

Bouwbedrijf Y leert Lean bouwen na overname



VERSLAG VAN DE IMPLEMENTATIE VAN LEAN BOUWEN
EN DE EFFECTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID
FEBRUARI 2015 –FEBRUARI 2016

Samenstelling	Astrid Mersmans
Versie	23.03.2016
Projectnummer	

INHOUDSOPGAVE

Pagina

SAMENVATTING

3

Projectgegevens

4

1 Inleiding

4

2 Doelstelling van het project

5

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

5

3 Thema

6

4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project

6

5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen

7

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

9

7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven

9

8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie

10

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

11

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

11

10.1 Fase 0: Beleid en strategie

11

10.2 Fase 1: inventarisatie status quo: veranderingsbereidheid en leerstijlen

11

10.3 Fase 2: creëren van beweging

12

10.4 Fase 3: van kennis naar vaardigheden

12

11 Eindconclusie

13

SAMENVATTING

Dit verslag beschrijft op welke manier Infinio, in samenwerking met AC Adviseurs, advies en ondersteuning heeft geboden bij de succesvolle implementatie van LEAN bouwen in bouwbedrijf Y.

Bouwbedrijf Y besloot om organisatiebreed de principes van het Lean bouwen in te voeren. De implementatie betekende een ingrijpende verandering in de werkorganisatie en arbeidsverhoudingen. Een groot aantal medewerkers had namelijk al eerder met grote veranderingen te maken gehad – ze waren overgenomen vanwege faillissement – en ervaarde dat ze niet altijd waren gehoord. Hierdoor zou de kans bestaan op verandermoeheid met het risico op overbelasting en werkstress.

De implementatie kwam tot stand door vier achtereenvolgende fasen te doorlopen:

fase 0) beleid en strategie; de directeur Bouw zet zich actief in voor de introductie van Lean bouwen. Hij gaat in gesprek met diverse interne en externe partijen over de manier waarop de implementatie vorm kan krijgen.

fase 1) inventarisatie status quo: veranderingsbereidheid en leerstijlen; na een inventarisatie van de veranderingsbereidheid en de leerstijlen van de medewerkers via interviews door Infinio, besluit de directie tot een opleidingstraject van vier maanden, gecombineerd met een begeleid implementatietraject waardoor het geleerde vrijwel direct kan worden omgezet van theoretische kennis naar praktisch toepasbare vaardigheden die aansluiten bij de leerstijlen van de medewerkers.

fase 2) creëren van beweging; het implementatietraject bestaat uit tien wekelijkse groepsworkshops en persoonlijke coachingsgesprekken met medewerkers over Lean bouwen. Deze dragen zichtbaar bij aan de veranderbereidheid. Op basis hiervan besluit de directeur Lean bouwen voort te zetten.

fase 3) van kennis naar vaardigheden; de voortgezette implementatie krijgt vorm door verbeteracties van zogeheten ‘verbeterteams’ (A3-strategie). Deze teams van medewerkers werken eigen voorstellen voor verbeteringen verder uit in groepsbijeenkomsten met ondersteuning van de Leanconsultant. De Leanconsultant introduceert tevens een weekstart en plaatst samen met de medewerkers per project een verbeterbord in het kantoor. De begeleiding van de Leanconsultant wordt gaandeweg afgebouwd.

Drie kenmerken voor de begeleiding

- De focus van de begeleiding heeft zich met name gericht op **het bevorderen van de flexibiliteit en de veerkracht van de medewerkers**. In eerste instantie was er sprake van scepsis omdat het initiatief voor het veranderingstraject genomen is door de moederorganisatie. Het was dus van belang om van deze ‘opgelegde verandering’ een ‘gekozen verandering’ te maken. Door aandacht te besteden aan de leerstijl van de medewerkers en aan te sluiten bij de persoonlijke ontwikkelbehoefte is draagvlak gecreëerd.
- De invloed van de directeur van bouwbedrijf Y was in dit proces van significant belang. Medewerkers gaven het traject pas een serieuze kans nadat **het commitment van de directeur** zichtbaar werd in zijn eigen houding en gedrag. Consequent en alert blijven sturen is noodzakelijk gebleken om de aandacht voor het traject hoog te houden.
- **Het leertraject leek ook effect te hebben op het gevoel van de ‘underdogpositie’**. Het succes van de implementatie van het Lean werken en het daarmee *vooruitlopen* op de moederorganisatie heeft hernieuwde trots aangewakkerd. Het is wel van belang om te bewaken dat deze trots bijdraagt aan interne gelijkwaardigheid en daarmee leidt tot de *één Organisatie*-gedachte waar het bedrijf naar streeft. Er is namelijk een reëel risico aanwezig dat bij opnieuw (vermeend) afwijzen en/of overrulen door de moederorganisatie van de verbeterideeën, de groep zich zal terugtrekken binnen de ‘eigen’ geledingen. Begeleiding van zowel de continuering van het verandertraject als de gelijkwaardige integratie met de organisatie kan dit voorkomen.

