



Learning Community Loohuis Installatietechnieken: ruimte en tijd voor het focussen op één specifiek verbeterpunt

Jeroen Nijmeijer is Teamleider Utiliteit bij Loohuis Installatietechnieken. Enthousiast en voor het eerst nam hij deel aan een Learning Community. Zijn eerste ervaringen zijn positief: “In een Learning Community zit je eigenlijk ‘gedwongen’ bij elkaar en heb je de tijd, begeleiding en vrijheid om je volledig op één specifiek verbeterpunt te focussen.”

Concreet project als vraagstuk

Jeroen was eerder projectleider bij Loohuis Installatietechnieken, onder andere van het recente project De Bataafse Kamp in Hengelo. Dit project werd verkozen tot onderwerp van de Learning Community. Inmiddels is Jeroen actief als teamleider. De rol van Jeroen in de Learning Community was als lid en hij woonde een aantal sessies bij. Wat was eigenlijk de centrale uitdaging in deze Learning Community? Jeroen: “Het project in Hengelo is complex en groot. Er zijn geen galerijen en elk appartement moesten wij voor ons installatiewerk beleveren met materiaal en onderdelen, en dat 44 keer. Dit leverde logistiek knelpunten op. Het doel van deze Learning Community was om eerst inzicht te krijgen in de logistieke werkprocessen van dit project. Vervolgens hadden we als doel deze processen met elkaar te optimaliseren door het bedenken en realiseren van de meest efficiënte materiaalstromen. Praktisch vertaald? Hoe bereiken we dat we zo min mogelijk loopbewegingen met materialen creëren in het totale projectproces, dus een betere bouwplaatslogistiek?”

Ideeën direct toepassen

De Bataafse Kamp is een voormalige middelbare school, gebouwd in 1954. Het gebouw is getransformeerd tot een wooncomplex met unieke koopappartementen. De stad als voortuin en het Bataafse Park als achtertuin, is het achterliggende idee voor bewoners. De vorm van het gebouw creëert bovendien een soort gemeenschap. Jeroen: “Loohuis brengt in deze 44 appartementen de volledige installaties aan, dus de E- en W-installaties, behalve de bron buiten het complex en de warmtepomp. Het project is volop in uitvoering en een aantal logistieke verbeterpunten uit onze Learning Community kon daardoor direct worden toegepast en, indien nodig, aangepast.” De samenstelling van de deelnemers aan de Learning Community liep dan ook gelijk op met de samenstelling van de deelnemers aan de projectgroep voor De Bataafse Kamp. Jeroen: “Dan heb je het over projectleider Ruud Waaijer en de twee werkvoorbereiders voor E en W. Zij tekenen het project en stellen alle daarvoor benodigde materialen vast. Maar ook namen twee leidinggevende monteurs van het project deel, ook hier een E en een W monteur.” In een Learning Community is elk lid gelijkwaardig en speelt hiërarchie geen rol. Jeroen: “Maar dat is ook precies onze bedrijfscultuur zoals deze altijd al was. In onze organisatie is niemand meer dan de ander. Je kunt altijd zeggen wat je wilt, in de Learning Community, maar ook daarbuiten.”

Aftasten rol facilitator

Voor Jeroen en zijn collega's was dit de allereerste Learning Community waar zij aan deelnamen: “Marieke Daemen nam deel als facilitator. Mijn eerste idee was dat zij vanuit haar rol met meer input zou komen. Maar haar rol is beduidend anders, bleek al snel. Namelijk: het verbinden van alle medewerkers en afdelingen in deze Learning Community. Met als doel dat we zelf en met elkaar tot een oplossing voor dit vraagstuk zouden komen. Die rol van Marieke was ons op voorhand niet duidelijk en dit is een overleg helder gemaakt en daarmee ook rechtgezet. Al snel speelde zij een hele belangrijke rol in de Learning Community. Ze nam als facilitator in de besprekingen met de Learning Community het voortouw, de lead.” Naast Marieke Daemen nam ook een docent deel aan de Learning Community. Jeroen: “Dat was Michiel Greven, teamleider techniek aan hogeschool Windesheim.”



