

LEAN BOUWEN MET BOUWBEDRIJF X



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

Samenstelling	Astrid Mersmans
Versie	05.02.2016
Projectnummer	

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Samenvatting	3
Projectgegevens	4
1 Inleiding	4
2 Doelstelling van het project	4
2.1 Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk	4
3 Thema	5
4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project	5
5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen	6
6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project	7
7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven	8
8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie	8
9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt	9
10 Werkwijze en verslag van de activiteiten	9
10.1 Fase 0: Beleidsontwikkeling en strategisch kader	9
10.2 Fase 1: inventarisatie en nulmeting	9
10.3 Fase 2: creëren van beweging	10
10.3.1 Project 1	10
10.3.2 Project 2	11
10.3.3 Project 3	12
10.3.4 Project 5	12
10.3.5 Project 5	12
10.4 Fase 3: continu verbeteren	12
11 Eindconclusie	13

SAMENVATTING

Dit verslag beschrijft de implementatie van LEAN bouwen in bouwbedrijf X in vijf verschillende projecten, en de effecten daarvan op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Met de introductie van Lean bouwen wil Bouwbedrijf X een gedrags- en cultuurverandering realiseren waarin eigen verantwoordelijkheid wordt bevorderd en medewerkers worden gestimuleerd te denken en werken vanuit minimale verspilling en optimale klantbediening. Dit stelt de organisatie in staat een sterkere marktpositie te verwerven en optimaal in te spelen op snel wisselende klantbehoeften. Voor de medewerkers biedt het mogelijkheden tot het vergroten van het werkplezier en benutting en ontwikkeling van competenties en talenten. Dit draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het behoud van werkvermogen en voorkomt verspilling van arbeidspotentieel.

De implementatie van Lean bouwen in de vijf projecten kende een wisselend verloop. Bij het ene project trad er stagnatie op, bij het andere ontstond enthousiasme. Op basis hiervan concludeert dit verslag:

- 1) Het is van belang dat Lean bouwen vanuit de hiërarchie wordt ingezet, ondersteund en doorgevoerd. Dat had voor deze organisatie sterker gekund. Een aantal keer in deze periode kwam er een nieuwe directeur. Omdat een nieuwe directeur vaak ook ander beleid tot gevolg heeft, leidde dit tot een afwachtende houding bij medewerkers en leidinggevenden, wat de implementatie van Lean bouwen in de weg stond.
- 2) De implementatie van Lean bouwen zorgde bij medewerkers voor een voorzichtige beweging naar sturing op persoonlijke ontwikkeling vanuit eigenbelang en eigen initiatief. Ook in de arbeidsverhoudingen was een positieve beweging zichtbaar naar gelijkwaardigheid, aandacht, waardering en respect. De trots op de samenwerking in het vakgebied is toegenomen en leidde zichtbaar tot meer werkplezier.

Projectgegevens

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	X
Opdrachtgever en functie	Directeur
Bedrijfsnaam Adviseur	INFINIO learning performance
Naam Adviseur	Astrid Mersmans
Projectnummer	2014EUSF
Projectnaam	Lean bouwen met Bouwbedrijf X
Projectperiode	Maart 2015 – januari 2016

1 Inleiding

In de afgelopen jaren hebben de gevolgen van de economische recessie een forse impact gehad op de bouwsector. Teruggang in marktvolume, omzet en opbrengst hebben geleid tot reorganisaties en faillissementen met dienstegevolge het verlies van vele banen. De noodzakelijke kostenbesparingen leiden tot toenemende controle- en beheersmaatregelen. Het afleggen van verantwoording over keuzes en uitgaven geeft een verhoging van de administratieve druk. Deze omstandigheden hebben ook effect op de werknemers in de sector. De wijzigingen in sociale verbanden door het samenvoegen en/of uiteen halen van teams, afdelingen, bedrijfsonderdelen en het gedwongen afscheid nemen van collega's hebben een latent gevoel van onveiligheid veroorzaakt. De onzekerheid over de toekomst heeft zorg aangewakkerd, zorg over de continuïteit van team, afdeling, bedrijf, zorg over de eigen baan. In dezelfde periode ontstaat er in de sector een toenemende belangstelling voor Lean Management, in de sector ook wel het Lean bouwen genoemd. Met name de behoefte aan procesbeheersing en het voorkomen van verspilling is voor bedrijven aanleiding om het Lean bouwen te introduceren.

