



*“Door de gemengde samenstelling van de mLC was er ruimte voor alle geopperde ideeën”*

**Bas van Dongen van het project Innovatieve leerarrangementen voor de energietransitie: “In een serie interviews nemen we verschillende Micro Learning Communities (mLC’s) onder de loep. Wat was het doel? Hoe is dat bereikt? En vooral: hoe hebben de medewerkers de mLC ervaren?” Dit artikel gaat over de mLC bij Engberink Technische Installaties in Almelo, gebaseerd op interviews met de deelnemers aan de mLC.**

### **mLC: laagdrempelig, praktisch en wederzijds leerzaam**

Bas: “Door het gekozen thema in de mLC dicht bij de invloedssfeer en dagelijkse werkzaamheden van de deelnemers te houden, groeit het enthousiasme om samen tot een werkbare oplossing te komen en is daardoor de duurzame inbedding gegarandeerd. Deelnemers leren in een mLC van elkaar en staan open voor elkaars suggesties. Door een combinatie van een aantal micro-interventies betrek je de medewerkers met hoofd én hart en breng je in je technische bedrijf daadwerkelijk een transitie op gang.”

### **Doel mLC: eerste verkenning van methodiek BIM**

Engberink Technische Installaties in Almelo stelde intern een mLC in onder de vlag van het project Gas erop! Willem-Jan Fikken is bij dit bedrijf verantwoordelijk voor de operatie: “De centrale opdracht binnen onze mLC was het samen tien weken lang doorgronden wat de werkmethode Building Information Modeling (BIM) precies inhoudt. En vooral ook: hoe ons bedrijf deze werkmethode zou kunnen gaan toepassen?” BIM staat voor het driedimensionale, digitale model van een bestaande en/of geplande constructie, opgebouwd uit objecten waaraan altijd actuele informatie is gekoppeld van alle deelnemende partijen en eveneens inzichtelijk voor alle deelnemende partijen. Waarom is BIM gekozen als focus voor de mLC? Willem-Jan: “De installatiebranche verandert in hoog tempo. Wij willen en moeten mee in die ontwikkeling. BIM raakt ons werk als specialisten in werktuigbouwkunde en we willen daar stappen in maken. We merken dat onze opdrachtgevers het beheersen van BIM steeds meer als een voorwaarde voor samenwerking gaan zien.”

### **mLC bewust gemengd samengesteld**

Een eigen mLC bleek een prima instrument voor dit gezamenlijke oriëntatietraject, legt Willem-Jan uit: “De leden van de mLC zijn bewust een mix van functies vanuit ons bedrijfsbureau en de projectleiders, en eveneens van alle leeftijden. De jongeren krijgen BIM al enigszins mee in hun opleiding, maar nog niet volledig. En voor de medewerker die al veel langer bij ons werkt is BIM toch wel een compleet nieuw fenomeen, al hebben ze er ergens al wel iets van gehoord. Maar deze tijden met volop transitie vergen dat elke medewerker hierin mee moet kunnen. En dat start met het samen eerst leren doorgronden van de methodiek BIM in onze mLC.” Willem-Jan is positief over de rol van Lodewijk Witteveen van hogeschool Saxion als zogeheten facilitator in de mLC: “Hij kijkt objectief vanaf een afstand mee in onze mLC. Dat werkt heel goed. Hij weet door zijn begeleidende, stimulerende en soms bijsturende rol de deelnemers aan de mLC te motiveren om zich te verdiepen in de materie en kennis te delen. Voor mij was dat een belangrijk leerpunt over hoe die aanpak kan werken in je organisatie. Elke maandag hebben we in het bedrijf werkoverleg en probeer ik, bij gelegenheid, de manier van werken in de mLC ook daarin toe te passen. Ik merk dat die manier van overleggen en stimuleren vooral aanslaat bij de jongere generatie medewerkers in ons bedrijf. Heel mooi om te zien en ook stimulerend voor de oudere werknemers.”



