

MASTER

**Vliegensvlug verbeteren : een kwestie van mobiliseren, conditioneren en vertrouwen
een onderzoek ter ondersteuning van het veranderingsproces van Fokker Aircraft Services**

Tjioe, Frank

Award date:
1995

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

VLIEGENSVLUG VERBETEREN

EEN KWESTIE VAN MOBILISEREN, CONDITIONEREN EN VERTROUWEN

Een onderzoek ter ondersteuning van het veranderingsproces van
Fokker Aircraft Services

Afstudeerrapport

Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technische Bedrijfskunde
Vakgroep Technologie & Arbeid

In opdracht van

Fokker Aircraft Services B.V.,
Hoogerheide

Bedrijfsbegeleiders

E. Kooij
Ing. F. Ravestijn
Ing. K.J. Schuring

Examencommissie TUE

Dr. F.M. van Eijnatten Vakgroep T&A
Ir. J.P.C. Wubben Vakgroep LBS
Ir. J.M.J. Loeffen Vakgroep T&A

Afstudeerder
Identiteitsnummer

F. Tjioe
315590

Bergen op Zoom, oktober 1995

VOORWOORD

Voor U ligt het afstudeerrapport dat het sluitstuk vormt van mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Het rapport geeft een beschrijving van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd binnen Fokker Aircraft Services B.V. te Hoogerheide.

Het onderzoek heeft in totaal zo'n tien maanden in beslag genomen. Ik heb gedurende deze periode ervaren dat het uitvoeren van een afstudeeronderzoek niet alleen betekent dat reeds verworven kennis wordt toegepast, maar dat een dergelijk onderzoek ook (juist) veel nieuwe inzichten oplevert. Mijn overtuiging dat het succes van een organisatie grotendeels is terug te voeren op de wijze waarop de mensen in die organisatie functioneren, is door dit onderzoek versterkt.

Er zijn verschillende mensen die ik om verschillende redenen wil bedanken voor de, directe of indirecte, bijdrage die zij aan het onderzoek hebben geleverd. Van de TU Eindhoven wil ik mijn eerste begeleider, F. van Eijnatten, hartelijk bedanken voor alle tijd en moeite die hij heeft genomen om mij, met een grote mate van geduld, bij te staan gedurende het gehele afstudeertraject. Van zijn (vele) adviezen en uiteenzettingen heb ik dankbaar gebruik gemaakt. Ook wil ik mijn tweede begeleider, J. Wubben, bedanken voor zijn bijdrage aan het onderzoek en het geduld dat ook hij heeft getoond. De adviezen die hij mij heeft gegeven hebben duidelijk gemaakt dat bedrijfskundige problemen vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden benaderd. Verder wil ik J. Loeffen bedanken voor haar rol als beoordelaar van dit afstudeeronderzoek. Fokker Aircraft Services (FAS) wil ik bedanken voor de mogelijkheid om binnen de organisatie het onderzoek uit te voeren. Een aantal mensen wil ik in het bijzonder bedanken: de heren K. Schuring, F. Ravestijn en E. Kooij voor hun rol als bedrijfsbegeleiders; de leden van de werkgroep Civiël en de leiding van de F-27 shift voor hun medewerking aan het onderzoek; iedereen uit de organisatie die hier weliswaar niet bij naam zijn genoemd, maar wel hun medewerking, op welke wijze dan ook, hebben verleend aan het onderzoek. Ik heb ervaren dat het binnen FAS niet heeft ontbroken aan interesse voor mijn afstudeeronderzoek.

Mijn "collega-afstudeerders" binnen FAS worden bedankt voor de constructieve discussies die ik met hen heb gevoerd en de gezelligheid die daarbij zeker ook aanwezig was.

Voordat een afstudeeronderzoek kan worden uitgevoerd, dienen de overige studieonderdelen te zijn afgerond. Omdat dit afstudeeronderzoek het laatste studieonderdeel betreft, wil ik op deze plaats mijn familie bedanken voor hun steun die zij mij gedurende de gehele studie hebben gegeven. Op momenten dat voor mijn gevoel niet alles even goed verliep, stonden zij altijd klaar met bemoedigende woorden, die mij de motivatie gaven om door te zetten.

Ook wil ik op deze plaats Diana Teunissen bedanken. Zij heeft mij in de afgelopen vijf jaar regelmatig bijgestaan en ervoor gezorgd dat ik de moed niet verloor. Zonder haar was ik niet op het punt beland waar ik nu sta.

Frank Tjioe
Bergen op Zoom, november 1995

ABSTRACT

This report gives an account of a research project, conducted at Fokker Aircraft Services B.V.. The project concentrated on parts of one main issue: organizational change. The human element in the process of change has been of special concern. Assisting the members of the organization in that process was the most important goal.

SAMENVATTING

Dit voorliggende verslag omvat de rapportage van een afstudeeronderzoek, dat is uitgevoerd in het kader van de studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Het onderzoek is uitgevoerd bij Fokker Aircraft Services (FAS) te Hoogerheide. FAS richt zich op onderhoud, modificatie en reparatie (OMR) aan zowel civiele als militaire vliegtuigen en vliegtuigonderdelen. De activiteiten hebben plaatsgevonden binnen de civiele afdeling.

Het voornemen van FAS om een organisatiebreed veranderingsproces te starten, heeft de aanleiding voor het onderzoek gevormd. In zijn algemeenheid kan het onderzoeksgebied waarin is gewerkt met de term "organisatieverandering" worden aangeduid.

De opdracht

De opdracht voor het onderzoek is tussentijds aangepast. De oorspronkelijke opdracht luidde:

"Ontwikkel na bestudering van het bestaande primaire en ondersteunende proces een implementeerbaar ontwerp voor een, gezien de markteisen en de daarvan afgeleide functionele eisen, betere organisatiestructuur en samenwerkingswijze. Ontwikkel tevens een plan dat aangeeft op welke wijze dit herontwerp kan worden geïmplementeerd".

De aanpassing van de oorspronkelijke opdracht heeft geleid tot de volgende definitieve opdrachtformulering:

"Ontwerp een implementatieplan waarin wordt aangegeven hoe de voorgenoemen organisatieveranderingen kunnen worden ingevoerd en geef ondersteuning aan het veranderingsproces".

De uitvoering

Tot aan de aanpassing van de opdracht heeft het onderzoek zich gericht op de structurele verandering van de organisatie. Daartoe is gebruik gemaakt van twee, sterk verwante,

ontwerpmodellen. De stappen die deze modellen "voorschrijven" zijn deels doorlopen.

De aandacht heeft zich, als gevolg van de aanpassing van de opdracht, vervolgens veel meer gericht op de "menselijke" aspecten, welke met een ingrijpend veranderingsproces samenhangen. Met het doel de veranderingsbereidheid te verhogen en "bottom up"-initiatief te stimuleren, zijn op de werkvloer kleine verbeteracties voorbereid en uitgevoerd. Daarnaast is deelgenomen in een werkgroep, die tot doel had de veranderingen voor het civiele gedeelte van de organisatie voor te bereiden. Daarbij is vooral een spiegelfunctie vervuld.

De resultaten

De activiteiten die vóór de aanpassing van de opdracht zijn uitgevoerd, hebben geleid tot een beeld van de problematiek waarmee FAS te kampen heeft. Met name inzicht in de omgevingsturbulentie en de knelpunten binnen de organisatie zijn het resultaat ervan.

De verbeteracties op de werkvloer hebben geleid tot een lichte vermindering van verstoringende factoren. In de werkgroep zijn, middels een evaluerende en een adviserende rol, recentelijke inzichten op het gebied van organisatievernieuwing naar voren gebracht. Dat heeft met name geleid tot een verbreding van het inzicht van de werkgroepsleden in de problematiek van het (gaande) veranderingsproces.

Gedurende de uitvoering van het onderzoek (zowel vóór als na de aanpassing van de opdracht) zijn ideeën gevormd over de oorzaken van het moeizame verloop van het veranderingsproces. Deze ideeën zijn weergegeven in de vorm van een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

Conclusie ten aanzien van de doelstelling

Het onderzoek heeft niet of nauwelijks geleid tot de beoogde doelstelling, zoals deze in de (aangepaste) opdrachtformulering naar voren komt. De impact van het onderzoek is daarvoor te marginaal gebleven. Wel heeft het onderzoek inzichten opgeleverd, die het veranderingsproces een wending kunnen geven. Deze inzichten komen met name in het laatste hoofdstuk naar voren, waarin de conclusies, een reflectie op het uitgevoerde onderzoek en aanbevelingen aan bod komen.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

ABSTRACT

SAMENVATTING

1. INLEIDING	1
1.1. Opzet van het rapport	1
1.2. Aanleiding onderzoek	1
1.3. Opdrachtformulering en -aanpassing	3
1.4. Onderzoeksmethodologie	4
2. ALGEMENE ORGANISATIEBESCHRIJVING	7
2.1. Korte geschiedenis van Fokker en FAS	7
2.2. Fokker N.V.	8
2.3. Fokker Aircraft Services	9
3. THEORETISCH KADER	13
3.1. Inleiding	13
3.2. De traditionele versus de moderne organisatie	13
3.3. Weerstand tegen verandering	18
3.4. De organisatiecultuur	19
3.5. Het veranderingsproces	21
4. AANPAK EN RESULTATEN	24
4.1. Ontwerpstappen	24
4.2. Resultaten globale analyse	26
4.3. Knelpuntenbepaling	29
4.4. Stroomanalyse	31
4.5. Aanpassing aanpak	36
4.6. Kleine verbeteracties	38
4.7. Deelname in de werkgroep Civiel	44
5. CONCLUSIES, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN	54
5.1. Conclusies	54
5.2. Een reflectie op het uitgevoerde onderzoek	56
5.3. Aanbevelingen	66

LITERATUURLIJST	69
-----------------	----

BIJLAGEN:

1.	AO-procedure van het primaire proces	72
2.	Resultaten tijdstudie	75
3.	Opsomming uitspraken interviews	78
4.	Onderliggende knelpunten	85
5.	Oorzaak - gevolg relaties tussen de knelpunten	87
6.	aanduiding knelpunten op werkvloer	89
7.	Ingeschatte oorzaak en oplossingrichting knelpunten werkvloer	93
8.1.	Opgestelde ontwerpregels	97
8.2.	Nota; "Gedragsverandering is een groeiproces"	98
8.3.	Literatuur; "Maximale versus minimale arbeidsdeling	104
9.	Het zeven-krachtenmodel van Berenschot	111

1. INLEIDING

1.1. Opzet van het rapport

In deze inleidende paragraaf wordt van elk hoofdstuk een beknopte inhoudelijke beschrijving gegeven. Het doel hiervan is een indruk te geven van de opbouw van het afstudeerrapport.

Het eerste hoofdstuk bevat, naast deze paragraaf, een beschrijving van de aanleiding tot het onderzoek, de opdrachtformulering en de onderzoeksmethodologie. Deze onderdelen vormen de inleiding op het vervolg van het rapport.

In hoofdstuk twee wordt een algemene bedrijfsbeschrijving gegeven. Dit hoofdstuk geeft een algemene indruk van de organisatie waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Het theoretisch kader waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden, wordt in het derde hoofdstuk beschreven. Dit kader vormt een belangrijke basis voor de conclusies, reflectie en aanbevelingen uit het laatste hoofdstuk. Het geeft een beeld van de gedachtengang die de afstudeerder gedurende het onderzoek heeft gevolgd.

Hoofdstuk vier vormt de kern van dit rapport. Het bevat de aanpak die is gevolgd en de resultaten die daarmee zijn geboekt. Daarmee worden de daadwerkelijk uitvoerende activiteiten beschreven (de activiteiten die voor de organisatie "zichtbaar" zijn geweest). Dit hoofdstuk is puur beschrijvend van aard, wat betekent dat er door de afstudeerder geen waardeoordelen in worden gemaakt.

In het vijfde en tevens laatste hoofdstuk worden eerst de conclusies die uit het onderzoek volgden, gegeven. Dan volgt een reflectie op het uitgevoerde onderzoek. Daartoe is met een "helikopter-view" naar de organisatie gekeken en beschreven wat op die wijze is waargenomen. Zowel uit de conclusies als uit de reflectie zijn aanbevelingen afgeleid. Deze aanbevelingen vormen het laatste onderdeel van hoofdstuk vijf en daarmee van het rapport. In dit laatste hoofdstuk is de mening van de afstudeerder wél verwerkt.

1.2. Aanleiding onderzoek

In de omgeving van FAS zijn een aantal belangrijke ontwikkelingen waar te nemen (zie o.a. het businessplan van 1993):

- Het FAC-werk neemt drastisch af;
- De omgeving waarin FAS opereert is "turbulent" geworden;
- Er is sprake van hevige en toenemende concurrentie;
- Het totale werkaanbod, gebaseerd op het huidige pakket producten, neemt af.

FAS heeft onvoldoende in kunnen spelen op deze ontwikkelingen, wat ertoe heeft geleid dat de financiële positie van FAS snel is verslechterd. In 1994 is reeds verlies geleden en de begroting van 1995 laat eveneens een verlies zien. Het ongewijzigd laten van de huidige situatie, betekent het verder volgen van de neergaande spiraal. Dat zal op den duur vrijwel zeker leiden tot sluiting van het bedrijf. Om daaraan te ontkomen is een veranderingsproces¹ gestart. De aandacht gaat uit naar twee, onderling gerelateerde, aspecten: de strategie en de structuur van de organisatie.

Strategie

Door het wegvallen van belangrijke volumes in de vorm van afbouw/ombouw van Fokker-programma's en het afnemende werkaanbod, zal marktpenetratie in de OMR-markt² moeten plaatsvinden. Hierbij zal sprake zijn van het werven van nieuwe klanten zowel als het leveren van nieuwe producten. De concurrentiepositie zal moeten worden verbeterd door kostenreductie en efficiency-verbetering. Dit betekent dat de (interne) organisatie zal moeten worden aangepast. Dat is ook nodig voor het kunnen omgaan met de omgevingsturbulentie. Dit laatste vereist een organisatie die zich snel en adequaat kan aanpassen aan veranderende condities (omgevingseisen).

Structuur

Met "structuur" wordt de interne organisatiestructuur van het bedrijf bedoeld. Een belangrijke verandering zal een onderscheid binnen de organisatie tussen verschillende PMC's (Produkt/Markt Combinaties) zijn. Deze PMC's zullen zich van elkaar onderscheiden middels drie criteria:

- De functie voor de gebruikers;
- De klanten, potentiële klanten en hun koopmotieven;
- De kritische expertise, nodig om beter dan anderen de functie voor de gebruikers waar te maken en de klant te overtuigen.

¹ De term "veranderingsproces" wordt in dit onderzoek breed opgevat: niet alleen de concrete ingrepen (veranderingen) zelf worden ertoe gerekend, maar ook de initiatie, organisatie en planning daarvan.

² "OMR" staat voor "Onderhoud, Modificatie en Reparatie".

1.3. Opdrachtformulering en -aanpassing

De opdracht voor het onderzoek is als volgt geformuleerd:

"Ontwikkel na bestudering van het bestaande primaire en ondersteunende proces een implementeerbaar ontwerp voor een, gezien de markteisen en de daarvan afgeleide functionele eisen, betere organisatiestructuur en samenwerkingswijze. Ontwikkel tevens een plan dat aangeeft op welke wijze dit herontwerp kan worden geïmplementeerd".

