze het team niet blokkeren qua kennisverwerking. Dit gebeurt door het creëren van repeterende overleggen gedurende het project. Projectleider Bijzonder Beheer project: “Het is nooit specifiek gemaakt voor welk project welk niveau teamlid nodig is. Dat is voor de projectmanager en de teammanagers een leermoment”.

Andere projectleiders stellen hun team samen op beschikbaarheid van mensen en hebben alleen het projectdoel voor ogen. Zo’n projectleider ziet het project als zijn persoonlijke missie. Teaminvloed wordt kennelijk niet echt gewaardeerd. Ook zegt een projectmanager dat er geen budget binnen het project beschikbaar is voor kennisdeling.

Projectleider verhuisproject: “Niet alle invalshoeken maar wel vanuit IT en communicatie daar was men zeer pro-actief. En ook met de inrichting van de nieuwe telefooncentrale, dat

is ook zeer goed gegaan, zonder dat ik daar veel hoefde bij te sturen”: Deze projectleider ziet het project als zijn persoonlijke missie. Teaminvloed wordt kennelijk niet echt gewaardeerd.

Projectleider VUT-DGS project: (Is het inzetten van juniors als vorm van kennisoverdracht overwogen?) “Puur vanuit mijn rol zal ik dat nooit voorstellen, mijn eerste doel is het project. Dat te laten slagen. Niet de kennisborging in het bedrijf. Als je het over kennisborging hebt, moet je dat niet in een project zoeken, dan moet je dat zoeken binnen een testteam of een ontwikkelteam of een team van business analisten en daar zitten dan de teamleiders op die moeten zeggen van we hebben daar kennisgebrek en we weten veel te weinig van de systemen in Amersfoort. Dus ik wil dat daar mensen in meelopen of meekijken of wat dan ook. Als die vraag niet komt, ga ik dat als projectleider niet initiëren”: Bewust geen invloed op absorptie capaciteit van de organisatie. Erg gericht op de taak.

De projectleider “leent” zijn teamleden vaak van lijnmanagers. Die lijnmanager heeft vaak wel de taak en intentie om zijn medewerkers te laten groeien. Door verwachtingen naar elkaar uit te spreken over het verwachte groeipatroon van de kennis/kunde van de medewerkers, zorgt ervoor dat er positieve invloed op uitgeoefend wordt.

Testmanager releaseproject : “We hebben nu 2 seniors zitten, 2 mediors en 1 junior. Op het gebied van kennisdeling zijn hier nog flinke stappen te zetten. Dit heeft op dit moment ons volle aandacht maar dit heeft toch tijd nodig”.

De projectleider heeft hier ook nog een andere invloed. Als het team niet gestuurd wordt in het bediscussiëren van verschillende standpunten, dan wordt de factor tijd vaak als reden aangegeven om iets niet te doen. Om de informatie niet optimaal te verwerken dus.

Procesmanager Release project: “Iedereen heeft geprobeerd vanuit zijn eigen rol de juiste punten aan te dragen. En indien niet dezelfde keuzes of visie hebben of vanuit gewoon een ander standpunt redeneren en je daarmee een verschillend standpunt hebt, dat vind ik niet onlogisch maar het is in dat geval wegens tijdsgebrek perikelen waren we nog meer mee te maken hadden die buiten onze invloedssfeer zaten”.

De projectleider vergroot de kans op kennisverwerking door de teamleden gunstig te kiezen. Daarnaast kan hij met zijn sturend gedrag invloed uitoefenen op het team.

Changecoördinator releaseproject: “Het team is samengesteld obv beschikbaarheid”: Dus geen invloed op verbetering van kennisverwerking. Niet altijd maken projectleiders gebruik van die mogelijkheid.

Release manager VUT-DGS project: “En voor dit project heb ik dan de seniors ingezet, wel even wakend dat de kwaliteit van het andere niet omlaag gaat”.

Tester VUT-DGS project: “We hebben maar twee of drie ontwerpers en ik was op dit moment meest voor de hand liggende; degene die vrij was en die kennis had van het systeem”: Geen keuze voor de projectleider, dus geen invloed op de kennisverwerking.

Cross functionele teaminvloed

Onder invloed van de andere leden van het team wordt aangegeven dat teamleden, en met name junior teamleden, veel kennis opdoen. Er wordt in elk team kennis uitgewisseld. Een respondent geeft aan dat die kennisuitwisseling in een projectopzet met korte lijnen veel gemakkelijker gaat dan in een lijnafdeling waar verschillende mensen bij elkaar zitten, maar toch verschillende opdrachten uitvoeren.

Keten/releasemanager Release project: “Er zijn Juniors bij vooral het Functioneel Beheer team. Hier is het afgelopen jaar een aantal nieuw mensen bij gekomen. Binnen het business analisten team zitten vooral seniors. Bij de projectleiders is een aantal externen ingehuurd van zowel junior als senior niveau”: Het ervaringsniveau is afhankelijk van de plaats in de organisatie.

Communicatie adviseur verhuisproject: “Dus iedereen zat er vanuit een expertrol aan tafel”: In een technisch project zoals deze verhuizing is niet echt sprake van kennisabsorptie. Ieder doet zijn kunstje. De kennisabsorptie in dit project zit meer in de zachte kant. Hoe gaat de projectleider met de mensen om?

Projectleider Bijzonder Beheer project: “De leden van het team wordt zelf ook gevraagd of ze vinden dat ze in dit team thuishoren, of dat ze daar anders over denken”.

Release manager VUT-DGS project: “Het principe is dat de businessanalist, die levert het vooronderzoek op, waarbij dus de leadFO de IT aspecten aanvult. Dat vooronderzoek wordt

met de eindgebruiker afgestemd. Als dat klaar is, en dus de functie 1.0, dan gaan wij de functionaliteit bepalen. Dus dat is de kennis overdracht ook en de borging dat het ook goed gaat”.

Tester Release project: “Ik vind dat er genoeg aan ontwikkeling naar medior wordt gedaan. Het eerste jaar is het veel kennis opdoen van applicaties voordat je pas echt jezelf kan ontwikkelen. Maar je wordt zeker gestimuleerd. Je bent niet zomaar betrokken bij een deel van een release. Dit is echt een apart project, dat is wel interessant om dat meegemaakt te hebben. De lijntjes zijn toch iets korter dan een normale release”.

De invloed die leden van het team op elkaar uitoefenen heeft invloed op de mate waarop door het team de kennis wordt verwerkt.

