

POSITIEF KIJKEN NAAR VERANDERING



VERSLAG VAN DE IMPLEMENTATIE VAN LEAN BOUWEN
EN DE EFFECTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID
BIJ X UTILITEITSBOUW
OKTOBER 2015 – MAART 2017

Samenstelling	Astrid Mersmans
Versie	Website Infinio 2017
Datum	Juni 2017

INHOUDSOPGAVE

	Pagina
Projectgegevens	3
1 Inleiding	3
2 Doelstelling van het project	4
2.1 Het in dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk	4
3 Thema	4
4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project	4
5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen	5
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 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting	9
10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling	9
10.3 Fase 3: samen een leeromgeving creëren	10
10.4 Fase 4: creëren van beweging	10
10.5 Project 1	11
10.6 Project 2	14
11 Eindconclusie	15

Projectgegevens

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	X Utiliteitsbouw
Opdrachtgever en functie	X, directeur
Bedrijfsnaam Adviseur	INFINIO learning performance
Naam Adviseur	Astrid Mersmans
Projectnaam	Positief kijken naar verandering

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 gehad 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 in de sector, met name bij woningbouw, een snel stijgende vraag zichtbaar. De ontwikkeling van het marktvolume in de utiliteitsbouw is nog steeds beperkt. 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 bouwende ontwikkelaar verandert door deze nieuwe contractvormen ook. Door het nemen van ontwerpverantwoordelijkheid neemt ook het risico voor de hoofdaannemer toe. Het wederzijds belang van samenwerken, vertrouwen, kennisuitwisseling en continuïteit in de relatie 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. X Utiliteitsbouw is een ontwikkelende bouwer die zelfstandig in de markt opereert. Vanuit gemeenschappelijk belang is besloten projectmatig de principes van het Lean bouwen in te voeren. De ervaringen vanuit de projecten worden ter lering meegenomen bij de organisatie-brede implementatie.

In dit rapport kan bij het gebruik van de term *project* mogelijk spraakverwarring ontstaan. Daarom is gekozen voor de toevoeging ESF-project en bouw-project om het onderscheid te duiden.

2 Doelstelling van het project

Om concurrerend te zijn, wil X Utiliteitsbouw 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 X Utiliteitsbouw gebaat bij flexibiliteit in de organisatie. Dat vraagt om goed uitgewerkte processen die snel ingezet en aangepast worden, maar bovenal om flexibiliteit en brede inzetbaarheid van de medewerkers. De juiste m/v, op de juiste tijd, op de juiste plaats. X Utiliteitsbouw ontwikkelt daarom een personeelsbeleid dat hierbij aansluit met instrumenten 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.

De implementatie van lean bouwen betekent een ingrijpende verandering en leidt vaak tot gespannen arbeidsverhoudingen. Dat is ook bij X Utiliteitsbouw het geval. De angst voor reorganisatie heeft daarbij een negatieve invloed op het leervermogen van de medewerkers. Het project is erop gericht om het leervermogen te verhogen en de achtergronden van spanningen en werkstress te achterhalen en concrete oplossingsrichtingen te ontwikkelen, waarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij X Utiliteitsbouw wordt bevorderd.

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

Kern van het ESF-project is om de implementatie van lean bouwen te ondersteunen, in die zin dat medewerkers leren omgaan met de veranderingen die daardoor ontstaan in de arbeidsverhoudingen en de aanvullende competentiebehoefte. De zorg voor stabiliteit, draagvlak bij en betrokkenheid van de medewerkers staat centraal.

Doelstellingen

- Het beperken en voorkomen van stressbeleving waarmee verandertrajecten veelal gepaard gaan;
- Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering;
- Bewustwording van individuele ontwikkelmogelijkheden in relatie tot de organisatieverandering;
- Medewerkers bewust maken van hun rol en handvatten bieden om dagelijkse werkprocessen te verbeteren;
- Toename van het werkvermogen en plezier van het personeel;
- Een meer op klantwaarde gerichte houding onder de medewerkers;
- Groter kwaliteitsbewustzijn en bewuste teamverantwoordelijkheid.

3 Thema

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

4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Bouwplaatsmedewerkers	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	Wekelijks
Uitvoerders	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	Wekelijks
Projectleiders	Individuele interviews, observatie overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	Wekelijks
Projectteams	Observatie, advisering en begeleiding leertraject	Wekelijks aflopend naar tweewekelijks

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Directie, Corporate Communicatie en HR	Individuele interviews en voortgangsoverleg.	Projectmatig en waar van toepassing
Opdrachtgevers	Afstemmingsoverleg	Projectmatig en waar van toepassing
Comakers (onderaannemers en leveranciers)	Observeren, adviseren en begeleiden van overlegvormen en leerbijeenkomsten. Waar van toepassing individuele gesprekken.	Wekelijks
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.

5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen

Doelstelling	Uitkomst
Het beperken en voorkomen van stressbeleving waarmee verandertrajecten veelal gepaard gaan;	Deze doelstelling is behaald. Gedurende de ESF-projectperiode heeft X Utiliteitsbouw te maken gehad met (op handen zijnde) veranderingen. Bij medewerkers was bekend dat er gereorganiseerd zou worden. Echter, de informatie over de wijze waarop de organisatie zou worden ingericht en de personele consequenties hiervan lieten (lang) op zich wachten. Ook de communicatie hieromtrent was niet altijd tijdig en eenduidig. Dit heeft bij medewerkers onvrede en onrust veroorzaakt. De focus van medewerkers werd daardoor verlegd van het ontwikkelen van competenties en het aanleren van nieuwe vaardigheden naar de onzekerheid van het behoud van werk en baan. Op bouw-projectniveau werd, door stagnatie in het proces en de voortdurend oplopende kosten, de stressbeleving bij zowel eigen medewerkers als bij betrokken derden hoog. De rol van de externe adviseur heeft zich op bouw-projectniveau met name toegespitst op het beperken van de stressbeleving door individuele en groepsgewijze interventies. Er is op bouw-projectniveau gedurende de looptijd van het ESF DI-project geen werkstress-gerelateerd ziekteverzuim geweest, wat gezien de omstandigheden een positief resultaat genoemd mag worden.
Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering;	Deze doelstelling is behaald. Op bouw-projectniveau zijn de medewerkers steeds leidend geweest in de bepaling van het tempo van de verandering. Het bouw-projectteam (wisselend in samenstelling) heeft steeds bepaald wanneer en op welke wijze elementen van de leanmethode werden geïmplementeerd. Door medewerkers te betrekken bij de verandering en het tempo van invoering te laten bepalen wordt eigenaarschap ontwikkeld. Echter, in deze situatie ontbrak het organisatiekader, er was geen beleid meer vanuit de algemene directie dat de implementatie van het lean bouwen tot urgentie bepaalde. Door de op handen zijnde herstructurering werd door medewerkers een welwillende maar ook 'afwachtende houding' aangenomen. De invoering van het lean bouwen werd op bouw-project 1 niet beschouwd als acute oplossing voor de bestaande problemen en ook (nog) niet als methode om in de realisatiefase problemen te voorkomen. Door het ontbreken van de beleving van 'nut' en 'noodzaak' ontstaat bij medewerkers op project 1 een mate van vrijblijvendheid ten opzichte van de invoering. Op project 2 is wel sprake van de beleving van 'nut'. De hoofduitvoerder (extern ingehuurd) vraagt zelf actief om ondersteuning bij de implementatie van het lean bouwen en neemt hierin ook het voortouw. Dit wordt door de organisatie