De grenzen van het onderzoek worden bepaald door de volgende afbakeningen:

- Binnen de totale FAS organisatie zal alleen het civiele gedeelte in het onderzoek worden beschouwd;
- Binnen het civiele gedeelte zullen de afdeling Productie en de direct ondersteunende afdelingen worden betrokken, de laatste met betrekking tot hun direct aan het productieproces ondersteunende activiteiten (met name de relatie tussen de ondersteuningsfunctie en het productieproces is van belang);
- Aangenomen wordt dat de stappen die in het technische (primaire) proces worden doorlopen, juist zijn (het onderzoek richt zich op de organisationele aspecten van het werk en niet op de technische);
- Over eventuele personele consequenties zullen geen uitspraken worden gedaan;
- Weerstand die mogelijk als gevolg van het onderzoek optreedt, hoeft niet eerst te worden overwonnen voor een voortzetting van het onderzoek, tenzij niet anders mogelijk;
- De omgevingskenmerken (waaronder bijvoorbeeld de markteisen) worden voor het onderzoek als gegeven (en uitgangspunt) beschouwd;
- De strategische beleidsvorming blijft buiten beschouwing/wordt als gegeven beschouwd.

Bovenstaande opdrachtformulering en onderzoeksaafbakening zijn tot aan de tussentijdse voordracht gehanteerd. De resultaten uit die periode hebben geleid tot een aanpassing van de opdrachtformulering. Deze aangepaste formulering is gedurende het vervolg van het onderzoek gehanteerd en luidt:

"Ontwerp een implementatieplan waarin wordt aangegeven hoe de voorgenomen organisatieveranderingen kunnen worden ingevoerd en geef ondersteuning aan het veranderingsproces".

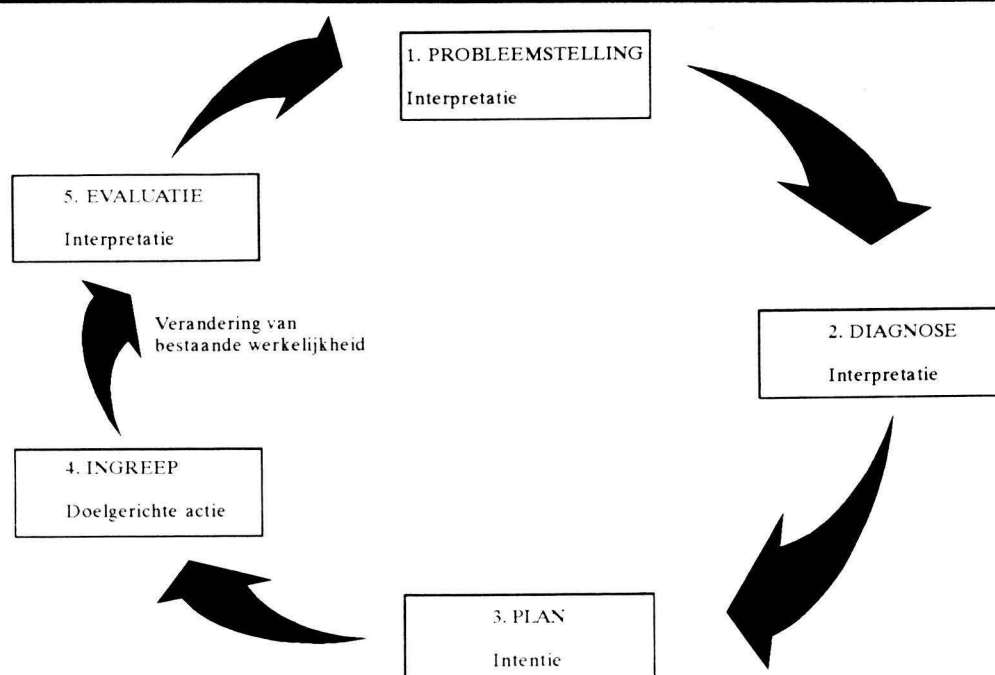
In dit onderzoek wordt onder "implementatieplan" verstaan een plan waarin wordt

aangegeven hoe de door FAS voorgenomen veranderingen kunnen worden ingevoerd. Onder "het ondersteunen van het veranderingsproces" wordt verstaan het inbrengen van relevante kennis ter ondersteuning van het ontwerpproces en het meewerken aan het verhogen van de veranderingsbereidheid in de organisatie. De aangepaste opdracht impliceert dat weerstanden niet meer kunnen worden verwaarloosd. Verder blijft de afbakening van de opdracht ongewijzigd.

Een belangrijke verandering die de aanpassing van de opdracht met zich meebrengt, is gelegen in de plaats van het onderzoek in het gaande veranderingsproces. Daar waar vóór de tussentijdse voordracht gewerkt werd parallel aan het werkelijke veranderingsproces (spiegelfunctie), is daarna aan (de voorbereiding van) concrete veranderingen gewerkt.

1.4. Onderzoeksmethodologie

Het afstudeeronderzoek is gericht op het (her)ontwerp van een werkelijke situatie. Dergelijk ontwerpgericht onderzoek kan aan de hand van de regulatieve cyclus (Van Strien, 1986) worden beschreven. Deze cyclus bestaat uit vijf fasen, waarbij de laatste fase weer de input vormt voor een eventueel volgende cyclus, zie figuur 1.



Figuur 1: De regulatieve cyclus

1. Probleemstelling

In deze eerste fase wordt geconstateerd dat er iets mis is en wordt een probleemstelling geformuleerd. Het betreft een interpretatie van de werkelijkheid.

2. Diagnose

Met behulp van theorie wordt de situatie geanalyseerd, wat resulteert in een diagnose. Ook hier gaat het om een interpretatie.

3. Plan

Op basis van de resultaten uit de vorige fase wordt een actieplan opgesteld. Het gaat om een intentie de situatie te verbeteren.

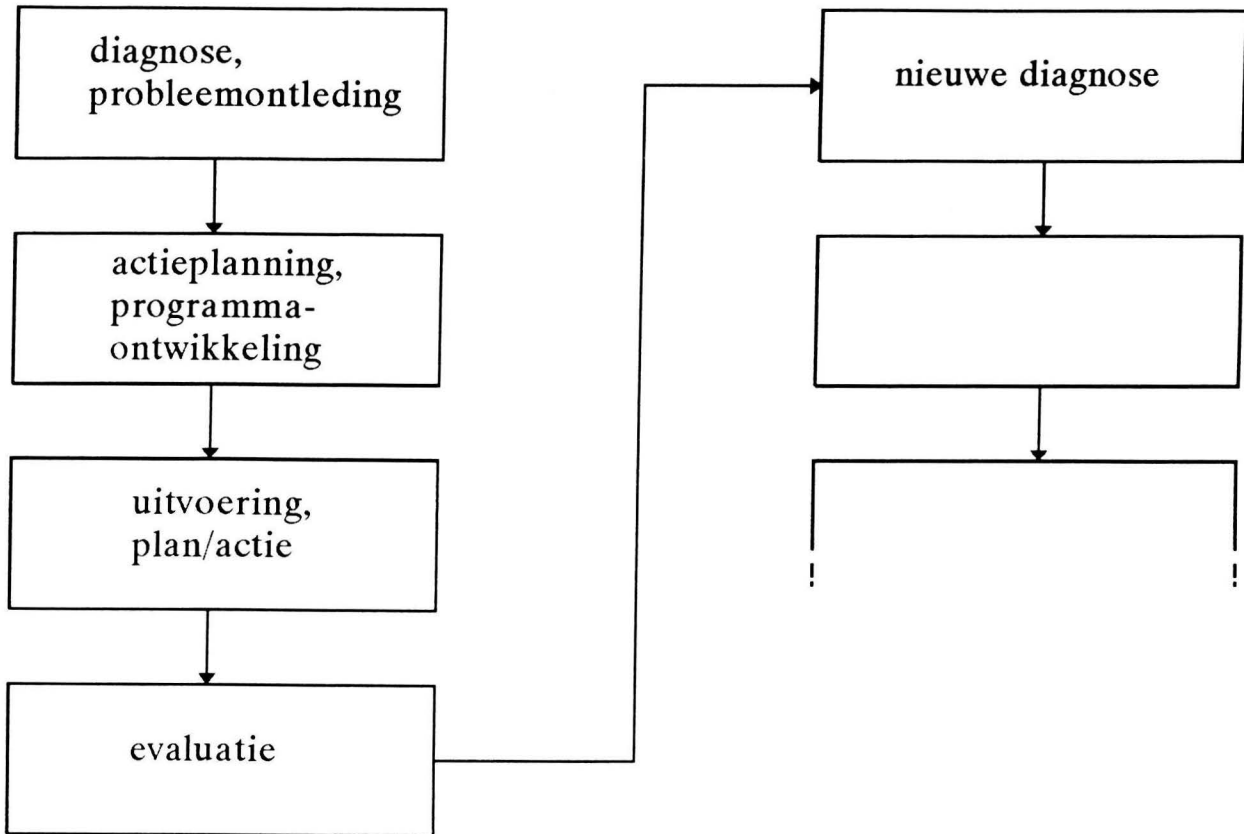
4. Ingreep

In deze fase is sprake van doelgerichte actie: het actieplan wordt daadwerkelijk uitgevoerd, wat leidt tot verandering van de bestaande werkelijkheid.

5. Evaluatie

In deze laatste fase uit de cyclus wordt nagegaan of de ingreep heeft geleid tot het beoogde effect. Dit kan leiden tot de formulering van een nieuwe probleemstelling, waarna de cyclus opnieuw wordt doorlopen.

Een belangrijke eigenschap van een onderzoek waarbij de regulatieve cyclus de onderliggende methode vormt, is dat er sprake is van actie (ingreep in bestaande werkelijkheid). Daardoor is evaluatie van effecten mogelijk en kan eventueel een nieuwe cyclus starten. Op die wijze is er sprake van leereffecten. In dat opzicht is er een grote gelijkenis met het actie-onderzoek (Van der Zwaan, 1990). Het ideale beeld van dat onderzoeksmodel houdt in dat gedurende het onderzoek het actie-element en het onderzoekselement elkaar fasegewijs afwisselen, elkaar beurtelings beïnvloeden. Een ruwe fasen-indeling ziet er uit zoals in figuur 2 op de volgende bladzijde is weergegeven.



Figuur 2: Ruwe fase-indeling van het actie-onderzoek

Allereerst is er een analyse- of diagnosefase waarin het aangedragen probleem uiteen wordt gerafeld. Vervolgens wordt op basis van die diagnose en de gegeven mogelijkheden een concreet actie-programma opgesteld, als eerste stap naar een oplossing. Dan wordt het actieplan ten uitvoer gebracht. Voorts wordt tijdens en zeker na de invoering geëvalueerd of en in hoeverre de gepleegde ingrepen en ondernomen activiteiten tot de effecten geleid hebben, die ervan werden verwacht. Onverwachte uitkomsten en niet-gerealiseerde doeleinden vormen een platform voor het stellen van nieuwe diagnoses. Daarmee kan weer tot een tweede actieplanning worden overgegaan, enzovoorts.

2. ALGEMENE ORGANISATIEBESCHRIJVING

2.1. Korte geschiedenis van Fokker en FAS

In december 1910 completeerde Anthony Fokker, grondlegger van Fokker, zijn vliegtuig "De Spin", waarmee hij in 1911 rondjes boven Haarlem vloog. Op 21 juli 1919 richtte hij in Amsterdam de N.V. Nederlandsche Vliegtuigenfabriek Fokker op. In 1949 werd het predikaat "Koninklijke" verworven.

De Fokker F.II, één van de eerste vliegtuigen voor passagiers-vervoer, werd in 1920 ontwikkeld. Er zouden nog vele vliegtuigen volgen: inmiddels heeft Fokker al meer dan 125 vliegtuigtypen ontwikkeld, waaronder de momenteel in gebruik zijnde typen F-27, F-28, Fokker 50, Fokker 100 en, het meest recent, de Fokker 70.

In 1927 werd in Papendrecht een andere vliegtuigenfabriek opgericht: Aviolanda N.V., maatschappij voor vliegtuigbouw. Deze maatschappij legde zich voornamelijk toe op de nieuwbouw van lichtmetalen vliegtuigen. Na WO II werd het door de snelle groei van de luchtvaart noodzakelijk dat er een aparte reparatie- en inspectiebedrijf werd opgezet.

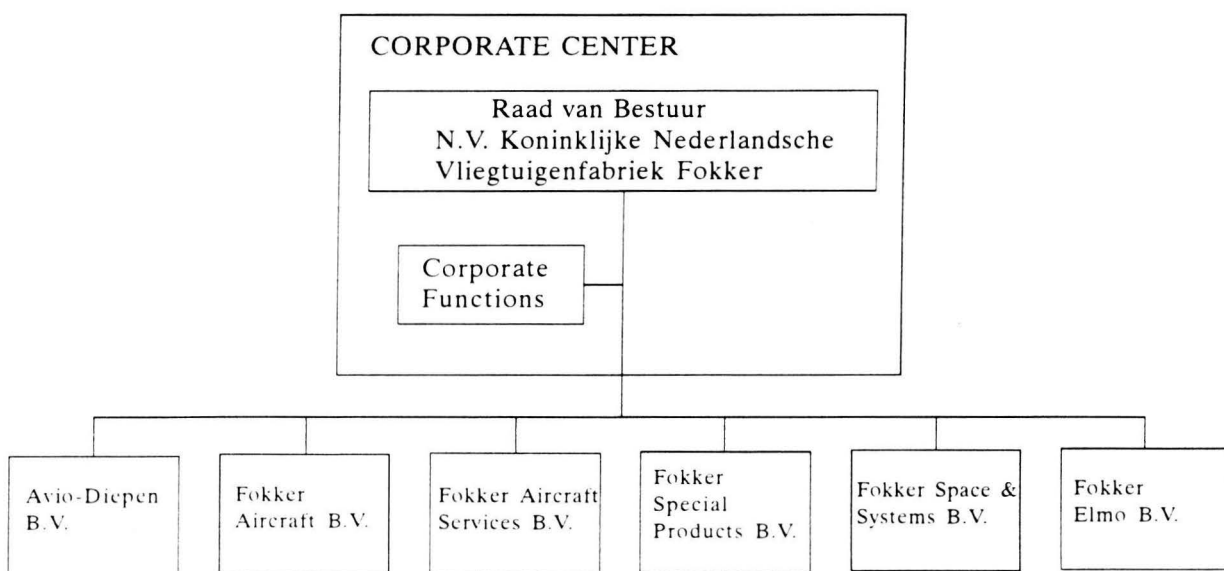
In 1954 werd besloten het reparatie-, revisie- en inspectiewerk te concentreren in een nieuw te vestigen bedrijf in Woensdrecht. Deze lokatie was zeer geschikt omdat er gebruik gemaakt kon worden van de faciliteiten van de militaire basis, in het bijzonder van de landingsbaan.

In 1968 fuseerden Aviolanda en de N.V. Koninklijke Nederlandsche Vliegtuigenfabriek Fokker. Hierbij werd de naam veranderd in Avio-Fokker. In 1980 werd de naam van de vestiging in Woensdrecht veranderd in Fokker B.V. Bedrijf Woensdrecht. Deze vestiging werd per 1 januari 1987 gesplitst in Fokker Aircraft Services B.V. (FAS) en Fokker Aircraft B.V. Bedrijf Elmo (FBE). In dat jaar werd FAS een zelfstandige werkmaatschappij, gericht op onderhoud, modificatie en reparatieactiviteiten (OMR) van vliegtuigen en vliegtuigsystemen.

In 1992 startte Fokker samen met het Duitse DASA (Deutsche Aerospace) en de Nederlandse overheid onderhandelingen over een eventuele fusie tussen Fokker en DASA. Het resultaat was een algemeen akkoord over de structuur van de fusie. In 1993 werd een definitief akkoord bereikt en was de fusie, waarbij DASA een meerderheidsbelang van 51% verwierf, een feit geworden.