Processtappen door milestones

In het kader van assimilatie kan hetzelfde worden opgemerkt als bij acquisitie: Het opdelen van een project in stappen met milestones zorgt ervoor dat er volgens een vast stramien wordt gewerkt. Er wordt voor gezorgd dat er niets belangrijks over het hoofd wordt gezien. Dat is met name in technische projecten van belang, waar kennisuitbreiding van ondergeschikt belang is aan het projectdoel.

Projectleider verhuisproject: “De projectleider heeft door gebrek aan tijd veel dingen zelf gedaan en is plankgas gestart om daarna op rustiger momenten bij te sturen”.

Communicatie adviseur verhuisproject: “De projectleider heeft zwaar gestuurd, ook op projectoutput. En op deliverables”: Of hier nu uit geconcludeerd kan worden dat het hebben van deze deliverables een invloed heeft op de absorptiecapaciteit kan niet gezegd worden.

4.4 Transformatie

4.4.1 Centrifugale krachten

Decentralisatie

Uit de interviews blijkt niet echt een verband tussen decentralisatie en de transformatie van kennis.

Testmanager releaseproject: “kleine bijeenkomsten waarbij we expres niet met een grote groep bij elkaar willen komen om het zo efficiënt mogelijk te houden”.

Changecoördinator releaseproject: “Volgens mij zou het belemmerend werken als er een hiërarchie was”: Deze mevrouw vindt het prettig om in een decentrale omgeving te werken.

Vrije stroom van Informatie

Als een team niet vastzit aan een opgelegde overlegstructuur, dan is er eerder sprake van transformatie. Testmanager releaseproject: “Er was in het project sprake van compleet nieuwe inzichten zoals verkeerde interpretaties van onderdelen die gedurende het project opeens helemaal anders bleken te zijn dan men ze in eerste instantie interpreteerde. Dit ging over de inhoudelijke functionaliteit. De te volgen processtappen zoals die onderdeel van de release zijn veranderden niet maar moesten wel herhaald worden door de nieuwe inzichten”: Het team ging vrij met de informatie om en kwam snel tot inzicht (transformatie) dat er een denkfout was gemaakt in het eerdere proces.

Tester Release project: “Dit was mijn eerste echte project, buiten de normale releases om. Misschien had ik wel meer overleg verwacht, aan de andere kant had ik zelf voor mijn werkzaamheden veel overleg gehad met direct betrokkenen, zoals de FO opsteller en documentbeheer”: Informeel overleg is voor deze tester van meer invloed geweest dan een vaste opgelegde overlegstructuur.

Informeel overleg zorgt voor vrije stroom aan informatie en de centrifugale kracht “vrije stroom van informatie” heeft invloed op de transformatie van kennis.

Reikwijdte

Als een team feedback krijgt van andere afdelingen om zich heen, dan vergroot dat de mogelijkheid voor het team om van hun opgedane kennis te leren voor de toekomst.

Testmanager releaseproject: “Vooral vanuit de afdelingen Risk, Complaine in samenspraak met de gebruikers en het testteam is er op een gegeven moment aan de bel getrokken omdat er het idee was dat het niet klopte wat we gedaan hadden”: Het team heeft dus feedback gehad van andere afdelingen met meer/andere ervaring, zodat het team hiervan kon leren.

Keten/releasemanager Release project: “Er is een aantal standaard organen binnen Achmea waar je ook gebruik van maakt. Het AW overleg, DPSC maar ook overleggen over de voorgang bijvoorbeeld met de business analisten, testers of vertegenwoordigers vanuit de

business of met de leveranciers. Deze zijn zowel structureel als incidentele overleggen”: Dat er overlegd wordt en hoe, is dus vooraf gedictieerd.

4.4.2 Centripetale krachten

Connectiviteit

Het blijkt dat als er in een team weinig sprake is van behoefte aan kennisdeling, er vaak wel geëvalueerd wordt, maar dat er door een gebrek aan connectiviteit tussen de teamleden echte leerpunten uitblijven.

Communicatie adviseur verhuisproject: “En dan heb ik dus besloten in het projectoverleg om HR zaken af te splitsen van het technische project: Om de medewerkers goed te informeren en mee te krijgen zijn er 2 afzonderlijke stromen gaande. Ieder met eigen kennis en kunde”.

Business analist Bijzonder Beheer project: “Ik heb vrij vaak discussies gehad over inhoudelijke zaken, waar we anders van mening waren. En waar inhoudelijk voor beide kanten iets viel te zeggen. Maar waar we dus niet uitkwamen, omdat er vanuit onze projectleider er geen stempel op werd gedrukt. Het betekende gewoon dat bepaalde discussies steeds terugkwamen. En ook sluimerden”.

Business analist Bijzonder Beheer project: (Hoe ga je om met de evaluatie resultaten?): “Die zijn verwerkt door de projectleider”.

Procesmanager Release project: “Er is natuurlijk wel veelvuldig door iedereen alles over gesproken, in zoverre hebben mensen wel onderling of individueel over zichzelf geëvalueerd, maar het is nog niet samengekomen om het totaal te krijgen om überhaupt op die punten iets te doen”.

Tester VUT-DGS project: “Ik bedoel, juist als het een keer gewoon allemaal goed gaat, is het ook eigenlijk wel goed om aan te geven, waarom ging het dan allemaal goed. Want dat is ook wel eens mooi om te horen. En alles wat er fout gaat, ja dat is ook dan wel goed, maar het mag ook wel eens een keer goed beschrijven van we hebben die stappen ondernomen en dan hebben we kennelijk problemen voorkomen”.

Technisch ondersteuner Verhuisproject: “Ik probeer uit evaluaties zoveel mogelijk lering te trekken voor volgende projecten, die gaan lopen. Dat is niet uit alles mogelijk, want er zijn dingen die zijn gewoon gegeven dat die verkeerd gaan, dat het anders zou moeten, maar dat lukt niet met de middelen die je hebt. En andere dingen kun je wel lering uit trekken”: In je eentje conclusies trekken uit de evaluatie levert slechts een kleine kennisverbetering op. Tegenover een groepsproces, dat veel oplevert.

Invloed van de projectleider

Uit veel van de interviews blijkt dat evaluatie zorgt voor het verkrijgen van leermomenten voor het team. Voor gezamenlijke kennisdeling/vergroting. De projectleider initieert die evaluaties heel vaak. Release manager VUT-DGS project: “Evaluatie moet bij ons nog geprofessionaliseerd worden. Ik denk dat de evaluatie alleen maar gebeurt doordat de projectmanager zegt van ik heb hier last van en dat moeten we verbeteren. En in principe is dat als je een professionele organisatie hebt, zou dat een automatische gedrag moeten zijn. En dat is het hier nog niet”.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Wat ik vooral heb gedaan is de verhouding kwaliteit/kwantiteit, daar heel erg druk over gemaakt”: De vertaling van de requirements naar de oplossing is door de aandacht van de projectleider scherp gebleven.