	wel gehonoreerd en gewaardeerd waardoor de betrokkenheid van medewerkers toeneemt en medewerkers zélf vragen om aanpassingen in de organisatie van het werk.
Doelstelling	Uitkomst
Bewustwording van individuele ontwikkelmogelijkheden in relatie tot de organisatieverandering;	Deze doelstelling is ten dele behaald. Op individueel niveau zijn goede resultaten zichtbaar. Met name op het gebied van flexibiliteit en bereidheid om te redeneren vanuit het perspectief en belang van de ander is meer bewustwording ontwikkeld. Dat geldt ook voor de bewustwording bij medewerkers dat het hebben van 'een concurrerende positie op de arbeidsmarkt' meer onafhankelijkheid biedt en meer rust c.q. minder onrust geeft bij organisatieveranderingen maar ook vraagt om het eigen urgentiebesef van een doorlopende leerontwikkeling. Toch blijft in het collectief de invloed van de werkgever op het willen leren groter dan wenselijk in het kader van duurzame inzetbaarheid.
Medewerkers bewust maken van hun rol en handvatten bieden om dagelijkse werkprocessen te verbeteren;	Deze doelstelling is op beide projecten gerealiseerd, wat niet wil zeggen dat het bewustzijn ook resulteert in concrete verbeteracties. Daarvoor is ook het bewustzijn nodig dat de medewerkers gezamenlijk in staat zijn om de bestaande situatie te verbeteren en dit ook is toegestaan. In de hiërarchische context van bouw (-projecten) is een vertraging zichtbaar in het omzetten van het bewustzijn naar het handelen. "Van wie mag en/of moet dit?" De legitimatie van het nieuwe gedrag is voorwaardelijk voor het daadwerkelijk handelen. Bij het ontbreken van de legitimatie wordt het nieuwe handelen als 'risicovol' beschouwd en is het afhankelijk van de status, positie en onafhankelijkheid van de medewerker of de verbetering ook wordt uitgevoerd. Bij project 2 is het 'onafhankelijk en overtuigd' optreden van de hoofduitvoerder leidend en voldoende om ook andere medewerkers te enthousiasmeren, ondanks het ontbreken van kaders. De formele toestemming van hogerhand wordt pas later gevraagd (en verkregen) in de vorm van ondersteuning in middelen en menskracht..
Toename van het werkvermogen en plezier van het personeel;	De uitkomst van deze doelstelling kan op meerdere manieren geïnterpreteerd worden. Op project 1 is het werkvermogen van medewerkers door de projectomstandigheden bovenmatig belast. Omdat er op het bouwproject te weinig sprake was van succesbeleving en de achterstanden zich bleven ophopen werd ook het werkplezier negatief beïnvloed. Interventies op deze doelstelling lieten direct een positief resultaat zien. Het interessante is dat leidinggevend (intern en extern) juist bereid waren om datgene wat ze zelf ontbeerden (aandacht, waardering en respect van de eigen leidinggevende) wél aan de eigen medewerkers te geven. Het gevolg is dat op de bouwplaats zelf de sfeer over het algemeen constructief is gebleven. Ook zijn interventies gepleegd tussen de leidinggevend (intern en extern) onderling op de bouwplaats waarmee spanningshaarden gede-escaleerd zijn. Ook hier heeft perspectiefwisseling en openheid en transparantie in het streven naar gemeenschappelijk projectbelang voor een positieve ontwikkeling gezorgd. Op project 2 is goed zichtbaar dat met het toepassen van de nieuwe planningsmethode het onderling respect en waardering voor elkaars werk toeneemt. Onderling begrip kweken en bereidheid om elkaar tegemoet te komen zorgt voor een positieve basis waardoor in het werk tegenstrijdige belangen of tegenvallers kunnen worden opgelost zonder escalatie.

Doelstelling	Uitkomst
Een meer op klantwaarde gerichte houding onder de medewerkers;	Deze doelstelling is op projectniveau wel bereikt. Bij traditionele bestek projecten is in de uitvoeringsfase het bestek leidend. In project 1 is door omstandigheden nog sprake van ontwikkelen tijdens het realiseren. Dat maakt dat er in de realisatiefase nog steeds intensief overleg is met de opdrachtgever en de waarde van het te leveren product voor de klant voortdurend onder de aandacht is. De vraag is of deze uitkomst situationeel is en bij volgende projecten opnieuw de focus op de klantwaarde moet worden gelegd. Op project 2 is zichtbaar dat de hoofduitvoerder deze focus al wel heeft. Het zicht op de ontwikkeling op organisatieniveau is beperkt tot individuen die vanuit de functie meer klantwaarde-gericht opereren zoals de BIM- en de system engineer.
Groter kwaliteitsbewustzijn en bewuste teamverantwoordelijkheid.	De bewuste teamverantwoordelijkheid is gerealiseerd, waarbij 'team' varieert van ontwerp- en engineeringsteam tot project- en uitvoeringsteam. Op alle teamniveaus is door interventies het bewustzijn vergroot, zichtbaar in beter op elkaar afgestemde processen, de bereidheid om elkaar tegemoet te komen en de bereidheid om het projectbelang voor te laten gaan op het eigen (bedrijfs-)belang. Of er sprake is van toegenomen kwaliteitsbewustzijn is op project 1 niet meetbaar vanwege de specifieke omstandigheden en op project 2 in aanzet wel aanwezig maar op dit moment in resultaten nog niet meetbaar. Op organisatieniveau is het wel toegenomen vanwege de tegenvallende financiële resultaten. Oplopende faalkosten veroorzaakt door onvoldoende kwaliteit maken verbetering noodzakelijk. Of deze extrinsieke motivatie ook leidt tot intrinsieke motivatie is nog niet meetbaar.