Projectgegevens

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	
Opdrachtgever en functie	
Bedrijfsnaam Adviseur	INFINIO learning performance
Naam Adviseur	Astrid Mersmans
Projectnummer	
Projectnaam	Aannemer leert Lean bouwen na overname
Projectperiode	Juni 2015 – februari 2016

1 Inleiding

Het bouwbedrijf behoort tot de 20 grootste bouwondernemingen van Nederland. De bouwer heeft zo'n 1000 medewerkers en is actief in de totale bouwkolom: van vastgoedontwikkelaar en bouwer tot en met toeleverancier en handelonderneming. De betreffende arbeidsorganisatie is één van de 15 werkmaatschappijen en is werkzaam in woning- en utiliteitsbouw voor publieke en private opdrachtgevers. De activiteiten beslaan het gehele bouwproces van ontwerp, advies, voorbereiding tot en met uitvoering. De medewerkers zijn overgenomen uit een eerder failliet gegaan bouwbedrijf. Een gegeven dat de context van het project sterk bepaalt.

Voorafgaand aan de overname hebben reorganisaties plaatsgevonden om het onder druk staande bouwbedrijf te redden. Het bedrijf is fors ingekrompen, wat onzekerheid en angst voor baanverlies heeft veroorzaakt. Medewerkers hebben vele collega's waarmee ze jarenlang hebben samengewerkt zien vertrekken. Dat heeft verdriet gedaan en gezorgd voor een gevoel van onmacht. Er is tweemaal van locatie veranderd, wat een beroep heeft gedaan op de flexibiliteit van de overgebleven medewerkers. De overname is gepaard gegaan met opnieuw een selectieronde. Uiteindelijk is een kwart van de oorspronkelijke medewerkers overgenomen. Deze hectische periode heeft een beroep gedaan op de veranderingsbereidheid van de medewerkers.

Het bedrijf heeft besloten organisatie breed, gefaseerd per werkmaatschappij, de principes van het Lean bouwen in te voeren. Lean Bouwen is een managementfilosofie die erop gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspillingen en continue verbetering. Klantwaarde is alles waar de klant voor wil betalen, alles dat direct bijdraagt aan het eindproduct. Lean Bouwen is gericht op het verbeteren van het hele bouwproces. De klant staat centraal en er wordt transparant en gelijkwaardig samengewerkt van het eerste contact met de klant tot en met de (puntenvrije) oplevering. De kortste definitie is: 'Leren bouwen zonder verspillingen'.

De implementatie van het Lean bouwen betekent een ingrijpende verandering in de werkorganisatie en arbeidsverhoudingen. Doordat de medewerkers al eerder met grote veranderingen te maken kregen kan veranderbaarheid ontstaan met het risico op overbelasting en werkstress.

Het bedrijf heeft Infinio en AC Adviseurs gevraagd ondersteuning te bieden bij uitvoering van het project, dat moet leiden tot draagvlak en een voor de medewerkers succesvolle invoering van Lean bouwen. Middels een extern advies wil het bedrijf beter inzicht creëren in de knelpunten en oplossingsrichtingen voor implementatie van de Lean methodiek in relatie tot de recente overname. Tevens wil het bedrijf concrete voorstellen aangereikt krijgen met betrekking tot de implementatie van nieuwe werkwijzen en door begeleiding van extern adviseurs een succesvolle implementatie in de organisatie borgen.

2 Doelstelling van het project

Lean bouwen richt zich op het genereren van maximale klantwaarde met minimale verspilling. Onder verspilling wordt ook verstaan het niet duurzaam benutten van het menselijk potentieel in de organisatie. Bij Lean Bouwen staan de klantbehoefte en kwaliteit van (samen) werken centraal. De focus op minimale verspilling betekenen onder andere scherp inkopen, een strakke planning en optimale benutting van het werknemerspotentieel.

