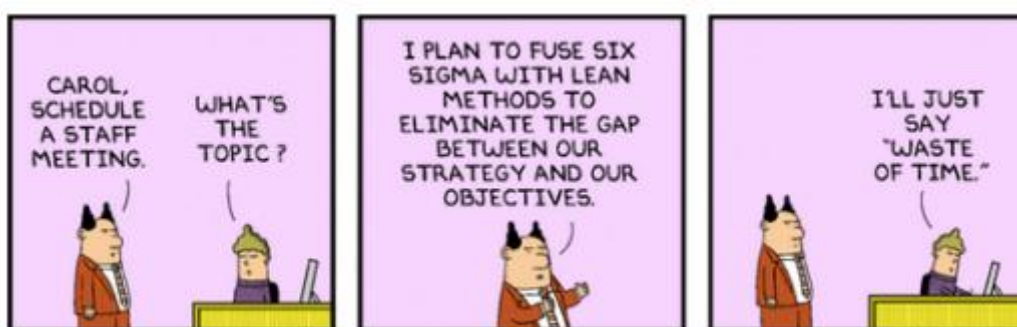
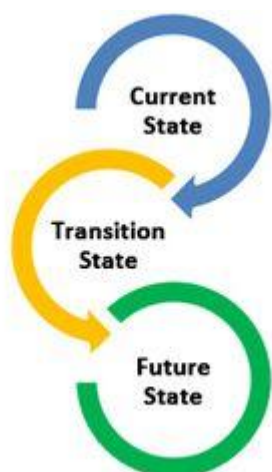


DUURZAME INTERACTIE BIJ VASTGOED X



VERSLAG VAN DE IMPLEMENTATIE VAN LEAN BOUWEN EN DE EFFECTEN OP DUURZAME INZETBAARHEID BIJ VASTGOED X

NOVEMBER 2015 – MAART 2017



Samenstelling	Astrid Mersmans
Versie	Website Infinio
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	5
5 Uitkomsten in relatie tot de beoogde doelstellingen	5
6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project	10
7 Wijze waarop aan de publiciteitsverplichting invulling is gegeven	11
8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie	12
9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt	13
10 Werkwijze en verslag van de activiteiten	13
10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting	13
10.2 Fase 2: analyse en terugkoppeling	13
10.3 Fase 3: samen een leeromgeving creëren	14
10.4 Fase 4: creëren van beweging	15
10.5 Fase 5: implementatie van het Lean bouwen	16
10.6 Kopersadvies	16
11 Eindconclusie	18

Projectgegevens

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	Vastgoed X
Opdrachtgever en functie	X, algemeen directeur
Bedrijfsnaam Adviseur	INFINIO learning performance
Naam Adviseur	Astrid Mersmans
Projectnaam	Duurzame interactie bij X Vastgoed

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 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. Bedrijf X bestaat uit diverse werkmaatschappijen die zelfstandig in de markt opereren. Vanuit gemeenschappelijk belang is besloten organisatie breed, gefaseerd per werkmaatschappij, de principes van het Lean bouwen in te voeren. De ervaringen uit eerdere trajecten zijn ter lering meegenomen bij de implementatie binnen de andere werkmaatschappijen. Gelijksortige ervaringen binnen de trajecten kunnen leiden tot herkenning van teksten uit eerdere onderzoeksrapporten. 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.

"Leiderschap is mensen laten zien dat ze meer kunnen dan ze zelf dachten"

2 Doelstelling van het project

Om concurrerend te zijn, wil Bedrijf 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 Bedrijf X 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.

Op onder andere groepsniveau ontwikkelt Bedrijf X 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. Na een reorganisatie heeft Bedrijf X het vizier gericht op een toekomst waarin innovatie, klantwaarde, rendement én werkplezier hand in hand gaan. De hoogst mogelijke ontzorging van de huidige én toekomstige klant door een optimale procesbeheersing vraagt om competente medewerkers die voortdurend bereid zijn individueel en gezamenlijk te blijven ontwikkelen. Gebaseerd op de uitkomsten van het medewerker-tevredenheidonderzoek zijn drie centrale ontwikkelthema's benoemd: samenwerken, werksfeer en persoonlijke ontwikkeling. Op verzoek van de medewerkers van Bedrijf X is daar ook het thema 'leiderschap' aan toegevoegd.

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 Bedrijf X wordt bevorderd.

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

Bedrijf X behoort tot de top van de Nederlandse bouw- en vastgoedmarkt. De medewerkers van Bedrijf X zijn met name actief op gebied van Ontwikkeling en Advies, Bouw en Techniek. Ze ontwikkelen, bouwen en onderhouden ruimtes waar mensen comfortabel kunnen wonen, werken, winkelen en recreëren. De medewerkers hebben overwegend een HBO/WO opleidingsniveau.

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 en betrokkenheid van de medewerkers staat centraal.

Doelstellingen

- Optimaliseren van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering en het creëren van draagvlak;
- Het beperken en voorkomen van stressbeleving waarmee verandertrajecten veelal gepaard gaan;
- Het ontwikkelen van (persoonlijke) leiderschapsstijlen, behorend bij een lerende organisatie;
- Bewustwording van individuele ontwikkelmogelijkheden in relatie tot de organisatieverandering;
- Vergroting van de eigen verantwoordelijkheid en het eigenaarschap bij medewerkers;
- Optimaliseren van de op klantwaarde gerichte houding en kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers;
- Toename van het werkvermogen en werkplezier van de medewerkers.

3 Thema

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

4 Doelgroepen en uitgevoerde activiteiten in het kader van het project

Doelgroep	Activiteiten	Frequentie
Project- en conceptontwikkelaars	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Planontwikkelaars	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observeren en begeleiden van overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Projectdirecteur	Individueel interview, observatie overlegvormen, begeleidingssessies en advisering.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Verkoopmanager en kopersadviseurs	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Afdelingondersteunende medewerkers	Individuele interviews, observatie werkzaamheden, observatie overlegvormen, evaluatie- en begeleidingssessies in het kader van de implementatie.	In aanvang wekelijks met afnemende frequentie
Directie, Corporate Communicatie en HR	Individuele interviews en voortgangsoverleg.	Projectmatig en waar van toepassing
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
Optimaliseren van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering en het creëren van draagvlak;	Deze doelstelling is behaald. Het overgrote deel van de medewerkers geeft aan dat ze actief hebben bijgedragen aan de organisatieverandering. Uit de eindinterviews: <i>Hoe heb jij het verschil gemaakt? Heb je actief gehandeld?</i> • Zelf proactief geweest maar had meer kunnen doen, veel werkdruk gehad. • Aanjaagrol opgepakt, pro-actiever opgesteld. • Actief procesverbetering opgepakt en doorgevoerd. Bedrijf X app ontwikkeld, trots op! • Actief bijgedragen aan weekstart en inrichting projectbord. • Voorbeeldgedrag vertoond door actief procesverbetering op te pakken. • Afzijdig gehouden • Proactief opgesteld, voorbeeldgedrag vertoond. • Wel in werkgroep actief geweest, daarna minder door werkdruk. • Zelf te weinig daadkracht getoond. Had meer gewild maar heeft zich onzekerder gevoeld dan ooit tevoren. • Actief in weekstart, verbetertrajecten. Voortrekkersrol vervuld.