Inmiddels trekt de markt weer aan en is met name in de woningbouw een stijgende vraag zichtbaar. De marktvraag is in ontwikkeling. Opdrachtgevers vragen niet meer om een specifiek product maar vragen steeds meer om een dienst, leidend tot een product. Met contractvormen als D&C (Design & Construct), DBM (Design, Build & Maintain) en DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain en Operate) vraagt de opdrachtgever steeds meer om ontzorging. De verhouding tussen opdrachtgever en bouw&ontwikkelaar verandert door deze nieuwe contractvormen ook. Het wederzijds belang van samenwerken, vertrouwen en continuïteit wordt steeds groter. De behoefte van de markt noodzaakt om vanuit een gezamenlijkheid de klant en de markt te bedienen. Centraal staat een succesvolle verandering van cultuur en gedrag.

2 Doelstelling van het project

Om concurrerend te zijn, wil Bouwbedrijf X onderscheidend zijn en goed inspelen op de veranderende klantvraag. Die vraag varieert sterk waardoor flexibiliteit en veerkracht steeds belangrijkere succescriteria zijn. Om adequaat om te kunnen gaan met de ontwikkelingen is Bouwbedrijf X gebaat bij flexibiliteit in de organisatie. Dat vraagt om processen die snel aangepast worden, maar bovenal om flexibiliteit en brede inzetbaarheid van de medewerkers. De juiste m/v, op de juiste tijd, op de juiste plaats. Op onder andere groepsniveau ontwikkelt Bouwbedrijf X een personeelsbeleid dat hierbij aansluit met instrumenten als zoals individuele ontwikkelplannen en taak- en functieroulatie. Voor de medewerkers gaat het om scholing en continue ontwikkeling. Bovenal vraagt het in alle lagen van de organisatie om een 'mindset' en een cultuur gericht op het succesvol aanpassen aan veranderingen.

Met het project wil Bouwbedrijf X een gedrag- en cultuurverandering realiseren waarin eigen verantwoordelijkheid wordt bevorderd en medewerkers worden gestimuleerd te denken en werken vanuit minimale verspilling en optimale klantbediening. Het zal de organisatie in staat stellen haar onderscheidend vermogen in de markt te versterken en optimaal in te spelen op klantbehoeften. Voor de medewerkers biedt het mogelijkheden tot het vergroten van het werkplezier en benutting en ontwikkeling van competenties en talenten. Dit draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het behoud van werkvermogen en voorkomt verspilling van arbeidspotentieel.

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

De uitdaging voor de medewerkers is om de nieuwe werkwijze proactief uit te dragen en toe te passen bij het dagelijkse werk. Hierbij is een belangrijke aandachtspunt de medewerkers in dit proces te informeren en te betrekken, om de motivatie van de medewerkers te behouden, en zo de juiste beslissingen te nemen over de nieuwe inrichting van het werkproces. De kennis, kunde en betrokkenheid van medewerkers is essentieel om de Lean principes succesvol door te voeren en de productiviteit te verbeteren. Projectdoel is aan de invoering van Lean bouwen activiteiten te koppelen die optimale voorwaarden vormen voor de individuele en collectieve ontwikkeling van medewerkers en daarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Doelstellingen

- Een gedrag- en cultuurverandering op basis van de Lean principes
- Het projectmatig invoeren en toepassen van de Lean methodiek
- Het beperken en waar mogelijk voorkomen van de stressbeleving waarmee verandertrajecten gepaard gaan
- Een verbetering van de interne informatievoorziening over Lean
- Bewustwording van verspillingen in de dagelijkse activiteiten
- Medewerkers bewust maken van hun rol en handvatten bieden om primaire processen te verbeteren in het dagelijks werk
- Het verbeteren van het werkvermogen en plezier met het oog op duurzame inzetbaarheid van personeel
- 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, evaluatie- en begeleidingssessies ihkv de implementatie.	Maandelijks
Uitvoerders	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	Eenmaal per twee maanden
Projectleiders	Individuele interviews, observatie overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	Maandelijks
Projectteams	Advisering en begeleiding leertraject	Wekelijks
Directie	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	Tweewekelijks
Raad van Bestuur	Afstemmingsoverleg	Eenmaal per kwartaal
Opdrachtgevers	Afstemmingsoverleg	Projectmatig en waar van toepassing
Comakers (onderaannemers en leveranciers)	Observeren, adviseren en begeleiden van overlegvormen en leerbijeenkomsten. Waar van toepassing individuele gesprekken.	Maandelijks
Leanconsultants	Observeren van lean-kennissessies. Adviseren bij het kiezen en aanpassen van leermethodes en leermiddelen. Evalueren van de voortgang en waar nodig bijsturen.	Afhankelijk van de fase wekelijks, tweewekelijks en maandelijks.