2.2. Fokker N.V.

De N.V. Koninklijke Vliegtuigenfabriek Fokker bestaat uit een Corporate Center met daaronder zes zelfstandige werkmaatschappijen, zie figuur 3.



Figuur 3: Organigram Fokker N.V.

- Avio-Diepen B.V.. Avio-Diepen vertegenwoordigt Europese en Amerikaanse fabrikanten van aerospace, elektrokoel- en vriesapparatuur. Tevens wordt de verkoop en distributie van reservedelen voor civiele en militaire vlieg- en voertuigen verzorgd;
- Fokker Aircraft B.V. (FAC). Dit is de grootste werkmaatschappij binnen Fokker. Hier wordt de marketing, de verkoop, het ontwerp, de productie, de ondersteuning en de co-productie van vliegtuigen verzorgd;
- Fokker Aircraft Services B.V. (FAS). FAS is gericht op het onderhoud, de modificatie en de reparatie van vliegtuigen en vliegtuigonderdelen. In de volgende paragraaf komt FAS uitgebreider aan de orde;
- Fokker Special Products B.V. (FSP). Deze werkmaatschappij is gespecialiseerd in

de productie van bijzondere lichtgewicht constructies ten behoeve van de vliegtuigbouw. Daarnaast is de onderneming actief op het gebied van de ruimtevaart en de militaire markt;

- Fokker Space & Systems B.V. (FSS). De activiteiten van deze werkmaatschappij bevinden zich op het gebied van het ontwerp, de integratie en verificatie van ruimtevaartsystemen;
- Fokker Elmo B.V. (FBE). Hier vindt de productie, de assemblage en het testen plaats van elektrische en elektronische componenten en systemen voor vliegtuigen, raketten en ruimtevaartuigen.

2.3. Fokker Aircraft Services

FAS richt zich op het onderhoud, de modificatie en de reparatie (OMR) aan zowel civiele als militaire vliegtuigen en vliegtuigonderdelen. De vliegtuigen waarop FAS zich richt, zijn met name de produkten van de N.V. Fokker. Maar daarnaast wordt ook OMR verricht aan andere typen, waaronder Boeiing 737, F-16 en Lynch-helikopters (in de toekomst komen daar wellicht de door Defensie aangeschafte Apache helikopters bij).

FAS is momenteel, evenals de overige werkmaatschappijen van Fokker, verwickeld in een proces van organisatieverandering. Dit heeft reeds onder meer geleid tot (de aankondiging van) een reductie van het aantal arbeidsplaatsen met 119. Hierdoor komt het totale personeelsbestand van FAS rond de 820 te liggen. De verhouding directen-indirecten lag op ongeveer 2 en zal toenemen omdat de personeelsreductie in het directe en indirecte bestand in absolute waarde gelijk is.

FAS is functioneel georganiseerd, waarbij negen (hoofd)afdelingen kunnen worden onderscheiden, zie figuur 4 op de volgende bladzijde.

Business systems unit

Algemeen ondersteunende afdeling, waarbinnen een onderscheid kan worden gemaakt tussen twee hoofdgroepen: bedrijfskunde en automatisering.

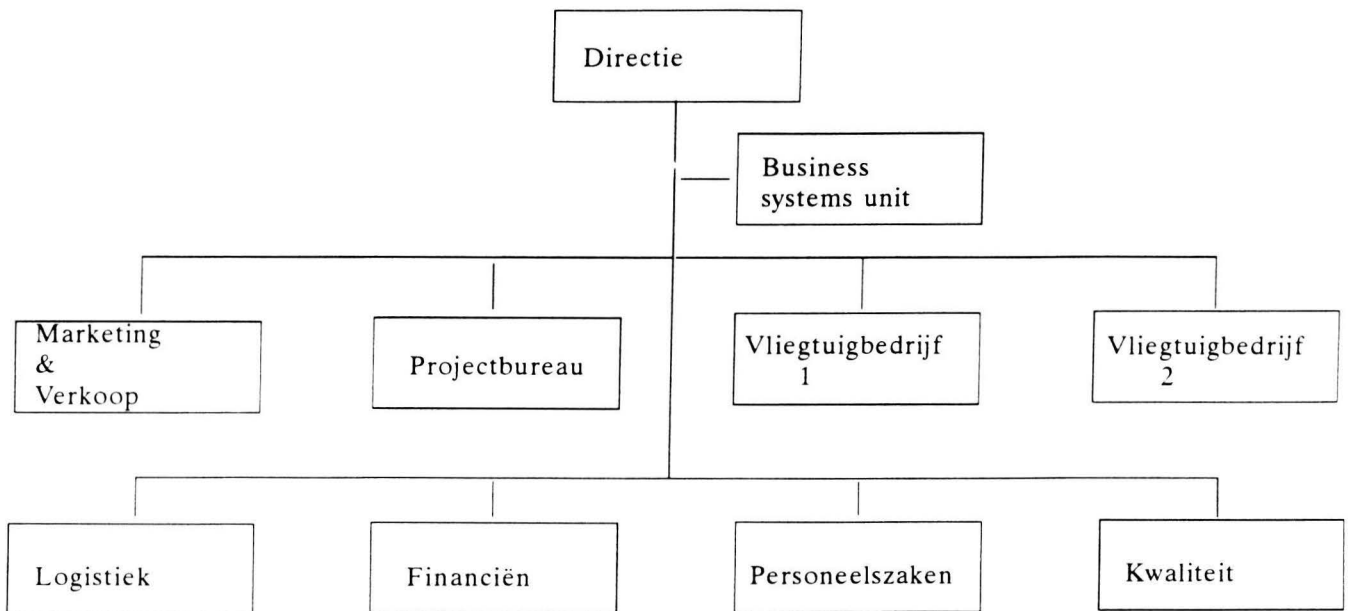
Marketing & Verkoop

Via deze afdeling verloopt het contact met de klant. De aansturing van de andere afdelingen is voor een groot deel gebaseerd op de aanvragen die vanuit hier het bedrijf binnenkomen.

Projectbureau

Alle potentiële en verworven orders, uit zowel de verwervingsfase (Marketing & Verkoop) als uit de uitvoeringsfase (Vliegtuigbedrijf 1 en 2), worden hier op hoofdlijnen

bewaakt en bestuurd.



Figuur 4: Organigram FAS

Vliegtuigbedrijf 1

Hier vindt de eigenlijke productie (primaire proces) plaats. Deze afdeling omvat het civiele gedeelte.

Vliegtuigbedrijf 2

Hier vindt de eigenlijke productie plaats met betrekking tot het militaire gedeelte. Daarnaast vinden hier de activiteiten plaats van de subafdeling Engineering.

Financiën

Deze afdeling houdt zich hoofdzakelijk bezig met de financiële administratie en met budgettering & controlling.

Personeelszaken

De verantwoordelijkheden van deze afdeling liggen op het gebied van personeelsmanagement en training & opleiding.

Kwaliteit

Deze afdeling is verantwoordelijk voor de normstelling en toetsing van de verschillende kwaliteitsaspecten gedurende het hele proces.

Logistiek

Deze afdeling is verantwoordelijk voor de verwerving van materialen en de bewaking van de materiaalstromen.

De verschillende afdelingen zijn vaak verder onderverdeeld in subafdelingen, met ieder hun eigen aandachtsgebied.

De missie van FAS

FAS ontwikkelt en levert technische diensten in de breedste zin van het woord aan bezitters van luchttransportmiddelen en verwerft hiertoe de opdrachten.

Technische diensten omvatten onder meer:

- onderhoud
- modificatie
- reparatie

aan vliegtuigen, vliegtuigsystemen en helikopters.

Behalve direct aan bezitters levert FAS ook technische diensten op commerciële basis aan andere werkmaatschappijen van Fokker.

In de relatie tot de afnemers van haar diensten streeft FAS een duurzaam goede verhouding na, die haar oorsprong vindt in de kwaliteit van haar werk en in de stipte nakoming van gemaakte levertijd-afspraken tegen marktconforme prijzen.

Enkele kenmerken van het werk:

Multi-project situatie

Een verworven order bestaat uit één of meer vliegtuigen waaraan (of waarvoor) werkzaamheden plaats zullen vinden. Het werkpakket kan per order (en tussen verschillende vliegtuigen binnen een order) verschillen. Op elk moment in de tijd is er sprake van meerdere projecten in uitvoering, elk project met zijn eigen leverdatum. Er is op grond van het voorgaande duidelijk sprake van een multi-project situatie.

Capaciteitsvariatie

Per project en binnen een project in de tijd is vaak sprake van een capaciteitsfluctuatie. Dit betekent dat FAS te maken heeft met de problematiek van pieken en dalen in de capaciteitsbehoefte, wat een grote mate van flexibiliteit vereist.

Onvoorspelbaarheid werkpakket

Vliegtuigonderhoud vindt plaats op basis van toestandsafhankelijkheid (TAO: Toestandsafhankelijk Onderhoud). Hierdoor wordt het werkpakket vaak gekenmerkt door onvoorspelbaarheid. Met name het reparatiewerk brengt onvoorspelbaarheid met zich mee: tijdens de uitvoering kunnen allerlei extra reparatie-werkzaamheden worden "ontdekt".

Regelgeving

De produkten waaraan FAS werkt brengen hoge kwaliteitseisen met zich mee (veiligheid: vliegwaardigheid). Deze eisen worden door zowel binnenlandse als buitenlandse luchtvaartautoriteiten gesteld in de vorm van regels en gecontroleerd door externe inspecteurs.

3. THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

Het afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden vanuit een theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt dat kader belicht.

Allereerst wordt de traditionele organisatie tegenover de moderne organisatie geplaatst. Daarvoor heeft de sociotechniek (een bedrijfskundige stroming) als uitgangspunt gediend. De aandacht is met name gericht op de gebreken van de traditionele organisatie om op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen en op de richting waarin de oplossing van daardoor optredende problemen moet worden gezocht.

Het overstappen van een traditionele organisatievorm naar een modernere organisatiewijze, is een ingrijpend veranderingsproces. Naast een verandering van de organisatiestructuur, moeten ook de rollen, verantwoordelijkheden, methoden, gewoonten, denkwijzen, waarden en gedragingen van de mensen in de organisatie worden aangepast. Dergelijke veranderingen roepen weerstand in de organisatie op. De factoren die deze weerstand teweegbrengen vormen het volgende aandachtspunt.

Elke organisatie heeft een specifieke organisatiecultuur. Binnen een traditionele organisatie heerst meestal een organisatiecultuur welke niet effectief zal zijn in een moderne organisatievorm. Wanneer organisaties willen veranderen, zal dan ook de aandacht zeker gericht moeten worden op verandering van de cultuur in de gewenste richting. Het begrip "organisatiecultuur" is daarom het volgende onderwerp van bespreking.

Het "menselijk" aspect speelt een cruciale rol voor de kans op een succesvolle organisatieverandering. Daarom moet het proces van veranderen zorgvuldig worden gemanaged. In de laatste paragraaf wordt "het veranderingsproces" besproken. Deze paragraaf wordt afgesloten met een korte nabeschuiving van hetgeen in dit hoofdstuk ter sprake is gekomen.

3.2. De traditionele versus de moderne organisatie

Een organisatie bestaat bij de gratie van een constante wisselwerking of uitwisseling met haar omgeving (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). De confrontatie met veranderende markten en felle concurrentie doet steeds meer ondernemingen inzien dat ze de wijze waarop ze functioneren moeten veranderen om doeltreffend te kunnen concurreren (Beer et. al., 1992).

Bedrijven die onvoldoende inspelen op de veranderende omgevingskenmerken, krijgen steeds meer moeite om het hoofd boven water te houden. De traditionele manier waarop

zij zijn ingericht voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd. Meer en meer bedrijven besluiten om af te stappen van de traditionele organisatievorm en over te gaan naar een modernere inrichting en werkwijze. Op die manier zorgen zij ervoor dat zij beter kunnen scoren op aspecten als flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit, innovatievermogen en kwaliteit van de arbeid.

De organisatiestijl van een traditionele organisatie verschilt wezenlijk van die van een moderne organisatie. De eerste is meer gericht op stabiliteit terwijl de tweede er juist van uitgaat dat de organisatie zich voortdurend moet aanpassen aan veranderingen waarmee de organisatie (voortdurend) wordt geconfronteerd. Tabel 1 geeft een vergelijking tussen op stabiliteit gerichte organisaties en veranderingsgezinde organisaties (Van Eijnsbergen & Visser in: Beek, 1992).

Tabel 1: Een vergelijking tussen de traditionele en de moderne organisatiestijl

Traditionele organisatiestijl	Moderne organisatiestijl
Taak- en systeemgedrevenheid van binnen naar buiten	Gedrevenheid van buiten naar binnen en intern onderling
Klassieke produktie-focus	"Customized" produktie, service-focus, voortdurende marktontwikkeling, klantgericht
Gestructureerde organisatie met sterke beheerskenmerken en centrale sturing	Zelfmanagement van mensen en groepen decentraal op alle niveaus, in linking-pin verband
Leidinggevend kader beslist mechanistisch: regels, systemen, procedures, jobbeschrijvingen	Leidinggeven relatiegericht, coachend en voorwaarden scheppend
Manager als expert en supervisor, controller	Management gericht op samenwerken en communiceren
Cultuur van volgen en voor reeds gedefinieerde functie geschikt zijn	Cultuur gericht op risico en initiatief nemen en permanent leren
Organisatie wordt opgelegd	Organisatie is zelforganiserend proces, autofocus accomoderend met verandering

Traditionele bureaucratische organisaties functioneren steeds minder effectief en efficiënt. Kenmerken van een dergelijke organisatie zijn een vergaande arbeidsdeling en een sterke nadruk op controle en procedures (voor een nadere beschouwing omtrent deze kenmerken, zie ook bijlage 8.3.). Het gevolg van de vergaande arbeidsdeling is dat "denken" (regeling) en "doen" (uitvoering) van elkaar gescheiden zijn en dat binnen de verschillende "denk-en doe-taken" elke medewerker slechts een fractie van het werk uitvoert. Voor het coördineren en organiseren zijn aparte functionarissen aangesteld, welke elk ook weer sterk gespecialiseerd zijn op een bepaald gebiedje. Controles en procedures worden ingezet om alle opgesplitste taken op elkaar af te stemmen (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993).