Doelstelling	Uitkomst
Het beperken en voorkomen van stressbeleving waarmee verandertrajecten veelal gepaard gaan;	Deze doelstelling is behaald. Juist door in de eerste fase van het project de focus te richten op het creëren van een mentaal veilige omgeving heeft het verandertraject een positieve rol vervuld in het beperken van de reeds ervaren stressbeleving. Tevens is voorkomen dat door het verandertraject zelf een stressbeleving zou kunnen ontstaan. Uit de eindinterviews: <i>Verwachtingen over het traject en ervaring</i> • Geen specifieke verwachtingen, wel positief ervaren. • Loopt positief • Tevreden, heb geleerd om grenzen te stellen. Traject uitzetten procesorganisatie heel zinvol. • Traject niet als traject ervaren. Is min of meer gegroeid. Achteraf bekeken toch onbewust meer gerealiseerd dan bewust beseft. • Traject positief ervaren maar is na de bouwvak ingestort. • Weekstart heeft het meeste effect. Zorgt voor meer betrokkenheid en meer saamhorigheid. • Was in eerste instantie blanco, effect van lean werken positiever dan gedacht. • Niet specifiek. Wel positief ervaren. • Anderen leren wat je zelf hebt geleerd. Interne voorbeeldfunctie verder uitbouwen. • Positief ervaren (meerdere keren genoemd)
Het ontwikkelen van (persoonlijke) leiderschapstijlen, behorend bij een lerende organisatie;	Deze doelstelling is behaald. Volgens de medewerkers is een positieve ontwikkeling geconstateerd naar meer mens- en competentiegericht leiderschap. Uit de eindinterviews: <i>Ontwikkeling leiderschap</i> • Positief wel koers duidelijker uitzetten zodat medewerkers richting krijgen. • Betere samenwerking en meer vertrouwen door elkaar meer te hebben leren kennen en begrijpen. Wees zorgvuldig in de communicatie zodat medewerkers niet verrast worden door externen met interne informatie. Wat voor de leiding niet van belang is kan voor medewerkers wel van belang zijn. • Trek niet te snel conclusies. • Wordt veel professionele ruimte geboden en autonomie = positief. Er blijft een spanningsveld tussen vrijheid en verantwoordelijkheid. Snapt de leiding waarom een project goed loopt en welke inspanningen je daarvoor moet leveren. • Werk anders organiseren (Junior-functie) • Betrek eigen mensen en verdiep je in de mens achter de medewerker. Wat heeft hij/zij nodig om goed te kunnen functioneren? • Ervaart dat leidinggevende meer duidelijkheid in zijn functie heeft. Geschoolde leider, geeft meer vrijheid, is een supergemotiveerd en gedreven voorbeeld. Advies om meer ruimte te maken voor acquisitie • Leiding in het traject 'aan de zijlijn' ervaren. Let op de balans tussen vrijlaten en onverschilligheid. Teveel last-minute. • Communicatie kan beter, je moet veel halen. Wees meer in het gezichtsveld.

	• Heel positief ontwikkeld. • Constructiever geworden. Zakelijk wel gericht op samenwerken, nu wat meer aandacht voor de mens achter de medewerker. Let op dat controle onveiligheid kan oproepen. Samen zoeken naar autonomie en vergroten van professionele ruimte. • Zorg voor verbindende factor. Blijf letten op aandacht, waardering en respect. Benut de netwerken van je mensen (werk aan de gunfactor door persoonlijke aandacht aan ze te besteden) • Meer samen gedaan en persoonlijke aandacht, is positief. Kookshop is niet doorgegaan, let op het negatieve effect.
Doelstelling	Uitkomst
Bewustwording van individuele ontwikkelmogelijkheden in relatie tot de organisatieverandering;	Deze doelstelling is behaald. Voor enkele medewerkers heeft dat ook betekend dat zij zich hebben gerealiseerd dat het voor de eigen ontwikkeling beter is de organisatie te verlaten. Uit de eindinterviews <i>Ontwikkeling in loopbaan en ambities</i> • Volop bezig met hoofd boven water houden. Zou wel rol willen vervullen bij <i>anders organiseren</i> en competentieontwikkeling. • Behoeft aan stabiliseren en dingen nu goed doen. • Minder werkdruk, prettig team, is goed zo. • Tevreden, doet mooie projecten. • Volgt opleiding en is daar erg enthousiast over. Ervaart mismatch tussen ambities bedrijf (geldgedreven) en eigen ambitie (mensgedreven) • Wil vnl plezier hebben in het werk en invloed kunnen uitoefenen, dat lukt nu. • Verhuizing naar Eindhoven 'niet negatief'. Is wel toe aan iets nieuws. • Individuele coaching. Persoonlijk ambitieplan aan het opstellen • Nu bezig om eigen rol goed neer te zetten en in te vullen. • Besloten te vertrekken. • Beter worden in huidige functie <i>Voortgang persoonlijke ontwikkeling</i> • Nog leren: hoe ontwikkel en stimuleer ik de pro-activiteit van het projectteam? • Wil meer voor de groep staan. Wil coachende rol toepassen en mensen enthousiasmeren om te gaan verbeteren. • Evenwicht ontwikkeld, geleerd. • Evenwicht zoeken tussen lopende projecten afbouwen en nieuwe initiatieven ontwikkelen. • Groei door toename kennis en ervaring. • Heeft verbale techniek ontwikkeld door doen, trainen en feedback vragen. • Bewuster bezig met eigen werk en toepassen van verbeteren. • Aan de slag met eigen gedrag en effect op anderen. • Leerdoelen opgesteld. Meer controle over tijdbesteding. Leren om work/life balance te reguleren. Omgaan met arbeidsethos. • Positief, coachingstraject en persoonlijke begeleiding op ontwikkelvragen gehad.