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

De verantwoordelijk directeur van X Utiliteitsbouw heeft samen met de betreffende projectleider besloten om in dialoog met de medewerkers de organisatie van het werk aan te passen, gericht op het vergroten van de betrokkenheid. Dit is met de eigen medewerkers besproken en de betrokken externe partijen zijn over deze keuze ingelicht. Bij aanvang van het traject zijn eigen en externe medewerkers individueel door de adviseur geïnterviewd zodat een ieder de mogelijkheid wordt geboden invloed uit te oefenen op de projectaanpak. Vervolgens is gezamenlijk een Plan van Aanpak opgesteld met daarin de (individuele, project- en bedrijfs-) doelstellingen en te bereiken resultaten.

Betrokken medewerkers (intern en extern) hebben een competentiescan gemaakt. Hierdoor is de aanpak ook specifiek gemaakt op ontwikkelbehoefte en leermethode van de betreffende medewerkers.

De overdracht van nieuwe kennis en het aanleren van nieuwe vaardigheden is aangeboden aan de medewerkers. Het was aan de medewerkers zelf om te besluiten hier gebruik van te maken. Aanpassingen in de organisatie van het werk zijn alleen doorgevoerd wanneer de medewerkers dit zelf wilden, hiertoe in staat en bereid waren. Ook het tempo van invoering is door hen zelf bepaald. Daarnaast hebben zij zelf vastgesteld welke nieuwe methodieken wel en niet passend waren in het veranderproces. Bij alle doorgevoerde aanpassingen in het werk is dit gerealiseerd op basis van draagvlak bij de medewerkers, er heeft geen hiërarchische sturing of beïnvloeding plaatsgevonden. Ook doorgevoerde aanpassingen die men na invoering onvoldoende resultaat vond bieden, zijn op verzoek van de medewerkers weer teruggedraaid. Er is zowel door de adviseur als door de projectleider steeds met interne en externe medewerkers individueel en in teamverband geëvalueerd en bijgestuurd om het draagvlak 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.



Medewerkers van 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

De verantwoordelijk directeur van X Utiliteitsbouw is op advies en voorspraak van een collega-directeur gestart met een projectmatige implementatie van het Lean bouwen. Bij voldoende resultaat wordt een volgend project vanuit Lean bouwen opgestart zodat een olievlek werking ontstaat. In overleg met de betreffende projectleider is gekozen voor een utiliteitsproject dat door onvoorziene omstandigheden stagnatie heeft opgelopen en waar door de stagnatie ook spanning tussen de betrokken partijen is ontstaan. Om er voor te zorgen dat alle betrokken werknemers met plezier hun werk kunnen (blijven) doen is de verwachting dat de implementatie van het lean werken en de begeleiding van de externe adviseur de oplopende spanningen zal verminderen, wellicht kan wegnemen. De eigen medewerkers en de betrokken externe partijen worden over deze keuze ingelicht. Bij aanvang van het traject worden eigen en externe medewerkers individueel door de adviseur geïnterviewd om de huidige situatie in kaart te brengen, zowel op persoonlijk, als op project- en bedrijfsniveau. Tevens worden een aantal overlegsituaties geobserveerd en geanalyseerd en wordt een gesprek met de opdrachtgever gevoerd.

Op basis van de analyse wordt door de adviseur met de projectleider een bijeenkomst georganiseerd met als doel het bespreken van de analyse, de doelstellingen en te bereiken resultaten en het gezamenlijk opstellen van een Plan van Aanpak. Dit PVA wordt gebruikt om in het project de doelstellingen van de organisatieverandering te realiseren, daarmee leidend tot de succesvolle realisatie van het bouwproject.

Onderdeel van het Plan van Aanpak is ook een competentiescan van de teamleden. Hiermee wordt door de adviseur zowel de kracht en ontwikkeling van de teamsamenstelling in beeld gebracht, als de individuele competenties. Hierdoor is de aanpak ook specifiek gemaakt op ontwikkelbehoefte en leermethode van de betreffende medewerkers.

Met een persoonlijke uitnodiging en aandacht zijn de medewerkers van externe partijen door de adviseur bij het project betrokken. Tevens is aan de leiding van de externe partijen gevraagd om deelname van medewerkers te ondersteunen en te faciliteren. De adviseur heeft zich daarbij opgesteld als onafhankelijk van de hoofdaannemer om draagvlak bij alle betrokkenen te creëren en oneigenlijke motieven bij de advisering te voorkomen. Dit heeft de betrokkenheid bij de verandering vergroot, er ontstaat gedeeld eigenaarschap omdat men ook invloed heeft gehad op de keuzes. Er is gestuurd op onderlinge overdracht van kennis en kunde en dit is ook met middelen gefaciliteerd. Externe specialisten zijn ingehuurd om kennisoverdracht naar alle betrokken partijen te realiseren en niet uitsluitend voor de eigen medewerkers. Het leren en waarderen van elkaars ervaringen is bevorderd om zowel de kenmerkende 'eilandcultuur' te doorbreken als de ontwikkeling van de 'lerende organisatie' te bevorderen.

Veel aandacht van de adviseur is uitgegaan naar het bevorderen van de onderlinge samenwerking, het verbeteren van de communicatie en reduceren van spanning. Het leren kennen en omgaan met de gevolgen van de contractvorm voor de aard van de samenwerking en de daarmee veranderende inhoud van het takenpakket van medewerkers is onderschat. De impact van de contractvorm op de traditionele organisatie van het werk is groter geweest dan partijen zich op voorhand hebben gerealiseerd. Betrokken medewerkers waren onvoldoende voorbereid en toegerust op de wijzigingen in de eigen rol en functie. De traditionele werk- en rolverdeling was niet passend bij deze contractvorm waardoor onduidelijkheden over verantwoordelijkheden, vertragingen en spanningen ontstonden, leidend tot problemen in kwaliteit, tijd en geld.