De scheiding van regeling en uitvoering legt beperkingen op aan (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990):

1. *Het sensorisch vermogen*: het vermogen om informatie te verzamelen die van belang is voor de regeling van het productieproces;
2. *Het informatie-transformerend vermogen*: het vermogen om de beschikbare informatie adequaat te verwerken;
3. *Het selecterend vermogen*: het vermogen om de juiste beslissingen te selecteren voor wat betreft de regeling van het productieproces;
4. *Het effectuerend vermogen*: het vermogen de geselecteerde acties daadwerkelijk te implementeren;
5. *Het innoverend vermogen*: het vermogen tot innovatie van processen, procedures en systemen met betrekking tot het productieproces.

ad 1. De scheiding van denken en doen heeft tot gevolg dat de denker of de regelaar de informatie waar hij zijn beslissingen op baseert, niet verwerft op basis van eigen lokale observaties in de directe werksituatie. Veel van datgene wat de uitvoerenden ervaren, valt buiten het gezichtsveld van de centrale regelaar en wordt dus ook niet door hem gecontroleerd. Hoe strikter de scheiding, hoe sterker het sensorisch vermogen van de regelaar afneemt. Naarmate hij voor zijn informatieverzameling sterker afhankelijk is van de rapportages van de uitvoerenden zelf, neemt de kans op vertekening toe.

ad 2. De scheiding tussen een centrale regelaar en de uitvoerders zonder regelende bevoegdheden impliceert dat alle relevante informatie in het centrale punt verwerkt moet worden. Naarmate het aanbod aan informatie groter is, zal de kans op informatie "overload" stijgen. Het wordt moeilijker alle informatie op het centrale punt te verwerken.

ad 3. Een gebrekkig sensorisch en informatie-transformerend vermogen ondergraaft het vermogen tot adequate actie-selectie. Als actuele informatie over de ontwikkelingen die zich op de werkvloer voordoen, ontbreekt, dan wordt het onmogelijk daarop met adequate acties te reageren of te anticiperen. Als een voorgeprogrammeerd verwerkingsprogramma de aandacht slechts richt op uitzonderlijke afwijkingen is "fijnregeling" niet mogelijk. Het bezwaar van een gebrek aan actuele informatie en voorprogrammering van de verwerking neemt toe naarmate de omstandigheden waarop de te selecteren acties gericht zijn,

complexer en minder voorspelbaar zijn. Met name onder complexe, onvoorspelbare omstandigheden vraagt goed anticiperen en terugkoppelen om actuele informatie op lokaal niveau. In zulke gevallen is decentrale actie noodzakelijk. Het onvermogen om, bij strikte scheiding van denken en doen, van moment tot moment te anticiperen op korte termijnontwikkelingen en om direct corrigerend op te treden op basis van actuele informatie, impliceert dat men moet vertrouwen op een vooraf vastgelegde programmering van acties. Deze programmering komt noodzakelijkerwijs tot stand op basis van beperkte informatie en de simplificerende transformatie van informatie. Derhalve zijn de beslissingen slecht afgestemd op de lokale situatie.

ad 4. Beslissen en programmeren is één, het daadwerkelijk effectueren van deze beslissingen en programma's is nog iets anders. De centrale beslisser wordt in minstens drie opzichten belemmerd bij het effectueren van zijn beslissingen:

- De inadequaatheid van de geprogrammeerde acties;
- De onmogelijkheid om "alles" te controleren;
- De kloof tussen gepland en actueel procesverloop.

De scheiding van denken en doen vraagt om directief leiderschap met "close supervision" bij de implementatie van geprogrammeerde acties. De baas die volgens deze stijl implementeert onder complexe en onzekere omstandigheden, komt in grote problemen. De plannen blijken al snel niet meer te kloppen, gezien het onvermogen om voorafgaand aan de uitvoering en gescheiden van de uitvoering adequaat te programmeren. De baas die verantwoordelijk is voor de implementatie van de plannen, staat dus voor een onmogelijke opgave. Hij loopt in het beste geval achter de feiten aan en is voor het grootste deel van zijn tijd bezig met het "blussen van brandjes".

ad 5. De scheiding van denken en doen impliceert dat de "doeners" geen formele rol kunnen vervullen bij het innoveren van de technieken, procedures, processen en structuren die bepalend zijn voor het succes van hun inspanningen. Innovatie is denkwerk. De "denkers" zijn echter aangewezen op de formeel geprogrammeerde informatie-uitwisseling met de uitvoerenden. Veel latent aanwezige informatie over problemen die de uitvoerenden ervaren en de ideeën die zij hebben over verbeteringen, blijven dus onbenut.

Om de beperkingen van traditioneel ingerichte organisaties tegen te gaan, is terugdringing van de arbeidsdeling noodzakelijk.

De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming die minimale arbeidsdeling als leidend principe voor het ontwerpen van organisaties heeft (Van Amelsvoort, 1992). Twee belangrijke uitgangspunten van de sociotechniek zijn (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990):

1. De benadering van de organisatie als een open (sociaal) systeem;
2. De "law of requisite variety".

ad 1. Het gedrag van organisaties kan slechts begrepen worden vanuit de wisselwerking met de omgeving. Organisatieproblemen moeten dus niet alleen in relatie tot de interne

structuur geanalyseerd worden, maar ook in relatie tot de omgeving. Een organisatie moet zich voortdurend aan haar omgeving aanpassen.

Vier kenmerken van organisaties als open sociale systemen zijn:

- a. De structuur van organisaties moet worden gevonden in gebeurtenissen en niet in dingen;
- b. Mensen vormen de elementen van de organisatie als sociaal systeem;
- c. De "menselijke elementen" in het systeem beschikken over technische attributen;
- d. Organisaties kunnen zich gedurende langere tijd afsluiten van de omgeving, als waren het gesloten systemen.

ad 2. Deze "wet" geldt als theoretische fundering van de ontwerpregels voor het sociotechnisch ontwerp. De stelling is dat gevarieerdheid slechts beheerst kan worden met gevarieerdheid. Het aantal variatiemogelijkheden binnen een systeem is bepalend voor de regelcapaciteit. Dit kan als volgt worden geïnterpreteerd: de regelcapaciteit moet proportioneel zijn aan datgene wat er geregeld moet worden, om de variatie in de omgeving die men wil beheersen, de baas te worden (en te blijven). Bij onvoldoende regelcapaciteit zijn er logischerwijs twee strategieën mogelijk om ervoor te zorgen dat wordt voldaan aan de law of requisite variety:

- a. Het reduceren van de regelnoodzaak: verminderen van onnodige, door de organisatie zelf gecreëerde regelnoodzaak, via een reductie van de complexiteit van de organisatiestructuur;
- b. Het opvoeren van de regelcapaciteit: via de vorming van (hele) taakgroepen, die op basis van lokale regelcapaciteit en met behulp van flexibele technologie zinvolle produktiedelen beheersen.

Om aan de moderne omgevingseisen te kunnen voldoen, is veel regelcapaciteit op elk niveau in de organisatie nodig. Om dat te kunnen bereiken, moet de structuur veranderd worden (traditionele structuren zijn niet geschikt om deze benodigde regelcapaciteit "in te bouwen"). Een uitgangspunt daarbij moet zijn, zoveel mogelijk kennis, ervaring en organiserend vermogen, noodzakelijk voor de uitvoering, te bundelen in ongedeelde groepseenheden.

Het integraal (her)ontwerpen van de organisatiestructuur dient plaats te vinden in logische stappen. De integrale ontwerpketen (kuipers & Van Amelsvoort, 1990) en het ontwerpproces zoals beschreven door De Sitter et. al. (1986), staan daarbij model (voor een nadere uitwerking, zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.1.).

De overgang van een traditionele naar een moderne organisatievorm gaat altijd gepaard met weerstand. Die weerstand speelt in elke organisatieveranderingsinspanning een sleutelrol (Moorhead & Griffin, 1992). De oorzaken kunnen velerlei zijn. In paragraaf 3.3. wordt daarvan een beeld gegeven.

3.3. Weerstand tegen verandering

De menselijke factor in een organisatie heeft een bijna "natuurlijke" angst voor en weerstand tegen veranderingen. Wil een reorganisatieplan succes hebben, dan zal bij de opstelling daarvan rekening moeten zijn gehouden met de mogelijkheid van de mensen in de organisatie om de veranderingen te verwerken (Keuning & Eppink, 1990). Weerstand kan zowel vanuit de organisatie, het individu als beide komen. In de volgende tabel worden deze weerstandsbronnen aangegeven (Moorhead & Griffin, 1992).

Tabel 2: Weerstandsbronnen tegen organisatieverandering

ORGANISATIEBRONNEN	INDIVIDUELE BRONNEN
- Overbepaling	- Gewoonte
- Enge veranderfocus	- Zekerheid
- Groepsinertie	- Economische factoren
- Bedreigde expertise	- Angst voor het onbekende
- Bedreigde macht	- Gebrek aan bewustzijn
- Verdeling van middelen	- Sociale factoren

Aan de weerstandsbronnen uit tabel 2 kunnen andere worden toegevoegd zoals onbegrip, verschil van inzicht, gebrek aan vertrouwen, lage veranderingsgezindheid en doelconflicten (Van Aken, 1994). Van der Vlist (in: Cozijnsen & Vrakking, 1987) onderscheidt drie soorten barrières, waarin hij een tiental weerstandsfactoren onderscheid, zie tabel 3 op de volgende pagina.

Uit de genoemde opsommingen van weerstandsbronnen blijkt dat er vele oorzaken zijn aan te wijzen die een proces van organisatieverandering kunnen bemoeilijken. Het is noodzakelijk om daarmee rekening te houden en ervoor te zorgen dat weerstand tegen verandering tot een minimum beperkt blijft. Er zijn verschillende methoden om de weerstand te verlagen of weg te nemen. Zo kunnen opleiding en een goede communicatie het bewustzijn van organisatieleden vergroten en vergroot participatie de betrokkenheid bij het veranderingsproces (zie bijvoorbeeld Moorhead & Griffin, 1992). Ook het creëren van een (duidelijke) visie, de door het management toegepaste leiderschapstijl, de beloningssystemen, een gunstig communicatieklimaat en machtstrategieën bieden mogelijkheden om weerstand tegen te gaan (Harvey & Brown, 1992).

Tabel 3: Weerstandsfactoren onderverdeeld in drie soorten barrières

CULTURELE BARRIÈRES
Ontbreken van voldoende motivatie om te innoveren.
Werk-ethiek is niet gericht op veranderen.
Verskillende culturele achtergronden tussen de organisatieleden en de veranderkundige.
SOCIALE BARRIÈRES
Het verwerpen van "outsiders".
Groepsolidariteit, men heeft wederzijdse verplichtingen aan elkaar.
De verandering komt niet overeen met bestaande normen.
ORGANISATORISCHE BARRIÈRES
De verandering vormt een bedreiging voor de bestaande macht/invloed van bepaalde organisatieleden.
De organisatie biedt weinig gunstige voorwaarden om te veranderen.
De idee van de organisatieleden dat de organisatie onvoldoende veranderingsmogelijkheden heeft (was de organisatie al eerder succesvol bij veranderingsprocessen?).
Onvoldoende bekwaamheden van de veranderkundige om de verandering te implementeren.

Moorhead & Griffin stellen dat de organisatiecultuur als primaire factor bijdraagt aan weerstand tegen verandering. Als daarbij wordt bedacht dat organisatieverandering, naast structurele veranderingen, vrijwel altijd de noodzaak tot een cultuuromslag met zich meebrengt, is specifieke aandacht voor het cultuuraspect gerechtvaardigd

3.4. De organisatiecultuur

Het gedrag van mensen in organisaties wordt in belangrijke mate beïnvloed door de heersende organisatiecultuur. De omschrijvingen van de term "organisatiecultuur" (op de volgende bladzijde) geven daar alle blijk van.

Een organisatiecultuur is:

- "...een set van waarden, vaak voor waarheid aangenomen, die de mensen in de organisatie helpen duidelijk maken welke gedragingen (activiteiten) acceptabel zijn en welke niet" (Moorhead & Griffin, 1992);
- "...een systeem van gedeelde waarden en overtuigingen welke interacteren met de mensen in de organisatie, waardoor gedragsnormen worden gevormd" (Harvey & Brown, 1992);
- "...de onzichtbare kracht achter het tastbare en observeerbare in elke organisatie, die de mensen aanzet tot handelen" (Killmann et. al., 1985).

Omdat het gewenst gedrag in een organisatie met een moderne organisatiewijze verschilt van de wijze waarop mensen in traditionele organisaties functioneren, is het noodzakelijk om in een proces van organisatieverandering expliciet aandacht te besteden aan culturele aspecten. In dat kader spelen verschillende vragen een rol, zoals (Van Aken, 1994): ondersteunt de cultuur voldoende de communicatie en beïnvloeding; ondersteunt de cultuur de gekozen strategie; laat de cultuur de beoogde verandering toe.

Volgens Frissen & Van Westerlaak (1990) is organisatieverandering vaak gericht op verandering van de bestaande structuur: een nieuwe functionele indeling, reorganisatie naar markten, technologische vernieuwing, etc. Zij stellen dat organisatieverandering, hoe technisch ook opgevat, altijd een vorm van cultuurverandering is. Veranderingsprocessen creëren weerstand en precies in die weerstand kunnen gekoesterde waarden en normen worden gelokaliseerd. Organizeverandering laat tevens zien, hoe een organisatie haar problemen definieert, welke problemen ze waarneemt en hoe ze de verandering gestalte wil geven. Dergelijke keuzes berusten vaak op meer of minder expliciete normatieve uitgangspunten. Inzicht in de organisatiecultuur is van belang om op de gevolgen van een structuurverandering te anticiperen en in het veranderingsproces condities in te bouwen om gewenste cultuurverandering mee te kunnen sturen. Harvey & Brown (1992) geven zeven sleutelfactoren aan wanneer het gaat om het veranderen van de organisatiecultuur:

1. Begrijp de heersende cultuur: managers kunnen een cultuur niet veranderen voordat zij weten hoe het er nu voorstaat;
2. Bevorder verandering: beloon mensen die met nieuwe ideeën komen;
3. Volg uitstekende organisatiedelen: erken uitstekende organisatiedelen en gebruik hen als voorbeeld voor verandering;
4. Dring cultuurverandering niet op: laat mensen zelf betrokken zijn in het vinden van nieuwe benaderingen, waardoor een verbeterde cultuur zal ontstaan;
5. Leid met een visie: de visie zorgt voor het richtinggevend principe met betrekking tot de verandering (maar moet wel door betrokkenen worden gedragen);
6. Gedraag je consistent met de wenselijke cultuur: de waarden, het gedrag en de activiteiten van het topmanagement spreken luider dan woorden;
7. Besef dat tijd nodig is: het kan drie tot vijf jaar duren voordat (een significant) effect van een cultuurverandering optreedt.

Uit deze sleutelfactoren blijkt dat aan het veranderen van de organisatiecultuur zorgvuldig gewerkt moet worden. Dat geldt voor het gehele veranderingsproces. Het managen van het veranderingsproces wordt in de volgende paragraaf besproken.

3.5. Het veranderingsproces

Volgens Beer et. al. (1992) zijn veranderingsprogramma's in feite de grootste belemmering voor een succesvolle reorganisatie. Zij stellen dat formele structuren en systemen als laatste veranderd moeten worden, niet als eerste. De meest succesvolle veranderingsoperaties worden geleid door algemeen managers die organisatorische ad hoc-maatregelen treffen waarmee concrete problemen kunnen worden opgelost. Daardoor wordt alle energie gericht op het werk zelf en niet op abstracties als "participatie" of "cultuur". Wanneer algemeen managers eenmaal het belang inzien van deze aanpak - verandering vanuit de basis - hoeven ze niet te wachten tot het topmanagement een vernieuwingsproces op ondernemingsniveau in gang zet. De auteurs stellen een veranderingsproces in zes elkaar overlappende maar afzonderlijke stappen voor, die zij het kritieke pad noemen. Dit pad doet volgens hen een kringloop van betrokkenheid, coördinatie en competentie ontstaan. Het gaat om de volgende zes stappen:

1. Mobiliseer de betrokkenheid bij het veranderingsproces door middel van een gezamenlijke diagnose van bedrijfsproblemen;
2. Ontwikkel een gemeenschappelijke visie op de organisatorische en bestuurlijke vereisten voor een sterke concurrentiepositie;
3. Zorg voor consensus met betrekking tot de nieuwe visie, voor competentie bij de uitvoering en voor cohesie om de continuïteit te waarborgen;
4. Breid de reorganisatie uit naar alle afdelingen zonder van bovenaf druk uit te oefenen;
5. Institutionaliseer de reorganisatie door middel van formele beleidsprincipes, systemen en structuren;
6. Evalueer strategieën en stel ze bij om problemen in het reorganisatieproces op te lossen.