### mLC sluit aan bij bedrijfscultuur

Zelf nam Willem-Jan ook deel aan de mLC: “Echter, mijn rol is het aansturen van het bedrijfsbureau, dus ben ik technisch-inhoudelijk niet betrokken, maar wel in de processen. Mijn rol in de mLC was de deelnemers te stimuleren die proceszijde rondom BIM op te pakken.” Essentieel in de mLC is dat alle deelnemers, zonder hiërarchische belemmeringen, hun ideeën en gedachten kunnen spuien. Willem-Jan: “Gelukkig hebben we die bedrijfscultuur binnen Engberink. Wel merkten we met elkaar dat de vrijheid waarmee iedereen ideeën inbracht nog groter was binnen de mLC. Van werknemers die wellicht wat meer teruggetrokken zijn, zag ik dat zij actief begonnen deel te nemen aan de mLC. Een geweldige ontwikkeling die wij graag stimuleren.”

### Ook wensen voor een vervolg mLC

Willem-Jan is enthousiast, maar had ook graag gezien dat de mLC na de eerste verkenning tot het eigen maken van een concrete werkmethode voor BIM was gekomen: “Die fase hebben we niet gerealiseerd omdat we in de tien weken die we beschikbaar hadden voor deze mLC té druk waren met eerst alle benodigde kennis over BIM te vergaren. Wel heeft de mLC onze ogen geopend: we wéten nu wat BIM is. Dat is de winst van deze eerste mLC.” De wens is om later vanuit een nieuwe mLC expliciet de implementatie van BIM naar de werkvloer op te pakken. Dus de benodigde digitalisering naar en communicatie met de werkvloer te implementeren. Willem-Jan: “Als we dan vervolgens de methode goed hebben staan, en ook alle software er omheen, dan kunnen we met elkaar gaan testen of alles werkt zoals bedoeld: krijgt iedereen vanuit BIM de juiste informatie en kunnen zij er ook wat mee?”

### Samen de zoektocht in

Marco van Praag was tot voor kort verantwoordelijk voor KAM bij Engberink Technische Installaties: “Als deelnemer aan de mLC was ik vooral aangesloten vanuit het aspect van de projectmatige kwaliteitsborging in relatie tot de opdrachten die ons bedrijf ontvangt uit de markt. Dus: hoe komt een project binnen? Hoe gaan we het efficiënt aanvliegen? En hoe organiseren we dat we maken wat we onze opdrachtgevers op voorhand hebben beloofd? We wisten in de mLC dat we meer wilden weten van BIM en dan ontdek je samen een compleet nieuwe wereld. BIM is nog niet uitgekristalliseerd tot één werknorm voor alle gebruikers. Dus die zoektocht ga je samen in. Maar die zoektocht is wel noodzakelijk, anders gaan we projecten mislopen.”

### Alle deelnemers zijn gelijkwaardig

Marco is enthousiast over de manier van werken in de mLC: “Alle deelnemers zijn gelijkwaardig en er werd daadwerkelijk goed geluisterd naar de inbreng van iedereen, ongeacht je functie in het bedrijf. Iedereen werd erbij betrokken.” Ook is Marco lovend over de inbreng van Lodewijk Witteveen als facilitator: “Heel gaaf. Hij luistert goed en komt met concrete vragen. Ook komt hij gericht terug op dingen die eerder gezegd zijn. Je kan in een mLC soms onbedoeld wat afdwalen en Lodewijk hield er voor ons de lijn in. Heel knap hoe hij dat deed, ook de bewaking van de planning want alles moest in tien weken doorlooptijd gebeuren.” Ook ervaart Marco het als een voordeel om in een mLC daadwerkelijk bij elkaar aan tafel te zitten: “In die setting krijg je veel meer mee dan bijvoorbeeld in een meeting via Teams.”

