



Iedere medewerker bij bouwproces betrekken

De bouwsector is bezig om zich fundamenteel te veranderen. De innovatie van techniek en proces wordt meer dan een eendagsvlieg als we deze combineren met sociale innovatie, meent Jan Straatman.

De transitie is 25 jaar geleden voorzichtig in gang gezet met 'Het kan best anders in de bouw' (SBR, 1988). Het tv-programma *Zembla* en de parlementaire enquête zorgden voor een versnelling en de crisis doet daar een flinke schep bovenop. De sleutels voor verandering zijn nieuwe businessmodellen, lean, BIM en duurzame samenwerking. Met deze middelen moet de sector in staat zijn om de klant en de eindgebruiker beter, sneller en goedkoper toegevoegde waarde te leveren, waarbij ook nog geld wordt verdiend. Deze nieuwe werkwijzen leveren nauwelijks resultaat op als deze niet gepaard gaan met een fundamenteel andere houding en gedrag, een andere cultuur.

Dominante strategieën

Traditioneel bedachten architecten en adviseurs wat bouwers en installateurs moesten maken. Daardoor waren met name de laatste capaciteitsgedreven, wat leidde tot de houding 'u vraagt, wij draaien' en prijsoorlogen. Alles was erop gericht om zo goedkoop mogelijk te produceren, waarbij vergaande specialisatie en transactiegericht inkopen de dominante strategieën waren. De onbedoelde gevolgen waren coördinatieproblemen, een *ieder-voor-zich-cultuur*, faalkosten en weinig aandacht voor de klant. Deze manier van doen was houdbaar in een tijd van schaarste. Dat kan niet meer en dat willen we niet meer. Het traditionele systeem

had ook tot gevolg dat een groot deel van de creativiteit en denkkracht van mensen in de bouw werd *kaltgestellt*. Bouwers en installateurs mochten zich niet bemoeien met het ontwerp, want dat was ander-mans domein. Bouwvakkers en monteurs moesten domweg uitvoeren wat hen was opgedragen. Zo werd het gewoon dat er gebouwd werd op een manier waarvan iedereen wist dat het veel beter kon. Het nieuwe bouwen breekt met deze traditionele werkwijze. Het vertrekpunt is de gewenste toegevoegde waarde voor de klant, die vraagt om bijvoorbeeld schoonheid, functionaliteit, comfort, duurzaamheid, gebruiksgemak en betaalbaarheid. De klant vraagt geïntegreerde producten of diensten, een proces zonder gedoe en zekerheid over prestaties, prijs en levertijd. Dan ligt een nieuw businessmodel voor de hand, waarbij een partij verantwoordelijkheid neemt, het leverings- en productieproces organiseert en de prestaties garandeert. De omslag naar het nieuwe bouwen vraagt niet alleen nieuwe werkwijzen, maar ook een andere houding en gedrag, om sociale innovatie. Dat gaat niet vanzelf, want ze zijn diep ingesleten in de dagelijkse gewoontes, waardoor het nauwelijks opvalt dat ze niet meer effectief zijn. Niet meer doen wat gevraagd wordt, maar proactief meedenken hoe het beter kan. Andere partijen niet meer uitknippen en bij elk project inwisselen lijkt dat het bij een ander een tikje goedkoper kan, maar samen leren, en zoeken naar een slimme manier van werken. De klant of eindgebruiker niet meer zien als storende factor, maar als partij die je bestaansrecht geeft. De ondernemers in de voorhoede bouwen aan nieuwe businessmodellen. De meeste hebben gemeen dat zij de regie nemen om volledig te

voorzien in de behoeften van de klant. Zij gaan vastere verbindingen aan met hun partners, waardoor iedereen het aantrekkelijker vindt om te investeren in gezamenlijke leerprocessen en het onderling afstemmen van processen. En zij maken gebruik van slimmere systemen voor uitwisseling van informatie, zoals Bim.

Wezenlijk

Een deel van de 'winst' is te behalen door procesverbetering. Lean bouwen is het instrumentarium dat daar momenteel voor wordt gebruikt. Vaak nog beperkt tot lean-planning, maar er is veel meer. Voor lean is het wezenlijk dat het management iedere medewerker betreft bij het benoemen en aanpakken van verbeteracties. Niet alleen omdat bijvoorbeeld bouwvakkers of installateurs drommels goed weten wat er in hun activiteiten is te verbeteren. Vooral omdat zij verbeteracties die ze zelf hebben bedacht veel beter accepteren. Deze denkwijze is wennen, zowel voor bouwvakkers en installateurs, als voor hun managers. De een is gewend om te commanderen, de ander om de instructies zonder commentaar uit te voeren. Deze hiërarchie kan niet meer en willen we niet meer. Als de initiële hobbels eenmaal zijn genomen, dan blijkt dat iedereen meer lol heeft in zijn werk, met een beter resultaat en tevredener klanten.

Drs.ing. Jan Straatman

Directeur Balance & Result en interim lector nieuwe cultuur in de bouwketen Hogeschool Utrecht

Tijdens de conferentie 'Lean Bouwen 2.0' op 10 oktober is het bouwen aan een lean-cultuur een van de thema's.

www.balance-result.nl