Doelstelling	Uitkomst
Vergroting van de eigen verantwoordelijkheid en het eigenaarschap bij medewerkers;	Deze doelstelling is behaald. Het rendement had echter groter kunnen zijn bij deze doelgroep. Door de combinatie van opleidingsniveau (HBO/WO), persoonlijkheidskenmerken en leeftijd is bij deze professionals het nemen van eigen verantwoordelijk en het handelen op basis van eigenaarschap al aanwezig. Op de afdeling is dit ook zichtbaar. Het rendement wordt negatief beïnvloed door de traditionele hiërarchische organisatiecultuur die ook invloed uitoefent op deze medewerkers. Ook is er sprake van onrust (i.c. onzekerheid) die voortkomt uit de op handen zijnde herstructurering. Er wordt met enige regelmaat gevraagd om (bevestiging van) de koers van het bedrijf. De behoefte aan legitimatie van het (nieuwe) handelen is groter bij twijfel waardoor vertraging ontstaat op het nemen van initiatief en het proactief handelen. <i>Hoe beleef je de huidige situatie van Bedrijf X algemeen (is er sprake van (meer/minder) onrust?)</i> • Meer werkdruk dan nodig door mismatch in verwachtingen intern (Vastgoed en Bouw); doordat mensen vertrekken is er onderbezetting, werk anders organiseren gaat helpen (junior functies) • Onrust hetzelfde gebleven. Keuze is wel helder maar mist communicatie. Koers van Bedrijf X is daarmee onduidelijk. Dat heeft invloed op het gevoel van 'connected zijn'. • Meer onrust door ongecontroleerd verloop. De 'goeie' gaan, wie blijft er nog over? • Meer onrust omdat er veel wisselingen zijn door vertrekkende mensen. Zorg om basic stability. Teveel wijzigingen op directieniveau. Strategiebepaling is nog nodig. Geef ieder plantje genoeg water, zéker wanneer je ze gaat verpotten. • Duidelijke visie ontbreekt. Wel stip gezet om efficiënter te gaan werken maar het hóe ontbreekt nog. • Er is nu wel duidelijkheid waar directie naartoe wil maar het effect op de onrust is beperkt. Risico op meer verloop door instabiliteit. • Laatste tijd veel rumoer. Wie is nu het boegbeeld van Bedrijf X? • Minder onrust, maar let wel op dat er niet meer mensen weg gaan lopen. Er lijkt meer grip door de betere prognose en de markt trekt aan. • Meer onrust vanwege vertrekkende collega's en zorg over de reorganisatie. Onwetendheid is afgenomen door betere communicatie maar onrust is toegenomen door wát er is gecommuniceerd. • Meer onrust: missie, visie, kernwaarden gemist in de communicatie. • Meer onrust door vertrekkers.
Optimaliseren van de op klantwaarde gerichte houding en kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers;	Deze doelstelling is voor wat het ESF-project betreft behaald. Het vraagt echter zowel intern als met extern betrokkenen continuering van de ingezette verandering. Het bouwproces wordt gekenmerkt door de betrokkenheid van vele partijen die gezamenlijk een project realiseren. Om klantwaarde te realiseren en de kwaliteit te optimaliseren is een integrale aanpak voorwaardelijk. De betrokken medewerkers onderkennen het belang van een goede samenwerking voor het gemeenschappelijk realiseren van

	klantwaarde. Onderling is de samenwerking significant verbeterd, met de medewerkers van de afdeling bouw is de verbetering ook zichtbaar. Uit de eindinterviews. <i>Voortgang Samenwerking onderling</i> • Beter door o.a. weekstart • Weekstart heel positief, samen leren-dagen ook heel positief effect. Vertrek van X is heel jammer, was een waardevolle collega en bron van informatie. • Geen zicht meer op. • Weekstart in stand houden. Afdelingsstructuur in stand houden. • Teamvorming met bouw is een probleem • Goed, één directeur en een platte organisatie werkt. Weekstart in stand houden. • Meer betrokkenheid bij elkaar. • Iedereen heeft nog steeds een eigen bedrijfje. Hoe houd je de synergie vast? Weekstart in stand houden! • Vinden elkaar veel sneller nu. Weekstart in stand houden, werkt heel goed. • Weekstart positief ervaren. • Veel beter geworden. Weten nu door weekstart waar iedereen mee bezig is. <i>Voortgang Samenwerking met Bouw</i> • Investeren in projectteams • Samenwerking wat beter, kent meer mensen, natuurlijk proces. • Goed om samen op 1 locatie en dezelfde vloer te gaan zitten. Werken in projectteams kan ook goed zijn. • Geen zicht op. • Werken in teams is wenselijk. • Menstype Vastgoed en Bouw verschillen veel. Voelt zich niet thuis bij Bouw. • Duurt allemaal veel te lang, procesorganisatie moet veel sneller. Niet óm mensen heen werken. • Procesorganisatie móet uitgewerkt worden. • Goed om kantoren samen te voegen en bij elkaar in de buurt te zitten. Meer in projectteams gaan werken. • Teamgedachte gaat werken wanneer je kiest voor werken in projectteams. • Beter aangehaakt met afdeling planontwikkeling
Doelstelling	Uitkomst
Toename van het werkvermogen en werkplezier van de medewerkers.	Deze doelstelling is behaald waarbij moet worden opgemerkt dat het van groot belang is om actief te blijven werken aan de door de medewerkers aangegeven (eigen en/of bij collega's gesignaleerde) werkdruk en de onder druk staande work/life balance. Uit de interviews: <i>Voortgang Werksfeer:</i> • Verbeterd maar verdient nog steeds aandacht. Partnerbijeenkomst had niet teruggedraaid moeten worden, heeft negatief effect gehad. • Voelt zich meer opgenomen in de groep, meer openheid, meer erkenning. Ervaart minder angst in de groep, toegenomen veiligheid. • Verbeterd. • Verbeterd, is er nu tevreden over. • Bij Vastgoed zeker verbeterd, ervaart nog geen binding met andere afdelingen. Algemene werksfeer verslechtert.