Kritisch sparren met ideeën

Hoe heeft de Learning Community de gewenste verbeteringen in het project de Bataafse Kamp, met als kerndoel minder loopbewegingen met materialen, bereikt? Jeroen: “We hebben gewoon heel concreet in een aantal sessies met elkaar ideeën op tafel gelegd en vervolgens kritisch met elkaar bekeken. Een voorbeeld van een verbeteridee? De aanvoer van sanitair hebben we gecentraliseerd en de aanlevering daarvoor door de leverancier per huisnummer op één of meerdere pallets laten aanleveren. Met ook het huisnummer daar duidelijk op vermeld en ook nog eens just-in-time aangeleverd. Dat bleek al direct een verbetering, hoewel de eerste sessie van de Learning Community deze oplossing niet direct scherp kreeg. Want de leverancier bleek heel veel sanitair materialen op nalevering te hebben. Ook hadden ze alsnog alle elektrische radiatoren op één pallet aangeleverd in plaats van per pallet op de huisnummers. De eerste keer ging dit dus niet helemaal goed. De naleveringen gooiden roet in het eten voor onze bedachte oplossing. Bij de tweede keer zagen we al een verbetering.” Een belangrijk leerpunt van deze Learning Community is dus meer materialen clusteren en just-in-time aanleveren. Jeroen: “Ook zagen we het voordeel in van een Manitou verreiker die de pallets omhoog bracht omdat er geen galerijen waren om de materialen daaroverheen aan te leveren bij de woningen.”

Voordeel: even vrijgespeeld van dagelijkse werk

Los van de opdracht en de uitkomst heeft Jeroen het als heel prettig ervaren dat je in een Learning Community even helemaal vrijgespeeld bent van je dagelijkse werk: “Intern doen we dit soort verbeteressies ook wel, maar eigenlijk te weinig. Zoals het bij elkaar brengen van de kartrekkers bij de opstart van een project. We nemen dan de tekeningen door. Maar door de enorme drukte van de laatste jaren is hier niet altijd de benodigde aandacht voor geweest. In een Learning Community zit je eigenlijk ‘gedwongen’ bij elkaar en heb je de tijd, begeleiding en vrijheid om je volledig op één specifiek verbeterpunt te focussen. Kijk, monteurs zijn druk, hebben geen tijd en willen de bouw op. Toch hebben ook zij ingezien door hun deelname aan de Learning Community dat we er met elkaar écht iets van leren.”

Opbrengsten vaker toepassen

Hoe bereikt de Learning Community eigenlijk dat de specifieke logistieke verbeteringen op het project De Bataafse Kamp voortaan ook in andere projecten vanaf de start als standaard worden meegenomen? Jeroen: “Op dit moment zit de bereikte oplossing alleen nog in onze hoofden, maar het zet wel goed in ons hoofd. Vooral de werkvoorbereiders hebben de meeste sessies van de Learning Community bijgewoond dus zij zijn er nu écht van doordrongen dat we voortaan bij andere projecten er al aan de voorkant met alle betrokkenen beter over nadenken met elkaar.” Smaakt deze Learning Community voor Jeroen eigenlijk naar meer? “Misschien wel, dan ligt het er heel erg aan wel project en welke uitdaging we de volgende keer bij de kop pakken.”

Visie directie

Mark Lenferink is vestigingsdirecteur Fleringen: “Dit is ook de vestiging die centraal stond in deze Learning Community, specifiek met het project De Bataafse Kamp. Vanuit die hoedanigheid was ik zijdelings betrokken bij deze Learning Community. Het was voor Loohuis de tweede Learning Community, bij de eerste was ik actief betrokken. Wel hebben we een aantal verbeterpunten gecommuniceerd naar hogeschool Saxion en de UT naar aanleiding van de eerste Learning Community. Die hebben zij actief opgepakt en was voor ons een positieve aanleiding om ook in zee te gaan met elkaar voor deze tweede Learning Community.”



Mark noemt een leerpunt: “We hadden op voorhand een ander verwachtingspatroon van de begeleidende onderwijsinstellingen. Ons idee was dat zij aan de oplossingskant suggesties zouden aandragen. Maar hun rol is niet zozeer inhoudelijk, maar veel meer op het vlak van procesbegeleiding.”

Goede zet: keuze voor tastbaar project

Een goede zet voor de tweede Learning Community vond Mark de koppeling aan een concreet project: “In de eerste Learning Community hebben we met elkaar een proces onder de loep genomen, het proces van informatieoverdracht in relatie tot projecten. Wellicht was dat iets te abstract naar onze collega’s in de uitvoering toe. Voor deze tweede Learning Community besloten we een praktisch project bij de kop te pakken, samen met de medewerkers die ook écht op het project werken. Dat bleek een goede greep om de gewenste bouwplaatslogistiek te optimaliseren. Daarmee maakten we deze tweede Learning Community veel tastbaarder voor de deelnemers.” De essentie van een Learning Community is dat alle deelnemers zonder hiërarchische belemmeringen kunnen zeggen wat ze denken en voelen. Ziet Mark dat ook zo? “Die manier van werken zit al in Loohuis verankerd. De deuren staan hier open en in de basis is niemand meer dan een ander. Uiteraard zijn wel de verantwoordelijkheden voor beslissingen helder afgekaderd. Bij de eerste Learning Community was het onderwerp wellicht te abstract voor de mensen van de werkvloer en trad er wat afstand op. Nu, met het concrete project als onderwerp zag je dat alle leden van de Learning Community vrijelijk ideeën op tafel legden, echt bottom up.”