5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen

Doelstelling	Uitkomst	Vervolg
Een gedrag- en cultuurverandering op basis van de Lean principes	Er is een bewustzijnsproces op gang gebracht dat de gebruikelijke hiërarchische samenwerkingsvormen zowel binnen de eigen organisatie als met de opdrachtgever en derden niet (meer) leiden tot succes. Men is bewust geworden dat verdienen ten laste van de ander uiteindelijk leidt tot een korte termijn winst en een lange termijn verlies voor alle betrokken partijen. Er is een aanzet gemaakt met nieuwe samenwerkingsvormen en deze laten een voorzichtig positief resultaat zien. Vooral in de samenwerking met opdrachtgevers zijn zeer goede resultaten zichtbaar.	De gedrag- en cultuurverandering die de implementatie van het Lean bouwen vraagt zal nog gedurende een aantal jaren met aandacht begeleid moeten worden. De intrinsieke motivatie van medewerkers is zeker aanwezig. De extrinsieke motivatie is echter nog te beperkt waardoor terugval in de bekende gedragspatronen voor de hand ligt, zeker wanneer er sprake is van druk en stressbeleving.
Het projectmatig invoeren en toepassen van de Lean methodiek	Er is resultaat zichtbaar bij het gezamenlijk maken van leanplanningen. De doorlooptijd van projecten is verkort. De betrokkenheid van medewerkers en de inzet van specifieke kennis en kunde van de werkvloer is vergroot door o.a. het invoeren van dagstarts. Verspillingen (faalkosten) zijn onder de aandacht, bouwplaatsen worden efficiënter ingericht. Het traject is echter te kort geweest om te beoordelen of de ingezette veranderingen ook bestendig zijn tegen druk en tegenslag.	Er is afgesproken dat ieder nieuw te starten project al vanaf de ontwikkelfase 'Lean' wordt uitgevoerd. De implementatie van het Lean bouwen is onderdeel van het operationeel jaarplan geworden en maakt daarmee structureel deel uit van beleid en strategie van de organisatie.
Het beperken en waar mogelijk voorkomen van de stressbeleving waarmee verandertrajecten gepaard gaan	Door de medewerkers voorafgaand aan het leertraject te betrekken en inspraak te geven bij het maken van keuzes is de betrokkenheid vergroot en de weerstand beperkt. Het verschil in houding en gedrag (weerstand, verzet en stress) met medewerkers die niet voorafgaand zijn betrokken maar later zijn toegevoegd aan een groep is duidelijk zichtbaar.	Het proces van 'involvement' bij de vaststelling van het leertraject en de implementatie wordt gecontinueerd.
Een verbetering van de interne informatievoorziening over Lean	Er is een interne website gemaakt waar alle ervaringen met Lean bouwen, leanmethoden en instrumenten, formats, foto's, adviezen, artikelen en dergelijke worden bijgehouden. Medewerkers wisselen hier onderling actief kennis en kunde uit.	Iedere medewerker die met Lean wil werken wordt actief uitgenodigd om deel uit te maken van het interne Leanplatform.
Bewustwording van verspillingen in de dagelijkse activiteiten	1. Wachten: succesvol door het uitwerken van processen in VSM's 2. Overbewerking: resultaat zichtbaar door betere afstemming van verwachtingen met de opdrachtgever 3. Voorraad: niet succesvol. Het gebrek aan vertrouwen dat leveringen op tijd voor de bewerking worden geleverd, beperkt de bereidheid om just-in-time te gaan werken. 4. Fouten: Dit is een ingewikkeld punt. Fouten maken is in de organisatie een taboe. Er is een kleine beweging gaande om fouten bespreekbaar te maken zodat geleerd kan worden. Dit is echter nog niet gebruikelijk.	Proces van de bewustwording van verspillingen continueren en integreren in de dagelijkse keuzen en handelingen.

Doelstelling	Uitkomst	Vervolg
	5. Overproductie: met name in het ontwikkel- en voorbereidings-traject is sprake van overproductie. Hierin is nog weinig vooruitgang geboekt. Betere afstemming met de opdrachtgever en tussen partijen onderling voorkomt overproductie van documenten. 6. Beweging: positief. De inrichting van de bouwplaats is beter ingericht op het voorkomen van onnodige verplaatsing van en door mensen. 7. Transport: hier valt nog veel te winnen. Dit uitkomst op dit punt stagneert omdat de (onterechte) mening van medewerkers nog veelal is dat hier nauwelijks invloed op uit te oefenen valt. 8. Talent; er is beweging zichtbaar van de inzet van 'beschikbaar' personeel naar 'geschikt' personeel. HR heeft een gericht competentieontwikkelprogramma opgesteld	
Medewerkers bewust maken van hun rol en handvatten bieden om primaire processen te verbeteren in het dagelijks werk	De uitkomst is gematigd positief te noemen. De resultaten zijn nog teveel afhankelijk van de leidinggevende in kwestie. Daar waar de leiding de nieuwe leiderschapsstijl hanteert zijn goede resultaten zichtbaar.	
Het verbeteren van het werkvermogen en plezier met het oog op duurzame inzetbaarheid van personeel	Hier zijn goede resultaten zichtbaar. Werkbelasting is bespreekbaar gemaakt en aangepakt. Individuele uitval op betreffende projecten is beperkt en in een aantal gevallen succesvol voorkomen.	
Uiteindelijke verbetering van productiviteit op korte termijn, maar vooral op langere termijn.	Op de korte termijn is vooral in het voortraject een productiviteitsverbetering zichtbaar. In het woonconcept is een productiviteitsverbetering zichtbaar in de verkorting van de doorlooptijd naar 65 dagen. In de overige projecten is dit nog niet voldoende zichtbaar/meetbaar. Het is te vroeg om de uitkomst op de langere termijn te beoordelen.	Inmiddels is gestart met de implementatie van Lean vanaf de start van projecten. Daardoor kan de productiviteitsverbetering beter worden gemeten.