Doelstelling	Uitkomst
	• Het is meer een team dan bij aanvang van het traject. • Echt verbeterd, weekstart is top, werklunch verbeterd, projectendag was heel goed. • Echt veranderd, iedereen is wat losser, mix van mensen is meer in balans. Toegankelijkheid is toegenomen. • Sterk verbeterd, zoeken elkaar nu op. Meer respect voor elkaar, veel leren van elkaar. Mopperaars zijn vertrokken, scheelt ook in sfeer. • Verbeterd. • Positief verbeterd. <i>Hoe is je gezondheid nu?</i> • Wel goed, zou meer willen sporten maar geen tijd voor. • Goed, werkdruk in balans • Goed. (meerdere keren genoemd) • Meer investeren in sporten. Stoppen met roken. • Beter nu er meer afstand is genomen naar de organisatie, heeft er minder last van. • Werkdruk is nog steeds heel hoog. <i>Wat heb je nodig om gemotiveerd en gezond aan de slag blijven:</i> • Werkdruk geeft spanning in relatie. Moet betere work/life balance komen. • Betrokkenheid neemt toe. • Wil tot pensioen wel bij Bedrijf X blijven mits goede balans werk/privé. • Blijvend de focus houden op wat we met elkaar hebben ingezet (aandacht, waardering, plezier). Gemaakte keuzes steeds blijven evalueren. Work/life balance in de gaten houden: betrek het thuisfront. • Betrokken worden, gewaardeerd worden, ruimte om te ontwikkelen. • Duidelijkheid, frisse wind en uitdaging. Leuke collega's en goede werksfeer • Work/life balance goed houden. • Evenwicht blijven houden met 4 dagen werken. Opletten op spanning thuis. • Blijven ontwikkelen, uitdaging, aandacht en waardering.

6 Wijze waarop werknemers betrokken zijn geweest bij het project

Bij aanvang van de eerste fase van het project zijn de medewerkers door de directie in een afdelingsoverleg geïnformeerd over de start van het project, de beweegredenen, de doelstelling en de aanpak. In individuele interviews is aan de medewerkers gevraagd hun mening te geven over de gewenste organisatieverandering en hun beleving van de huidige situatie, zowel op persoonlijk als op afdelings- en organisatieniveau. De resultaten van de individuele interviews zijn in een plenaire sessie besproken, waarna door de medewerkers en leiding een gezamenlijk plan van aanpak is gemaakt. In werkgroepen gaat men aan de slag om de gewenste verbeteringen te vertalen naar interventies en actiegerichte ontwikkeling. Dit leidt per werkgroep tot een actieplan waarin de medewerkers per concrete actie een verantwoordelijke en een deadline hebben bepaald. De actieplannen worden in een plenaire sessie aan elkaar gepresenteerd en op elkaar afgestemd. De voorzitters/coördinatoren van de werkgroepen bewaken de voortgang en stemmen deze onderling op elkaar af. Na het instellen van de weekstart worden de werkgroepen opgeheven en de activiteiten uit het plan van aanpak op het verbeterbord geplaatst en wekelijks gezamenlijk gevolgd en zo nodig aangepast en bijgestuurd.

In de tweede fase van het project gaan de medewerkers aan de slag met het implementeren van het lean bouwen. Omdat bij de medewerkers het kennisniveau van het lean bouwen varieert van *ervaren* tot en met *onbekend* wordt gekozen om een leercarrousel te organiseren. Voor deze leercarrousel worden ook de collega's van andere afdelingen uitgenodigd. Het doel is om de medewerkers die nog geen of weinig kennis van lean hebben enthousiast te maken zodat zowel de intrinsieke motivatie als het onderling leren wordt bevorderd. De medewerkers besluiten zelf of zij in hun eigen werk en op projectniveau aan de slag gaan met het toepassen van de nieuwe organisatiemethode. In de weekstart en op de maandelijkse werklunch worden de (leer-) ervaringen en adviezen uitgewisseld.

In de eindinterviews geven de medewerkers aan dat zij positief zijn over de wijze waarop zij zelf invulling hebben kunnen geven aan de uitvoering van het verandertraject. In het traject is daardoor meer aandacht besteed aan het leren omgaan met veranderingen en het leggen van een basis voor het continu verbeteren dan aan het daadwerkelijk implementeren van het lean bouwen. Omdat er wel een gedeelde wens is om de ingezette organisatieaanpassing verder door te zetten geven zij een aantal adviezen¹ om de implementatie van het lean werken te realiseren.

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.

¹ Opgenomen in de eindconclusie

8 Wijze waarop is vormgegeven aan de begeleiding bij de implementatie

Bij aanvang van het traject heeft de adviseur het project geïntroduceerd en de doelstellingen en voorwaarden vanuit ESF DI en de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid toegelicht. De medewerkers en hun ervaringen zijn het startpunt. Medewerkers en directie zijn actief betrokken bij het ontwikkelen van maatregelen, om een organisatie brede cultuurverandering te borgen. In de maatregelen staat de individuele en collectieve ontwikkeling centraal. Door inzicht in hun eigen rol en handelen krijgen medewerkers handvatten om het werkproces te verbeteren. Deze aanpak is noodzakelijk voor de totstandkoming van een door de medewerkers gedragen verandering van de organisatie van het werk, die gepaard gaat met zo min mogelijk stress. In de individuele interviews is persoonlijke aandacht besteed om aan te sluiten bij de individuele ontwikkelbehoefte van de medewerker en bereidheid te kweken tot ontwikkeling van de eigen verbeterpunten.

Door middel van participatieve observatie van werk- en overlegsituaties is door de adviseur de acceptatie en waardering van 'de lerende organisatie' en de verbeterpunten gestimuleerd.

In plenaire sessies is door de adviseur kennis overgedragen over veranderekunde en de werking van het brein om inzicht te geven in de ontwikkeling van intrinsieke motivatie en de invloeden op gedragsverandering.

De werkgroepen zijn door de adviseur begeleid in het structureren van de aanpak en het optimaliseren van de samenwerking. De voorzitters zijn door de adviseur begeleid in het vervullen van een enthousiasmerende, initiërende en proactieve rol.

In individuele coaching gesprekken met de adviseur zijn medewerkers gespiegeld en begeleid in het verbeteren van (het zicht op) het effect van het eigen gedrag op samenwerken en werksfeer. Ook is aandacht besteed aan het effect van intrinsieke motivatie op het eigen gedrag en persoonlijke ontwikkeling en de eigen bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Bij geconstateerde spanning tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leiding zijn door de adviseur begeleidingsgesprekken gevoerd om de spanningsbronnen te achterhalen en de betrokkenen in staat te stellen te leren om de werkrelatie samen te herstellen en te verbeteren.

De adviseur heeft de medewerkers geadviseerd en ondersteund bij het ontwikkelen van 'leerinitiatieven en leervormen' zoals de leercarrousel, om de implementatie van de nieuwe werkorganisatie te bevorderen.

Met de directie zijn door de adviseur kennissessies gehouden over leiderschapstijlen en de ontwikkeling van het vigerende transactioneel leiderschap naar het transformationeel leiderschap, dat aan de basis staat van een 'lerende organisatie'. Ook is kennis overgedragen over de effecten van extrinsieke motivatie vanuit de organisatiecontext op de houding en het gedrag van de medewerkers.

In de tweewekelijkse en later maandelijkse afstemmingsgesprekken met de directie is de invloed vanuit de leiding op de voortgang van het traject gestimuleerd en is de ontwikkeling van het transformationeel leiderschap in houding en gedrag begeleid. Tevens zijn tussentijdse voortgangsverslagen opgesteld voorzien van advies.