Het zes-stappenproces biedt de mogelijkheid vernieuwingen op gang te brengen zonder dwang van bovenaf. Als mensen gewonnen worden voor een bepaalde visie zijn ze bereid een nieuw managementpatroon te accepteren dat veranderingen in hun gedrag vereist. En wanneer de werknemers ontdekken dat de nieuwe aanpak effectiever is, moeten ze zich wel schikken in persoonlijke en organisatorische veranderingen waartegen ze zich anders misschien zouden verzetten. Wanneer de verbeterde coördinatie dan bijdraagt tot het oplossen van relevante problemen, zal het teamgedrag worden versterkt en de wens ontstaan nieuwe vaardigheden aan te leren. Hierdoor neemt de effectiviteit nog verder toe en gaat men zich met nog meer enthousiasme inzetten voor het veranderingsproces.

Wissema et. al. (1986) komen tot de conclusie dat de veranderingsbereidheid van werknemers zo groot is als de mate waarin zij wordt gemotiveerd. Weerstand tegen verandering komt niet voort uit onveranderbare karaktereigenschappen, maar uit onbegrip over wat men wil, waarom en hoe. Het geheim van het succesvol veranderen van een onderneming is volgens hen gelegen in een evenwichtige benadering van de technische en de menselijke kanten van het veranderingsproces. Zij presenteren een dertiental do's en don'ts van een veranderingsproces:

1. Analyseer zorgvuldig in wat voor soort van uitgangssituatie U zich bevindt (een soort van sterkte/zwakte analyse van de uitgangssituatie) en om welk type veranderingsproces het gaat. Kies vervolgens bewust een veranderingsstrategie.
2. Stel vooraf een werkplanning op waarin behalve aan de technische voorbereiding en -uitvoering aandacht wordt gegeven aan de planning van de informatie.
3. Let erop dat het vertrouwen vooraf en tijdens de rit aanwezig is en gehandhaafd blijft en zorg voor goede persoonlijke contacten. Dit is wellicht de belangrijkste aanbeveling.
4. Beperk U als het maar enigszins mogelijk is tot één verandering tegelijk.
5. Als er toch moeilijkheden ontstaan dient U meestal over te schakelen naar een hogere informatie-intensiteit en is het niet zonder meer nodig het proces te vertragen of te verdunnen.
6. Beperk U tot de hoofdzaken; probeer niet het proces te compliceren door het uithalen van op zichzelf misschien best nuttige "slimmigheidjes". Hiermee worden in dit verband kleine veranderingen bedoeld, die met de majeure verandering niets te maken hebben maar die, als ze tegelijk daarmee worden doorgevoerd, tot onevenredige grote verwarring kunnen leiden.
7. Laat de verandering en de noodzaak daartoe niet als een donderslag uit heldere hemel rollen. Tracht een en ander in de week te leggen.
8. Communiceer regelmatig de algemene lijn en de voortgang die is gemaakt. Laat Uw mensen meeleven met succes en teleurstellingen. Stel de zaken niet mooier voor dan ze zijn en wees bereid fouten of onhandigheden toe te geven.
9. Draag zorg voor een goede technische voorbereiding en besteed aandacht aan opleidingszaken. Maak de taken duidelijk. Benut de kwaliteiten van de mensen.
10. Schakel de OR of een andere representatieve personeelsvertegenwoordiger in.
11. Houdt de cultuur homogeen.
12. Besteed bijzondere aandacht aan het lagere- en het middenkader; vaak zijn zij het scharnierpunt van een veranderingsproces.
13. Maak zo mogelijk gebruik van het systeem van multi-disciplinaire teams voor vernieuwing.

In 't Veld (1989) wijst erop dat vooral de wijze waarop het analyse- en reorganisatieproces gebeurt, vérgaand bepalend is voor het latere goed functioneren. Wanneer men de reorganisatie voorbereidt in een samenspel tussen hogere leiding en staf en pas daarna de resultaten presenteert aan de medewerkers, dan is de kans op teleurstelling of mislukking groot. Hetzelfde geldt wanneer men "vergeet" het midden- en lager kader in de voorberei-

ding te betrekken. Veel schrijvers benadrukken dat succes alleen bereikt wordt wanneer vanaf een vroeg begin de werkers zelf en de gehele leiding worden ingeschakeld. Er zal veel werk verzet moeten en kunnen worden door allerlei werkgroepen. Maar het gehele proces moet gesteund, bewaakt en gestimuleerd worden door de top of door een stuurgroep met de topmanager als voorzitter. Het is een absolute voorwaarde dat de topmanager leiding geeft aan het proces met een duidelijke visie op de problemen, met een goed eigen inzicht en oordeel en met de moed risico's te nemen. Het moet alle betrokkenen duidelijk zijn dat het de top menens is en er een consistent beleid door hen wordt gevoerd.

Nabeschuwing

Traditioneel ingerichte organisaties verschillen sterk van organisaties met een moderne organisatiwijze. Dit uit zich niet alleen in een sterk afwijkende organisatiestructuur, maar ook in de wijze waarop de mensen in de organisatie functioneren. Dit laatste hangt sterk samen met de heersende organisatiecultuur.

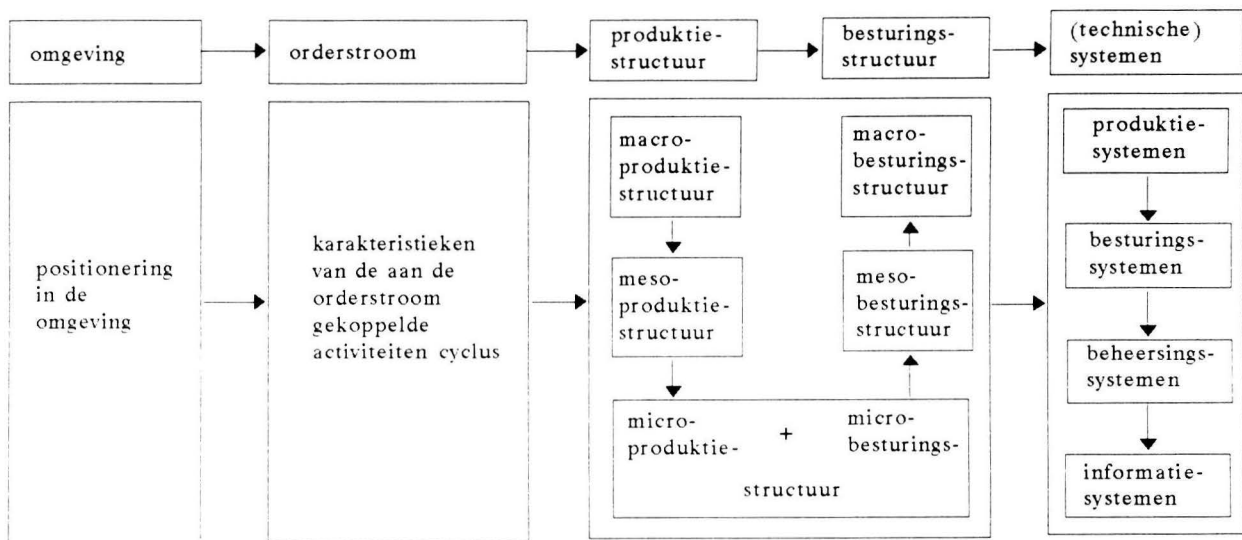
Bij ingrijpende organisatieveranderingen dient de aandacht uit te gaan naar zowel structurele als culturele aspecten. Daarbij dient rekening te worden gehouden met allerlei weerstanden die optreden wanneer een veranderingsproces wordt gestart.

Het proces van veranderen dient zorgvuldig plaats te vinden. Het is van groot belang dat de medewerkers aan het veranderingsproces meewerken. Dat betekent dat zij daarin betrokken moeten worden.

4. AANPAK EN RESULTATEN

4.1. Ontwerpstappen

Tot aan de tussentijdse voordracht is de aanpak gebaseerd geweest op de integrale ontwerpketen (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990) en het ontwerpproces, zoals beschreven door De Sitter et. al. (1986). De integrale ontwerpketen geeft de verschillende stappen aan die moeten worden doorlopen bij het integraal (her)ontwerpen van de (interne) organisatiestructuur. De stappen staan daarbij in een "logische" volgorde, wat betekent dat zij in de aangegeven volgorde dienen te worden doorlopen. De keten wordt in onderstaande figuur weergegeven.



Figuur 5: De integrale ontwerpketen

De aanpak volgens het ontwerpproces van De Sitter et. al. onderscheidt drie te doorlopen fasen, waarbij de benaming van de fasen gebaseerd is op de output van elke fase:



1. Vaststelling van ontwerpseisen;
2. Ontwerpen van de produktiestructuur;
3. Bouwen en invoeren.

ad 1. In deze fase zijn globaal vier stappen te onderscheiden:

- Het bepalen van de strategische doelstellingen. Strategische doelstellingen hebben betrekking op het verbeteren van de relaties van de organisatie met de relevante bedrijfsomgeving.
- Het bepalen van de knelpunten en lokaties van knelpunten in de interne organisatie die het bereiken van de strategische doelstellingen in de weg staan.
- Het vaststellen van prioriteiten, afgeleid uit de "zwaarte" en de lokatie van de geconstateerde knelpunten.
- Het vertalen van de strategische doelstellingen in ontwerpseisen. Ontwerpseisen zijn evenals strategische doelstellingen, functioneel van aard. Zij zijn een weergave van de gewenste eigenschappen van het systeem.

ad 2. Deze fase onderscheidt drie stappen:

- Het ontwerpen van de produktiestructuur van de fabricage op macro- en mesoniveau. Vanuit een analyse van de dominante materiaalstromen, wordt de produktiestructuur op bedrijfs- c.q. afdelingsniveau vastgesteld.
- Het ontwerpen van de fabricagestructuur en de besturingsstructuur op microniveau. Op produktiegroepniveau wordt de produktiestructuur uitgewerkt in nauwe relatie met de besturingsstructuur op dit niveau. Dit betekent, dat hier invulling van taken en machines plaatsvindt.
- Het ontwerpen van de besturingsstructuur op meso- en macroniveau. Verdere uitbouw van de regelstructuur die nodig is om afstemming te krijgen tussen de verschillende produktiegroepen.

ad 3. Het materiaal dat in de vorige fase is vastgelegd, is het vertrekpunt in deze fase:

- Lay-outs;
- Bouwtekeningen machines en gebouwen;
- Personele invulling van produktiegroepen;
- Globale functie-omschrijvingen, etc.

Uit het voorgaande blijkt dat de modellen elkaar deels overlappen: de derde en vierde stap uit de integrale ontwerpketen zijn identiek aan de tweede fase uit het ontwerpproces.

De andere onderdelen uit de modellen vullen elkaar aan. In het onderzoek zijn globaal de eerste twee stappen uit de integrale ontwerpketen en de eerste twee stappen uit de eerste fase van het ontwerpproces doorlopen. De overige onderdelen zijn niet aan bod gekomen. De reden voor het niet volledig en gedetailleerd doorlopen van de stappen uit de beschreven modellen is gelegen in de tussentijdse aanpassing van de onderzoeksopdracht. Dat heeft geleid tot een aanpassing van de aanpak, waardoor het verder uitwerken van de stappen buiten de doelstelling van het afstudeeronderzoek is gevallen (voor de reden van de aanpassing van de opdracht en de herziene aanpak, zie paragraaf 4.5.).

4.2. Resultaten globale oriëntatie

Een globale oriëntatie, waarin gesprekken met verschillende organisatieleden³ zijn gevoerd en bedrijfsdocumentatie is bestudeerd, heeft geleid tot een globale indicatie van de omgeving van de organisatie, een globale aanduiding van de strategische doelstellingen die FAS nastreeft, de vaststelling van de functionele eisen die aan de organisatie worden gesteld en een beschrijving van de (formele) activiteiten cyclus.

De omgeving

De omgeving waarin FAS opereert wordt gekenmerkt door verandering zoals (zie volgende bladzijde):

³ De gesprekken zijn gevoerd met functionarissen uit de afdelingen Productie, Bedrijfsbureau, Logistiek, Vliegtuigbedrijf 1, Business systems unit en Personeel & Organisatie.



- Een drastische afname van het totale werkaanbod;
- Een afname van dat deel van het werkaanbod dat relatief voorspelbaar is (het FAC- werk);
- Het aandeel in het totale werkaanbod van klanten uit derde wereld landen is belangrijk toegenomen;
- De derde wereld klanten zijn veranderd van klanten die door FAS aan de hand worden genomen, in klanten die willen en kunnen meedenken;
- De voorspelbaarheid van werkpakketten is afgenomen (onder meer als gevolg van het meedenken van de derde wereld klanten);
- Het werkpakket per project is gemiddeld kleiner geworden, waardoor FAS meer projecten per tijdseenheid in behandeling moet nemen;
- De concurrentie is heviger geworden en neemt nog steeds toe;
- Door de hevige concurrentie dalen de marktprijzen sterk, waardoor FAS relatief duur is geworden.

Deze veranderingen en andere nu en de verwachte veranderingen straks, maken dat FAS zich in een meer en meer onzekere en veeleisende omgeving staande zal moeten houden.

Strategische doelstellingen

Een SWOT-analyse⁴ (zie business plan 1993) heeft geleid tot de formulering van een zestal hoofdpunten van aandacht (zie volgende bladzijde):

⁴ SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. De eerste twee termen verwijzen naar een interne analyse van de sterkte en zwakte punten van de organisatie, de andere twee verwijzen naar een analyse van de omgeving van de organisatie waaruit kansen en bedreigingen worden geformuleerd.



1. Marketing

Intensieve en meer systematische marketing voor het zelf binnenhalen van werk, zodat in dit opzicht de afhankelijkheid van de andere Fokker-ondernemingen vermindert.

2. Productieplanning, -sturing en beheersing

De optie van FAS om "totaaldiensten" te leveren aan de bezitters van luchtvoertuigen maakt het nodig de planning van het werk, het gebruik van de ruimte, de inzet van mensen en de stiptheid van het aanwezig zijn van de benodigde materialen zo te regelen dat er een minimum aan leegloop door wachttijden ontstaat. Met andere woorden: de toevoegende waarde van de voorbereidingsprocessen moet worden verbeterd.

3. Kostenbewustzijn

Kosten waarvoor de klanten niet bereid zijn te betalen vermijden (bijvoorbeeld voorraden, wachttijden, onderbezetting van capaciteit, "niet in één keer goed", overhead zonder aanwijsbare toegevoegde waarde en dergelijke).

4. Volwassen verhouding met andere werkmaatschappijen van Fokker

FAS zal betere verhoudingen ontwikkelen met andere werkmaatschappijen in het concern in de sfeer van een goede duurzame klant/leverancier-verhouding.

5. Produktontwikkeling

FAS zal meer stelselmatig aan ontwikkeling doen van wat als "produkt" op de markt kan worden gebracht. Hierbij valt niet alleen te denken aan "produkten" die een modificatie inhouden, maar ook aan ontwerp van diensten die FAS zou kunnen gaan verrichten c.q. de standaardisatie daarvan.

6. Ruimte-rendement

FAS zal dienen te woekeren met de huidige m² werkruimte. Er zal gerekend en beslist dienen te worden met onder meer als criterium de opbrengst per m².