### Sfeer is ook belangrijk binnen de mLC

Erwin Scherphof is projectleider: “Ik had geen enkele ervaring met het concept van een Learning Community. Voor mij was dit de eerste keer. Wel had ik al wat gehoord over BIM, maar inhoudelijk was dit ook nieuw voor mij. Door er met elkaar in de mLC al pratend, zoekend en informerend in te gaan, hebben we toch behoorlijk wat zaken bij de horens gevat. Al snel kwamen we met elkaar tot praktijksituaties met BIM. Dat maakte het wel complex. Onze conclusie was dat BIM beter tot zijn recht



komt in grote projecten omdat je daarin samenwerkt met meerdere bouwpartners en je door BIM allemaal dezelfde voordelen van deze methodiek ervaart. Dat inzicht was wel een leerpunt in onze mLC. Met BIM kun je faalkosten helpen vermijden omdat je een project aan de voorkant zo goed mogelijk dichttimert. Dus ik zie binnen ons bedrijf zeker mogelijkheden voor de toepassing van BIM. Je hebt altijd nog de keuze bij welk project je BIM wel of niet inzet.” Bert ondervond de rol van de facilitator als belangrijk: “Af en toe stuurde hij bij vanuit zijn functie om het einddoel van deze mLC scherp voor ogen te houden.” En tot slot: “Het was ook gewoon gezellig, het draait niet alleen om doorstampen naar je doel in een mLC. Ook dat aspect heb ik gewaardeerd.”

### Het groepsgevoel draagt bij aan het succes

Lars Spijker is werkvoorbereider: “Met een LC had ik eerder ervaring opgedaan met als onderwerp een bouwlaser bij Trimble Connect. Ook kreeg ik er uitleg over in mijn cursus voor projectleider. Ik heb dus eerder meegemaakt hoe je al overlegend met elkaar in een Learning Community tot een oplossing kunt komen voor een uitdaging. Nu onderzochten we in onze mLC het onderwerp BIM. De ene collega heeft er meer mee te maken dan de andere. Maar als je het samen doet, dan creëer je een groepsgevoel en wil je iedereen laten slagen met zijn deelname aan de mLC. Ook collega’s die nog een beetje moeten aanhaken op het onderwerp geef je zo de kans om volwaardig mee te doen aan de mLC. Lodewijk, als facilitator, greep op tijd in, als dat nodig was, om ons weer terug te leiden naar de kernvragen.” Lars is van de jongere generatie en opgegroeid met digitalisering. Helpt dat in de mLC met als onderwerp BIM? “Voor wat betreft snelheid is dat een voordeel. Tegelijkertijd zagen we in de mLC dat de oudere generatie die hier werkt BIM en digitalisering ook heel graag wil oppakken. In het werk en ook in de mLC stonden ze er positief in. We moeten ook wel, want onze opdrachtgevers verlangen steeds meer dat we werken en opleveren in BIM. En daar komt bij: als werkvoorbereider blijf ik van het begin tot het eind betrokken bij een project vanuit één team, dus krijg ook ik steeds meer te maken met BIM.”

### Specifiek interesse in organisatorische deel van mLC

Han Nijhof is projectleider bij Engberink: “Voor mij was samenwerken in een Learning Community een eerste keer. Ik ging er heel neutraal in en ben er uiterst positief over. Je start met niks en na tien weken staat er een resultaat dat je sámen hebt behaald. Kijk, BIM is heel breed, en voor ons was het de kunst in de mLC eerst een afgebakend stukje te verkennen. Het motto van ons bedrijf is ‘samen sterk’ en dat gevoel krijg je ook heel sterk in de mLC. Elk lid, jong of oud, bracht zijn eigen ideeën en ervaring in. Opgeteld kom je tot een mooi resultaat. Het technische deel vond ik lastiger, maar ik vond de aansluiting toen ik zag hoe goed BIM ons ook kan helpen op het organisatorische vlak. Voor mij is bijvoorbeeld het moment cruciaal waarop je van ontwerptekening naar definitieve tekening gaat en ook de communicatie naar de opdrachtgever hiervoor. Ik ben gaan inzien in de mLC dat BIM ook mij in mijn werk op dat organisatorische vlak gaat helpen door een goede vastlegging van die cruciale momenten voor alle betrokkenen. Zelf heb ik heel veel geleerd van de inbreng en know how van de jongeren. Vooral hebben zij veel meer ervaring met de digitale wereld en kunnen wij daar bij aanhaken. Die jongere generatie heb je echt nodig, ook in je mLC. Een mLC slaagt alleen als je helemaal openstaat voor de inbreng van alle collega’s en dan moet je soms het belang van je eigen functie in het bedrijf even relativeren. BIM is een groeiende factor in een tijd waarin de ontwikkelingen elkaar enorm snel opvolgen. De werken die wij willen scoren, daarin is BIM onderhand een vereiste, dus zijn we allemaal doordrongen van de noodzaak.” En mocht er een tweede mLC komen bij Engberink? “Dan sluit ik daar graag opnieuw bij aan”, aldus de enthousiaste Han.