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

Bij aanvang van het project zijn medewerkers in bijeenkomsten geïnformeerd over het project, aanleiding, doelen en resultaatverwachting. Daarna is in individuele interviews en overlegmomenten ruimte geboden aan inbreng op de aanpak. Daardoor is de aanpak ook per project / per afdeling specifiek gemaakt op de leerbehoefte en leermethode van de betreffende medewerkers. Dit heeft het draagvlak voor de verandering vergroot (er ontstaat eigenaarschap omdat men ook betrokken is geweest bij en invloed heeft gehad op de keuzes. Er is gestuurd op onderlinge overdracht van kennis en kunde en dit is ook met middelen (onder andere een intranet-site) gefaciliteerd.. Enerzijds om te voorkomen dat er een afhankelijkheid van externe specialisten zou ontstaan. Anderzijds om het leren van elkaars ervaringen te bevorderen en zo zowel de kenmerkende 'eilandcultuur' te doorbreken als de ontwikkeling van de 'lerende organisatie te bevorderen. Er is door de adviseur, lopende de implementatietrajecten, steeds met medewerkers individueel en in teamverband geëvalueerd en bijgestuurd om de leeropbrengst te optimaliseren.

7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven

Interne publiciteit:

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

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



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



Externe publiciteit:

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



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

8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie

Door de directie is in overleg met de betreffende projectleider bepaald welk project het meest geschikt is als voorbeeldproject voor de implementatie van het Lean Bouwen. Daarna wordt in alle nieuw op te starten projecten de Leanmethode gehanteerd. De medewerkers worden over deze beleidskeuze ingelicht. Bij de aanvang van het traject worden de medewerkers individueel door de adviseur geïnterviewd. Het interview verloopt volgens een vast format. De huidige situatie (zowel op het gebied van persoonlijke ontwikkeling als project- en bedrijfsontwikkeling) wordt in kaart gebracht, evenals de leerbehoefte, leerstijl en de (persoonlijke) duurzame inzetbaarheid.

Op basis van de analyse uit de uitkomsten van de interviews wordt door de adviseur aan de medewerkers een leertraject voorgesteld en de keuze uit een aantal Leanconsultants waarna de medewerkers bepalen. Ook de leerdoelen en te behalen resultaten worden door de medewerkers vastgesteld. Tijdens het traject worden de medewerkers in de eigen werkomgeving begeleid (kennis/kunde/houding&gedrag) en wordt met hen wekelijks de voortgang geëvalueerd en waar nodig aangepast. Dit geeft de medewerkers voortdurende invloed op zowel het leerproces als op de leermethode en inhoud.

Dat er door de medewerkers gebruik wordt gemaakt van de invloed blijkt al uit het feit dat er in verschillende projecten met andere leermethoden en Leanconsultants wordt gewerkt, maatwerk dus. Door te luisteren naar de medewerkers en ze te betrekken bij en invloed te geven op zowel het proces als de uitvoering is er meer 'eigenaarschap' bij medewerkers en minder stressbeleving. Het verandertraject wordt ook intern van medewerker op medewerker overgedragen door onderling leerervaringen en successen te delen.

