

QUICK REFERENCE CARD

Hoe implementeer je Lean bouwen in het bedrijf?

Directie

Streef naar een open cultuur in uw bedrijf en organiseer uw eigen feedback, de verandering start bij u!
Creëer een werksfeer waarin open gesproken kan worden over fouten en verbeteringen: maak het onbespreekbare bespreekbaar!
Geef aandacht en waardering aan uw medewerkers, luister naar de ideeën en creëer voorwaarden voor de toepassing.
Maak Lean bouwen onderdeel van uw beleid en strategie en handel consequent, ook wanneer het u tijd, geld en/of inspanning kost.
Het levert op!
Betrek medewerkers zo vroeg mogelijk bij besluiten die effect hebben op de werkomgeving. Dit vertraagt uw besluitvorming maar versnelt het tempo van invoering en realisatie: stuur op verbinding.
Wees in uw handelen een voorbeeld: in de ogen van anderen ben je wat je doet, niet wat je zegt en evenmin wat je denkt dat je doet.
Ga en zie: woon regelmatig dagstarts bij van uw afdelingen en projecten, zo leert u de verbeterpunten van uw organisatie kennen.
Stuurt u op kostenbesparing? Lean bouwen draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en bespaart op onnodige uitgaven als verzuim en verspillingen.

Medewerkers

Maak medewerkers deelgenoot van uw missie, visie, kernwaarden en strategische doelen en leg uit waarom u kiest voor Lean bouwen.
Verbind het persoonlijk belang van de medewerker met het bedrijfsbelang. Dit vergroot de arbeidsmotivatie en arbeidsprestatie.
Geef informatie over de status en voortgang van de bedrijfsresultaten. Dit vergroot de betrokkenheid en het eigenaarschap.
Investeer in de ontwikkeling van leiderschapstijlen en kennis van groepsprocessen zodat u de verandering adequaat kunt begeleiden.
Stimuleer Persoonlijk Meesterschap (handelingsbekwaamheid op het eigen vakgebied), autonomie (professionele handelingsruimte) en zingeving (betekenisgeving aan de eigen bijdrage).
Voorkom verspilling van talent: ken uw medewerkers en kies voor de juiste m/v met de juiste competenties op de juiste tijd en plaats.
Investeer in de competentieontwikkeling van de medewerker en maak Individuele Ontwikkel Plannen met concrete en meetbare aansluiting op de bedrijfsdoelen.
Stem de werkbelasting af op het vermogen van de medewerker, voorkom verspilling door overbelasting!
Iedere verandering begint met weerstand, wees duidelijk en concreet in uw verwachting, consequent en volhardend in uw aanpak en ondersteunend en faciliterend in uw begeleiding.
Vier de successen en vertel er over. Geef aandacht, waardering en oprechte complimenten aan elkaar en gebruik consequent positieve taal.
Toon lef, houd moed, heb vertrouwen, geduld en doorzettingsvermogen, veranderingen kosten nu eenmaal tijd.
Steun de koplopers in de verandering en los ze tijdig af. Voorop heb je het beste zicht maar vang je ook de meeste wind!

Lean methoden

Investeer in de kennisontwikkeling van het Lean bouwen: Ken de principes, leer de methoden en instrumenten van toepassen.
Ken uw klant, betrek uw klant en handel op basis van klantwaarde.
Maak een waardestromen van de werkzaamheden op de afdeling en start met kleine verbeteringen.
Houd dagelijks een dagstart op de afdeling en visualiseer de voortgang met gebruik van verbeterborden.
Luister naar de verbeterpunten en creëer voorwaarden voor de toepassing.
Kies in uw strategische aanpak voor ketenpartners en co-makers. Investeer in de relatie, juist wanneer er problemen of knelpunten zijn. Dit geeft u rendement op het project én op de volgende projecten.
Stuur in uw inkoopstrategie op kostprijsverlaging van uw partner in plaats van op rendementsverlaging door het gezamenlijk voorkomen van verspillingen. Geef vertrouwen en bespreek met uw partners open en transparant uw begroting en maak het gezamenlijk sluitend. Dat biedt ruimte voor creativiteit en verbeteringen.

De belangrijkste Lean begrippen

Lean gedachtengoed

Lean bouwen is een managementfilosofie die er op gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspillingen en continue verbetering.
Lean bouwen is gebaseerd op het verbeteren van het hele bouwproces. Vanuit een 'Lerende Organisatie' worden medewerkers gestimuleerd om continu bij te dragen aan verbetering van processen en producten. Met Lean bouwen wordt door alle stakeholders intensief, open en transparant samengewerkt van het eerste contact met de klant tot en met de (puntenvrije) oplevering. Niet verdienen ten koste van elkaar maar winstgevend samenwerken vanuit vertrouwen.

Lean methoden

Lean bouwen gebruikt methoden om een verbetercultuur binnen een bedrijf/project te realiseren en efficiency vast te houden.
Vanuit klantwaarde (alles waar de klant voor wil betalen) wordt in gezamenlijke sessies met behulp van waardestromen het hele bouwproces met alle handelingen visueel gemaakt en geoptimaliseerd. Concurrent engineeringssessies (ontwerpmethode waarbij een team gelijktijdig aan het ontwerp werkt) en Leanplanningssessies (het gezamenlijk met alle partners opstellen van een planning op dagniveau) bereiden de realisatie optimaal voor. In Dagstarts (korte dagelijkse bijeenkomst waarin in 15 minuten de werkzaamheden voor die dag besproken worden) worden op de bouwplaats problemen en verbeteringen besproken.