Centraal in dit project staat de veranderbereidheid voor het doorvoeren van een cultuur- en gedragsaanpassing. Met het project wil het bedrijf een gedrag- en cultuurverandering realiseren waarin het nemen van eigen verantwoordelijkheid wordt bevorderd en medewerkers worden gestimuleerd te denken en werken vanuit minimale verspilling en optimale klantbediening. Dit zal het onderscheidend vermogen in de markt te versterken. Voor de medewerkers biedt het mogelijkheden tot het vergroten van het werkplezier en de benutting en ontwikkeling van competenties en talenten. Dit draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, het behoud van werkvermogen en voorkomt verspilling van arbeidspotentieel.

De uitdaging voor de medewerkers is om de nieuwe werkwijze proactief uit te dragen en toe te passen bij het dagelijkse werk. Er zal, samen met de medewerkers, een structuur ontwikkeld worden waarin klanten op een projectmatige wijze worden bediend en processen worden gestroomlijnd en op elkaar afgestemd, met het oog het voorkomen van onnodige verspilling (kosten) en optimale klantbediening. De op sectorniveau ontwikkelde uitgangspunten voor de invoering van Lean bouwen, in de vorm van bestpractices en een quick reference card, worden hierbij gebruikt. Onderzoek binnen Het bedrijf zal uitwijzen in hoeverre specifieke omstandigheden door de overname leiden tot extra knelpunten en daarmee aanvullende oplossingen vereisen. Dit leidt tot een veranderstrategie en daaraan gekoppeld implementatieplan.

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

In dit project is de invoering van Lean bouwen gekoppeld aan activiteiten die de optimale voorwaarden vormen voor individuele en collectieve ontwikkeling en daarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Betrokken medewerkers hebben eerder al te maken gehad met grote veranderingen en spanningen in de werkomgeving. Het project beoogt de achtergronden van bestaande spanningen en werkstress bij de invoering van Lean Bouwen, mede in relatie tot eerdere ervaringen van medewerkers in kaart te brengen. Het uiteindelijke doel is om door specifieke knelpunten voor de invoering van Lean bouwen binnen Het bedrijf te identificeren en concrete oplossingsrichtingen te ontwikkelen, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij Het bedrijf te bevorderen.

Doelstellingen

- Het beperken en waar mogelijk voorkomen van de stressbeleving waarmee verandertrajecten gepaard gaan
- Het bevorderen van de veranderbereidheid
- Het verbeteren van het werkvermogen en plezier met het oog op duurzame inzetbaarheid van personeel
- Een gedrag- en cultuurverandering op basis van de Lean principes
- Het projectmatig invoeren en toepassen van de Lean methodiek
- Een verbetering van de interne informatievoorziening over Lean
- Bewustwording van verspillingen in de dagelijkse activiteiten
- Uiteindelijke verbetering van productiviteit op korte termijn, maar vooral op langere termijn.

3 Thema

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

4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Bouwplaatsmedewerkers	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, advisering en begeleiding opzet leertraject.	Maandelijks
Uitvoerders	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleiding (tijdens leersessies) en advisering.	Wekelijks
Projectleiders	Individuele interviews, observatie overlegvormen, begeleiding (tijdens leersessies) en advisering.	Wekelijks
Projectteams	Observatie, advisering en begeleiding leertraject	Minimaal eenmalig, enkele teams meermalig.
Directie	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleiding en advisering.	(Twee-)wekelijks
Raad van Bestuur	Afstemmingsoverleg	Eenmaal per kwartaal
Opdrachtgevers	Afstemmingsoverleg	Projectmatig
Comakers (onderaannemers en leveranciers)	Observeren en adviseren tijdens leanplanningssessies en dagstarts. Waar van toepassing individuele gesprekken.	Projectmatig
Leanconsultants	Observeren van leanworkshops. Adviseren bij het kiezen en aanpassen van leermethodes en leermiddelen. Adviseren en begeleiden van implementatie werkmethoden. Evalueren van de voortgang en waar nodig bijsturen.	Wekelijks