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

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

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

Buiten de Bouwbedrijf X-organisatie is (intensief) samengewerkt met de volgende partijen:

- Lean Management Instituut
- DENpci / Masters in Lean
- Vincent Wiegel, lector Lean bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Lovell, Swigert & Haise

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

10.1 Fase 0: Beleidsontwikkeling en strategisch kader

De keuze om het Lean bouwen te introduceren in het productieapparaat wordt genomen door de nieuw aangestelde algemeen directeur Bouw. Hij heeft vanuit zijn vorige werkkring positieve ervaringen met het Lean bouwen en stelt de adviseur aan om de implementatie te coördineren en te begeleiden. Om onrust en werkstress door de verandering te voorkomen besluit hij om te starten met één bouwproject met een lange looptijd dat nog in de ontwerpfasen is. Zijn redenering is dat een gefaseerde aanpak per bouwproject meer focus geeft, daardoor meer kans op succes heeft en vanuit het gegenereerde succes andere medewerkers geïnteresseerd zullen raken. Hij vertaalt zijn aanpak als een bottom-up strategie. De adviseur is echter een andere mening toegedaan. Zij beschouwt een bouwproject in de voorbereidings- en realisatiefase als een 'uitvloeisel' van de beleidsmatige en strategische organisatiekeuzen en niet als een op zichzelf staand geheel. Er wordt een middenweg gekozen waarbij beide routes tegelijkertijd worden gevolgd, waarbij de nadruk van de inspanningen op de projecten ligt. Ieder nieuw op te starten bouwproject zal ook meegaan in de implementatie van het Lean bouwen zodat na verloop van tijd alle projecten Lean zullen werken.

Bij aanvang van het traject worden, d.m.v. sessies, door de adviseur samen met de directie van Bouw de uitgangspunten van het verandertraject vastgesteld (beleid- en strategieontwikkeling). De uitgangspunten van de lerende organisatie worden gebruikt als basis voor de in te zetten verandering. Vanwege de traditioneel hiërarchische organisatieaansturing wordt gekozen het traject top-down te starten. Dit is voordelig om de medewerkers te bewegen deel te nemen. De adviseur betreft door middel van informatieverstrekking en afstemming ook de Raad van Bestuur en de afdelingen HR en Communicatiestrategie van de Bouwbedrijf X Groep. De keuze van het bouwproject waar het Lean bouwen wordt geïmplementeerd wordt gemaakt door de directie, in overleg met de projectleiders.

10.2 Fase 1: inventarisatie en nulmeting

De adviseur verricht in het organisatieonderdeel eerst kwalitatief onderzoek (fenomenologische aanpak) door middel van 'participerende observatie' van werksituaties en overlegvormen, aangevuld met individuele interviews volgens een vast format. Alle directieleden worden geïnterviewd, een aantal projectleiders en alle medewerkers die betrokken zijn bij het gekozen project. De uitkomsten worden door de adviseur geanalyseerd en vertaald in patronen en fenomenen. De aannames en conclusies worden in sessies met medewerkers en directie getoetst en gezamenlijk vertaald naar leerbehoefte, leerdoelen en de voorkeurs-leermethode.



Het bedrijf heeft de kenmerkende waarden van een familiebedrijf zoals loyaliteit, gericht op continuïteit en snelle besluitvorming en de leiding heeft een voornamelijk patriarchale houding. Het bouwbedrijf is ingericht als een traditioneel hiërarchische (bouw-)organisatie met een grote invloed van macht i.c. status en positie. Er is spanning zichtbaar tussen de behoefte aan controle en beheersing versus de benodigde ruimte, vrijheid en risico's van het ondernemerschap. De kenmerkende ad hoc en korte termijn- gerichtheid van de sector is in het bouwbedrijf zichtbaar in het gedrag van leidinggevend: communicatie door middel van statements, snel schakelen, een hoog probleemoplossend vermogen en ongeduld. Er is een grote, niet zichtbare, invloed van een informeel circuit (wandelgangen), er is meer begrip voor praten óver dan praten mét wat als confronterend en ongepast wordt beschouwd.

De onderlinge verhoudingen worden eerder gestuurd door de relatiegerichtheid dan door taakgerichtheid. Interessant is de taal die wordt gebruikt waardoor het lijkt alsof het maken van fouten, voorwaardelijk voor een leerproces, niet is toegestaan. Er lijkt eerder sprake van 'het adresseren van de schuldvraag' dan van een gezamenlijke leerbehoefte. In de keuzes die leidinggevend maken lijkt het belang van de individuele performance meer invloed te hebben dan het bedrijfsbelang (op groepsniveau).

Leren staat in dit bedrijfsonderdeel altijd onder invloed van macht. Daardoor is het van belang dat de top van het bedrijf aangeeft dat er geen keuze is óf het verandertraject wordt ingezet en wanneer. Dat wordt voor de medewerkers bepaald en is noodzakelijk om de medewerking van de medewerkers te krijgen. Vervolgens krijgen de medewerkers wel zeggenschap over het *hoe*, zij bepalen de leermethode en de keuze van de Leanconsultant waarmee commitment wordt gecreeerd voor de verandering. Deze aanpak herhaalt zich op projectniveau door ieder nieuw project te starten met een gezamenlijke sessie en individuele interviews. Na de analyse van de status quo worden door de adviseur, passend bij de specifieke leervraag en leermethode, diverse Leanbureaus voorgedragen aan de medewerkers van het projectteam.