Release manager VUT-DGS project: De juniors krijgen bewust een taak waarin ze van de seniors leren.

Testmanager releaseproject: “In het testoverleg had de projectleider misschien wel een wat pro-actievare rol kunnen spelen. Dan waren er minder overleggen nodig geweest en hadden we meer kunnen anticiperen”.

Evaluatie heeft een positieve invloed op transformatie van kennis, maar met gebruik van het medium "conference call" is het effect ervan minimaal. Dan is er geen plaats voor groepsdiscussie. Aan de telefoon kan er maar 1 tegelijk aan het woord zijn. Projectleider VUT-DGS project: “Teamoverleg deden we ook via conference call, dan heb je niet echt veel gelegenheid om echt te discussiëren, want dat wordt dan wel wat lastig is mijn ervaring. Dan kun je zeggen het lukt niet om dit door de telefoon goed door te nemen, omdat je een

whiteboard nodig hebt of omdat dingen moet tekenen of omdat je elkaar even in de ogen moet kijken. Dat is dan het moment dat je daar een losse actie van maakt en gewoon elkaar opzoekt”.

Projectleider Bijzonder Beheer project: Door alleen op de PRINCE2 stappen te hameren heeft deze projectleider het creatieve proces afgestopt. Daar is geen ruimte voor in dit project. Er kan dus ook een negatieve invloed van de projectmanager uitgaan.

Sommige projectleiders beweren zelfs dat budget voor een projectleider meer van belang is dan kennisoverdracht. Kennisdeling moet volgens hen maar geïnitieerd worden door de lijnmanager. Daar is in het project geen geld en dus geen tijd voor. Projectleider VUT-DGS project: “Op zich vanuit kennisoverdracht zou dat best goed zijn, maar dan moet je wel iemand hebben die daar budget voor heeft en het nut van inziet”: Budget is dus voor een projectleider meer van belang dan absorptiecapaciteit.

Testmanager releaseproject: “Er wordt overlegd met de gebruikersorganisatie of het wel of niet verantwoord is om naar productie te gaan met een bepaalde status van een release. Enerzijds vraag gestuurd, maar ook door vooraf preventieve acties uit te zetten”: Er is dus lering getrokken uit eerdere projecten, anders heeft de projectleider geen input om die preventieve acties mee te bedenken.

Cross functionele teaminvloed

In alle projecten is er sprake geweest van evaluaties. De respondenten die die evaluaties hebben bijgewoond geven vanuit hun eigen gezichtspunt aan hoe ze gezamenlijk hun leerpunten hebben besproken en gevonden. Uit het onderzoek blijkt dat er in onderling overleg er al wel veel informatie uitgewisseld kan worden, maar dat er een groepsproces voor nodig is om lering uit het geheel te trekken (om de informatie te transformeren).

Testmanager releaseproject: “Er is veel testoverleg geweest waar de projectleider bijzat. Die had geen actieve rol, dus het team had de invloed”.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Het werd steeds duidelijker aan het team dat het voldoen aan de interne standaard voor Bijzonder Beheer, niet in te vullen was met het standaard pakket, zonder maatwerk”: Het team heeft dus deze kennis omgezet in een

beschrijving hoe het resultaat wel geboekt kon worden (dat er voor die oplossing door de opdrachtgever niet is gekozen is een ander verhaal. Het is dus niet tot exploitatie gekomen).

Changecoördinator releaseproject: “De laatste in productie name van de release had meer trubbels gehad dan normaal, waardoor ik dus wel het gevoel had dat we allemaal bij elkaar moeten gaan zitten om ons te informeren. Zodat het voor iedereen duidelijk is wat er allemaal is misgegaan. Hoe we dat kunnen voorkomen in de komende tijd”: dit teamlid heeft vanuit zichzelf de motivatie om kennis te delen als er iets mis is gegaan in dit project.

Communicatie adviseur verhuisproject: “Dus dat is wel een lesson-learned. Als je meer tijd hebt, kun je zorgvuldiger dingen voorbereiden. En heb je minder reparatie communicatie te doen, gaande weg de rit. Als je het goed doet”: Door met elkaar te evalueren wordt er iets geleerd voor het volgende project.

Ook blijkt dat in de projecten waar de projectleider het nut hier niet van inziet; waar de groepsleden deze gezamenlijke evaluatie dus ontnomen wordt, er weinig constructief geleerd wordt voor volgende projecten.

Projectleider VUT-DGS project: “De bouwers liggen via de releasemanager. Die zou daar vanuit zijn eigen team input aan kunnen geven. Hij mag in de evaluatie inzetten wat hij wil. De testers heb ik het niet voorgelegd. Het testtraject is ook een best belangrijk traject”: In dit project krijgen de teamleden weinig ruimte voor inbreng. De projectleider vult een evaluatieformulier zelf in omdat het nu eenmaal ingevuld moet worden.

Processtappen door milestones

Er is uit de interviews geen verband gebleken tussen processtappen door milestones en de transformatie van kennis.

4.5 Exploitatie

In projecten van repetitieve aard komt de exploitatie van kennis vaak neer op het verbeteren van de projectaanpak op basis van geleerde lessen uit vorige projecten. Op het moment dat een team de geleerde lessen uit eerdere projecten ook daadwerkelijk gebruikt, kun je spreken van exploitatie.

4.5.1 Centrifugale krachten

Decentralisatie

De respondenten geven vaak aan dat de individuele teamleden de intrinsieke motivatie hebben om te leren van vorige projecten en daarmee ook van het onderhavige project.

Testmanager releaseproject: “Je probeert dan op basis van vervolgstappen met de hoek waaruit de opmerkingen kwamen verbeteringen te formuleren en door te voeren”: De testmanager zelf wil na evaluatie procesverbeteringen in zijn eigen proces aanbrengen.

Changecoördinator releaseproject: “De laatste in productie name van de release had meer trubbels gehad dan normaal, waardoor ik dus wel het gevoel had dat we allemaal bij elkaar moeten gaan zitten om ons te informeren. Zodat het voor iedereen duidelijk is wat er allemaal is misgegaan. Hoe we dat kunnen voorkomen in de komende tijd”: dit teamlid heeft vanuit zichzelf de motivatie om kennis te delen als er iets mis is gegaan in dit project.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Maar dat zou wel iets een soort van evaluatie van alle lessons-learned moeten zijn. Wat is nu het belangrijkste van wat we hebben geleerd het afgelopen half jaar bijvoorbeeld. Dat is nog niet ingericht”: Omdat men van collega's vaak niet weet wat de precieze inhoud van hun project was, is er vaak geen signaal om die betreffende evaluaties en lessons learned te lezen, waardoor kennisdeling bemoeilijkt wordt.