De adviseur is in aanvang wekelijks bij de weekstart aanwezig geweest om de opzet, invulling en uitvoering te begeleiden. Tevens heeft de adviseur interventies gepleegd om de verdere ontwikkeling van de weekstart te stimuleren.

De adviseur heeft participatief observerend bijgedragen aan de maandelijkse werklunches om de verbetering van de onderlinge communicatie en samenwerking te stimuleren en te borgen.

Gebaseerd op de uitkomsten van de individuele eindinterviews, heeft de adviseur een advies opgesteld met concrete interventies gericht op het verlagen van de beleefde werkdruk en het verbeteren van de work/life balance.

9 Partijen waarmee binnen en buiten de organisatie is samengewerkt

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

- HR, groepsniveau
- HR, werkmaatschappij
- Concern communicatie
- KAM
- Leiding en medewerkers van de bouwbedrijven

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

- Leanconsultants van Arpa Learn Instituut
- Scrumconsultant van Priom
- Adviseur Horizontaal Organiseren van De Hele Olifant
- Adviseur van Lean Vertaald

10 Werkwijze en verslag van de activiteiten

10.1 Fase 1: verkenning: inventarisatie en nulmeting

De inventarisatie van de status quo wordt gestart met individuele interviews volgens een vast format met alle medewerkers en leiding van de afdeling. Om ook de onderlinge communicatie en samenwerking te observeren is de adviseur wekelijks aanwezig op de afdeling en woont ook de maandelijkse afdelingslunch bij.

Het doel is om de volgende onderdelen in kaart te brengen:

- Zicht op de status quo en de verbeterpunten gebaseerd op een kwalitatieve waardering van de status van de kenmerken van een lerende organisatie in de doelgroep:
 1. Continu in beweging
 2. Klant & resultaat centraal
 3. Open en transparant, gericht op samenwerken
 4. Eigen verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie
 5. Focus op leren en ontwikkeling
 6. Volwassenheid / professionaliteit
 7. Medewerkers zijn er op gericht hun organisatie continu vernieuwend voorwaarts te bewegen
 8. Medewerkers werken met passie en gevoel vanuit een diepe verbinding met hun bedrijf
- Zicht op de individuele en collectieve beleving van samenwerken
- Zicht op de individuele en collectieve beleving van de werksfeer
- Zicht op de individuele en collectieve beleving van persoonlijke ontwikkelmogelijkheden
- Zicht op de vigerende stijlen van (persoonlijk) leiderschap en de (collectieve) betekenisgeving
- Zicht op extrinsieke motivatie vanuit de organisatiecontext en de verbeterpunten

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 wordt in een plenaire sessie teruggekoppeld. In deze sessie wordt door de directeur nogmaals toegelicht wat de aanleiding en de doelstelling van het traject is. De adviseur geeft uitleg over de inhoud en voorwaarden van het ESF-project.

Uit de analyse blijkt dat de reorganisatie bij de medewerkers een gevoel van onveiligheid heeft gecreëerd. De medewerkers ervaren een 'rouwproces', men heeft afscheid genomen van collega's, locatie en een gezamenlijk opgebouwde vertrouwde manier van werken en omgang met elkaar. Doordat het werkgebied is uitgebreid van regionaal naar landelijk zijn de medewerkers ook veel buiten kantoor waardoor de samenhang en het gevoel van verbinding is verminderd. De nieuwe situatie voelt onwennig, voor sommigen ongemakkelijk en nieuwe medewerkers vinden wat minder makkelijk de aansluiting. De sfeer op de afdeling wordt omschreven als 'serius' en hardwerkend. Medewerkers geven aan de ontspanningsmomenten te missen waarin wordt gelachen, successen en teleurstellingen worden gedeeld en plezier wordt gemaakt. Ook de gezamenlijke activiteiten na werktijd worden gemist.

Medewerkers uiten behoefte aan duidelijkheid, aan focus en kijken naar de leiding om de nieuwe koers uit te zetten. Het beleefde ontbreken van die koers versterkt het gevoel van onveiligheid. De leiding van de afdeling ervaart niet dat er sprake is van een koerswijziging en heeft weinig herkenning bij de beleving van die onduidelijkheid. Daardoor ontstaat er wederzijdse teleurstelling en onbegrip. De medewerkers en leiding herkennen de analyse en er wordt besloten eerst te werken aan het creëren van een 'mentaal veilige werkomgeving'. Dit is voorwaardelijk om succesvol aan de slag te kunnen met het leren van nieuwe methoden om de werkorganisatie te verbeteren. Indien deze basis niet wordt gelegd zal het leren niet plaatsvinden omdat het niet zal leiden tot aanpassing van het handelen.

10.3 Fase 3: samen een leeromgeving creëren

De adviseur start met het rubriceren van de uitkomsten van de analyse naar de voorwaarden voor een brein 'in de veilige modus'.

De vier menselijke drijfveren:

1. We willen ergens bij horen (positieve relaties opbouwen)
 - Er is een positief collectief geheugen met betrekking tot de saamhorigheid
 - De reorganisaties hebben effect op het saamhorigheidsgevoel
 - Door het landelijk werken zien we elkaar minder en is er minder 'beleving' van de saamhorigheid
 - Door de work/life balance is er minder ruimte om na werktijd samen te zijn
2. We hebben behoefte aan waardering
 - Er is een hoge mate van loyaliteit en betrokkenheid
 - Er is de beleving van een (te) hoge werkdruk
 - Er is behoefte aan (structureel) bilateraal overleg
 - Er is behoefte aan overleg en sparren
3. We hebben behoefte aan plezier
 - Er is (individueel) plezier in het werk
 - Op de afdeling wordt veelal serieus en geconcentreerd gewerkt.
4. We hebben behoefte aan controle en duidelijkheid
 - Er is veel professionele ruimte
 - Er is behoefte aan duidelijkheid (zoals de concrete invulling van de integratie met Bouw)
 - Er is behoefte aan gestructureerde werkprocessen
 - Er is de wens om goed geïnformeerd en betrokken te worden (incl. terugkoppeling)
 - Er is behoefte aan een heldere verdeling van TRVB (voorkomt misverstanden)

De medewerkers formeren vier werkgroepen, één per drijfveer. Medewerkers kunnen deelnemen aan meerdere werkgroepen, afhankelijk van hun persoonlijke belangstelling. Iedere werkgroep benoemt een voorzitter/coördinator. In de werkgroep worden de drijfveren verder besproken en uitgewerkt naar een voorstel voor interventies en actiegerichte ontwikkeling.