Rol van facilitator

Marieke Daemen is in het dagelijks leven docent en werkt momenteel op de afdeling Onderwijs & Kwaliteit van Hogeschool Saxion. Zij nam deel aan de Learning Community bij Loohuis Installatietechniek in de rol van facilitator: “Bij Loohuis waren er bij de start wat vragen over mijn rol als facilitator. Zij dachten dat ik inhoudelijk advies kwam geven over het onderwerp van hun Learning Community. Die verwarring zag ik bij eerdere Learning Communities ook weleens. Daarom heb ik al direct bij aanvang duidelijk gemaakt dat ik voor hen geen adviesrapport zou schrijven over hun uitdaging op het vlak van bouwplaatslogistiek. Ik installeer bijvoorbeeld geen warmtepompen en badkamers, dat is totaal mijn vak niet.” De Learning Community van Loohuis zag dit in, maar vroeg zich vervolgens af welke rol Marieke dan als facilitator zou spelen? “Ik maak geen actielijst en geen notulen. Dé essentie is namelijk dat alle leden van de Learning Community zelf samen inhoudelijk aan de slag gaan om een oplossing voor hun uitdaging te bedenken. Mijn rol is dat proces begeleiden en faciliteren. Daarom ben ik wel blij met wat Jeroen zegt over de rol van facilitator: het verbinden van alle medewerkers en afdelingen in deze Learning Community. Met als doel dat zij zelf en met elkaar tot een oplossing voor dit vraagstuk zouden komen.”

Voordeel van concreet project

Wat daarbij hielp, benadrukt Marieke, is dat de Learning Community een concreet project bij de kop pakte: De Bataafse Kamp: “Daardoor konden we heel praktijkgericht insteken op het omlaag brengen van de loopbewegingen van de monteurs. Daarbij hielp het ook dat de Learning Community onder andere óp de bouwplaats samenkwam in de bouwkeet. Door de ramen heen konden we alle logistieke bewegingen letterlijk zien. Dat helpt om bij mogelijke oplossingen af te wegen of deze ook echt uitvoerbaar zullen zijn. Zo werd meteen duidelijk dat de montage van de balkonhekken uitgesteld moest worden om ons plan te laten slagen. De opbrengsten van onze verbeterideeën waren dus direct inzichtelijk.”



Geen nadruk leggen op leren

Marieke stipt nog een ander issue aan: “Learning in het begrip Learning Community betekent leren, maar dat begrip stoot sommige mensen af omdat ze dat bijvoorbeeld meteen koppelen aan minder fijne ervaringen met leren op school. Daarom is de vraag: 'Wat heb je geleerd in deze Learning Community?' niet voor iedereen goed te beantwoorden. Tegelijkertijd, en dat is het mooie, zie ik dat ook de deelnemers aan deze Learning Community bij Loohuis heel veel hebben geleerd! Gewoon, door ideeën in te brengen, zaken te delen, elkaar vragen te stellen en naar elkaar te luisteren. Dát is de winst. Mijn taak als facilitator is dan ook om de deelnemers aan de Learning Community zoveel mogelijk met elkaar te laten delen. Mijn kerndoel is hen daartoe uit te nodigen, maar dan nog zien sommige deelnemers dit niet als onderdeel van een leerproces. Overigens geldt dit uiteraard niet voor iedereen.”

Toekomstige toepassing

Tot slot: hoe gaat Loohuis de logistieke verbeteracties vanuit de Learning Community inbedden in de vaste projectprocessen zodat de voordelen ervan zich ook in toekomstige projecten herhalen? Marieke: “Het vastleggen ervan in ISO-handboeken gaat de monteurs niet helpen de logistieke verbeterpunten voortaan standaard toe te passen. Want wanneer kijken zij daar in? De praktische inzichten uit het project De Bataafse Kamp hebben de deelnemers geïnspireerd ook voor toekomstige bouwprojecten op voorhand goed na te denken over de meest optimale bouwplaats logistiek. Daar ben ik van overtuigd geraakt.” Ook Michiel Greven, teamleider techniek aan hogeschool Windesheim, nam deel aan de Learning Community. Welk voordeel ziet Marieke daarvan? “Een docent kan zijn of haar verbazing ergens over uitspreken en ook inhoudelijk doorvragen op de materie, heel waardevol en aanvullend.”