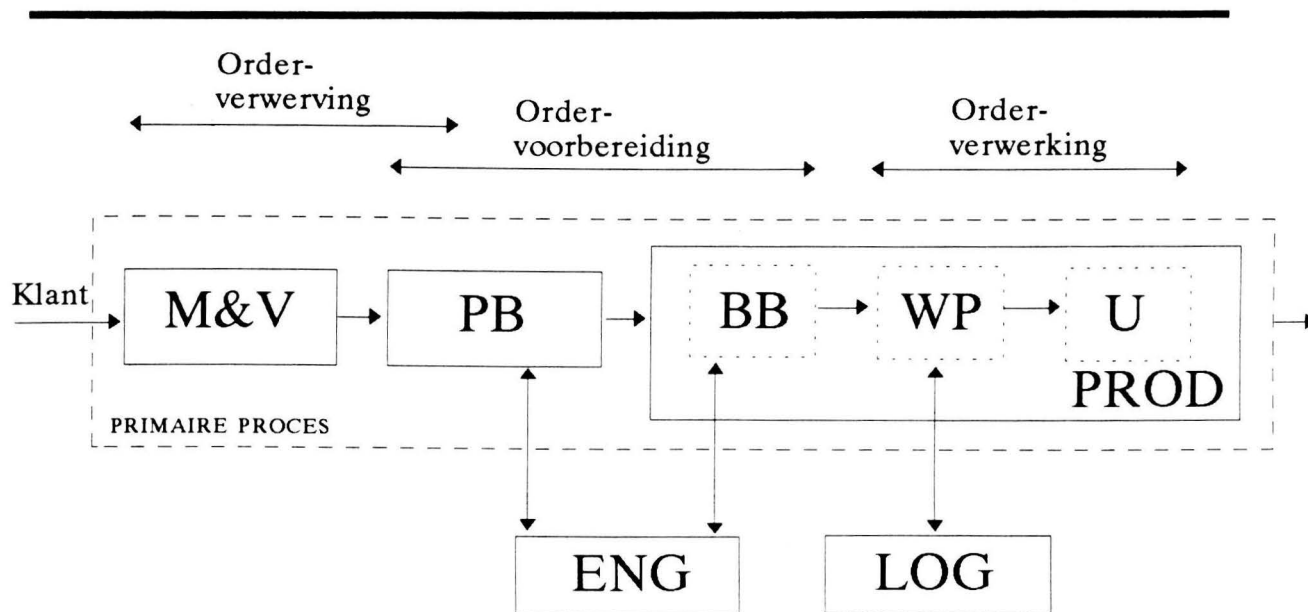
Functionele eisen

Op basis van de omgevingskenmerken kunnen functionele eisen aan de organisatie worden gesteld. In termen van verbeteringsrichting zijn dit de volgende:

- Flexibiliteitsverhoging;
- Betere kwaliteitsbeheersing;
- Kostenreductie;
- Efficiencyverhoging.

Activiteitencyclus

Elke (potentiële) order wordt volgens een vast patroon van activiteiten behandeld. Dit patroon wordt beschreven in de AO-procedure⁵, welke in bijlage 1 is opgenomen. Uit deze beschrijving is de samenhang tussen het primaire proces en de ondersteunende afdelingen Engineering en Logistiek af te leiden. In de onderstaande figuur wordt deze samenhang in beeld gebracht.



Figuur 6: Samenhang tussen het primaire proces en de ondersteunende afdelingen Engineering en Logistiek

4.3. Knelpuntenbepaling

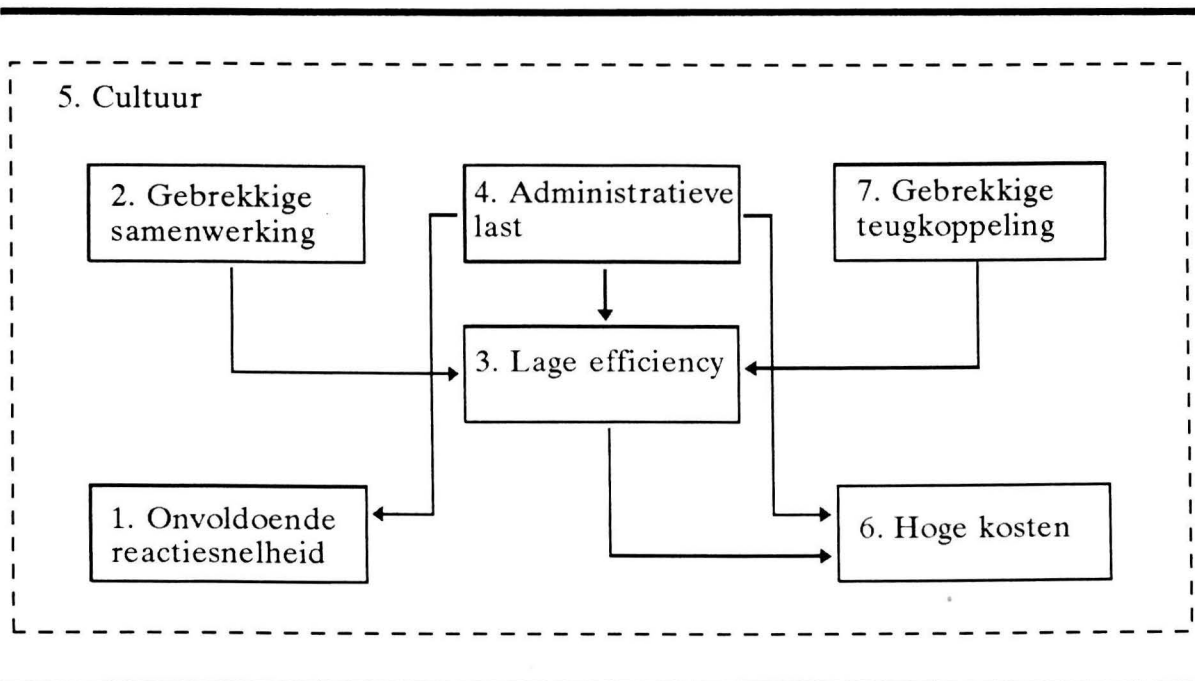
De tweede stap uit het ontwerpproces betreft het bepalen van de huidige knelpunten in de organisatie. Hiertoe zijn interviews gehouden met functionarissen uit de afdelingen Marketing & Verkoop, Productie, Projectbureau, Bedrijfsbureau, Logistiek, Business systems unit, Vliegtuigbedrijf 1 en Personeel & Organisatie. Daarnaast is relevante

⁵ "AO" staat voor "Administratieve Organisatie".

bedrijfsdocumentatie bestudeerd en zijn een aantal bijeenkomsten met een klankbordgroep⁶ gehouden. De resultaten zijn in eerste instantie aan een globale analyse onderworpen, waaruit de belangrijkste probleemgebieden zijn geformuleerd. Het gaat om de volgende gebieden:

1. Onvoldoende reactiesnelheid;
2. Gebrekkige/onvoldoende (interdisciplinaire) samenwerking;
3. Te lage efficiency (beneden norm);
4. Administratieve last;
5. Onvoldoende ondersteunende cultuur;
6. Te hoge kosten;
7. Gebrekkige terugkoppeling van resultaten.

Deze probleemgebieden zijn niet onafhankelijk van elkaar te zien. Zo kunnen de relaties tussen de probleemgebieden 1, 2, 3, 4, 6 en 7 als volgt worden weergegeven (de pijlen lopen van oorzaak naar gevolg):



Figuur 7: De probleemgebieden in onderling verband

⁶ De leden van deze groep waren afkomstig uit de afdelingen: Marketing & Verkoop, Projectbureau, Bedrijfsbureau, Productie, Vliegtuigbedrijf 1, Business systems unit en Logistiek.

Het probleemgebied "onvoldoende ondersteunende cultuur" is, zeker wanneer er sprake is (zal zijn) van organisatieverandering, een zeer belangrijk aandachtspunt. De heersende organisatiecultuur is richtinggevend voor het gedrag van organisatieleden en kan in dat licht over alle andere probleemgebieden worden "gelegd".

Een tijdstudie, uitgevoerd door het Projectbureau in januari 1995 (zie bijlage 2 voor de resultaten daarvan), wijst ook in de richting van een aantal van de geformuleerde probleemgebieden (met name de probleemgebieden 2, 3, 4 en 6).

De resultaten uit de globale analyse, hebben geleid tot de conclusie dat een aanpassing van de interne organisatie tot verbetering kan leiden. Daarbij zal de aandacht in eerste instantie met name op een reductie van de complexiteit van de structuur moeten zijn gericht. Daarna zal een reductie van het aantal hiërarchische lagen in combinatie met decentralisatie van verantwoordelijkheden/bevoegdheden moeten leiden tot een in potentie slagvaardigere organisatie. De (technische) systemen, waaronder het SAP-systeem, zullen op de nieuwe werkwijze moeten worden aangepast.

Achteraf zijn de gegevens uit deze fase van het onderzoek gedetailleerder geanalyseerd met behulp van een stroomanalyse (Porras, 1987). De werking van die techniek en de resultaten van de analyse worden in de komende paragraaf beschreven.

4.4. Stroomanalyse

Ter ondersteuning van het doorlopen van drie van de vijf stappen uit de regulatieve cyclus, kan gebruik worden gemaakt van een stroomanalyse. Het gaat om de stappen diagnose, planning en ingreep. De probleemanalyse en de evaluatie worden niet door deze techniek ondersteund. Stroomanalyse is gericht op het creëren van grafische presentaties van drie centrale componenten van een organisatieveranderingsproces: diagnose, planning en ingreep. Hier wordt het instrument als ondersteuning voor de diagnose gebruikt.

Een manager besteedt een groot deel van elke werkdag aan het oplossen van knelpunten die het effectief functioneren van de organisatie belemmeren. De stroombenadering is gericht op het grafisch presenteren van die knelpunten. Deze presentatie wordt een Stroom Diagnose Kaart (SDK) genoemd. Op deze SDK worden alle gevonden knelpunten geplaatst, waarna alle relaties daartussen worden bepaald en aangegeven. Dat aangeven gebeurt door pijlen te trekken tussen de knelpunten en wel van oorzaak naar gevolg. Zijn alle pijlen getrokken dan kan de SDK aan een analyse worden onderworpen, waaruit een onderscheid kan blijken in symptomen en basisproblemen. Dit onderscheid wordt gebaseerd op het (relatieve) aantal pijlen dat een bepaald knelpunt ingaat of uitgaat. De twee uiterste gevallen zijn die knelpunten die enkel ingaande pijlen kennen (symptomen)

en de knelpunten waaruit enkel pijlen vertrekken (basisproblemen). De knelpunten die tussen de uitersten gevallen inliggen, kunnen op basis van het (relatieve) aantal in- of uitgaande pijlen worden beoordeeld.

Om de SDK te construeren zijn de volgende stappen doorlopen:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Opsomming van resultaten (uitspraken) uit interviews;2. Inventarisatie van onderliggende knelpunten;3. Bepalen van de relaties;4. Teken de SDK (oorzaak - gevolg schema). |
|---|

Op basis van de SDK is een onderscheid gemaakt tussen symptomen en basisproblemen.

1. Opsomming resultaten interviews

Gedurende het onderzoek zijn verschillende functionarissen geïnterviewd. De (sub)afdelingen die door deze geïnterviewden worden vertegenwoordigd zijn: Marketing & Verkoop, Projectbureau, Bedrijfsbureau, Productie, Logistiek, Business systems unit, Werkplaat-splanning, Personeel & Organisatie (allen werkzaam op het niveau van het middle-management) en het Vliegtuigbedrijf 1 (afdelingshoofd). Er zijn in deze periode ook gesprekken gevoerd (informeel) met enkele leden van de ondernemingsraad, waaronder de voorzitter. In bijlage 3 wordt een opsomming gegeven van de uitspraken die tijdens de interviews naar voren kwamen, voor zover deze in het kader van de bepaling van knelpunten relevant zijn. (Wanneer verschillende functionarissen soortgelijke uitspraken deden, is slechts één daarvan opgenomen in de opsomming. De uitspraken staan in willekeurige volgorde).

2. Inventarisatie onderliggende knelpunten

Achter de verschillende uitspraken die uit de interviews naar voren zijn gekomen, schuilen knelpunten. Sommige uitspraken duiden op eenzelfde achterliggend knelpunt. Er moet worden bepaald welke knelpunten volgen uit de verschillende uitspraken. In deze stap wordt als het ware een clustering van uitspraken tot een onderliggend/omvattend knelpunt gemaakt. In bijlage 4 is een lijst met alle onderscheiden knelpunten opgenomen, waarbij achter elk knelpunt de cluster van uitspraken is weergegeven, welke heeft geleid tot de formulering van dat knelpunt.

3. Bepalen van de relaties

Nu alle knelpunten in kaart zijn gebracht kunnen de onderlinge relaties worden bepaald. Daartoe wordt bij elk knelpunt afgevraagd of één of meer van de andere knelpunten (deels) het gevolg daarvan zijn. In bijlage 5 is het resultaat van deze stap weergegeven.

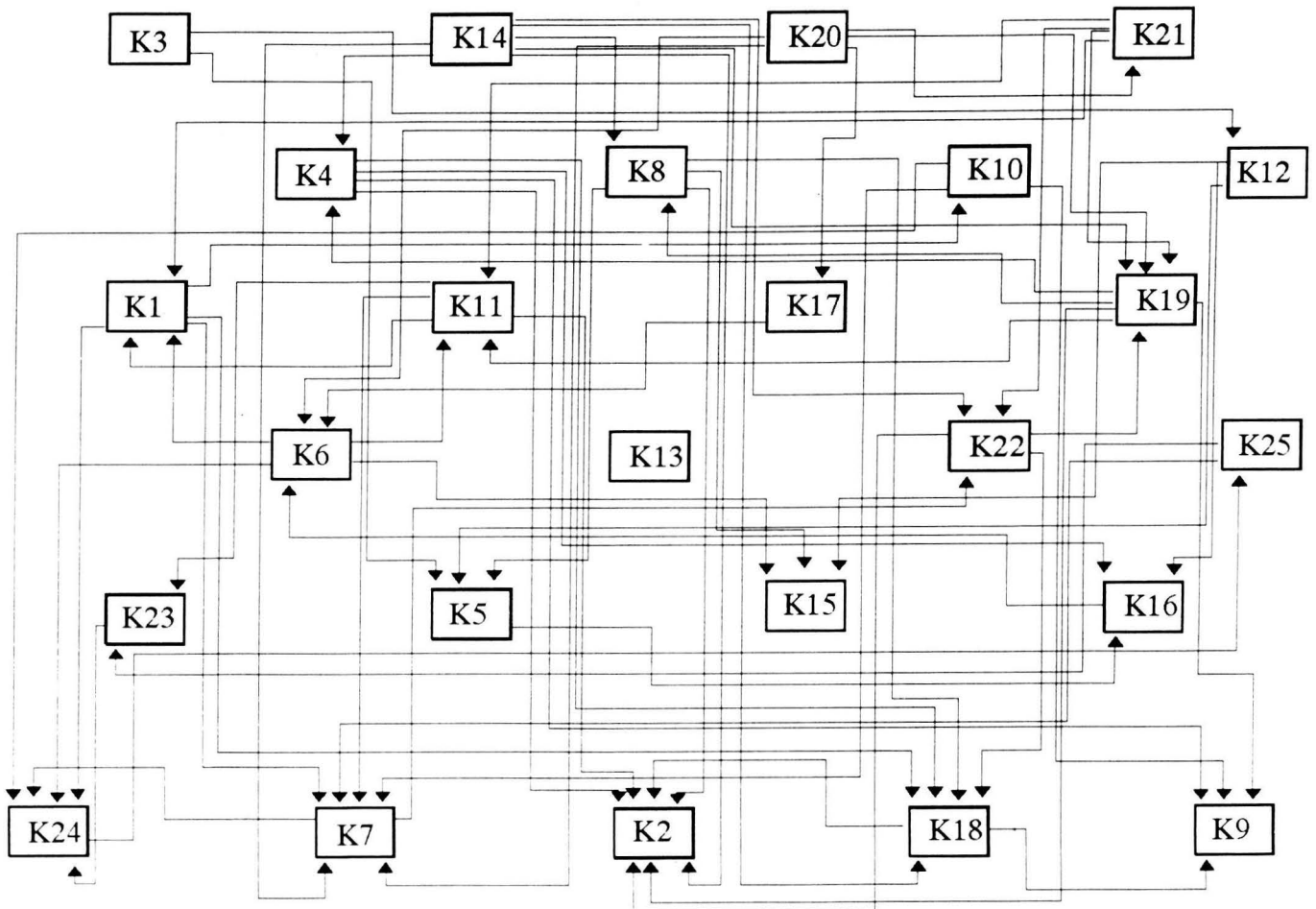
4. Tekenen van de SDK

Het uiteindelijke resultaat van de stroomanalyse betreft het oorzaak-gevolg schema. Deze kan nu eenvoudig worden getekend omdat alle benodigde gegevens daarvoor bekend zijn. Op de volgende pagina is het schema weergegeven, met daarbij een aanduiding van de verschillende knelpunten.