5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen

Doelstelling	Uitkomst
Het beperken en waar mogelijk voorkomen van de stressbeleving waarmee verandertrajecten gepaard gaan	In de evaluatiegesprekken hebben medewerkers aangegeven nauwelijks stress te hebben ervaren van het verandertraject. In de beginfase is veel tijd en persoonlijke aandacht besteed aan eventuele weerstand tegen de verandering en dit is als positief ervaren waardoor de stressbeleving is beperkt. De betrokkenheid van de directie en de voorbeeldfunctie heeft ook een positief effect gehad. Daar waar stress is ervaren blijkt dit uitsluitend gebaseerd te zijn op de tijddruk die het leertraject heeft veroorzaakt. De wekelijkse kennisworkshops en de huiswerkopdrachten kwamen bovenop de reguliere werkbelasting waardoor (meer) tijddruk ontstond. Toch wordt door medewerkers tijdens de evaluatie aangegeven dat zij nog steeds achter de (mede door hen zelf bepaalde) aanpak staan en deze, zonder aanpassingen, ook aan andere afdelingen zouden aanbevelen.
Het bevorderen van de veranderbereidheid	Tijdens de interviews en observaties wordt bij aanvang van het project een collectieve beleving van weerstand tegen besluiten afkomstig van 'Het bouwbedrijf' waargenomen. Men voelt zich 'de underdog' en onvoldoende serieus genomen. Ideeën, werkmethoden en instrumenten afkomstig van Het bouwbedrijf leiden in eerste instantie tot scepsis. In het begeleidingstraject wordt aandacht besteed aan deze scepsis en het effect daarvan op zowel de eigen ontwikkeling als de beleving van werkplezier. Na verloop van tijd neemt het besef toe dat de negatieve betekenisgeving een belemmering voor de eigen veranderbereidheid vormt (zowel individueel als collectief) en men daarmee ook een negatieve spiraal in de verhouding met de moederorganisatie creëert. Met het besef wordt ook een belemmering in de veranderbereidheid weggenomen. Medewerkers gaan het leren weer leuk vinden. Echter, bij enkele medewerkers hebben effecten van de reorganisaties en het faillissement toch zodanige sporen achtergelaten dat de veranderbereidheid beperkingen blijft houden.
Het verbeteren van het werkvermogen en plezier met het oog op duurzame inzetbaarheid van personeel	Tijdens de evaluatie is de vraag gesteld of het traject heeft bijgedragen aan (de eigen) duurzame inzetbaarheid. Zowel het veranderen op zich alsmede het geleerde wordt door medewerkers voornamelijk als een verbetering van het werkvermogen beschreven. Een typerende uitspraak van een medewerker over de positieve beleving van het traject: "een motor die minder belast wordt gaat langer mee". Het toegenomen plezier wordt veelal beschreven als een afname van de ergernissen over fouten, wachten, onjuiste en/of ontbrekende informatie, miscommunicatie e.d.
Een gedrag- en cultuurverandering op basis van de Lean principes	Hier is een significant verschil zichtbaar met het eerder afgeronde project bij moederbedrijf. De voormalige organisatie was een coöperatie. De in de sector gebruikelijke hiërarchische interne organisatie is hier minder uitgesproken. De leiding heeft eerder kenmerken van een patriarchale sturing dan van een directieve aansturing. Ook de samenwerkingsvormen met zowel opdrachtgever als onderaannemers wijkt af. De organisatie ziet met de introductie van de Lean principes de eigen normen en waarden weer 'in ere hersteld' worden. Er was eerder al sprake van werken met ketenpartners en ook in de verhouding met opdrachtgevers werd gestuurd op samenwerking met wederzijds belang en aandacht voor de relatie. Men heeft na de overname door Het bouwbedrijf ervaren dat die waarden, onder druk van tijd en geld, ondergeschikt werden. Ketenpartners werden op basis van prijs gepasseerd, besluiten werden 'overruled' vanuit het moederbedrijf.