Vrije stroom van Informatie

Sommige teams hebben andere personen buiten hun team om ervaring gevraagd. In dat geval is het de vrije stroom aan informatie binnen een organisatie die voor exploitatie zorgt.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “En waar we zeker van hebben kunnen leren, we hebben wel gevraagd of andere partijen het systeem gebruikten, maar we hebben nooit gevraagd om een afspraak met deze partijen. Dus ook afdwingen”: Het is een leermoment om ook andere dan de eigen gebruikers om ervaring te vragen.

Reikwijdte

In alle projecten zeggen de mensen dat er wellicht iets gearcheeerd is, maar degenen die iets geleerd hebben, hebben kennis met elkaar mondeling gedeeld. En het vaakst in groepsoverleg.

Testmanager releaseproject: "Bij de opstart is gebruik gemaakt van evaluaties van eerdere projecten".

Communicatie adviseur verhuisproject: "Maar ik realiseer me donders goed dat Amersfoort weer een hele andere dynamiek heeft": De kennis van verhuizingen is dusdanig goed verwerkt, dat nu al voor het volgende project (ook al is dat inhoudelijk anders) inzicht is verkregen.

Release manager VUT-DGS project: "Ik weet niet of de bank evaluaties in het archief heeft. Wij hebben wel een archief, dat wil zeggen dat alle programmatuur daar wordt gearcheeerd. De voortgangsrapportages worden gearcheeerd, maar de lessons-learned weet ik niet hoe daar binnen de bank mee omgegaan wordt".

Vervolgens archiveren kan betekenen dat de toekomstige generatie er nog iets aan heeft, maar een groot deel van de respondenten zegt niets met die informatie te doen.

Bouwer VUT-DGS project: (Als zo'n document wel is ingevuld, raadpleeg je dat wel eens?) "Dat doe ik inderdaad wel eens. Ik zet er zelf ook wel eens dingen in, van hé wacht eens even, dit gaat nu voor de tweede keer fout lopen. Toch er eens even een opmerking over plaatsen. En ik werk zelf graag vanuit geheugen. Dus ik moet even weten dat daar en daar wat is. Maar als je dat zelf ook eens vastlegt is dat ook prettig": Ook in dit erg technische project zegt deze man dat hij toch graag lessons learned vastlegt en daar met de collega's van wil leren.

Projectleider VUT-DGS project: "Is er bij de opstart van het projectplan gebruik gemaakt van evaluaties van voorgaande projecten? (exploitatie) Nee. (Bij andere projecten) De ervaring die je zelf hebt neem je mee. Dat zit ingebakken. Of bedoel je de lessons learned reports? Volgens mij is dat niet iets gestructureerd wat in de projectmanagement overleggen terugkomt. Die worden niet standaard overlegd volgens mij. De projectleiders hebben ook

een soort teamoverleg. Dan kun je dat op de agenda zetten, als je denkt van hier staan dingen in die voor iedereen van belang zijn. Dan kun je die daar bespreken, maar het is niet standaard dat elk end-project report op tafel komt en dat daar 2 of 3 beste tips uitkomen en dat die weer verzameld worden en gedeeld worden binnen projectmanagement. Zo'n proces is er niet".

4.5.2 Centripetale krachten

Connectiviteit

De invloed van connectiviteit tussen de projectleden is minder significant op de exploitatie zichtbaar in dit onderzoek.

Technisch ondersteuner Verhuisproject: (Herken je wel bepaalde fases uit andere projecten, die in dit project zijn teruggekomen) "Nee, dit was een vrij ad-hoc project. En daarmee sla je nogal snel wat stappen over en gaat het nogal snel gewoon": Niets geleerd uit eerdere projecten dus. En als niemand deze man dwingt om van het huidige project te leren, gaat het in het volgende project weer net zo.

Invloed van de projectleider

Uit de interviews blijkt dat er vaak niet wordt teruggegrepen op eerder gemaakte evaluaties. Dan is er dus geen mogelijkheid om eerder getransformeerde kennis te oogsten.

Degene in een projectteam die daar een uitzondering op kan maken is de projectleider. Die kan vanuit zijn rol die informatie wel opvragen.

Testmanager releaseproject: "Optimalisatie en verbetering hebben altijd een plek op de agenda. Dit zijn belangrijke punten".

Projectleider verhuisproject: "We hebben iets meer tijd, dus we gaan het wel wat beter formaliseren in planvorming. Maar we gaan wel dezelfde aanpak met dezelfde betrokkenen doorvoeren. Dan gaan we ervan uit dat het wederom een succes gaat worden": Voor de volgende verhuizing wil de projectleider dezelfde aanpak hanteren (want dat heeft nu ook in succes geresulteerd), met een paar kleine aanpassingen.

Communicatie adviseur verhuisproject: “Nu komt de beweging vanuit Amersfoort naar Tilburg op gang. En ik heb vanmorgen even met de projectleider, want die is dan weer projectleider, gesproken en die zegt ja, laten we in ieder geval het draaiboek wat we voor Tilburg gebruikt hebben, laten we dat weer uit de kast halen, want staan eigenlijk de stappen in die we moeten doorlopen”: De projectleider oogst dus de ervaring van dit project in het volgende project.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Je vraagt een rol en je krijgt iemand, of je daar nu tevreden mee bent of niet. Dus ik voor mezelf wel zoiets van de volgende keer ga ik ook specifiek vragen om bepaalde kwaliteiten”: Deze projectleider heeft geleerd om de volgende keer meer invloed op de samenstelling van het team uit te oefenen.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Een overleg waar ik iedereen wel eerst vraag om input te leveren, van wat ging goed en wat moeten we dus ook behouden voor volgende projecten”: Gestuurd door de projectleider wordt er naar ieder geluisterd tijdens een evaluatie. Hier wordt het geleerde bewust in de praktijk gebracht (een verbetering van het productieproces).

Het blijkt uit het onderzoek dat veel projectleiders dat toch niet doen. Projectleiders die vorige evaluaties gebruiken vermijden daarmee veel van de fouten die het vorige projectteam al is tegengekomen. Toch zijn er projectleiders die er geen gebruik van maken.