Op basis van het (relatieve) aantal in- en uitgaande pijlen per knelpunt, kan worden geconcludeerd of een knelpunt als een basisprobleem kan worden aangemerkt of als een symptoom moet worden beschouwd. De aantallen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4: Het aantal in- en uitgaande pijlen per knelpunt

KNELPUNT	# INGAANDE PIJLEN	# UITGAANDE PIJLEN	KNELPUNT	# INGAANDE PIJLEN	# UITGAANDE PIJLEN
K1	3	4	K14	-	7
K2	7	-	K15	3	-
K3	-	2	K16	3	1
K4	2	4	K17	1	1
K5	3	1	K18	5	2
K6	3	4	K19	4	5
K7	6	2	K20	-	5
K8	2	4	K21	1	4
K9	4	-	K22	3	3
K10	1	3	K23	2	1
K11	3	4	K24	5	1
K12	1	3	K25	1	2
K13	-	-			



K1	Gebrek aan duidelijkheid/leiding	K14	Ontbreken adequaat feedback systeem
K2	Onvoldoende integrale kostenbeheersing	K15	Capaciteitsproblemen
K3	Externe factoren	K16	Gebreken m b.t. de materiaalvoorziening
K4	Onvoldoende afstemming ondersteuning - uitvoering	K17	Informatiesysteem onvoldoende op de werkelijke behoefte afgestemd (te onpraktisch)
K5	Geringe voorbereidingstijd	K18	Onduidelijke/verkeerde prioriteitsstelling
K6	Overbelasting VMK	K19	Onvoldoende inzicht in elkaars werkzaamheden/problematiek
K7	Gebrekkige motivatie	K20	Bureaucratische organisatie/lange ingewikkelde procedures
K8	Onvoldoende afstemming Marketing & Verkoop - Productie	K21	Scheiding management - werkvloer
K9	Duplicatie van activiteiten	K22	Ontbreken adequaat leermechanisme (leereffecten)
K10	Onduidelijke taak-/verantwoordelijkheidsverdeling	K23	Slechte onderlinge relaties
K11	Onvoldoende aandacht voor menselijke aspecten	K24	Gebrek aan daadkracht
K12	Onvoorspelbaarheid werkpakket/benodigde materialen	K25	Slechte ervaringen met voornemens tot (integrale) verbetering
K13	Fysieke beperkingen		

Figuur 8: De Stroom Diagnose Kaart met knelpuntaanduiding

Uit de SDK kunnen basisproblemen en symptomen worden onderscheiden. De eerste groep van problemen worden in de SDK gekenmerkt door een relatief groot aantal uitgaande pijlen (ten opzichte van het aantal ingaande pijlen). De symptomen worden gekenmerkt door het omgekeerde: een relatief groot aantal ingaande pijlen. Op grond hiervan ontstaat het volgende overzicht:

Tabel 5: Een onderscheid tussen basisproblemen en symptomen

BASISPROBLEMEN	SYMPTOMEN
K3. Externe factoren	K2. Onvoldoende integrale kostenbeheersing
K4. Onvoldoende afstemming ondersteuning - uitvoering	K5. Geringe voorbereidingstijd
K8. Onvoldoende afstemming Marketing & Verkoop - Productie	K7. Gebrekkige motivatie
K10. Onduidelijke taak-/verantwoordelijkheidsverdeling	K9. Duplicatie van activiteiten
K12. Onvoorspelbaarheid werkpakket/benodigde materialen	K15. Capaciteitsproblemen
K14. Ontbreken adequaat feedback systeem	K16. Gebreken m.b.t. de materiaalvoorziening
K20. Bureaucratische organisatie/lange ingewikkelde procedures	K18. Onduidelijke/verkeerde prioriteitsstelling
K21. Scheiding management - werkvloer	K23. Slechte onderlinge relaties
	K24. Gebrek aan daadkracht

Naast de basisproblemen en de symptomen is een groep van knelpunten te onderscheiden welke een meer evenwichtige verdeling van het aantal in- en uitgaande pijlen kent. De oorzaak van deze knelpunten is vaak te vinden tussen de basisproblemen en/of in deze groep van knelpunten zelf. Aan deze groep knelpunten moet niet worden gewerkt vóórdát de basisproblemen zijn aangepakt. Uitzondering hierop vormt K13 ("Fysieke beperkingen"). Dit knelpunt kent geen in- of uitgaande pijlen, wat betekent dat deze los kan worden gezien van de overige knelpunten en daarom apart kan worden behandeld. De aandacht en inspanning van FAS moet in eerste instantie uitgaan naar het wegnemen van

basisproblemen. Daardoor zullen veel van de andere knelpunten geheel of deels "automatisch" oplossen. De twee basisproblemen "Externe factoren" (K3) en "Onvoorspelbaarheid werkpakket/benodigde materialen" (K12) zijn vrijwel niet (direct) door FAS te beïnvloeden, het zijn knelpunten die door de omgeving van FAS worden veroorzaakt. De overige zes basisproblemen duiden alle op een ineffectieve organisatiestructuur. De eerder getrokken conclusie dat een aanpassing van de interne organisatiestructuur tot verbetering kan leiden, volgt daarmee ook uit de stroomanalyse.

4.5. Aanpassing aanpak

Middels een tussentijdse voordracht zijn de tot hier besproken resultaten, met uitzondering van de stroomanalyse, gepresenteerd. De conclusie dat een verbetering van de organisatieprestatie kan worden bereikt door een aanpassing van de organisatiestructuur, is daarbij aan bod gekomen. Twee weken vóór deze tussentijdse voordracht was binnen de organisatie een werkgroep ingesteld (de werkgroep "Civiel"), met de opdracht om een voorstel uit te werken voor de inrichting van een nieuw te vormen civiele unit (één van de twee te vormen hoofd PMC's). FAS was daarmee van start gegaan met de voorbereiding van het aanpassen van de organisatiestructuur. In dat kader is door de (nieuwe) directeur in een presentatie voor het middlemanagement (d.d. 16 februari 1995) een strategie geformuleerd met betrekking tot de FAS-organisatie. De hoofdlijnen van deze strategie kan als volgt worden samengevat (zie volgende bladzijde):

De business verlangt van de FAS-organisatie:

- Procesgerichtheid;
- Maximaal zelflerend vermogen;
- Duidelijke resultaatgebieden;
- Bijdrage aan het geheel net zo belangrijk als bijdrage eigen eenheid.

Waarbij de uitvoering centraal staat:

- Kwaliteit wordt gemaakt op de kantoor-/werkvloer;
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie;
- Minimum aan managementlagen;
- Management is ondersteunend en voorwaardenscheppend.

In een cultuur die:

- Ondernemingsgedrag stimuleert;
- Oplossingsgericht is in plaats van procedureel;
- Open is in plaats van gesloten;
- Zelflerend is.

Waarin van alle FAS-medewerkers een effectieve samenwerking wordt verwacht.

Zowel de gepresenteerde resultaten als bovenstaande ontwikkeling hebben geleid tot een heroverweging van de aanpak van het afstudeeronderzoek. Het verder doorlopen van de stappen uit de integrale ontwerpketen en die uit het ontwerpproces (m.a.w. het ongewijzigd laten van de aanpak van het onderzoek), zou betekenen dat het afstudeeronderzoek gericht blijft op het (her)ontwerpen van de organisatiestructuur. Omdat ook de werkgroep Civiel daarmee van start was gegaan en daardoor de toegevoegde waarde van het afstudeeronderzoek in die vorm twijfelachtig werd, is besloten om de aanpak aan te passen. Deze aangepaste aanpak is gericht op de ontwikkeling van een implementatieplan en een ondersteuning van het veranderingsproces⁷. Hierbij heeft het volgende een belangrijke rol gespeeld:

⁷ Voor de bijbehorende, herziene opdrachtformulering, zie hoofdstuk 1.

Een structurele verandering van een omvang zoals het voornemen van FAS laat zien, is nogal ingrijpend en moet daarom gedragen worden door alle lagen van de organisatie. Wanneer de organisatieleden niet voldoende aan de verandering willen (of kunnen) meewerken, is de kans op een succesvolle invoering twijfelachtig. Hieruit volgt dat vóóraf aan en/of gelijktijdig met de invoering van de te ontwikkelen organisatiestructuur, gewerkt moet worden aan het verhogen van de veranderingsbewustheid en -bereidheid (in de gewenste richting) van de medewerkers. Een dergelijke verandering zal niet zonder meer plaatsvinden, maar daartoe zullen bewust activiteiten moeten worden gepland en uitgevoerd.

De aanpak welke na de tussentijdse voordracht is gevolgd, onderscheidt twee hoofdactiviteiten:

1. Het "bottom up" ontwikkelen van verbeteringen op de werkvloer;
2. Het participeren in de werkgroep Civiel.

ad 1. Om een actieve houding op de werkvloer en een ondersteunende houding van het management/kader te stimuleren, is het "bottom up" ontwikkelen van verbeteringen een goede aanpak. Dat zorgt onder meer voor vertrouwen en de geboekte resultaten zullen een ondernemende instelling stimuleren.

ad 2. Deze participatie moet leiden tot een ondersteuning van het veranderingsproces, inzicht in de problematiek van het veranderingsproces en het goed op de hoogte blijven van de beslissingen over concrete veranderingen (als basis voor de ontwikkeling van het implementatieplan).

4.6. Kleine verbeteracties

Met het doel de veranderingsbereidheid te verhogen en het stimuleren van "bottom up"-initiatief, is in mei 1995 op de werkvloer gestart met de organisatie van kleine verbeteracties. Dit is gedaan in samenwerking met de leiding van een shift van de F-27 groep. Het ging daarbij om een groepschef en drie VMK's. Het contact tussen de afstudeerder en de monteurs verliep via deze leiding van de groep. Na een introductie-samenkomst, waarin de bedoeling is uitgelegd, heeft de groep een week de tijd genomen om na te denken over ervaren knelpunten. Daarna is een brainstormsessie gehouden, waarin alle knelpunten⁸

⁸ Om een duidelijk onderscheid te maken tussen deze knelpunten en de knelpunten die eerder uit de interviews naar voren zijn gekomen, worden zij aangeduid met een "A" (A1 t/m A14). De knelpunten uit de interviews zijn aangeduid met een "K" (K1 t/m K25).

die deze groep ervaart, naar voren zijn gebracht. In een volgende sessie is deze opsomming vervolgens, nadat over elk knelpunt een globaal idee was gevormd van de "reikwijdte" van mogelijke oplossingen (wel of niet/nauwelijks nodig om andere afdelingen bij oplossing te betrekken), gesplitst in knelpunten die afdelingsoverschrijdende oplossingen vereisen en knelpunten die in principe binnen de eigen afdeling of met relatief weinig "externe hulp" kunnen worden opgelost (voor een aanduiding van deze laatste knelpunten, zie bijlage 6). Vervolgens is door de medewerkers van alle knelpunten de oorzaak ingeschat, waaruit de oplossingsrichting is bepaald (voor het resultaat daarvan, zie bijlage 7).

De acties die als gevolg van het voorgaande zijn ondernomen, hebben geleid tot wisselende resultaten. Sommige knelpunten zijn geheel opgelost, terwijl andere deels of helemaal niet opgelost zijn. In tabel 6 op de volgende bladzijde worden de resultaten in algemene termen aangeduid.

Alle acties hebben plaatsgevonden in de maanden mei en juni (1995). Ook de resultaten zijn in die periode geboekt (exacte data zijn niet gedocumenteerd).

Tabel 6: Algemene aanduiding resultaten acties op de werkvloer

KNELPUNT OP WERKVLOER	KNELPUNT OPGELOST?
A1. Defect equipment	Deels
A2. Dubbel bestellen besturingskabels	Waarschijnlijk ⁹
A3. Misgrijpen pneumatische boormachines	Nee
A4. Misgrijpen luchtslangen	Ja
A5. Misgrijpen na uitlenen equipment	Deels, wel verdere actie
A6. Koffie discipline	? ¹⁰
A7. Tekorten vrije voorraad	Ja
A8. Overmatig gebruik poetsdoeken	? (idem knelpunt 6)
A9. Beheersing afvalstromen	Nee, wel verdere actie
A10. Misgrijpen benodigde documentatie	Ja
A11. Wachtijden a.g.v. kleine defecten, ontdekt tijdens het testen	Nee
A12. Misgrijpen oplosmiddelen/schoonmaakmiddelen	Ja
A13. Trage materiaalvoorziening in eindfase	Nee
A14. Manco's veiligheidsriemen	Nee ¹¹

Alvorens in te gaan op deze behaalde resultaten zal hieronder, ter verduidelijking van tabel 6, eerst van elk knelpunt een beknopte aanpak-/resultaatbeschrijving worden gegeven.

⁹ Hiermee wordt bedoeld dat er actie is ondernomen, wat vermoedelijk tot de oplossing heeft geleid, maar dat er nog onvoldoende tijd is verstreken om daar een definitief antwoord op te kunnen geven.

¹⁰ Ook hier geldt dat er nog onvoldoende tijd is verstreken om daar een definitief antwoord op te kunnen geven. Daarbij is de gevolgde aanpak er één van de "lange adem".

¹¹ De oplossing volgt mogelijk wel op termijn: er is toegezegd om het voorstel uit te voeren, maar op het moment van schrijven is dat nog niet gebeurd.

A1. Defect equipment

De werkplaatsplanning is aangesproken over dit probleem en er is afgesproken dat zij relevante afdelingen aansturen en de voortgang bewaakt. Voor de mensen uit de F-27 groep betekent dat dat zij alleen nog met de eigen werkplaatsplanner te maken krijgen wanneer zij reparatie aanvragen en hoeven zij zelf niet meer door het hele traject. Zodra de reparatie is voltooid, krijgen zij van de werkplaatsplanner een signaal.

A2. Dubbel bestellen besturingskabels

De afdeling Technische Voorbereiding is het probleem voorgelegd en er is besloten om een apart inspectieboekje voor besturingskabels te maken. Dit betekent dat de besturingskabels niet meer in andere inspecties worden betrokken, zodat de kans op dubbel bestellen vrijwel afwezig is. Er is nog onvoldoende tijd verstreken om al iets over het resultaat te kunnen zeggen.

A3. Misgrijpen pneumatische boormachines

Het idee om elke monteur een pneumatische boormachine in de eigen kist te laten houden is niet uitgevoerd vanwege de financiële consequenties die de uitvoering van dat idee met zich meebrengt. Men zal vooralsnog, volgens de huidige regels, de boormachines na elk gebruik terug moeten brengen naar de gereedschapsdienst op straffe van misgrijpen door collega's. Het probleem blijft hiermee exact zoals het bestond.