Doelstelling	Uitkomst
Een gedrag- en cultuurverandering op basis van de Lean principes	Interessant is dat door het doorbreken van <i>het Calimero-complex (de 'underdog')</i> men scherper is geworden op de eigen verbeterpunten. Door (het gevoel van) de eigen verantwoordelijkheid te vergroten, is het zicht op de eigen verbeterpunten ook beter geworden.
Het projectmatig invoeren en toepassen van de Lean methodiek	In overleg met de medewerkers is besloten het toepassen van de Lean methodieken niet projectmatig maar juist bedrijfsmatig in te voeren. Deze keuze is door de medewerkers in de evaluatie als zeer positief beoordeeld. Door het samenstellen van multidisciplinaire leergroepjes, over de projecten heen, wordt de ontwikkeling en implementatie van specifieke instrumenten als de A3-strategie breder gedragen. Alleen voor de invoering van de week- en dagstarts is gekozen voor een projectmatige aanpak. Deze invoering is recent en zal tijdens de volgende projectperiode worden begeleid, gevolgd en geëvalueerd.
Een verbetering van de interne informatievoorziening over Lean	De interne informatievoorziening binnen het bouwbedrijf is verbeterd. De voortgang wordt visueel zichtbaar gemaakt met behulp van verbeterborden die in het kantoor zijn geplaatst. Deze borden worden dagelijks bijgewerkt en wekelijks besproken. Het is een relatief kleine vestiging met korte communicatielijnen waarbij deze methode passend is. De interne informatievoorziening over Lean binnen de eigen werkmaatschappij (Wonen) behoeft verbetering. Het bestaande intranetplatform, opgezet door het moederbedrijf, wordt door het bedrijf niet gebruikt / noch gevuld. Het nut en de noodzaak hiervan wordt (nog) niet onderschreven. Dit verbeterpunt wordt door de afdeling communicatie van de Groep opgepakt.
Bewustwording van verspillingen in de dagelijkse activiteiten	Na enige weerstand is de bereidheid om kritisch naar de eigen verspillingen in de dagelijkse werkzaamheden en de verspillingen binnen Het bedrijf toegenomen. Met behulp van de A3 strategie zijn de medewerkers in groepjes aan de slag gegaan om de verspillingen te herkennen, te beoordelen en te prioriteren. Daarna zijn op basis van analyses concrete verbeteracties in gang gezet en wordt, begeleid door de leanconsultant, de voortgang gevolgd en gestimuleerd tot continu verbeteren. Het belang dat medewerkers hechten aan het werken met de A3-strategie neemt toe.
Uiteindelijke verbetering van productiviteit op korte termijn, maar vooral op langere termijn.	Tijdens de evaluatiegesprekken blijkt de waarneming van de productiviteitsverbetering op de korte termijn beperkt te zijn. Er worden enkele ' <i>laaghangendfruit-successen</i> ' genoemd zoals de afhandeling van inkomend telefoonverkeer op het secretariaat, het afschaffen van de <i>cc-cultuur</i> en het sturen op tijd en maken en nakomen van afspraken. Medewerkers geven met name aan dat de productiviteitsverbetering vooral op de langere termijn zichtbaar wordt wanneer alle schakels in de keten ' <i>lean werken</i> '. Interessant is wel dat nu het effect van een ' <i>niet-lean-werkende-schakel</i> ' zichtbaar wordt. Er is dus een ontwikkeling gaande van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam.

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

Bij aanvang van het traject zijn de leden van de KAM-groep (interne medewerkers) betrokken bij het maken van beleid- en strategische keuze. In een bedrijfsbijeenkomst heeft de directeur de medewerkers op de hoogte gebracht van de voorgenomen verandering en het traject geschetst. Vervolgens zijn de medewerkers per mail op de hoogte gehouden van de voortgang. In individuele interviews is bij medewerkers het draagvlak voor de verandering gepeild en de ontwikkelbehoefte in het kader van duurzame inzetbaarheid en de leerstijl vastgesteld. Passend bij de leerstijlen en leerbehoeften van de medewerkers is vervolgens samen met de KAM-groep een leertraject ontwikkeld. Deze aanpak is door de medewerkers gewaardeerd en vertaald als aandacht, erkenning en respect.

Het leertraject is in voortdurende afstemming met de medewerkers vormgegeven. Aan de medewerkers is de ruimte gegeven om gezamenlijk tot een strategieplanning te komen voor Het bedrijf. Vanuit de strategiebepaling hebben medewerkers doelen gesteld en keuzes gemaakt voor de aanpak. Ook zijn knelpunten/belemmeringen gesignaleerd en benodigde middelen geïnventariseerd. Daarna zijn de medewerkers in groepjes aan de slag gegaan met de verbeterpunten die ze zelf als prioriteit hebben gekozen.

Deze groepen zijn nog steeds actief aan de slag. Aan het eind van het project zijn medewerkers opnieuw geïnterviewd over de ervaringen met deze projectaanpak. Men is unaniem tevreden over de gekozen leervorm (zeer passend), de gekozen Leanconsultant (hij snapt ons, spreekt onze taal en weet precies hoe hij ons moet 'aanjagen') en de gekozen methodieken en instrumenten (sluit goed aan bij onze werkmethoden).

Alle geïnterviewde medewerkers bevelen deze methode van implementeren aan.