Keten/releasemanager Release project: (Is de geleerde les toepasbaar voor toekomstige projecten? en Hoe ga je om met de evaluatie resultaten?): “ We hopen van wel. Kan nu nog niets over gezegd worden. De evaluatie is ook vooral belangrijk voor de eindgebruiker”: Deze projectleider geeft duidelijk aan dat er geen sprake is van bewuste kennisinzet voor volgende projecten. Er kan worden gezegd dat er niets is geleerd. Geen informatie getransformeerd om te exploiteren.

Projectleider VUT-DGS project: “De projectleider maakt nog een verslag voor de stuurgroep. Daarin staat ook een lessons learned. De stuurgroep verleent decharge aan de projectleider op basis van dit verslag. Dat is de PRINCE methodologie”. Dit rapport is hier dus alleen voor de stuurgroep.

Cross functionele teaminvloed

Soms zijn het de teams zelf (zonder de projectleider) die op zoek gaan naar eerder opgedane kennis. Dat gebeurt in een omgeving waar het team op deadlines wordt aangestuurd door de projectleider en niet zozeer op inhoud. Het technische team heeft vaak meer inhoudelijke kennis van de materie dan de projectleider.

Testmanager releaseproject: “Mede na mijn aangegeven is een uitstel van 2 weken door de projectleider aangevraagd om alles met voldoende getest af te kunnen ronden en op te kunnen leveren”: Het goed en voldoende getest afleveren kun je zien als exploitatie van kennis.

Testmanager releaseproject: “Het team heeft veel invloed op de evaluatie aangezien zij vaak toch ook de input voor verbetering aandragen tijdens werkzaamheden, overleggen of evaluaties. Het kan ook voortvloeien uit irritaties. Ook gebeurt dit veelal vanuit signalen uit de omgeving”.

Procesmanager Release project: “Evaluatie. Ja. Wat we al wel gedaan hebben is binnen mijn team van business support hebben wij hem wel geëvalueerd”: Dit team heeft onderling al de informatie verwerkt en geogst om de volgende keer het productieproces beter te laten verlopen.

Projectleider Bijzonder Beheer project: “Dus het is door de business, plus door mensen van IT te betrekken, om te kijken wat wil je met het systeem en wat biedt het systeem. En daar is een hele lijst met mogelijke oplossingen uitgekomen. En deze oplossing paste het beste bij de requirements”: Het team heeft een grote bijdrage gehad in het exploiteren van de kennis (requirements) wat geleid heeft tot een keuze voor een pakket.

Processtappen door milestones

Zoals bij cross functionele teaminvloed beschreven krijgt het team meer kans om inhoudelijk het project vorm te geven in een omgeving waar de projectleider stuurt op deadlines en milestones. In een stapsgewijs gestuurd project dus.

Communicatie adviseur verhuisproject: “Nu komt er een nieuw verhuizingsproject, de beweging vanuit Amersfoort naar Tilburg. Ik heb vanmorgen even met de projectleider gesproken en die zegt ja, laten we in ieder geval het draaiboek wat we voor Tilburg gebruikt hebben, weer uit de kast halen, want staan eigenlijk de stappen in die we moeten doorlopen”: De projectleider oogst dus de ervaring van dit project in het volgende project.

5 Conclusie, beperkingen en reflectie.

5.1 Conclusie

In afbeelding 5 is er aanvullend op de eerdere tabel (afbeelding 3) aangegeven welke relaties tussen de krachten en dimensies het sterkst naar voren komen. Hierbij zijn in alle bruine vlakken raakvlakken vernomen. Bij de gele vlakken zijn invloeden geconstateerd en bij de groene vlakken zijn deze sterk aanwezig binnen mijn onderzoeksveld.

Krachten		Absorptie Capaciteit			
		Potentiele ACAP		Gerealiseerde ACAP	
		Acquisitie	Assimilatie	Transformatie	Exploitatie
Centrifugale krachten	Decentralisatie				
	Vrije stroom van informatie				
	Reikwijdte				
Centripetale krachten	Connectiviteit				
	Invloed van de projectleider				
	Cross functionele teaminvloed				
	Processtappen door milestones				

Afbeelding 5: Totaalindruk 2

In dit onderzoek zijn het in hoofdzaak de centripetale krachten die een positieve invloed hebben op de gerealiseerde ACAP.

5.1.1 Acquisitie

Grotere vrije stroom van informatie verhoogt de toegang die een organisatie heeft op informatie en via deze informatie ook op ideeën. Het verhoogt de beschikbaarheid van informatie en ideeën (Sheremata 2000).

Uit mijn onderzoek blijkt dat:

- Het verwerven van kennis wordt vaak gedaan door de teamleden op operationeel en tactisch niveau, onder invloed van de projectleider
- De mate waarin het team openstaat voor kennisdeling vergemakkelijkt het vergaren van nieuwe kennis.

Zoals in afbeelding 6 weergegeven kan de projectleider, door strakke procedures te vermijden, ervoor zorgen dat de vrije stroom van informatie toeneemt.

Krachten		Absorptie Capaciteit			
		Potentiele ACAP		Gerealiseerde ACAP	
		Acquisitie	Assimilatie	Transformatie	Exploitatie
Centrifugale krachten	Decentralisatie				
	Vrije stroom van informatie				
	Reikwijdte				
Centripetale krachten	Connectiviteit				
	Invloed van de projectleider				
	Cross functionele teaminvloed				
	Processtappen door milestones				

Afbeelding 6: Sterke invloeden op acquisitie

5.1.2 Assimilatie

Kogut en Zander (1992) spreken van combinatie capaciteit, het vermogen van de onderneming om te profiteren van haar kennis door bijvoorbeeld het aannemen van nieuwe medewerkers.

Uit mijn onderzoek blijkt het volgende:

- De samenstelling van het projectteam heeft positieve invloed op de kennisvergroting.
- De operationele laag in het project is het meeste actief met kennisverwerking bezig.

Hieruit samenvattend gaat er een positieve invloed uit van de centripetale kracht, invloed van de projectleider, op assimilatie.

De centripetale kracht “cross functionele teaminvloed” heeft invloed op assimilatie van kennis en de rol van de projectleider heeft invloed op cross functionele teaminvloed door de keuze van de projectteam samenstelling. Deze invloed is vastgesteld maar dit is niet zo sterk uit de interviews gebleken als de conclusies zoals bij de andere drie dimensies.

5.1.3 Transformatie:

Wanneer een onderneming kennis wil verzamelen en gebruiken die niet gerelateerd is aan de dagelijkse activiteiten moeten ze besluiten te investeren in het creëren van absorptie capaciteit. Dit mogen we namelijk niet zien als een bijproduct (Cohen & Levinthal, 1990). Combinatie capaciteit is gericht op het kunnen combineren van diverse inkomende informatie zoals interne ontwikkeling door studies, reorganisaties of leren van de eerder gemaakte fouten (Kogut & Zander, 1992).