In een plenaire sessie worden de voorstellen gepresenteerd en wordt een gezamenlijk plan van aanpak opgesteld. De voorzitter van de werkgroep coördineert en bewaakt de voortgang van de actiepunten.

Gezamenlijk wordt besloten tot het invoeren van een afdelingsweekstart. Iedere maandagochtend wordt volgens de leanmethode een weekstart gehouden. In de weekstart wordt ook de concrete invulling en de voortgang van de actiepunten bijgehouden. Medewerkers vervullen roulerend het voorzitterschap van de weekstart. De adviseur observeert en begeleidt de ontwikkeling van de weekstart.

10.4 Fase 4: creëren van beweging door acceptatie en overdracht van kennis en kunde

Na twee maanden blijkt dat het gevoel van mentale veiligheid op de afdeling zodanig is toegenomen dat gestart kan worden met het leertraject voor de implementatie van het lean werken. Er is echter sprake van een herstructurering van de bouw en vastgoed afdelingen. Er vinden wisselingen plaats op directieniveau waardoor het beleid ten aanzien van de implementatie van het lean werken wat op losse schroeven staat. Gekozen wordt om het lean bouwen te introduceren als *mogelijkheid* om processen continu te verbeteren in plaats van een beleidsmatige keuze die geïmplementeerd wordt.

Er wordt samen met een aantal medewerkers een leercarrousel georganiseerd. In deze leer carrousel worden in korte sessies leanmethoden geïntroduceerd en toegelicht. De workshops worden gegeven door zowel interne medewerkers van de eigen en andere afdelingen waar het lean bouwen al is geïmplementeerd en door diverse externe leanconsultants. De insteek van deze aanpak is om enerzijds de medewerkers te enthousiasmeren over de toepassingsmogelijkheden en daarmee intrinsieke motivatie te stimuleren. Daarnaast wordt ook het organisatieleren gestimuleerd door tussen de afdelingen de leerervaringen uit te wisselen. Op deze aanpak wordt door de medewerkers positief gereageerd. Vooral het onderling leren wordt hoog gewaardeerd, zowel door de medewerkers die de workshop volgen als door de medewerkers die de workshop geven. Als gevolg hiervan wordt op andere betrokken afdelingen ook een weekstart ingevoerd.

De animo voor de eigen afdelingsweekstart lijkt na twee maanden wat af te nemen. De deelname van medewerkers loopt terug. De weekstart is ingesteld als onderdeel van het verbetertraject. Aanleiding voor zowel het projectbord als de weekstart is de wens om te bouwen aan positieve relaties en de behoefte aan het 'teamgevoel'. Door het delen van informatie over projecten weet men nu van elkaar waar men mee bezig is. Het hoofddoel van de weekstart lijkt daarbij in eerste instantie het informeren om te *weten*: "waar is de ander mee bezig". Verhoudingsgewijs wordt de meeste informatie uitgewisseld over de invulling van het weekend en de effecten op hoe je je nu voelt. Daarmee wordt invulling gegeven aan de behoefte aan aandacht vóór en ván elkaar i.c. om te weten hoe het met de ander is en te vertellen hoe het met jezelf gaat. De sfeer is daarbij passend, informeel, vrijblijvend en af en toe wat lacherig. Het lijkt vooral een bevestiging van het gezamenlijk zoeken naar onderlinge verbinding. Interessant is dat het aandeel van 'nieuwe collega's' relatief hoog is.

De vraag is of er in de groep inmiddels voldoende basis aanwezig is om te spreken van een 'teamgevoel'. Indien dit teamgevoel door de medewerkers als voldoende wordt ervaren, zal de toegevoegde waarde van de weekstart in dat opzicht als onnodig worden beschouwd. Medewerkers voor wie aan het teamgevoel is voldaan of wie dit minder relevant is, zullen andere prioriteiten gaan stellen en waarschijnlijk afhaken. Hierdoor zullen anderen teleurgesteld en mogelijk gedemotiveerd raken waardoor de weekstart een averechts effect krijgt. Het dwingend opleggen van het bijwonen van de weekstart, zónder de betekenis (en dus de inhoud) van de weekstart bij te stellen, gaat waarschijnlijk eenzelfde effect opleveren.

In zijn huidige vorm hebben het projectbord en de weekstart bijgedragen aan de beleving van een teamgevoel. Of drijfveer 1 daarmee voldoende is bereikt wordt in de weekstart aan de medewerkers gevraagd. Indien het nog niet voldoende is kan besproken worden óf en zo ja hóe beiden kunnen bijdragen aan de verbetering. Indien het voldoende is kan worden besproken op welke wijze dit in stand gehouden kan worden en of de weekstart daarvoor (deels) nodig is.

Door met de medewerkers te bespreken of het gewenste resultaat van de weekstart is bereikt, wordt een gezamenlijke succeservaring gecreëerd. Vervolgens bleek het van belang de medewerkers zelf te laten bepalen of men toe is aan een nieuwe betekenis en invulling van de weekstart. Dit creëert betrokkenheid en eigenaarschap. Het voorkomt bij medewerkers ook de beleving van forceren door te vlug van 'het persoonlijke' over te gaan naar 'het zakelijke'. De boodschap dient positief te zijn: "we hebben het goed gedaan met elkaar, we zijn nu toe aan een volgende stap". Gezamenlijk wordt besloten om de inhoud van de weekstart aan te

passen en een meer ‘zakelijke’ aanpak te ontwikkelen. Het projectbord met data wordt aangepast om meer zakelijke goals en voortgang weer te geven.

De maandelijkse werklunch van de afdeling is ook onderdeel van het verandertraject. In de eerste observaties van de adviseur bleek vooral de leiding van de afdeling en het bedrijf aan het woord en reageerden de medewerkers desgevraagd op de mededelingen. De houding van de medewerkers was voornamelijk afwachtend en er is nauwelijks sprake van dynamiek. Door zowel de vorm als de inhoud van de lunch aan te passen ontstaat in het traject een actief gremium waarin ruimte is voor overdracht van specifieke kennis en kunde, uitwisseling van ervaringen en ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Het energieniveau is zowel tijdens als na afloop van de werklunch hoog waardoor het, zoals beoogd, (weer) een inspirerend karakter krijgt. Door ook medewerkers van andere afdelingen uit te nodigen voor de lunch wordt het onderling leren en verbinden gestimuleerd. Medewerkers ervaren dit als zinvol, waardevol en leuk.