7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven

Interne publiciteit:

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

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



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



Externe publiciteit:

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



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

8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie

Bij aanvang van het traject wordt door de adviseur een aantal gesprekken gevoerd met de directeur om zijn visie op de status quo van zijn organisatie door te spreken en advies te geven over mogelijk passende veranderverscenario's. Vervolgens wordt besloten om de leden van het Kwaliteitsteam te betrekken bij het maken van de keuzes. In een sessie geeft de adviseur informatie over het verandertraject en tevens enig inzicht in veranderekunde. De adviseur begeleidt en adviseert de leden van het Kwaliteitsteam bij het maken van de volgende keuzen:

1. Keuze Leanconsultant
2. Keuze aanpak Leanimplementatie: (bedrijfsmatig / projectmatig / bedrijfs- + projectmatig)
3. Tijdenpad bepalen
4. Start observatie en individuele interviews (Astrid)
5. Terugkoppeling afspreken

Nadat door de leden van het Kwaliteitsteam een voorlopige voorkeur is uitgesproken voor een Leanconsultant toetst de adviseur deze keuze in de individuele interviews. Beoordeeld wordt onder andere de aansluiting van de leermethode op de voorkeurs leerstijlen van de medewerkers en het effect van de persoonlijkheidskenmerken van de consultant op het acceptatieproces van de medewerkers. Vervolgens geeft de adviseur advies aan het Kwaliteitsteam over de meest passende Leanconsultant.

In het individuele interview wordt volgens een vast format aandacht besteed aan de loopbaan en ambities van de medewerker en de eigen visie op de organisatie en (benodigde) organisatieontwikkelingen. Tevens wordt de eigen employability en duurzame inzetbaarheid besproken (*"Wat heb jij nodig om gezond, veilig en met werkplezier je pensioen te halen"*). Op basis van de uitkomsten van de interviews worden door de adviseur patronen en fenomenen vastgesteld die van invloed zijn op het verandertraject. De terugkoppeling wordt gegeven aan de directeur, de leden van het kwaliteitsteam en de Leanconsultant, waarna een passend leertraject wordt ontwikkeld.

De adviseur woont de workshops Lean bij en observeert het leerproces. De waarnemingen leiden tot advies aan de Leanconsultant over aanpassingen in de leermethoden en ook tot individuele interventies na de workshops. De adviseur heeft regelmatig overleg met de directeur over de voortgang van het verandertraject en adviseert en begeleidt de directeur bij het leiding geven aan de verandering. Tevens bewaakt de adviseur de aansluiting met andere veranderingstrajecten binnen Wonen zodat er sprake kan zijn van eenduidigheid in beleidskeuzes en aansturing.

De adviseur bezoekt bouwprojecten van Het bedrijf en observeert overlegvormen, zowel intern overleg als met opdrachtgevers, ontwerppartijen en onderaannemers. De adviseur gebruikt in de begeleiding zowel individuele als groepsmatige interventies om de onderlinge communicatie en duurzame samenwerking in het dagelijks werk te bevorderen.

Na afronding van de workshops voert de adviseur een individueel evaluatiegesprek met medewerkers om de aanpak, de resultaten en de verbeterpunten van het verandertraject te bespreken. De uitkomsten van deze gesprekken zijn verwerkt in dit verslag.

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

Binnen de organisatie is, naast de benoemde doelgroepen, (intensief) samengewerkt met de volgende afdelingen:

- HR, groepsniveau
- HR, werkmaatschappij Wonen
- KAM
- Concern communicatie

Buiten het bouwbedrijf is (intensief) samengewerkt met de volgende partij:

- Masters in Lean

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

10.1 Fase 0: Beleid en strategie

De keuze om het Lean bouwen te introduceren in de werkmaatschappij Bouw wordt genomen door de nieuw aangestelde algemeen directeur Bouw. Hij heeft vanuit zijn vorige werkkring positieve ervaringen met het Lean bouwen. Hij stelt de adviseur aan om de ontwikkeling van '*de lerende organisatie*' te begeleiden en de implementatie van het Lean bouwen te coördineren en te begeleiden. De directeur van Het bedrijf ressorteert onder de algemeen directeur Bouw en is een voorstander van een bedrijfsmatige aanpak van het veranderingstraject. Dit wijkt af van de visie en aanpak die in het moederbedrijf wordt gekozen.

Door het gemeenschappelijk turbulente verleden ervaart de directeur van het bedrijf bij zijn medewerkers een grote saamhorigheid en onderlinge betrokkenheid. Werken met een pilotgroep en/of met een projectmatige aanpak kan het gevoel van uitsluiting geven bij de medewerkers die niet bij aanvang actief betrokken worden waardoor implementatie wordt bemoeilijkt. Hij legt zijn aannames voor bij de leden van de KAM-groep, een groep van interne medewerkers gericht op Kwaliteit, Arbo en Milieumanagement om de kwaliteit van het bouwproces, de goede arbeidsomstandigheden en de zorg voor het milieu te waarborgen en te verbeteren. De leden van de KAM-groep delen zijn mening. In overleg met de leden van de KAM-groep en de directeur selecteert de externe adviseur een aantal bureaus, gespecialiseerd in de overdracht van het Lean werken. De betreffende bureaus presenteren hun expertise en aanpak aan de leden van de KAM-groep, de directeur en de extern adviseur. Tevens worden door de directeur referenties ingewonnen over de bureaus bij een ander bouwbedrijf.