De uitvoering van het ontwikkelen van nieuwe producten is afhankelijk van hoe het project wordt uitgevoerd en hoe het probleemoplossende cycli integreert (Sheremata, 2000). Onderzoekers hebben het ontwikkelen van nieuw producten vaak als een continu proces van oplossen van problemen beschreven (Brown & Eisenhardt, 1995; Clark & Fujimoto, 1990)

Uit mijn onderzoek blijkt het volgende:

- Evaluaties zorgen voor kennisdeling.
- De kwaliteit van die kennisdeling (transformatie) wordt vergroot als het hele team invloed kan uitoefenen op de evaluatie en als het team daarbij niet geblokkeerd wordt door de projectleider of de omgeving.
- Kennisdeling is geen onderdeel van projectdoelen (in een business) en “kost geld en draagt niets bij aan het huidige project” volgens veel projectmanagers.
- Een bepaald percentage van het projectbudget zou moeten worden aangewend voor kennisdeling. Als de projectmanager daarvan afwijkt zou die dat goed onderbouwd moeten aangeven.

Het leren van eerder gemaakte fouten kan bijvoorbeeld door evaluaties op voorgaande projecten te gebruiken bij nieuwe projecten. Het zijn vooral de centripetale krachten die een positieve invloed hebben op transformatie namelijk de invloed van de projectleider en de cross functionele teaminvloed.

Transformatie van kennis gebeurt het beste onder invloed van de centripetale krachten cross functionele teaminvloed en connectiviteit . De projectleider heeft op zijn/haar beurt weer invloed op het gedrag van het team en kan het team sturen met betrekking tot transformatie van kennis (afbeelding 7).

Krachten		Absorptie Capaciteit			
		Potentiele ACAP		Gerealiseerde ACAP	
		Acquisitie	Assimilatie	Transformatie	Exploitatie
Centrifugale krachten	Decentralisatie				
	Vrije stroom van informatie				
	Reikwijdte				
Centripetale krachten	Connectiviteit				
	Invloed van de projectleider				
	Cross functionele teaminvloed				
	Processtappen door milestones				

Afbeelding 7: Sterke invloeden op transformatie

5.1.4 Exploitatie

Absorptie capaciteit wordt niet gezien als een bijproduct, je zult er in moeten investeren (Cohen & Levinthal, 1990).

Uit mijn onderzoek blijkt het volgende:

- Archivering van kennis van vorige projecten wordt veelvuldig gedaan, maar wordt in de praktijk maar door slechts een enkeling opgevraagd/gebruikt.

Het is de exploitatie van kennis van huidige of vorige projecten die het productieproces van komende projecten beïnvloedt.

Om de ervaringen van eerdere projecten goed in te zetten hebben projectleiders kennelijk een prikkel van buitenaf nodig. Organisaties die hun absorptiecapaciteit willen vergroten zouden een manier moeten vinden om hun projectmanagers te dwingen om eerder geleerde lessen tot zich te nemen en tijd te steken in het delen van die kennis met het team zodat het team die kennis ook doorgrondt. Het is voornamelijk de invloed van de projectleider die een positieve bijdrage levert aan de exploitatie van kennis (afbeelding 8).

Krachten		Absorptie Capaciteit			
		Potentiele ACAP		Gerealiseerde ACAP	
		Acquisitie	Assimilatie	Transformatie	Exploitatie
Centrifugale krachten	Decentralisatie				
	Vrije stroom van informatie				
	Reikwijdte				
Centripetale krachten	Connectiviteit				
	Invloed van de projectleider				
	Cross functionele teaminvloed				
	Processtappen door milestones				

Afbeelding 8: Sterke invloeden op exploitatie

5.2 Beperkingen

Het onderzoek is uitgevoerd in een relatief korte tijd en binnen één organisatie. Dit heeft te maken met de afstudeerperiode waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Er is hierbij geen rekening gehouden met externe invloeden zoals en mogelijke krediet crisis die heeft plaats gevonden of wellicht nog steeds lopende is. Doordat er automatisch maar binnen één branche is onderzocht is het wenselijk toekomstig onderzoek binnen verschillende branches uit te voeren maar dan ook per branche over verschillende ondernemingen. Om ook economische omstandigheden te betrekken is longitudinaal onderzoek wenselijk.

5.3 Reflectie

Waar in de literatuurstudie de krachten losgelaten worden op (nieuwe) productontwikkeling is er in dit onderzoek voor gekozen om de krachten op de ACAP los te laten. Dit dan in een omgeving waar vooral gewerkt wordt aan incrementele innovatie. Dit geeft een nieuwe dimensie aan de krachten en is tevens mijn bijdrage aan de wetenschap.

In de theorie spreekt Sheremata (2000) van het combineren van de centripetale en centrifugale krachten. Binnen mijn onderzoeksveld hebben vooral centripetale krachten invloed op gerealiseerde ACAP ten gunste van het productieproces. Hierbij dan in hoofdzaak de invloed van de projectleider. Van de centrifugale krachten is het voornamelijk de vrije stroom van informatie die invloed heeft op de ACAP. In afbeelding 9 worden de eerdere

afbeeldingen gecombineerd tot één totaaloverzicht. In de bruine vlakken zijn tijdens de interviews raakvlakken omschreven door de respondenten. Verder zien we welke krachten invloed (gele vlakken) en sterke invloed (groene vlakken) hebben op ACAP. De pijlen geven de onderlinge invloeden van de krachten weer.

Krachten		Absorptie Capaciteit			
		Potentiele ACAP		Gerealiseerde ACAP	
		Acquisitie	Assimilatie	Transformatie	Exploitatie
Centrifugale krachten	Decentralisatie				
	Vrije stroom van informatie				
	Reikwijdte				
Centripetale krachten	Connectiviteit				
	Invloed van de projectleider				
	Cross functionele teaminvloed				
	Processtappen door milestones				

Afbeelding 9: Totaaloverzicht

Terugkijkend op de afstudeerfase merk ik dat het niet volgens verwachting gelopen is. Vooral het onderdeel timemanagement en het vinden van de juiste balans tussen afstuderen, werk en privé was hierin moeilijk. Zeker als je te maken heb met een aan veranderingen onderhevige omgeving. Een nieuwe werkomgeving (sinds september 2010) en het vaderschap (sinds februari 2011) combineren met een afstudeerfase heeft me doen twijfelen aan de haalbaarheid. Juist deze twee onderdelen zijn ook een extra motivatie geweest.