### Samen bepaal je hoe je leert

Dirk Welhuis is werkvoorbereider: “Vanuit INKA, de inkooporganisatie van de installatiebranche, had ik al meegedaan met meerdere BIM-trajecten. In onze mLC hebben we heel collegiaal samengewerkt. Een mLC biedt een prettige manier van leren omdat je het eigenlijk samen doet. Ook bepaal je samen hoe je gaat leren om het gezamenlijk bepaalde einddoel te bereiken. Daarin werden we ook begeleid door de facilitator, die bewaart de helicopterview.” Uiteindelijk is het doel om tot een werkgroep te komen. Dirk: “Die zal moeten gaan zorgen van de implementatie van de werkmethode BIM in onze organisatie. Dat hoeft overigens niet 100% digitaal te zijn. BIM is als theorie meer een werkmethode die je digitaal kunt uitvoeren, maar evenzogoed via papier. Maar het ligt voor de hand dat wij de digitale variant gaan gebruiken omdat andere partijen in de bouwkolom ook vergaand digitaliseren.”

### Al heel lang werkzaam conform het gedachtegoed achter BIM

Robert Akfidan is CAD tekenaar: “Mijn werk is een project tekenen zoals de monteur het graag ziet. De aard van mijn werk is dat ik voortdurend vooruit moeten denken over wat voor de monteurs in het werkveld het beste is. Dus de gedachte achter BIM zit eigenlijk al besloten in mijn werkwijze. Ik streef naar optimale logica in het door mij geleverde tekenwerk, en dat is in feite ook het idee achter BIM. BIM als naam was voor mij nieuw, wel ben ik er al meer dan 20 jaar een voorstander van om te werken conform de werkmethode van BIM.” CAD tekenaar is voornamelijk een zelfstandige functie. Samenwerken in de mLC is voor mij een mooie gedachte-afwisseling. In de mLC heb ik op een constructieve manier meegedacht en af en toe mijn mening gegeven. Het gaat om informatie overbrengen.” Robert kijkt ernaar uit dat Engberink BIM gaat introduceren: “Met die methodiek zorg niet alleen ik er voor dat de monteurs een optimale tekening krijgen aangereikt met altijd kloppende informatie, maar werken alle betrokkenen bij het project hieraan mee.” Wel vond Robert dat het gezamenlijke denkproces in de mLC wat sneller had gekund: “Het tempo mag hoger met minder herhalingen.”

### Brainstormen in deelgroepjes

Hessel Loohuis is werkvoorbereider: “Daarnaast teken ik ook in Revit voor 3D, bestemd voor BIM projecten. Maar met BIM zelf, als werkmethode, had ik nog geen ervaring. In BIM teken je doorgaans met alle betrokken partijen gezamenlijk in een 3D model en ik zie daar de voordelen van in. Daarom was ik ook enthousiast om deel te nemen aan de mLC. Alle deelnemers die op kantoor actief zijn met projectmatig werken namen deel. Dat was al een goede basis en er is heel vrij en open gediscussieerd in onze mLC. Leuk was ook dat we soms in twee- of drietallen uiteen gingen om op een deelonderwerp te focussen zoals engineering, uitvoering en meer. Als we vervolgens weer allemaal plenair samenkwamen gaven we met post-its op een bord aan waar we het in die sub-overlegjes al brainstormend over hadden gehad. Lodewijk, als facilitator, bracht daar vervolgens een lijn in aan zodat iedereen op de hoogte werd gebracht van de resultaten uit de deelgroepjes. Het bijzondere van een mLC is dat je alle kennis, informatie én denkbeelden met elkaar in alle rust van meerdere kanten kan belichten. Soms lijkt het dat je daardoor twee stappen terugzet, tegelijkertijd kun je door die aanpak meer issues aangrijpen en in het proces meenemen.”