10.3 Fase 2: creëren van beweging

Met (een delegatie van) directie en medewerkers zijn gesprekken gevoerd met diverse Leanconsultants en is de keuze bepaald. De adviseur heeft dit proces gecoördineerd en begeleid. Voor het eerste project wordt gekozen voor een bureau met een traject van een tiental workshops waarin kennis wordt overgedragen, gecombineerd met training on the job van wekelijks 1 dagdeel. De Leanconsultant begeleidt dan in de werkomgeving de projectteamleden bij het vertalen van de kennis naar de dagelijkse werkzaamheden. Ingegeven door efficiencyoverwegingen wordt door de leiding van het bouwbedrijf besloten om bij de workshops niet alleen de betreffende projectteamleden te laten deelnemen maar ook andere (nog niet betrokken) medewerkers. De leermethode sluit hierdoor niet aan bij alle aanwezige medewerkers waardoor er onvrede ontstaat in de groep. Besloten wordt om terug te gaan naar het oorspronkelijke uitgangspunt en alleen het projectteam te laten deelnemen. Met de nieuw op te starten projecten wordt, na interviews en analyse specifieke interventies en actiegerichte ontwikkelingen bedacht waarbij per groep een passende Leanconsultant ingehuurd wordt voor de kennisoverdracht van het Lean bouwen.

10.3.1 Project 1

In het als eerste gekozen bouwproject blijkt een onverwachte vertraging op de te treden waardoor de betreffende medewerkers tussentijds worden overgeplaatst naar een ander bouwproject. Dit bouwproject kent een UAV Geïntegreerd Contract, het betreft een Engineering & Construct contract. Kenmerkend voor een geïntegreerde contractvorm is de samenvoeging van taken en verantwoordelijkheden binnen de bouwprocesfuncties in één te contracteren partij. De opdrachtgever blijft de rol van initiatiefnemer van het project vervullen en de opdrachtnemer realiseert het project door middel van ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden. De opdrachtgever bepaalt in welke mate zij betrokken blijft bij het werk. Traditionele termen als directievoering en toezicht waarbij de producten van de opdrachtnemers worden gekeurd hebben plaats gemaakt voor toetsen en accepteren. Het toetsen is een activiteit die de opdrachtgever voor zichzelf verricht om vast te stellen of de opdrachtnemer de verplichtingen nakomen.



De opdrachtgever heeft er in het betreffend bouwproject voor gekozen om de grondwerkzaamheden zelf rechtstreeks in opdracht te geven bij een andere aannemer. Nadat deze aannemer de grond bouwrijp aan de opdrachtgever heeft overgedragen kan de bouwaannemer starten met de fundering. Er ontstaat echter discussie over het bouwrijp zijn van de grond. Het project staat zeer kort voor de realisatiefase en heeft daardoor veel druk op de werkvoorbereiding. De werkvoorbereiding is gewend om te starten met een duidelijke overdracht en taakomschrijving vanuit de ontwerpfase. Medewerkers noemen dit 'de overdracht van de doos met strik'. In deze nieuwe contractvorm is echter geen sprake van een doos met strik maar dienen ontwikkeling en voorbereiding, na een periode van samenwerking, vloeiend in elkaar over te lopen. De verwachtingen van medewerkers over rollen, taken en verantwoordelijken matchen niet. Hierdoor ontstaan spanningen en de beleving van een (te) hoge werkdruk. Vervelende discussies met de opdrachtgever en de grondaannemer over de kwaliteit van de bouwrijpheid van de grond leiden tot verder oplopende spanning bij de projectteamleden.

Het leerproces en de vertaling van de kennis naar de dagelijkse praktijk ondervinden een negatieve invloed van deze druk. De focus van de medewerkers is gericht op het realiseren van de voorbereiding van het project, niet meer op het opdoen van nieuwe kennis en inzichten en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Alleen wanneer de aangeboden Lean-kennis direct en zichtbaar leidt tot het verminderen van de ervaren werkdruk is er bereidheid tot leren. In alle andere gevallen is er sprake van weerstand tegen de verandering,

wat leidt tot irritatie en frustratie bij de Leanconsultant. Er ontstaat spanning tussen de Leanconsultant en het projectteam. De workshops blijven achterwege en de afspraken voor de training on the job worden steeds vooruitgeschoven. De adviseur besluit, na diverse begeleidingsinterventies, in overleg met de projectleiding de implementatie van het Leanproces in dit bouwproject te beëindigen en te verplaatsen naar een volgend bouwproject.