10.2 Fase 1: inventarisatie status quo: veranderingsbereidheid en leerstijlen

Door de extern adviseur wordt met alle medewerkers interviews gehouden volgens een vast format. Vaste onderwerpen zijn onder andere de eigen loopbaan en ambities, de beleving van de arbeidsverhoudingen, arbeidsproductiviteit en werkplezier, de eigen visie op de sterke en ontwikkelkanten van de organisatie, het draagvlak voor de verandering en de voorwaarden om van de voorgenomen verandering een succes te kunnen maken. Tevens wordt sterk ingezoomd op de huidige vitaliteit, veerkracht en flexibiliteit van de medewerker en de benodigde ontwikkeling in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Op basis van de uitkomsten van de interviews geeft de adviseur advies aan de leden van de KAM-groep en de directeur over de meest passende leermethode en de meest passende Leanconsultant. In onderling overleg wordt een keuze gemaakt en het verandertraject ontwikkeld. Besloten wordt tot een opleidingstraject van vier maanden, gecombineerd met een begeleid implementatie traject waardoor het geleerde vrijwel direct kan worden omgezet van theoretische kennis naar praktisch toepasbare vaardigheden. Deze leermethode sluit het beste aan bij de leerstijl van de medewerkers.

10.3 Fase 2: creëren van beweging

De medewerkers worden verdeeld over twee multidisciplinaire groepen, die wekelijks een workshop van twee uur volgen. De externe adviseur is wekelijks aanwezig tijdens beide workshops en volgt zowel de effectiviteit van de gekozen leermethode, als de ontwikkeling en de veranderbereidheid van de medewerkers door het observeren van de respons. Regelmatig wordt in overleg met de Leanconsultant de methode en de wijze van overdracht aangepast aan de doelgroep om een zo hoog mogelijke leeropbrengst te genereren. Bij waarneming van stagnatie in de ontwikkeling bij individuele medewerkers voert de extern adviseur interventies uit en voert coachingsgesprekken. De persoonlijke aandacht en het tussentijds bijsturen levert direct verbetering van het verandertraject op. Weerstand wordt meteen gesignaleerd en op positieve wijze ingezet om mens en proces te verbeteren.

Aandacht, waardering en respect blijken ook in dit project van invloed op de veranderbereidheid van de medewerkers. Bij toename van (de beleving van) aandacht, waardering en respect voor de medewerker en zijn werk is ook een toename zichtbaar van de bereidheid om kritisch naar de eigen werkzaamheden te kijken en het verbeteren. Een defensieve houding ten opzichte van verbeteren en dus beperkend voor het leren, lijkt bij sommige medewerkers ook vooral ingegeven door een beleving van onveiligheid, de onzekerheid of het toegeven van fouten zal leiden tot ongewenste gevolgen.

Interessant is ook het effect van het voorbeeldgedrag van de leiding, alsmede de noodzaak om direct te interveniëren bij de eerste signalen bij medewerkers van verminderde belangstelling voor het leertraject. Gedurende het gehele traject is het voorwaardelijk gebleken dat de directeur zelf actief deelnam aan de workshops. Ook heeft hij meerdere malen (leidinggevende) medewerkers aangesproken op de verplichte deelname aan de workshops. Daardoor is consequent in zowel woord als daad het belang van het verandertraject aangegeven. Door medewerkers te betrekken bij de invulling én de uitvoering van het traject is voorkomen dat het verandertraject als 'opgelegd' is ervaren. Ondanks de toegenomen verantwoordelijkheid bij medewerkers blijkt dan toch dat regelmatig aansporen (kan ook bemoedigen zijn) nodig is om terugval (i.c. de keuze om het dagelijks werk te laten prevaleren op het leertraject) te voorkomen.