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

Binnen de X Utiliteitsbouw-organisatie is, naast de benoemde doelgroepen, (in meer of minder mate intensief) samengewerkt met de volgende afdelingen:

- HR
- Marketing en communicatie
- Inkoop
- KAM

Buiten de X Utiliteitsbouw-organisatie is (intensief) samengewerkt met:

- De leanconsultants van Arpa Learn Instituut in Veldhoven
- Partners, onderaannemers en leveranciers van X Utiliteitsbouw

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting

De verantwoordelijk directeur van X Utiliteitsbouw is op advies en voorspraak van een collega-directeur gestart met een projectmatige implementatie van het Lean bouwen. In overleg met de betreffende projectleider is gekozen voor een utiliteitsproject dat stagnatie heeft opgelopen door het faillissement van de partner-installateur. Contractueel bepaald is nu de hoofdaannemer Bouw ook verantwoordelijk voor de installatie. Bij de start van het ESF-project heeft de hoofdaannemer de keuze voor de nieuwe installateur gemaakt en is de opdracht aan de projectleiders van beide partijen om samen het bouwproject te realiseren. De adviseur start met een inventarisatie van de *ist* (nulmeting) en de *sof* i.c. de wensen en verwachtingen van de betrokken interne en externe medewerkers. De *ist* wordt geïnventariseerd door het afnemen van individuele interviews en het observeren van diverse overlegvormen op directie-, kader- en uitvoeringsniveau. De *sof* wordt geïnventariseerd door middel van vragen in de individuele interviews en de antwoorden te vergelijken met de op directieniveau vastgestelde organisatiedoelstellingen en bouw-projectdoelstellingen. Dit laatste wordt ook geïnventariseerd bij de betrokken externe partijen.

10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling

De uitkomsten van de individuele interviews, observaties en geïnventariseerde doelstellingen zijn door de adviseur geanalyseerd op overeenkomsten en verschillen. De overeenkomsten zijn vertaald naar fenomenen en patronen. De verschillen zijn vertaald naar mogelijke spanningsbronnen. De analyse is in eerste instantie

teruggekoppeld in een gesprek met beide projectleiders. In dit gesprek is gemeten of de analyse voldoende herkenning heeft en aansluit bij de beleving van beide projectleiders. Daar waar van toepassing is de analyse aangepast en zijn onderdelen meer of minder van toepassing en/of van belang verklaard. Beide projectleiders hebben de analyse met de eigen medewerkers besproken om te toetsen of de herkenning ook daar in voldoende mate aanwezig was en om medewerkers de mogelijkheid te bieden onderdelen meer of minder van toepassing en/of van belang te verklaren. Tevens zijn de betrokken directeuren geïnformeerd en geconsulteerd. Hiermee is de basis gelegd voor het Plan van Aanpak dat gericht is op het gemeenschappelijk herstellen van het vertrouwen van de klant (de opdrachtgever).

10.3 Fase 3: samen een leeromgeving creëren

In een gemeenschappelijke sessie met de keyplayers in het bouw-project (architect, constructeur, installateur, hoofdaannemer) wordt allereerst een basis gelegd voor het creëren van een team. Aan de bestaande onvrede wordt een positieve impuls gegeven door onderling uitgangspunten van de samenwerking vast te stellen en gezamenlijk resultaten te bepalen die leiden tot het gemeenschappelijk doel: het herstellen van het vertrouwen van de klant. Door het open en transparant bespreken van de individuele en gemeenschappelijke (bedrijfs-) belangen leren medewerkers ook de drijfveren van elkaars gedrag beter kennen. Daarmee komt er meer begrip voor keuzes die andere belangen kunnen schaden en ontstaat ruimte voor het voeren van de kritische dialoog. De adviseur begeleidt de teamontwikkeling door het bewaken van de afgesproken normen en waarden in de samenwerking en het wekelijks overleg en interventies te plegen waar nodig.

10.4 Fase 4: creëren van beweging

Het gezamenlijk opgestelde Plan van Aanpak bestaat uit vier fasen om de gewenste aanpassing van het werk te realiseren en wordt gebruikt als basis voor de implementatie van het lean bouwen.

1. Verspreiding: de betrokkenen informeren over de verandering en creëren van draagvlak
Kick off meeting(-s) realisatiefase met het uitvoeringsteam
 - Uitgangspunten van de samenwerking
 - Status DO en UO
 - Toelichting op (de totstandkoming van) de uitvoeringsplanning
 - Introductie Lean methoden en instrumenten
2. Acceptatie: de betrokkenen staan positief tegenover de verandering en het gebruik ervan.
 - Leanplanningssessie(-s)
 - Uitwerken planning per fase naar Leandagplanning met partners / onderaannemers / leveranciers
 - Just-in-time / werken met een HUB
 - Kwaliteitsbewaking
 - Teamcoaching en teamontwikkeling (competenties, communicatie en samenwerking)
 - Individuele coaching en begeleiding
 - Maatwerk kennis- en ontwikkelsessies
3. Invoering: de betrokkenen leren om te gaan met de verandering en voeren deze daadwerkelijk uit.
 - Effectief overleg voeren
 - Werken met visuele middelen
 - Werken met een dagstart
 - Invoeren van 5S; Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Stimuleren
 - Begeleiding en interventies op de bouwplaats
4. Borging: de betrokkenen hebben de verandering geïntegreerd in hun dagelijkse werkwijze.
 - Invoeren en begeleiden van het continu verbeteren

Resultaten Plan van Aanpak

- Zicht op het klantperspectief: de huidige klantwaardering en de gewenste verbeterpunten
- Acceptatie en waardering van het klantperspectief en de bereidheid om zelf actief bij te dragen aan de verbeterpunten, ook als dit (incidenteel) ten laste gaat van het persoonlijk belang
- Zicht op het effect van het eigen gedrag op de interne en externe samenwerking
- Bereidheid het eigen gedrag aan te passen ten behoeve van de interne en externe samenwerking
- Optimaliseren van de eigen bijdrage aan het behalen van het teamresultaat en de projectdoelstellingen
- Duurzaam realiseren van de uitvoeringsplanning waarbij duurzaam in deze situatie betekent dat de realisatie niet ten laste van mensen gaat. (Meetbaar in het door werkdruk en werkstress veroorzaakt ziekteverzuim en uitval)
- Voorkomen van onnodige verspilling in de uitvoeringsfase