10.3.2 Project 2

In overleg met de projectleiding wordt vervolgens gekozen om het Lean bouwen te implementeren in een woonconcept in ontwikkeling. Het woonconcept kenmerkt zich door een vaste bouwmethode met diverse varianten en leent zich daardoor goed voor het ontwikkelen van standaard werkmethoden. Het streven is te komen tot een stabiele doorlooptijd van maximaal 65 dagen per woning. Van bouwplaatsmedewerker tot en met ontwikkelingsmanager worden de medewerkers betrokken bij de implementatie. Er wordt gekozen voor een Leanconsultant met een leermethode vanuit een sterk theoretische insteek. Tweewekelijks wordt een dagdeel scholing gegeven. De toepassing in de praktijk wordt door de kantoormedewerkers grotendeels zelf uitgevoerd, met begeleiding van de adviseur. Op de bouwplaats wordt wel in aanvang gebruik gemaakt van de Leanconsultant om de vertaalslag naar de praktijk te maken. De betreffende uitvoerder is echter in staat om na een relatief korte implementatieperiode zich de leanmethoden eigen te maken. Tevens worden in een tweetal Leanplanningssessies met onderaannemers verbeteringen en versnellingen in het bouwproces aangebracht. De resultaten op kantoor versnellen door de medewerkers van de ontwikkelingskant samen te voegen met de medewerkers van de bouwkant in één kantoor. Dit verbetert de communicatie en samenwerking aanzienlijk. De werkprocessen worden uitgewerkt (VSM) van de 'current state' naar de 'future state'. De adviseur begeleidt de sessies en bewaakt en stimuleert het draagvlak en de betrokkenheid van de medewerkers. Na het opstellen van waardestromen worden verspillingen in het voortraject verminderd zoals wachten, overproductie en herbewerking. Daarnaast zijn, door visualisatie op whiteboards in het kantoor, voor alle medewerkers de processen inzichtelijk gemaakt, wordt de voortgang bijgehouden en knelpunten voorkomen.

Met behulp van dagstarts worden zowel op kantoor, als op de bouwplaats, de dagelijkse werkzaamheden gemanaged. De bouwtijd is in de realisatiefase inderdaad teruggebracht naar 65 dagen per woning zonder opleverpunten. De adviseur volgt actief het leerproces, bewaakt de voortgang, stuurt bij en stimuleert het onderling betrekken, leren en enthousiasmeren. Er zijn op het betreffende bouwproject geen ongevallen geweest. De bouwplaatsmedewerkers geven aan dat het werkplezier is toegenomen doordat ze "door kunnen werken". De werkzaamheden zijn goed op elkaar afgestemd, er zijn nauwelijks onvoorziene vertragingen door het ontbreken van materiaal of materieel. In de dagstarts wordt men goed geïnformeerd over het werk en is er ruimte om verbeteringen door te voeren. Men ervaart waardering en respect voor de inbreng van kennis en kunde.



10.3.3 Project 3

Op verzoek van de uitvoerder van een lopend renovatieproject wordt geïnventariseerd of het (alsnog) implementeren van het Lean bouwen zinvol is. Vanwege het repeterend karakter van de werkzaamheden lijkt het project zich goed te lenen voor het standaardiseren van de werkprocessen en het op elkaar afstemmen van de werkzaamheden van alle betrokken partijen. In overleg met de uitvoerder en de eigen bouwplaatsmedewerkers worden een aantal Leanplanningssessies georganiseerd onder leiding van een door het projectteam gekozen Leanconsultant. De adviseur observeert tijdens de sessies, volgt de voortgang en adviseert na afloop.

Tijdens de sessies valt op dat de leerhouding sterk wordt beïnvloed door de angst voor fouten. Bij het uitwerken van de werkprocessen is er weerstand tegen het bespreken van verbeterpunten. Aanpassingen in bijvoorbeeld de werkvolgorde (Klantwaarde = redeneren vanuit de doorlooptijd van een woning in plaats van vanuit beschikbare menskracht) worden bekeken vanuit de eigen (on-)mogelijkheden en het effect op de eigen efficiency. In de sessies wordt hierdoor nauwelijks rendement behaald. Ook de implementaties van visualiseren en het werken met een dagstart heeft nauwelijks effect. Het lukt uiteindelijk niet om de uitvoerder mee te nemen naar een nieuwe stijl van leidinggeven, ondanks zijn eigen verzoek om Lean te gaan werken. Omdat ook de hiërarchische druk vanuit de leiding ontbreekt, ervaart de uitvoerder geen noodzaak om te veranderen en stopt het implementatietraject.