Na de zomervakantie start de weekstart wat ‘hangerig’. De deelname is beperkt, er is geen animo bij medewerkers om de leiding te nemen, de uitwisseling verloopt rommelig, de verbeteracties zijn niet specifiek genoeg waardoor de voortgang (of stagnatie) niet zichtbaar en meetbaar is en het geheel oogt weinig dynamisch en energiek. De adviseur bespreekt met de leiding en enkele medewerkers op welke wijze deze tijdelijke ‘terugval’ hersteld kan worden. Besloten wordt om een medewerker te vragen voor een bepaalde periode als vaste voorzitter te fungeren om zo samen de aanpak opnieuw vorm te geven en te blijven ontwikkelen. Deze medewerker gaat tevens een training volgen bij een Leanbureau zodat via de weekstart nieuwe kennis en kunde kan worden overgedragen. De aanpak werkt en heeft een positief effect, zowel op de door-ontwikkeling van de weekstart als op de competentieontwikkeling van de medewerker zelf. Dit creëert een vliegwieltje met toenemend enthousiasme en onderlinge betrokkenheid.

10.5 Fase 5: implementatie van het lean bouwen

Zowel de weekstart als de werklunch vervullen in de maanden na de zomer een informerende en activerende rol met betrekking tot de nadere uitwerking en implementatie van de bedrijfsmatige herstructurering. De implementatie van het lean bouwen verdwijnt hiermee verder naar de achtergrond. Op individueel niveau worden door medewerkers in projecten wel methoden en instrumenten ingezet maar er is geen sprake van een gestructureerde aanpak. Hierdoor blijven zichtbare en meetbare resultaten van de implementatie op afdelingsniveau uit. Er worden door medewerkers wel verbetertrajecten opgezet die qua aanpak een relatie hebben met de leanmethoden maar bij de leiding ontbreekt de overtuiging dat de leanmethode ook daadwerkelijk gaat leiden tot een structurele verbetering van de werkorganisatie. Er ontstaat een mate van ‘vrijblijvendheid’ waardoor voor medewerkers onduidelijk is óf en waarom ze zouden investeren in het lean werken. De adviseur nodigt de directeur uit, ter inspiratie, om ervaringen uit te wisselen met branchegenoten die wel hebben gekozen voor een meerjarige strategische implementatie van het lean bouwen. Hier wordt echter (nog) geen gebruik van gemaakt. Ook het individueel stimuleren van medewerkers om een lean training te volgen leidt (nog) niet tot handelen. Er wordt door de leiding en medewerkers geen noodzaak ervaren om te investeren in het opdoen van lean kennis, de extrinsieke motivatie vanuit een strategische bedrijfskeuze ontbreekt.

Op projectniveau wordt door de ontwikkelaar een leanconsultant ingehuurd om samen met interne en externe betrokkenen een integrale planning op te stellen. In diverse sessies gaan opdrachtgever, gemeente, architecten en adviseurs aan de slag om een realistische en haalbare planning te maken waarin de onderlinge afhankelijkheden op elkaars inzet zijn afgestemd. Door alle betrokken partijen wordt deze aanpak als positief beoordeeld omdat knelpunten, gaps en overlappingen vooraf zichtbaar worden gemaakt en voorkomen kunnen worden. Er wordt ook beoogd om deze planningsmethode toe te passen in de ontwerpteams. Of dit daadwerkelijk is gerealiseerd is voor de adviseur onduidelijk.

10.6 Kopersadvies

Vanuit de werkgroep ‘controle en duidelijkheid’ is het voorstel gekomen om het werkproces van de afdeling Kopersadvies in kaart te brengen. Op deze afdeling wordt door medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Door de hoge werkdruk blijven werkzaamheden liggen of worden met onvoldoende aandacht afgehandeld, wat bij de medewerkers een gevoel van stress veroorzaakt. Ze voelen zich in de eigen organisatie ook onvoldoende gehoord, wat bijdraagt aan de stressbeleving. Met het actief in kaart brengen van de huidige werkorganisatie

beogen ze beter zicht te krijgen op alle handelingen in het lopende proces waardoor ook inefficiënties en verspillingen in beeld komen.

Met ondersteuning van de adviseur wordt in een aantal brownpapersessies door de medewerkers het werkproces gevisualiseerd door alle activiteiten op post-its te schrijven en in tijdvolgorde bij de uitvoerende partij te plakken. Zo ontstaat een zichtbaar proces. In de onderlinge bespreking van de activiteiten valt al op dat er verschil in werkwijze is tussen de kopersadviseurs die vrijwel zelfstandig opereren. Er wordt dus al tijdens de sessies van elkaar geleerd. Nadat het huidige proces volledig is uitgewerkt wordt normaliter het 'wensscenario' uitgewerkt. Omdat het proces van kopersadvies teveel raakvlakken heeft met/afhankelijk is van andere disciplines is het uitwerken van een wensscenario zonder deze disciplines niet zinvol. Besloten wordt om in het huidige proces de quickwins door te voeren en voor het vernieuwen van het proces dit met de andere betrokken disciplines op te nemen. Op deze manier geeft het voor de betrokken medewerkers grip op de eigen verbeterpunten om de werkdruk te verminderen.

Er wordt een actieplan opgesteld met verbeterpunten, de ontwikkeling van formats en een vaste documentstructuur, de verantwoordelijke medewerker wordt benoemd en er worden deadlines gesteld. De voortgang van de activiteiten wordt in een maandelijks overleg gevolgd en bijgestuurd. In de maandelijks werklunch wordt door de betrokken medewerkers aan de collega's een presentatie gegeven over het doel, de aanpak en de resultaten van deze werkwijze.

11 Eindconclusie

De kern van het project is om de medewerkers te ondersteunen bij de implementatie van lean bouwen, in die zin dat er draagkracht bestaat bij de medewerkers en zij leren omgaan met de veranderingen ontstaan in de arbeidsverhoudingen. De aanpak is erop gericht om het draagkracht te verhogen en de achtergronden van spanningen of ontevredenheid te achterhalen en concrete oplossingsrichtingen te ontwikkelen, waarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij HVH wordt bevorderd. De zorg voor stabiliteit, draagvlak en betrokkenheid van de medewerkers heeft daarbij centraal gestaan.

Bij aanvang van het project is uit de individuele interviews gebleken dat er bij de medewerkers nog onvoldoende basis is om te starten met het implementeren van een nieuwe werkorganisatie. Het brein staat dan nog in 'de onveilige modus'. Bij de medewerkers die langer in dienst zijn wordt dit onder andere veroorzaakt door de gevolgen van de reorganisatie en het verlies van collega's. Bij de nieuwe medewerkers wordt dit veroorzaakt doordat er nog onvoldoende verbinding wordt ervaren, zowel met de Bedrijf X organisatie als met de collega's en leiding van de afdeling. In de aanpak is dus gekozen om in eerste instantie de focus te richten op het creëren i.c. herstellen van de onderlinge verbindingen zodat een stabiele basis wordt ontwikkeld voor het leren.