Lean instrumenten

Bij het Lean bouwen worden een aantal instrumenten gebruikt om door middel van visualiseren het continu verbeteren te stimuleren, zoals:
Leanplanningsbord: per dag wordt per bouwpartner (incl. leveranciers) met post-its de activiteiten aangegeven.
Verbeterborden: whiteboards waarop dagelijks de status van de voortgang wordt weergegeven en waarop problemen worden vermeld in oorzaak, gevolg, oplossing op de korte termijn en voorkomen op de lange termijn.
Smileybord: whiteboard waarop per bouwpartner met smileys de projectresultaten op het gebied van veiligheid, kwaliteit, samenwerking, planning en orde&netheid worden weergegeven. De beoordeling van de status wordt in de vorm van feedback gezamenlijk vastgesteld.

Lean bouwen in een notendop

Focus op het realiseren van maximale klantwaarde
Sturen op processen en visualiseren
Werken met vaste partners
Werken in vaste teams
Verspillingen elimineren
Alles in één keer goed
Continu verbeteren
Kennis van de werkvloer benutten om het proces in te richten

Hoe implementeer je Lean bouwen op het project?

Mensen

Begin het project samen (opdrachtgever, architect, constructeur, adviseur, installateur en (onder-) aannemer).
Leer elkaar persoonlijk kennen, verken en begrijp elkaar perspectief en belang. Investeer in de relatie.
Toon respect, aandacht, waardering en begrip voor elkaar.
Stel samen de kernwaarden vast als basis van je communicatie en samenwerking.
Focus op het gemeenschappelijk projectbelang en handel daar naar.
Blijf naar elkaar luisteren, ook als je het niet eens bent met de ander.
Sta open voor nieuwe ideeën en nieuwe ervaringen, benut elkaars kennis en kunde.
Vraag om (persoonlijke) feedback en streef naar continue verbetering.
Los problemen samen op.

Lean methoden

Stel de klantwaarde vast en bepaal samen de projectdoelen en Kritische Succesfactoren.
Kies voor ketenpartners en vaste teams. Investeer in elkaars succes!
Bepaal met alle partners in concurrent engineeringssessies de meest slimme werkmethoden. Stel gezamenlijk het meest veilige, efficiënte en effectieve werkproces vast. Gebruik de just-in-time methode.
Stel gezamenlijk een begroting op en help elkaars kostprijs te verlagen, gun elkaar rendement.
Maak een Leanplanning met alle bouwpartners en leveranciers. Betrek de werkvloer!
Maak een mockup om aannames te testen en verbeteringen aan te kunnen brengen.
Voorkom verspilling en betrek bouwplaatsmedewerkers bij het opstellen van het werkplan, luister naar kennis en ervaringen en gebruik de adviezen.

Mensen

Selecteer medewerkers op geschiktheid (kennis, kunde, houding & gedrag)
Zorg voor continuïteit en wissel medewerkers op het project alleen bij hoge uitzondering.
Informeer medewerkers (ook de ZZP-ers!) vooraf goed en volledig over het project en de Leanmethoden, creëer draagvlak.
Handel projectformaliteiten en verplichtingen op kantoor af voordat medewerkers op de bouwplaats starten (instructie, identificatie)
Investeer in teamvorming, leer elkaar kennen en waarderen.
Werk samen aan een 'open cultuur' waarin over alles gesproken mag worden. Humor helpt!
Schuif problemen niet af maar zoek gezamenlijk naar de oplossing.
Geef verantwoordelijkheid en vertrouwen en spreek elkaar aan ter verbetering.

Lean methoden

Creëer een veilige en schone bouwplaats door het invoeren van 5S, handhaaf de afspraken en stuur op discipline.
Richt een Leankeet in met de Leanplanning, de verbeterborden en statafels voor de dagstart.
Houd iedere dag een dagstart van max. 15 minuten met alle aanwezige partijen en bespreek de verbeterpunten.
Houd de verbeterborden wekelijks bij en maak een foto als notulen van de voortgang en besprekingspunten.
Stimuleer de onderlinge afstemming door vanuit gezamenlijk belang te sturen op communicatie en samenwerking.
Leer met aandacht te luisteren naar elkaar en denk vooruit.
Focus op het voorkomen van de 8 verspillingen en houd de voortgang bij ter verbetering.

Succesvol veranderen

Om van het Lean bouwen een succes te maken moeten we onze 'mentale modellen' bijstellen.
Mentale modellen zijn onze veronderstellingen en overtuigingen die bepalen hoe we de wereld interpreteren.
Het is de bril waardoor we naar de wereld kijken en deze verklaren. Ze bepalen ons gedrag en geven richting aan onze acties en keuzes. Vaak zijn we ons niet of nauwelijks bewust van die bril. Om in de samenwerking succesvol van wantrouwen naar vertrouwen te kunnen groeien moeten we onze mentale modellen bijstellen. Dat betekent onze overtuigingen en aannames toetsen bij elkaar en open communiceren. Afspraken maken en nakomen, vertrouwen geven en waarmaken, discipline en doorzettingsvermogen zijn voorwaardelijk voor het succesvol veranderen!

Deze quick reference card is opgesteld voor bedrijven in de bouwsector en is onderdeel van het onderzoeksverslag over de relatie tussen Lean bouwen en Duurzame inzetbaarheid en bevat suggesties met betrekking tot de bedrijfsmatige en projectmatige implementatie van het Lean bouwen. Aan deze suggesties kunnen geen rechten worden ontleend.



Project: 2013ESFN55, LEAN BOUWEN, DUURZAAM INZETBAAR