10.4 Fase 3: van kennis naar vaardigheden

Na afloop van de tien workshops wordt door de directeur besloten om met ondersteuning van de Lean consultant de implementatie van het Lean bouwen verder voort te zetten. Tijdens het leertraject zijn diverse groepen samengesteld die met zelf gekozen verbeteracties (A3 strategie) aan de slag zijn gegaan. Deze verbeteracties lopen nog en om het verandertraject te blijven stimuleren wordt van de medewerkers gevraagd om ook zonder workshopverplichting die dag naar kantoor te komen om met het eigen verbeterteam de acties verder uit te werken met ondersteuning van de Leanconsultant. Deze aanpak lijkt de aandacht voor de ingezette verandering te bevorderen. Voorkomen wordt dat een ingezette verandering niet tot wasdom komt omdat de druk van de dagelijkse werkzaamheden het terugvallen in oude patronen bevordert. Ook hier blijkt dat de activerende en stimulerende rol van de leiding voorwaardelijk is voor de voortzetting van het verandertraject.

De Leanconsultant introduceert tevens een weekstart en plaatst samen met de medewerkers per project een verbeterbord in het kantoor. De verbeterborden ondersteunen de gewenste verandering om onnodige belasting van medewerkers te voorkomen door verspillingen als wachten, overbewerking en herstel. Tevens zorgt de korte wekelijkse bijeenkomst voor een 'top-of-mind effect' waardoor de ingezette verandering wordt gecontinueerd. Deze aanpak zal nog een aantal maanden door de Leanconsultant worden begeleid en daarna gefaseerd worden afgebouwd.

11 Eindconclusie

Duurzame inzetbaarheid gaat uit van het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids-)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren. Waarde en meerwaarde gaan verder dan alleen gezondheid, vitaliteit of werkvermogen. Het gaat ook om houding, gedrag, competenties, motivatie en visie. Duurzaam is daarbij van belang omdat het niet alleen gaat over de inzetbaarheid op dit moment, maar ook over de inzetbaarheid in veranderende omstandigheden, zowel in werk als privé. Termen als inzetbaarheid, aantrekkelijkheid en aanpassingsvermogen spelen daarbij voor zowel werkgever als werknemer een belangrijke rol. In dit project is de implementatie van het Lean bouwen ingezet om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en de stressbeleving die gepaard gaat met veranderingstrajecten te beperken.

De leiding en medewerkers van de failliete organisatie hebben voorafgaand aan de overname reorganisaties en verhuizingen meegemaakt wat spanningen heeft veroorzaakt. Na de overname heeft men zich 'de underdog' gevoeld. Er zijn vanuit de moederorganisatie veranderingen doorgevoerd in onder andere werkorganisatie, werkmethodes en aansturing. Deze veranderingen werden door de medewerkers niet altijd ervaren als verbeteringen. Daarnaast werd de wijze van veranderen veelal ervaren als 'opleggen' waardoor men zich niet altijd serieus genomen voelde. Een nieuw veranderingstraject vanuit de moederorganisatie zou dus de bestaande spanning verder kunnen vergroten. Niet door de verandering zelf maar door de aanleiding voor de verandering, gecombineerd met het aanwezige Calimero-complex.

De focus van de begeleiding heeft zich met name gericht op het bevorderen van de flexibiliteit en de veerkracht van de medewerkers. In eerste instantie was er sprake van scepsis omdat het initiatief voor het veranderingstraject genomen is door de moederorganisatie. Het was dus van belang om van deze "opgelegde verandering" een 'gekozen verandering' te maken. Door aandacht te besteden aan de leerstijl van de medewerkers en aan te sluiten bij de persoonlijke ontwikkelbehoefte is draagvlak gecreëerd. De invloed van de directeur van Het bedrijf was in dit proces van significant belang. Medewerkers gaven het traject pas een serieuze kans nadat het commitment van de directeur zichtbaar werd in zijn eigen houding en gedrag. Consequent en alert blijven sturen is noodzakelijk gebleken om de aandacht voor het traject hoog te houden.

Interessant is dat het leertraject ook effect lijkt te hebben op het gevoel van de 'underdogpositie'. Het succes van de implementatie van het Lean werken en het daarmee *vooruitlopen* op de moederorganisatie heeft hernieuwde trots aangewakkerd. Het is wel van belang om te bewaken dat deze trots bijdraagt aan interne gelijkwaardigheid en daarmee leidt tot de *één Organisatie*-gedachte waar het bedrijf naar streeft. Er is namelijk een reëel risico aanwezig dat bij opnieuw (vermeend) afwijzen en/of overrulen door de moederorganisatie van de verbeterideeën, de groep zich zal terugtrekken binnen de 'eigen' geledingen. Begeleiding van zowel de continuering van het verandertraject als de gelijkwaardige integratie met de organisatie kan dit voorkomen.