### Momentum vasthouden

Tot slot geeft Hessel aan dat het belangrijk is om het momentum vast te houden: “Je gaat weer terug naar je eigenlijke werk en wat je samen hebt bedacht kan weer snel verwateren. In deze mLC hebben we alvast nagedacht over hoe we de werkmethode BIM willen implementeren. We hebben genoeg handvatten uit deze mLC meegekregen om daarmee aan de slag te gaan, maar voordat je het weet slokt de waan van de dag je weer op.”



### Rol van facilitator

Lodewijk Witteveen is hoofddocent en onderzoeker Human Resource Development aan de Academie Mens en Arbeid van hogeschool Saxion. Binnen de mLC van Engberink nam hij de rol op zich van facilitator: “Het hele idee achter de mLC is dat je samen een uitdaging aanpakt die urgent is geworden omdat de omstandigheden waarin je bedrijf opereert aan het veranderen zijn. Engberink merkt dat hun opdrachtgevers het toepassen van BIM steeds meer als een vereiste zien in de samenwerking. Dat is dus een veranderende, nieuwe omstandigheid voor Engberink. Daarom was hun vraagstelling in deze mLC: wat is BIM en hoe vergaren we daar starterskennis over?”

### Van belang: aandacht voor concrete leervraag

Lodewijk: “Eén van mijn rollen is het de deelnemers aan een mLC goed uitleggen welk doel het dient en hoe het werkt in de praktijk. Dit ter ondersteuning van de directie die deze kennis ook al opdeed in overleg met het onderzoeksteam. Ook de directie deelt deze kennis intern. Dus druppelsgewijs bereikt deze informatie de deelnemers. Het is wel een aandachtspunt om het verkennende gesprek tussen de directie en het onderzoeksteam uiteindelijk te laten uitmonden in een concrete leervraag voor de mLC. Het is belangrijk die fase van abstractie naar concreetheid goed te bewaken. Vervolgens houden de onderzoeker en ik met elke deelnemer een één-op-één intakegesprek en geven we onder andere informatie over de aanpak in de mLC. Al met al beginnen de deelnemers goed geïnformeerd aan de mLC over de uitgangspunten, ideeën en manier van werken.”

### Kritische geesten zijn welkom

Soms kom je in je mLC behoorlijk kritische deelnemers tegen, merkt ook Lodewijk. Bijvoorbeeld deelnemers die ambivalent staan tegenover vernieuwingen die juist uit de mLC voort moeten komen: “Geen probleem! Juist zij kunnen de zaak opschudden en je laten nadenken. Als je alleen maar meegaande deelnemers hebt, kom je misschien tot een voor iedereen leuke oplossing, maar is die dan ook de beste? Juist dwarsdenkers helpen je in je mLC opvattingen en overtuigingen te expliciteren.” Had Lodewijk eigenlijk zelf kennis van BIM? “Totaal niet. Uiteraard doe ik wel wat research voor de mLC, maar niet te veel. Het is ook mijn rol als facilitator om onbevangen vragen te kunnen stellen, niet gehinderd door technische voorkennis. Dat kan ook helpen om medeleden van de mLC van kennis te voorzien naar aanleiding van mijn onbevangen vraagstelling.”

### Nuances in de stereotypingen oud versus jong

De mLC van Engberink was gemengd samengesteld voor wat betreft leeftijden en dus ervaring. Wat betekent dat volgens Lodewijk? “Dat levert sowieso een eigen, positieve dynamiek op. Ook zie je dat stereotype beelden die we hebben over leeftijden veel meer nuances kennen. Het is niet zo dat de jongere generatie altijd meer kennis heeft en beter en sneller omgaat met digitale technieken. Tegelijkertijd zie je het mooie proces dat de jongeren in de mLC iets uit kunnen leggen aan de ouderen in de mLC. Maar het is niet zo zwartwit als we misschien denken. Er zijn ook jongeren die uiteindelijk niet zo digitaal zijn aangelegd en andersom.”