10.3.4 Project 4

In een ontwikkel- en bouwcombinatie (Renovatie en nieuwbouw) wordt gekozen voor het implementeren van het Lean bouwen en volgt het team (opdrachtgever, ontwikkelaars, directie van beide bouwbedrijven en het volledige projectteam realisatie een aantal workshops Lean. De adviseur begeleidt het proces in de vertaling naar de werkomgeving. Er ontstaat het gevoel van gemeenschappelijk belang, er wordt een gezamenlijke projectaanpak bepaald en spanningen door tegengestelde belangen worden gemanaged. Invloed- en besluitvormingsprocessen in de ontwikkelfase worden afgestemd om stagnatie in de voorbereiding- en realisatiefase te voorkomen.

10.3.5 Project 5

In een design & build project wordt het ontwikkelteam (opdrachtgever en afnemer, ontwikkelaar/bouwer, architect, constructeur en installateur) door een eigen medewerker begeleid bij de implementatie van het Lean bouwen en het toepassen van de leanplanningsmethodiek. De adviseur ondersteunt het proces. De methode lijkt succesvol. De stressbeleving door tijddruk en onderlinge spanningen neemt af, het werkplezier neemt toe en de vertraging in de doorlooptijd wordt met enkele weken teruggebracht door betere afstemming en het voorkomen van verspillingen.

10.4 Fase 3: continu verbeteren

Volgens de plan-do-check-act methode wordt door de adviseur het continu verbeteren geïmplementeerd. Door het sturen op de olievlekwerking wordt de leerervaring verspreid over de organisatie. Er is effect zichtbaar van deze aanpak, het lukt echter niet om dit voor het gehele bedrijfsonderdeel te optimaliseren. Daar zijn meerdere redenen voor. Als eerste is de invloed van de traditionele hiërarchie zichtbaar. In de lopende projectperiode wordt driemaal gewisseld in de functie van de algemeen directeur bouw. Steeds na het vertrek van een directeur ontstaat een afwachthouding bij leiding en medewerkers. De ervaring van medewerkers is dat met de komst van een nieuwe directeur veelal ook werkwijzen en prioriteiten wijzigen. Men vraagt zich af of de investering in de verandering nog wel zinvol is en ondersteund wordt door de nieuwe directeur. De tweede stagnatie in het implementeren van het continu verbeteren wordt veroorzaakt door inconsequenties in het gedrag van de leiding bij de toepassing van de Leanfilosofie. Redeneren vanuit klantwaarde, ketensamenwerking en partnerschap zijn voorwaardelijk voor de implementatie van het continu verbeteren. Inkoopvoordeel behalen kan leiden tot 'laagste prijs-sturen' en heeft effect op de bereidheid van partijen om gezamenlijk werkprocessen te verbeteren ten behoeve van de klantwaarde. En als laatste veroorzaakt de huidige stijl van leiderschap (patriarchale invloeden) in tijden van spanning het directief sturen en 'het beloon- en strafsysteem'. Dit heeft een negatief effect op het vertrouwen van de medewerkers dat het bespreekbaar maken van fouten zal leiden tot verbeteren en niet tot het 'afrekenen'.

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. Om de stressbeleving die gepaard gaat met veranderingstrajecten te beperken, is het traject in voortdurende dialoog met de betrokken medewerkers ontwikkeld. De keuze van leermethodiek is door de medewerkers gemaakt. Ook is het tempo van leren en de implementatie aangepast aan het tempo dat door de medewerkers als wenselijk en acceptabel is aangegeven. Hierdoor is meer draagvlak voor de verandering ontstaan maar lag het tempo van de implementatie veelal lager dan mogelijk was geweest. Het tragere tempo haalde soms ook de vaart uit het zichtbaar behalen van successen waardoor de animo om door te zetten wat terugliep.

Om de ervaring met en de voortgang van de beoogde resultaten concreet te kunnen meten is gekozen voor een projectmatige aanpak. Voorwaardelijk voor het kweken van bereidheid tot veranderen bij medewerkers is in een traditioneel hiërarchische organisatie toch de invloed van het management. In dit kader had het hanteren van de hiërarchische rangorde bij de implementatie van het Lean bouwen wellicht meer concreet resultaat opgeleverd.

De individuele interviews, gecombineerd met de observatie in de werkomgeving hebben waardevolle inzichten in patronen en fenomenen gegeven waardoor er in vrijwel alle gevallen (op één na) een goede match is geweest in de leermethoden en de consultants. De leercultuur laat een voorzichtige beweging zien naar sturing op persoonlijke ontwikkeling vanuit eigen belang en eigen initiatief. Dit is een positief signaal dat het eigenaarschap voor de eigen inzetbaarheid toeneemt. Ook in de arbeidsverhoudingen is een positieve beweging zichtbaar naar gelijkwaardigheid, aandacht, waardering en respect. De trots op de samenwerking in het vakgebied neemt toe, zichtbaar leidend tot meer werkplezier. Een beweging die voortzetting verdient!