10.5 Project 1

Toelichting:

Dit bouwproject kent een UAV Geïntegreerd Contract, Design & Build. Kenmerkend voor een geïntegreerde contractvorm is de samenvoeging van taken en verantwoordelijkheden binnen de bouwprocesfuncties in één te contracteren partij. Bij een geïntegreerd proces worden de verantwoordelijkheden bij de uitvoerende partij neergelegd en is één opdrachtnemer belast met zowel het algemeen ontwerp, het definitief ontwerp, de voorbereiding als de uitvoering. De opdrachtgever stelt randvoorwaarden en functionele eisen voor ontwerp en bouw op in de vorm van een programma van eisen (PvE). De uitvoerende partij is op basis van een vast bedrag volledig verantwoordelijk voor de uitvoering en het resultaat van het project. De opdrachtgever heeft als zodanig te maken met één aanspreekpunt en gaat één overeenkomst aan voor het totale project.

Deze contractvorm is de laatste jaren meer in opgang en komt daarmee in de plaats van de traditionele contractvormen waarin de verantwoordelijkheid bij de opdrachtgever ligt en deze per discipline (bijv. ontwerp, advies, uitvoering, onderhoud) de werkzaamheden los van elkaar uitbestedt. Het principe van de traditionele contractvorm is erop gebaseerd dat in detail resultaatsverplichtingen worden beschreven in een bestek. Alle resultaatverplichtingen samen opgeteld leiden uiteindelijk tot het beoogde product. In dit systeem is de opdrachtgever in verreweg de meeste gevallen degene die het bestek voorbereidt of laat voorbereiden en is de aannemer de partij die de beschreven resultaatverplichtingen praktisch tot stand brengt. Indien de aannemer dreigt af te wijken van de beschreven verplichtingen, is er een vertegenwoordiger van de opdrachtgever (toezichthouder) aanwezig om de aannemer daar op te wijzen en om weer “terug te keren” naar de beschrijvingen in het contract. De ‘speelruimte’ van de aannemer zit bij deze wijze van werken vooral in de uitvoering en de wijze van uitvoering. De fasen van het bouwproces worden afzonderlijk aangepakt en er is een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden van de contractpartners. De opdrachtgever heeft de verantwoording voor het ontwerp, de aannemer voor de uitvoering en voor elke fase wordt opnieuw een opdracht verstrekt. Er is een gedetailleerd programma van eisen en duidelijke bestekinformatie die aansluit op ontwerp, calculatie, uitvoering en bedrijfshuishouding, met een eenduidige omschrijving van de rechten en plichten van de contractpartners. Voor medewerkers, zoals in de functies van projectleider, werkvoorbereider en uitvoerder, biedt de bestekinformatie een duidelijke leidraad en een afbakening van wat in het werk *moet, mag en kan*.

Design&Build-contracten bieden deze leidraad niet, hier is de functionaliteit en zijn de kwaliteitseisen van het gebouw leidend en bepaalt de hoofdaannemer vanuit zijn expertise op welke wijze de functionaliteit voldoet aan de vraagspecificatie. Traditionele termen als directievoering en toezicht waarbij de producten van de opdrachtnemers worden gekeurd, hebben plaats gemaakt voor toetsen en accepteren. Dat kan bij medewerkers onzekerheid oproepen omdat goedkeuring over werk en werkwijze formeel pas ná oplevering van het project wordt gegeven. Daarnaast vraagt deze contractvorm om het vóóraf bepalen, vastleggen en consequent volgen van werkmethodes, ook dit wijkt af van de traditionele werkwijze.

Verslag¹

In bouwproject 1 is in eerste instantie de contractuele verantwoordelijkheid verdeeld over twee gelijkwaardig samenwerkende partners, de installateur en de hoofdaannemer. In de ontwerpfase werken zij gezamenlijk met de architect, de constructeur en een aantal specialisten aan de uitwerking van het ontwerp dat zij ook als integraal ontwerpteam hebben ingediend. De opdrachtgever heeft in de selectiefase bewust voor deze integrale aanpak gekozen. Door het faillissement van de installateur gaat de verantwoordelijkheid in zijn geheel over naar de hoofdaannemer. Er ontstaat vertraging en discussie over de financiële consequenties voor alle betrokken partijen. De hoofdaannemer is nu de formele opdrachtgever van alle betrokken partijen en heeft vanuit kosten oogpunt een belang bij een efficiënt en effectief bouwproces. De nieuwe installateur heeft echter tijd nodig om het project en de projectspecificaties te leren kennen en daar een gefundeerde aanpak voor te ontwikkelen. Er blijken verschillen van inzicht te zijn met de engineeringsplannen van de vorige installateur waardoor berekeningen en ontwerptekeningen opnieuw worden gemaakt. Dit heeft echter ook consequenties voor alle andere betrokken disciplines die het eigen werk moeten aanpassen op de nieuwe situatie. Er ontstaat druk op tijd en druk op geld en beide beheersfactoren leiden bij betrokken bedrijven tot individuele keuzes die invloed hebben op de integrale aanpak en het uiteindelijke resultaat.

Door de druk loopt ook de spanning bij de betrokken medewerkers op. Het belang van het individuele bedrijf staat vaak haaks op het integrale projectbelang en medewerkers ervaren loyaliteitsconflicten. Er ontstaat een sfeer van aanvallen en verdedigen, en het beschermen van de eigen belangen. De integrale aanpak verdwijnt steeds verder naar de achtergrond en wordt door de projectleider van de hoofdaannemer vervangen door een 'verdeel- en heersstrategie'. Partijen proberen de eigen verliezen op het werk zoveel mogelijk te beperken door de focus op de contractuele verplichtingen waarbij blijkt dat sommige inkoopcontracten 'traditioneel' zijn opgesteld en niet passen bij deze samenwerkingsvorm waardoor er discussies ontstaan over verantwoordelijkheden en risico's.