Deze aanpak blijkt te werken, de medewerkers zijn actief en enthousiast aan de slag gegaan met het bedenken van interventies en actiegerichte ontwikkelingen om het brein in de beloningsmodus te brengen. Gaandeweg zijn daar ook methoden en instrumenten van het lean werken bij gebruikt zodat er een natuurlijke implementatie is ontstaan zoals de weekstart en het bijhouden van ontwikkelingen en verbeteracties op projectborden. Door de aandacht die de herstructurering op directieniveau vraagt is de strategische implementatie van het lean bouwen wat naar de achtergrond gezakt. De medewerkers hebben met enige regelmaat om *de koers* gevraagd, een vraag die door de directieleden onvoldoende is begrepen en na verloop van tijd tot enige irritatie heeft geleid. In deze van oudsher, hiërarchische organisatie blijft echter het legitimeren van (nieuw) handelen een voorwaarde om medewerkers in beweging te krijgen. Onduidelijkheid over de koers leidt tot inactief en/of vertraagd handelen, wat door de leiding vertaald wordt als gebrek aan het nemen van verantwoordelijkheid of het ontbreken van eigenaarschap. Deze betekenisgeving kan de ervaren afstand tussen leiding en medewerkers weer vergroten waardoor de gewenste organisatieaanpassingen verder vertragen. In de eindinterviews bevestigen de antwoorden van de medewerkers deze conclusie.

Hoe nu verder? Leanimplementatie?

- Focus op lean en anders organiseren vanuit Directie: vrijblijvendheid moet eraf anders gaat het nooit werken. Meer pro-activiteit en verantwoordelijkheid stimuleren.
- Meer en betere onderlinge overdracht van Leankennis en ervaring. Meer collega's trainen en meenemen. Directiebesluit is nodig.
- Investeer in proces. Cursus lean zou zinvol zijn.



- Faciliteer bij de opstart van een project standaard het lean werken met een externe coach. Zorg standaard voor middelen die het lean werken faciliteren zoals borden, plakvellen etc.
- Ziet voordeel in het lean werken. Eerste aanzet moet vanuit de directie komen: wees duidelijk in je koers. Daarna aanjager aanstellen.
- Maak de resultaten meetbaar en zichtbaar. Meer focus op het verbeteren.
- Organisatie van het werk verbeteren door meer kennis van lean. Leancursus volgen.
- Standaardisering van het werk is heel gewenst. Ontwikkeling van sjablonen blijft achter.
- Let op je verdienmodel en het effect op het gedrag van mensen daardoor. Hoe kun je het wél samen doen?
- Intern verbeterteam oprichten. Opleiding volgen (let op passende leervorm).
- Voer Lean in als standaard werkmethode en faciliteer het.

"Duurzame inzetbaarheid" betekent in dit project dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. In dit project is met name geïnvesteerd in de competentieontwikkeling van medewerkers en leiding om van een traditioneel hiërarchische organisatie naar een 'lerende organisatie' te groeien. In deze organisatie is de stijl van leiderschap van oudsher transactioneel.² Transactioneel leiderschap is alleen gericht op de prestatie van een taak. Dus alleen als er een specifiek doel voor wordt gesteld en er hier een beloning tegen over staat, zal de volger gericht worden op kennis vergaren.

Om in deze afdeling met hoogopgeleide professionals succesvol een organisatieverandering door te voeren is transformationeel leiderschap³ meer passend. Transformationeel leiderschap is gericht op het stimuleren van creatief en innovatief denken en dit is positief gerelateerd aan werktevredenheid. Deze stijl heeft namelijk ook een significant effect op een groep- en teamprestatie en hierdoor ook een sterk organisatie breed effect. De groepsprestatie wordt bevorderd door het opleggen van een visie die iedereen in de groep aangaat. De betrokkenheid en groepscohesie wordt hierdoor aanzienlijk verbeterd. In talrijke onderzoeken⁴ is aangetoond dat de werkprestatie van medewerkers stijgt en werktevredenheid van medewerkers hoger is onder transformationeel leiderschap, evenals diverse andere prestatie indicatoren van organisaties. Dat hierin een positieve ontwikkeling zichtbaar is wordt door de medewerkers in de eindinterviews bevestigd.

Er zijn twee redenen om actief met deze ontwikkeling verder te gaan. Allereerst omdat de terugkeer van transformationeel naar transactioneel leiderschap een demotiverend effect zal hebben op de medewerkers en daardoor in een aantrekkelijke arbeidsmarkt ongewenst verloop kan veroorzaken. Ten tweede omdat de concrete resultaten qua arbeidsprestatie op de korte termijn bij transactioneel leiderschap hoger zijn dan bij transformationeel leiderschap, dat beter scoort op de langere termijn. Breder en hoger in de organisatie wordt de transactionele leiderschapsstijl van oudsher meer toegepast en gewaardeerd waardoor de druk op de leiding kan toenemen om opnieuw de transactionele stijl te hanteren.

Tot slot is het van belang om samen met de medewerkers concrete maatregelen te ontwikkelen om de aangegeven ervaren werkdruk te verminderen en een passende work/life balance te realiseren. In de eindinterviews geven medewerkers aan zorg te hebben bij de ontwikkeling van de eigen ervaren werkdruk en/of de waarneming van werkdruk bij collega's. De adviseur heeft de leiding met concrete suggesties⁵ geadviseerd om hier zowel in de weekstart als in de individuele en afdelingsbegeleiding gezamenlijk passende maatregelen te ontwikkelen.

In dit project heeft de zorg voor stabiliteit, draagvlak en betrokkenheid van de medewerkers centraal gestaan. En alhoewel de implementatie van het lean bouwen niet volledig is gerealiseerd is het project toch als succesvol te beschouwen omdat stabiliteit, draagvlak en betrokkenheid van de medewerkers significant zijn toegenomen waardoor de basis voor de verdere implementatie is gelegd.

² Het concept transactioneel leiderschap is verwant met de opvatting dat mensen gemotiveerd worden door beloningen en straffen. Deze leiderschapsstijl appelleert daarom aan het eigenbelang van de volger.

³ Transformationeel leiderschap is een stijl die eigenlijk een proces beschrijft. De leider is bezig met zijn volgers op een manier dat hij een connectie creëert met hen waardoor de motivatie en het moraal van zowel de volger als de leider groeien. (Northouse, 2010).

⁴ Yammarino & Bass, 1990; Jex & Britt, 2008; Ivey & Kline; Northouse, 2010; Chu & Lai, 2011

⁵ Bijlage 1