Het zelf zoeken van een wetenschappelijke en relevante opdracht was in het onderzoek de eerste en ook meteen de grootste uitdaging. Met een breed interesseveld zijn er veel mogelijkheden en de literatuur lijkt oneindig. Juist dit onderzoek in de literatuur was zeer leerzaam en gaf steeds weer nieuwe inzichten. Uiteindelijk was het wel noodzaak af te bakenen.

Er is heel veel theorie beschikbaar maar wetenschap en praktijk blijken niet altijd gemakkelijk te combineren. Dit heeft alles te maken met de omgeving waarbinnen je onderzoekt maar natuurlijk zit er ook een onderzoekers bias die ondanks de poging tot

objectiviteit en uitdaging op zich blijkt. Als je er uit eindelijk verder over nadenkt of reflectiemogelijkheden zoekt in je omgeving geeft dit zeker interessante inzichten.

Gedurende het onderzoek komen er steeds weer nieuwe vragen naar boven die ook een onderzoek waard zijn. Ondanks de verleiding heb ik gepoogd duidelijke grenzen op te stellen om binnen de scope van het onderzoek te blijven.

6 Literatuurlijst

Achmea 2011, 1 september. Available:

<http://www.achmea.nl/over-achmea/organisatie/Paginas/default.aspx> [2011, 1 september].

Antaki, M., Schiffauerova, A. & Thomson, V. 2010, "The Performance of Technical Information Transfer in New Product Development", *Concurrent Engineering-Research and Applications*, vol. 18, no. 4, pp. 291-301.

Atuahene-Gima, K. 2003, "The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 3, pp. 359-373.

Benner, M.J. & Tushman, M.L. 2003, "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 238-256.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. 1997, "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no. 1, pp. 1-34.

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. 1995, "Product Development - Past Research, Present Findings, and Future-Directions", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 2, pp. 343-378.

Chen, J., Damanpour, F. & Reilly, R.R. 2010, "Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis", *Journal of Operations Management*, vol. 28, no. 1, pp. 17-33.

Clark, K.B. & Fujimoto, T. 1991, *Product development performance*, Harvard Business School Press, Boston.

Clark, K.B. & Fujimoto, T. 1990, "The Power of Product Integrity", *Harvard business review*, vol. 68, no. 6, pp. 107-118.

- Clark, K.B. & Wheelwright, S.C. 1992, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams", *California management review*, vol. 34, no. 3, pp. 9-28.
- Cockburn, I.M., Henderson, R.M. & Stern, S. 2000, "Untangling the origins of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10-11, pp. 1123-1145.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990, "Absorptive-Capacity - a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, pp. 128-152.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1989, "Innovation and Learning - the 2 Faces of R-And-D", *Economic Journal*, vol. 99, no. 397, pp. 569-596.
- Collis, J. & Hussey, R. 2003, *Business Research*, Palgrave Macmillan, New York.
- Corfman, K.P. & Lehmann, D.R. 1987, "Models of Cooperative Group Decision-Making and Relative Influence - an Experimental Investigation of Family Purchase Decisions", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, no. 1, pp. 1-13.
- Eisenhardt, K.M. 1989, "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 543-576.
- Eisenhardt, K.M. & Bourgeois, L.J. 1988, "Politics of Strategic Decision-Making in High-Velocity Environments - Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 4, pp. 737-770.
- Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. 1995, "Accelerating Adaptive Processes - Product Innovation in the Global Computer Industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 1, pp. 84-110.
- Eureko 2011, 1 september. Available: <http://www.eureko.com/about/organisation> [2011, 1 september].
- Gersick, C. 1994, "Pacing Strategic Change - the Case of a New Venture", *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 1, pp. 9-45.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. 2000, "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 4, pp. 473-496.

- Hedeman, B. & Fredriksz, H. & Vis van Heemst, G. 2005, *Projectmanagement op basis van PRINCE2*, Van Haren Publishing B.V., Zaltbommel
- Howell, J.M. & Higgins, C.A. 1990, "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 2, pp. 317-341.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. 2005, "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedent's matter?", *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 6, pp. 999-1015.
- Jonker, J. & Pennink, B.J.W. 2004, *De Kern van Methodologie*, Van Gorcum, Assen.
- Kim, L. 1997, *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Koestler, A. 1970, *The act of creation* Pan Books Ltd, London.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, no. 3, pp. 383-397.
- Lane, P.J. & Lubatkin, M. 1998, "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 5, pp. 461-477.
- Lane, P.J., Salk, J.E. & Lyles, M.A. 2001, "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 12, pp. 1139-1161.
- Levinthal, D.A. & March, J.G. 1993, "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112.
- Lyles, M.A. & Salk, J.E. 2007, "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context (Reprinted from *Journal of International Business Studies*, vol 27, pg 877-903, 2006)", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, no. 1, pp. 3-18.