De adviseur wordt betrokken nadat de keuze voor de nieuwe installateur is gemaakt en beide directies en projectleiders de samenwerking gaan uitwerken. Op directieniveau verlopen de besprekingen constructief. Tussen de projectleiders is spanning merkbaar. Omdat beide projectleiders grote invloed uitoefenen op de houding en het gedrag van medewerkers in het project en de veranderingsbereidheid wordt in een sessie een basis gelegd voor een gemeenschappelijke projectmatige aanpak. In deze sessie worden afspraken gemaakt op welke wijze de eigen medewerkers en medewerkers van andere partijen worden betrokken.

De adviseur houdt individuele interviews met de betrokken medewerkers van de architect en andere technisch adviseurs. Daaruit blijkt dat de onderlinge verhoudingen zijn verstoord. De oorzaken van de verstoringen worden in kaart gebracht en in een gezamenlijke sessie wordt opnieuw een plan van aanpak gemaakt om de integrale aanpak te borgen, de samenwerking en communicatie te verbeteren en de onderlinge verhoudingen te normaliseren. Hiermee wordt beoogd de spanning in het project te verlagen zodat de veranderingsbereidheid van de betrokkenen toeneemt. De sessie wordt unaniem als positief ervaren en allen spreken uit positief bij te dragen aan het veranderingstraject. Door persoonlijke omstandigheden is echter de projectleider van de hoofdaannemer niet aanwezig bij de sessie. Achteraf blijkt dit op meerdere vlakken van invloed te zijn waardoor het ingezette veranderingstraject stagneert.

De adviseur observeert en begeleidt wekelijks het projectteamoverleg, onder andere op het gebied van positieve, constructieve samenwerking en effectieve communicatie. Het doel is om gezamenlijk een mentaal veilige werksituatie te creëren en de betrokken medewerkers bewust te maken van de eigen invloed op het constructief verloop van zowel de bijeenkomst als de projectmatige samenwerking. In de eerste overleggen is de positieve invloed van de resultaten van de gezamenlijke sessie merkbaar. Bij het maken van keuzes prevaleert het gemeenschappelijk projectbelang boven het eigen bedrijfsbelang. Maar naarmate de tijd vordert blijkt dat de gemaakte afspraken onder druk komen te staan van tijd en geld. De onderlinge irritatie loopt ook snel op. Dat wordt mede veroorzaakt doordat men in de eerste sessie gezamenlijk de bereidheid heeft getoond om een streep te zetten onder de zaken die tot dan toe waren *misgelopen*, een vorm van elkaar

¹ Om de leesbaarheid van de verslaglegging te vergroten en de nadruk op DI te leggen zijn specifieke toelichtingen en verklaringen beperkt gehouden. Dit kan veralgemenisering en gebrek aan nuance veroorzaken.

tegemoet komen. Nu er opnieuw druk op tijd en geld komt te staan komt dit op een basis van latent aanwezige onvrede en verdubbelt het tempo waarin de onvrede zich ontwikkelt.

Dit wordt versterkt doordat de projectleider van de hoofdaannemer geen onderdeel is geweest van de sessie waarin men gezamenlijk die streep heeft gezet en het commitment naar elkaar heeft uitgesproken. Zijn opstelling blijft daarmee afstandelijk waardoor andere betrokkenen zich gaan terugtrekken, de onveiligheid neemt weer toe. Het bespreekbaar maken door de adviseur krijgt steeds minder tijd en aandacht, de taakgerichtheid neemt toe ten koste van de relatiegerichtheid.

Er wordt een planningssessie georganiseerd om gezamenlijk de tijdlijnen te bepalen en de onderlinge afhankelijkheden af te stemmen. In de aanloop naar de sessie ontstaat al onduidelijkheid en onvrede. Er is verschil van inzicht welke medewerkers van welke partijen betrokken dienen te worden, er is weerstand tegen de voorgestelde “lean”-planningsmethode, er is onduidelijkheid over de beschikbare informatie zodat gepland kán worden. De verantwoordelijkheid voor de sessie en het uiteindelijke resultaat wordt niet gezamenlijk gedeeld, er worden ad hoc keuzes gemaakt en men wijst naar elkaar en naar de adviseur. Het eindresultaat is een traditioneel opgestelde planning waar alle betrokkenen teleurgesteld op reageren *‘moesten we daar nou een ochtend aan besteden?’*. Naast de teleurstellende ervaring ter plaatse wordt door de aanpak van deze sessie ook een basis gelegd voor een samenwerkingsprobleem in de realisatiefase. De projectleider van de installateur heeft zijn uitvoeringsverantwoordelijken wel uitgenodigd bij de sessie en de projectleider van de hoofdaannemer wil dit niet. Hierdoor ontstaat niet alleen een kennisachterstand (overkomelijk) maar er ontstaat ook een verschil in *macht*spositie tussen de uitvoeringsverantwoordelijken van beide bedrijven. Een verschil dat het gehele project in de onderlinge verhouding en samenwerking zichtbaar zal blijven. De nadrukkelijke waarschuwingen van de adviseur leiden bij de projectleider van de hoofdaannemer niet tot nieuwe inzichten.

In de realisatiefase bestaat het projectteam van de hoofdaannemer uit de projectleider, de werkvoorbereider, de system-engineer en de beide hoofduitvoerders. Wekelijks hebben zij op de bouwplaats een projectteamoverleg. De adviseur is aanwezig om het overleg te observeren, adviseren en interventies te plegen om de uitgangspunten voor het bereiken van de resultaten van het plan van aanpak te bewaken. In de aanvangsfase is in de onderlinge samenwerking de traditionele verhouding en werkverdeling kantoor versus bouwplaats zichtbaar. Samen met de teamleden worden deze verhoudingen en de werkverdelingen besproken en wordt een aanvang gemaakt met het herverdelen van de werklust. Dit proces is voor alle betrokkenen spannend omdat het een aanpassing vraagt van de mentale modellen. Bij spanning is ook direct een terugval in de oude patronen zichtbaar, wat wordt versterkt doordat de betrokkenen veel dienstjaren hebben en dus lang in deze patronen hebben gewerkt. De verandering vraagt tijd en aandacht. De wijzigingen doen ook een fors beroep op de veranderingsbereidheid van de werkvoorbereider. Om hem daarbij te ondersteunen wordt extra coaching ingezet om zijn competenties verder te ontwikkelen. De resultaten van de coaching zijn in positieve zin merkbaar in de samenwerking, al blijft het *niet vanzelf* gaan.

Ondanks de inspanningen van de medewerkers komt het project steeds verder in de problemen. Omdat de oorzaken hiervan in de begin- en middenfase van het bouwproject liggen kunnen de gevolgen in de realisatiefase slechts opgelost worden met tijd en geld. Omdat het project al met verliezen kampt loopt hierdoor de onderlinge spanning steeds verder op. In het kader van de lean-implementatie worden maatregelen genomen om op de bouwplaats een integrale aanpak te realiseren. Er is een gezamenlijke startbijeenkomst met de betrokken onderaannemers, er wordt wekelijks een nieuwsbrief van de bouwplaats gestuurd om alle betrokkenen op de hoogte te houden en er worden leanplanningssessies georganiseerd onder leiding van een externe leanconsultant en dagstarts gehouden. De onderaannemers zijn gematigd positief over de aanpak. Over het algemeen is de tendens *‘eerst zien dan geloven’*, met enige achterdocht naar de beweegredenen van de hoofdaannemer voor de aanpak. De adviseur stelt zich in deze situatie op als onafhankelijk adviseur om draagvlak te creëren en de schijn van oneigenlijke motieven te voorkomen. Dit is niet altijd succesvol, het adagium dat de hoofdaannemer ‘geld wil verdienen over de rug van onderaannemers’ is hardnekkig. En in dit project is de druk van geld en tijd (tijd is ook geld) zo groot dat er ook sprake is van het verdelen van het verlies in plaats van geld verdienen.

De leanplanningssessie leidt tot meer inzicht en een planning die haalbaar is, mits aan voorwaarden in de voorbereiding wordt voldaan. Dit blijkt niet mogelijk te zijn. Keer op keer worden zaken vertraagd, fouten ontdekt en hersteld en nieuwe oplossingen bedacht. De betrokken medewerkers ervaren ook hier een loyaliteitsconflict tussen de belangen van het bouwproject en de belangen van de eigen organisaties. Die spanning is zichtbaar in het gedrag van medewerkers en leidt tot frictie. In deze fase is de rol van de adviseur om het gedrag bespreekbaar te maken en de spanningen die leiden tot het gedrag naar boven te brengen.

Dit bespreken valt de medewerkers zwaar omdat men zich kwetsbaar voelt door het openleggen van het eigen inwendige conflict. De zorg dat *'alles wat je zegt tegen je gebruikt kan worden'* is groot en belemmert het spreken. Daarnaast is in deze masculiene cultuur het spreken over de eigen kwetsbaarheden ongebruikelijk, wat nog extra wordt beperkt doordat het vinden van de juiste woorden bij deze 'beta-technici' niet vanzelfsprekend is. De adviseur investeert in het creëren van een veilige omgeving door voortdurend een beroep te doen op het empathisch vermogen en de hulpvaardigheid van de betrokkenen. Van nature zijn deze persoonlijkheidskenmerken hoog in deze doelgroep. Er zijn echter grenzen aan het beroep wat je hier op kunt doen omdat het kan bijdragen aan een toenemend conflict met de wensen/eisen van de eigen organisatie. In een aantal gevallen is dat ook zichtbaar in het gedrag. Het onderling bespreken van mogelijke manieren om hiermee om te gaan heeft daarbij geholpen maar ook dat heeft risico van de beleving van 'verraad' naar de eigen organisatie in zich.

Door het vertrek van de projectleider van de hoofdaannemer en de komst van een nieuwe (externe) projectleider is de invloed van de stijl van leiderschap goed zichtbaar. De nieuwe projectleider stuurt op waarden als 'eigenaarschap, betrokkenheid, gemeenschappelijk belang en consensus'. Goede resultaten zijn voor hem een gevolg van een uitstekende samenwerking in ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering. Vol energie start hij aan zijn nieuwe opdracht. Hij is een voorstander van het veranderingstraject en neemt daarin graag actief zijn positie. Ook met het lean werken heeft hij al eerder positieve ervaringen op gedaan. In het projectteam neemt hij op natuurlijke wijze de rol van integraal, faciliterend leider in. De adviseur krijgt de rol van observator en sparringpartner. Het project staat echter zover 'onder water' dat onder druk van de situatie de rol van de projectleider richting scheidsrechter, aanklager, opjager en eiser gaat. Een rol die hij vervult tegen zijn zin maar die door de hoofdaannemer als een traditionele projectleidersrol wordt beschouwd, een masculiene invulling die respect afdwingt. Het kost hem veel energie om op deze wijze leiding te moeten geven. In de samenwerking met de adviseur blijft hij hoopvol door het zicht op de gewenste organisatiecultuur en het bijdragen aan het verandertraject. Wanneer de ESF-projectperiode eindigt, wordt ook de inzet van de adviseur beëindigd, het bouwproject is dan nog volop in de realisatiefase. Ter afronding wordt in een evaluatiesessie alle lering uit het veranderingstraject vastgesteld en ter beschikking van de eigen organisatie gesteld.

10.6 Project 2

Door een (extern ingehuurde) hoofduitvoerder op een woningbouwproject wordt bij de directeur een verzoek gedaan tot deelname aan het veranderingstraject. Het bouwproject is dan al in de realisatiefase, de voorgaande hoofduitvoerder is voortijdig uitgevallen. In een eerste bespreking met de adviseur wordt de status quo van het bouwproject besproken en beoordeeld of het past bij de doelstellingen van het ESF-project. Het enthousiasme van de hoofduitvoerder voor het verandertraject is groot, alsook zijn bereidheid om te investeren en eigenaarschap te nemen. Samen met de projectleider en de werkvoorbereiding wordt een plan van aanpak opgesteld om de aanpassing in de werkorganisatie te realiseren. De adviseur zorgt voor de interne uitwisseling van ervaring en middelen en de verwijzing naar een externe leanconsultant. In een plenaire sessie samen met de betrokken onderaannemers en de externe leanconsultant worden doel, aanpak en beoogde resultaten van het veranderingstraject toegelicht. Over het algemeen wordt met instemming en enthousiasme gereageerd en dragen de betrokkenen actief bij aan de invulling van het plan van aanpak. Er worden ervaringen en ideeën uitgewisseld, leidend tot afspraken over de wijze van samenwerken, communicatie, informatieverstrekking en afstemming. Er worden afspraken gemaakt over leanplanningssessies om de afbouw voor te bereiden en de werkzaamheden optimaal op elkaar af te stemmen.