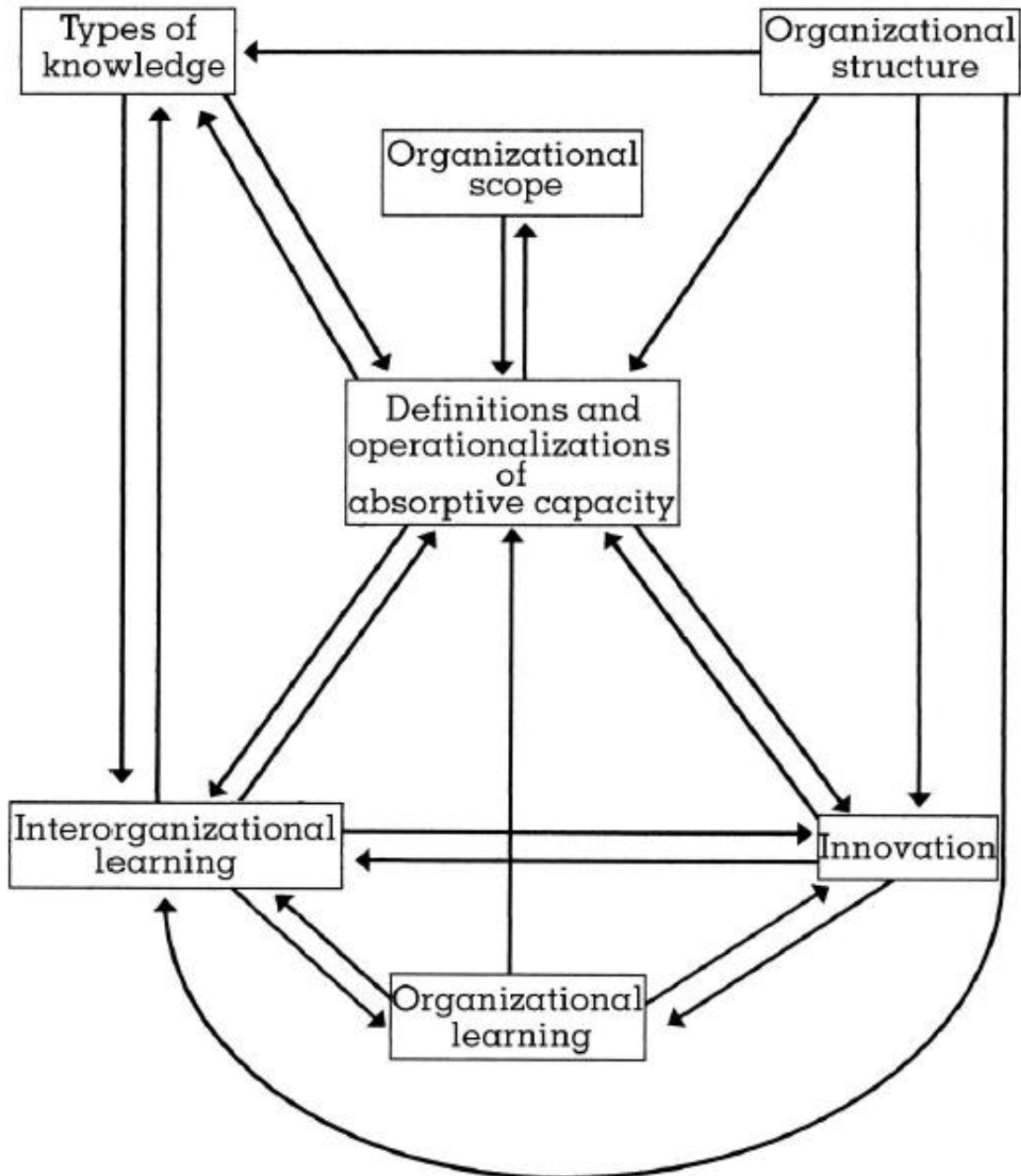
- Lyles, M.A. & Schwenk, C.R. 1992, "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures", *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 2, pp. 155-174.
- Maidique, M.A. 1980, "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation", *Sloan management review*, vol. 21, no. 2, pp. 59-76.
- Mcgrath, R.G., Macmillan, I.C. & Venkataraman, S. 1995, "Defining and Developing Competence - a Strategic Process Paradigm", *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 4, pp. 251-275.
- Mintzberg, H. 1992, *Organisatiestructuren*, Academic Service, Schoonhoven.
- Quinn, J.B. 1985, "Managing Innovation - Controlled Chaos", *Harvard business review*, vol. 63, no. 3, pp. 73-84.
- Sheremata, W.A. 2000, "Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure", *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 2, pp. 389-408.
- Spender, J.C. 1996, "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62.
- Song, J., Almeida, P. & Wu, G. 2003, "Learning-by-hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer?", *Management Science*, vol. 49, no. 4, pp. 351-365.
- Szulanski, G. 1996, "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 27-43.
- Teece, D. 1981, "The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations", *Sloan management review*, vol. 22, no. 3, pp. 3.
- Tsai, W.P. 2002, "Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing", *Organization Science*, vol. 13, no. 2, pp. 179-190.

- Tsai, W.P. 2001, "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, pp. 996-1004.
- Tushman, M.L. 1979, "Work Characteristics and Subunit Communication Structure - Contingency Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 1, pp. 82-98.
- Tushman, M.L. 1977, "Special Boundary Roles in Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, no. 4, pp. 587-605.
- Utterback, J.L. 1971, "The Process of Technological Innovation within the Firm", vol. 14, no. 1, pp. 75-88.
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. & de Boer, M. 1999, "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities", *Organization Science*, vol. 10, no. 5, pp. 551-568.
- Volberda, H.W., Foss, N.J. & Lyles, M.A. 2010, "Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field", *Organization Science*, vol. 21, no. 4, pp. 931-951.
- Wikipedia 2011a, 5 april-last update, *Middelpuntvliedende kracht*. Available: http://nl.wikipedia.org/wiki/Middelpuntvliedende_kracht [2011, 3 juli].
- Wikipedia 2011b, 1 april-last update, *Middelpuntzoekende kracht*. Available: http://nl.wikipedia.org/wiki/Middelpuntzoekende_kracht [2011, 3 juli].
- Zahra, S.A. & George, G. 2002, "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, vol. 27, no. 2, pp. 185-203.
- Zollo, M. & Winter, S.G. 2002, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, vol. 13, no. 3, pp. 339-351.

7 Bijlage

7.1 Thematisch model ACAP

(Lane et al, 2006)



7.2 Interview vragen (semigestructureerd)

Hoe omschrijf je de projectfasen?

- Opstart
 - Wat is het projectdoel (en draagt het bij aan de exploitatie van kennis binnen de organisatie)?
 - Zijn er op voorhand succescriteria afgesproken (welke)?
 - Hoe is de informatie vergaard die noodzakelijk was voor het project ?
 - Zijn er procedures beschikbaar hoe een project op te starten?
- Samenstellen projectteam
 - Hoe/ op basis waarvan heeft de samenstelling van het projectteam plaatsgevonden?
 - Welke invloed heeft u hierop gehad?
 - Hoe was de hiërarchie binnen het projectteam geregeld?
 - Hoe was het ervaringsniveau van het team (seniors/mediors/juniors) en is dat gedurende het project veranderd?
- Realisatie
 - Hoe heeft de projectleider zijn stempel op het project gedrukt?
 - Veel team/overleg momenten/individueel?
 - Is er in het project sprake van creatie van nieuwe producten, systemen, processen, kennis of nieuwe organisatievormen?
 - Hebben interne stromen vanuit andere afdelingen hier invloed op gehad (financieel, procedures/processen, strategie)
- Evaluatie (gerealiseerde absorptie capaciteit)
 - Heeft er een evaluatie plaats gevonden en hoe?
 - Is de geleerde les toepasbaar voor toekomstige projecten?
 - Hoe ga je om met de evaluatie resultaten?
 - Hoeveel invloed hebben de leden van het team op de evaluatie?
 - Is er bij de opstart van het projectplan gebruik gemaakt van evaluaties van voorgaande projecten?

- Vanuit oogpunt van de stakeholders
 - Hoe en is de stakeholder tijdens de verschillende fases van het project geïnformeerd door/over het project?