Tijdens de leanplanningssessie is de invloed van draagvlak, commitment en eigenaarschap, leidend tot een goede voorbereiding zichtbaar. In eerste instantie start men nog wat onwennig met het plakken van de eigen werkzaamheden. Maar binnen twee uur tijd (beoogde tijd 4 uur!) wordt, in een ontspannen sfeer, een gemeenschappelijke planning gerealiseerd die is afgestemd op ieders bijdrage en waarin zoveel mogelijk rekening is gehouden met elkaars belangen in kwaliteit, tijd en geld. Zowel de hoofduitvoerder als de projectleider hebben een duidelijke visie en handelen bij te maken keuzes consequent. De externe leanconsultant begeleidt het proces, bewaakt de spelregels en stuurt in de bespreking van de planning op onderlinge afstemming. Er zijn opvallend weinig aanpassingen nodig, blijkbaar hebben de betrokkenen bij het plakken van de eigen activiteiten ook al onderling overleg gehad met degene die invloed heeft van / op die werkzaamheden.

In de evaluatieronde wordt door de betrokkenen aangegeven dat zij de sessie als een positieve ervaring hebben beleefd en beschouwen als een goede start van de afbouwfase. Er wordt afgesproken dat de planning van het eerste bouwblok gezamenlijk wordt geëvalueerd en de leerpunten worden meegenomen om de leanplanningssessie voor het tweede bouwblok te optimaliseren. De gerealiseerde leanplanning wordt gedigitaliseerd en naar de deelnemers doorgestuurd als de leidende planning. In de dagstart wordt dagelijks met de voormannen van alle op de bouw aanwezige onderaannemers de voortgang van de planning besproken en worden gezamenlijk interventies bedacht om de planning waar te maken. Op projectborden wordt de voortgang en de bijdrage van alle betrokken bedrijven gevisualiseerd op het gebied van samenwerking, informatie, communicatie, planning, kwaliteit en orde & netheid.

In het evaluatiegesprek met de hoofduitvoerder, projectleider en de werkvoorbereiders is men unaniem enthousiast over de aanpak van het lean bouwen en zien de medewerkers veel potentieel in het standaardiseren van deze werkwijze voor het gehele bouwproces. Naast de consequente doorvoering op het bouwproject gaan zij in de eigen interne functiegroepen de positieve ervaringen delen om collega's te enthousiasmeren. De directeur is hierbij betrokken door zowel de eigen medewerkers als de adviseur en heeft toegezegd de volgende leanplanningssessie op het project bij te wonen.

11 Eindconclusie

Aanleiding van het project is dat X Utiliteitsbouw bij de uitvoering van het bouwwerkproces gaat werken met de principes van Lean Bouwen. X Utiliteitsbouw had bij aanvang van het project te maken met een dalend marktvolume, waardoor medewerkers vreesden voor het verlies van hun baan. In 2016 liep de portefeuille echter weer vol waardoor die zorg afnam. Een aangekondigde interne reorganisatie met samenvoeging van afdelingen en kantoren zorgde echter opnieuw voor onrust. Het zien vertrekken van directieleden en het uitblijven van informatie over de gevolgen van de reorganisatie voor de eigen positie heeft het gevoel van onrust versterkt. De aantrekkelijke arbeidsmarkt leidt tot meer verloop onder de eigen medewerkers, wat de werkdruk voor de overige medewerkers heeft vergroot.

Onrust, werkdruk en een gevoel van onveiligheid door het ontbreken van duidelijkheid over de toekomst veroorzaakt spanning. Dit heeft een negatieve invloed op het lerend vermogen van medewerkers en werkt vertragend op het omgaan met veranderingen en dus op het invoeren van nieuwe methoden en werkwijzen. Dit is in bouwproject 1 in meerdere opzichten zichtbaar. Zowel de onrust in de eigen organisatie als de onrust in het bouwproject geeft spanning waardoor het gedrag van medewerkers onbewust terug gaat naar de bekende en vertrouwde patronen. Door het ontbreken van beleid dat de invoering van de nieuwe methodiek extrinsieke motivatie geeft, komt de verandering veelal neer op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Dit is in deze projectomstandigheden teveel gevraagd.

Toch kan voor bouwproject 1 niet geconcludeerd worden dat het veranderingstraject in het kader van duurzame inzetbaarheid niet succesvol is geweest. 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.

Gesteld mag worden dat de competenties van in- en externe medewerkers op het gebied van communicatie en samenwerking door dit ESF-project zijn toegenomen. Er is sprake van een groter kwaliteitsbewustzijn en een meer bewuste teamverantwoordelijkheid. Ook de bewustwording van de eigen invloed op het verbeteren van de dagelijkse werkzaamheden en de integrale aanpak is toegenomen. Dit alles heeft geleid tot meer werkvermogen en een beperking van de stressbeleving. Het opvallend resultaat is dat, noch bij de hoofdaannemer, noch bij de betrokken onderaannemers werkdruk-/werkstress gerelateerd ziekteverzuim heeft plaatsgevonden, ziekteverzuim dat in andere bouwprojecten met gelijkaardige omstandigheden wel voorkomt. En dat resultaat mag op zich al een succes genoemd worden.

Tot slot

Interessant in beide bouwprojecten is de houding, het gedrag en de invloed van extern ingehuurd medewerkers in het veranderingstraject. Deze medewerkers staan verder af van de interne organisatie en lijken daardoor bij het toepassen van de nieuwe werkwijze meer beïnvloed door de relevantie van de verandering dan door de aan- c.q. afwezigheid van *beleid*. De legitimatie van het nieuwe handelen staat bij interne medewerkers veel meer onder hiërarchische invloed dan bij extern ingehuurd medewerkers waar juist de toegevoegde waarde van het nieuwe handelen meer invloed heeft. Dit is niet alleen zichtbaar bij de medewerkers van de hoofdaannemer maar ook bij medewerkers van betrokken onderaannemers.

Het is dus zaak om bij veranderingstrajecten in traditioneel hiërarchische organisaties eerst top-down en expliciet de gewenste (leer-)verandering te legitimeren. Daarna kan men, bottom-up, samen met de medewerkers inventariseren op welke wijze de verandering in de organisatie succesvol kan worden ingevoerd. Wanneer aan beide voorwaarden wordt voldaan zal de gewenste verandering ook voor de interne medewerkers een duurzaam resultaat geven.