A4. Misgrijpen luchtslangen

Met het gereedschapmagazijn is afgesproken dat zij voldoende ruw materiaal op voorraad houden en direct slangen op lengte afknippen zodra men daarom vraagt. Dit heeft tot gevolg dat men niet meer naar slangen hoeft te zoeken (het werk stagneert niet meer als gevolg van een tekort aan luchtslangen).

A5. Misgrijpen na uitlenen equipment

Met de werkplaatsplanning is afgesproken dat uitgeleend equipment beter geregistreerd zal worden. Dit is nu het geval en men grijpt minder mis, maar een verdere verbetering is nodig. Een lange termijn oplossing is nog niet gevonden. Een werkgroep buigt zich momenteel over dit probleem en bekijkt daarbij ook de mogelijkheid van één registratiesysteem en de regeling met betrekking tot de bevoegdheid tot uitlenen.

A6. Koffie discipline

Aan de medewerkers is duidelijk gemaakt dat het , zeker ten tijde van drukte, ontoelaatbaar is dat men te lang koffie blijft drinken (te lange pauzes neemt). Het blijven wijzen daarop is de aanpak die men zal blijven volgen.

A7. Tekorten vrije voorraad

Het probleem van een voorraadtekort is opgelost. Het gereedschapmagazijn kijkt de bakjes regelmatig na en vult zonodig aan. Het sneller verkrijgen van artikelen die niet in het assortiment aanwezig zijn, blijft een knelpunt. Dit zal in samenwerking met de

afdeling Logistiek nader moeten worden bekeken. Ook voor het ruimtegebrek voor extra opslag is geen oplossing gevonden.

A8. Overmatig gebruik poetsdoeken

Het is de medewerkers duidelijk gemaakt dat men langer met de poetsdoeken moet doen, omdat dat een kostenbesparing met zich meebrengt. Of het wijzen daarop resultaat oplevert is nog niet te zeggen, maar momenteel zal dat de enige mogelijkheid zijn om het probleem aan te pakken. De aanschaf van extra papierrollen is niet toegestaan.

A9. Beheersing afvalstromen

Op het moment dat dit knelpunt is aangekaart, was een interne milieugroep o.l.v. de milieucoördinator in samenwerking met een extern bedrijf bezig met onder meer het beheerster maken van de afvalstromen. Het vergroten van de bewustwording onder de medewerkers van het belang van beheerste afvalstromen is een belangrijk aandachtspunt daarbij. Het aanbrengen van kenmerken op de bakken was onderdeel van het plan van aanpak. Het project loopt momenteel nog. De groepsleider van de F-27 groep heeft de visie van zijn groep kenbaar gemaakt.

A10. Misgrijpen benodigde documentatie

De (sub)afdeling Documentatie is gevraagd om een volledige set documentatie voor de F-27 groep. Dit verzoek is korte tijd later ingewilligd. Men beschikt nu over een eigen bibliotheek en heeft benodigde documentatie altijd bij de hand.

A11. Wachtijden a.g.v. kleine defecten, ontdekt tijdens het testen

Dit knelpunt is aangekaart bij de chef Bedrijfsbureau, de coördinator TV-Productie en in het afdelingsoverleg. Het knelpunt is momenteel echter niet opgelost. De oplossing om de shops zogenaamde "minor-repair uren" te geven, zal ook met de afdeling Marketing & Verkoop moeten worden afgestemd (doorberekening in prijzen). De onzekerheid momenteel m.b.t. verantwoordelijkheden, bevoegdheden etc. en de daarmee samenhangende prioriteitsstelling binnen afdelingen, veroorzaakt uitstel van verbetering.

A12. Misgrijpen oplosmiddelen/schoonmaakmiddelen

Een eigen voorraad in de hal aanhouden betekent dat aan verschillende eisen moet zijn voldaan (veiligheid) en dat de oplossing binnen de wetgeving past. Hiertoe is de afdeling Arbo-veiligheidskunde betrokken, is de interne brandweer overtuigd van het nut en is uiteindelijk de afdeling inkoop gevraagd capaciteit in te kopen. Dit heeft geresulteerd in een tapstation (rek met kannen) waaruit de verschillende middelen naar behoefte kunnen worden afgetapt. De schilderafdeling zorgt voor een regelmatige controle van de inhoud van de kannen en vult zonedig bij.

A13. Trage materiaal-voorziening in eindfase

Dit probleem is aangekaart bij het Bedrijfsbureau en de Werkplaatsplanning. Om te voorkomen dat men er zelf achter de benodigde materialen aan moet gaan, zal de

Technische Voorbereiding snel aangestuurd moeten worden, met inzicht in de prioriteit van de aanvraag. Het probleem echter is dat een dergelijke werkwijze een aanpassing van het informatiesysteem vereist, wat momenteel nog niet mogelijk is. Recentelijk (half augustus 1995) is het informatiesysteem en daarmee samenhangende aspecten aan een "quick scan" onderworpen door een extern bureau. De resultaten van dat onderzoek kunnen wellicht leiden tot diverse aanpassingen aan het informatiesysteem.

A14. Manco's veiligheidsriemen

De afdeling Tooling & Equipment is het probleem voorgelegd en gevraagd om nieuwe veiligheidsriemen. Momenteel zijn die nog niet aangekocht, maar men zegt dat dat binnenkort wel zal gebeuren. Of er ook extra veiligheidsriemen worden aangeschaft is onduidelijk. Het probleem van de slechte staat van de riemen is in elk geval wel opgelost (als zij daadwerkelijk worden aangekocht), waarmee de veiligheid een stuk is verbeterd.

Evaluatie

Het resultaat van de verbeteracties zijn marginaal te noemen. Echt grote verbeteringen zijn niet doorgevoerd. Enkele kleine knelpunten zijn weggenomen en hebben geleid tot een lichte vermindering van versturende factoren bij de uitvoering.

Van de veertien knelpunten zijn er in totaal vijf opgelost¹², twee deels opgelost, vijf niet opgelost en van twee is het nog onduidelijk wat het resultaat zal zijn. De vijf opgeloste en de twee waarschijnlijk opgeloste knelpunten¹³ zijn alle knelpunten die of met relatief weinig hulp van andere afdelingen of met een "éénmalige hulpactie" van een andere afdeling konden worden opgelost. De knelpunten die deels of helemaal niet zijn opgelost, betreffen vooral knelpunten waarvoor een continue samenwerking met andere afdelingen is vereist. Hieruit blijkt dat het in de huidige situatie moeilijk is om afdelingsoverschrijdende verbeteringen bottom-up te ontwikkelen. Toch zal de oplossing van deze laatste categorie van problemen veel bijdragen aan een verbetering van de prestatie van FAS. De opgeloste knelpunten konden binnen de marges van de huidige structuur worden opgelost. Zij hebben vooral bijgedragen aan het ontwikkelen van een meer actieve houding in de groep. Uit de groep is een signaal gekomen dat het regelmatig gezamenlijk evalueren van gedane acties en het plannen van nieuwe, het nemen van initiatief stimuleert. Of een dergelijke houding blijvend zal zijn en ook in de rest van de organisatie meer gewoon wordt, zal afhankelijk zijn van de inspanning die daartoe wordt ondernomen.

¹² Knelpunt A2 wordt hier ook als "opgelost" beschouwd.

¹³ Hiermee worden de knelpunten A6 (Koffie discipline) en A8 (Overmatig gebruik poetsdoeken) bedoeld.

4.7. Deelname in de werkgroep Civiel

De werkgroep Civiel is ingesteld om de organisatieverandering, met betrekking tot het civiele gedeelte, voor te bereiden. Het voorzitterschap van de groep werd (tot 9 mei) vervuld door het afdelingshoofd van het Vliegtuigbedrijf 1, werkzaam op het niveau van het topmanagement¹⁴. De overige leden waren afkomstig uit de afdelingen Marketing & Verkoop, Projectbureau (2*), Bedrijfsbureau, Productie, Logistiek, Business systems unit en Personeel & Organisatie, allen behorend tot het middle-management.

De opdracht voor de werkgroep is als volgt geformuleerd:

"Geef binnen de randvoorwaarden¹⁵ aan hoe een civiele unit te vormen is, die ten opzichte van de situatie van 01-01-95, in fasen, 20% lagere kosten per eenheid produkt heeft".

Bij de start kwam de groep twee keer per week twee uur samen. Later is de samenkomstfrequentie en de duur per samenkomst al naar gelang de behoefte gevarieerd. De afstudeerder heeft aan 20 sessies deelgenomen.

De leden van de werkgroep hebben vooraf geen eenduidige rol-/taakverdeling gemaakt (afgezien van de voorzittersrol). Later is wel afgesproken om elke vergadering op hoofdlijnen te notuleren, een taak welke werd gerouleerd tussen twee leden.

De planning bij de start van de werkgroep zag er globaal als volgt uit:

- half april: een plan op hoofdlijnen;
- half juni: het plan in detail uitgewerkt;
- half augustus: start met de implementatie van het plan.

¹⁴ De voorzittersrol is 9 mei overgenomen door het groepslid dat vanuit de afdeling P&O aan de werkgroep was toegewezen.

¹⁵ Het gaat om de volgende randvoorwaarden:

- Inclusief schilderen/sealen;
- Plaatwerk;
- Stress "subcontracten" van ENG.;
- Organisatie volgens "beleidsnota organisatie";
- Commerciële inkoop en material handling blijven centraal (rest discussie);
- Centrale dienstverlening;
- Normering en NACA niet in unit.

De afstudeerder heeft zitting genomen in de werkgroep om:

1. Het veranderingsproces te ondersteunen;
2. Inzicht te verkrijgen in de problematiek van het veranderingsproces;
3. Goed op de hoogte te blijven van de beslissingen over concrete veranderingen, welke als basis voor de ontwikkeling van het implementatieplan dienen.

ad 1. De aanpak met betrekking tot dit eerste punt was gericht op een ondersteuning van zowel inhoudelijke als procesmatige aspecten. De inhoudelijke bijdrage bestond uit het, in het licht van theoretische uitgangspunten, evalueren van voorstellen en, onder meer op basis van die evaluaties, het aandragen van oplossingsrichtingen. De bijdrage aan het proces bestond uit het terugkoppelen van observaties en het geven van suggesties ter verbetering van het proces. De afstudeerder heeft hiermee zowel (recentelijke) inzichten op het gebied van organisatievernieuwing aangedragen als een spieglfunctie vervuld.

ad 2. Om inzicht in de problematiek van het veranderingsproces te verkrijgen, is de aandacht van de afstudeerder gedurende de sessies gericht geweest op het onderkennen van problemen die worden ondervonden bij de uitwerking van de opdracht. Het ging daarbij zowel om problemen welke binnen de groep speelden als problemen die gerelateerd waren aan de omgeving waarin werd gewerkt.

ad 3. Deze veranderingen zouden de basis vormen voor de ontwikkeling van het implementatieplan. Daarmee zou kunnen worden gestart zodra in ieder geval het plan op hoofdlijnen gereed zou zijn en men met de uitwerking op detailniveau zou starten, omdat pas dan beslissingen over concrete veranderingen bekend zouden zijn. Echter, de planning is niet gehaald, waardoor gedurende de deelname van de afstudeerder in de werkgroep geen beslissingen over concrete veranderingen zijn genomen.

De resultaatbeschrijving die hieronder volgt, heeft betrekking op de periode dat de afstudeerder deel heeft genomen aan de sessies.

Wanneer per sessie de gespreksonderwerpen en de genomen besluiten in beschouwing worden genomen, ontstaat de volgende tabel (zie volgende bladzijde):

Tabel 7: De gespreksonderwerpen en besluiten per sessie.

DATUM	GESPREKSONDERWERPEN	BESLUITEN
27 maart	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarisatie van noodzakelijke procesverbeteringen → "probleemprocessen"; - Doelstelling werkgroep; - Aandachtspunten bij de vorming van de unit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Volgende bijeenkomst heeft een ieder zijn eigen ideeën m.b.t. de oplossingsrichting gereed;
30 maart	<ul style="list-style-type: none"> - Algemene probleeminventarisatie; - Ideeën m.b.t. oplossingsrichting. 	Geen ¹⁶
3 april	<ul style="list-style-type: none"> - Probleemdiscussie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subwerkgroepen zullen de geformuleerde probleemprocessen uitwerken.
10 april	<ul style="list-style-type: none"> - Plan op hoofdlijnen (=doelstelling van deze sessie). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf volgende week zal de werkgroep ook als stuurgroep voor de subwerkgroepen optreden.
12 april	<ul style="list-style-type: none"> - Huidige uitgangspunten en benadering van de groepsleden. 	Geen
20 april	<ul style="list-style-type: none"> - Bespreking probleemprocessen. 	<ul style="list-style-type: none"> - De probleemprocessen en de daarvoor aangedragen oplossingen zullen voorlopig worden "geparkeerd". De problematiek zal eerst op een hoger niveau worden bekeken.

¹⁶ Met "geen" wordt bedoeld dat geen noemenswaardige besluiten zijn genomen.

DATUM	GESPREKSONDERWERPEN	BESLUITEN
24 april	<ul style="list-style-type: none"> - Gehouden presentatie in het MT door afdelingshoofd; - Mensbeeld; - Structuur; - Evaluatie resultaten werkgroep. 	Geen
26 april	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheden met betrekking tot clustervorming in de produktie. 	Geen
1 mei	<ul style="list-style-type: none"> - Het nut/resultaat van de werkgroep; - Belemmerende factoren voor de voortgang van de werkgroep. 	Geen
4 mei	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie van het groepsproces (in de werkgroep); - Uitgangspunten voor het ontwerp. 	Geen
8 mei	<ul style="list-style-type: none"> - Planning verdere traject; - Evaluatie van het groepsproces (in de werkgroep). 	<ul style="list-style-type: none"> - De werkgroep zal bewust aan verbetering van het groepsproces in de werkgroep gaan werken.
9 mei	<ul style="list-style-type: none"> - Teamvorming (SA-schema); - Planning; - Presentatie voor MT; - Doelstelling werkgroep. 	<ul style="list-style-type: none"> - P&O-man wordt nieuwe voorzitter van de werkgroep; - Ter bevordering van de effectiviteit van de sessies zal de werkgroep ook vergaderen buiten het bedrijf.



Daimler-Benz
Aerospace

**FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES**

Woensdrecht • Holland

Aanpak en resultaten

DATUM	GESPREKSONDERWERPEN	BESLUITEN
11 mei ("hei-dag") ¹⁷	<ul style="list-style-type: none">- Beeldvorming taakgroepen;- Samenvatting van resultaten werkgroep;- Presentatie voor MT;- Evaluatie voortgang.	<ul style="list-style-type: none">- De werkgroep zal de geformuleerde "kern regels" hanteren;
15 mei	<ul style="list-style-type: none">- Aansluiting M&V - Produktie (kruispunt);	Geen
18 mei	<ul style="list-style-type: none">- Hoe verder? (aandachtspunten);- Relatie werkgroep - Berenschot/MT.	<ul style="list-style-type: none">- Nadat het plan op hoofdlijnen gereed is, zal detaillering daarvan in samenwerking met anderen plaatsvinden;- De werkgroep gaat gewoon verder ondanks het vertrek van het afdelingshoofd uit de werkgroep.
22 mei ("hei-dag")	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoering en ondersteuningsproces;- Voorbereiding en logistiek proces; Commitment;- Hoe te presenteren;- Werkwijze Berenschot (toegelicht door adviseur van Berenschot).	<ul style="list-style-type: none">- Er worden 4 produktgroepen onderscheiden: F27, F28/B737, Fo50/Fo60 en Fo100/Fo70;- Een kernteam moet altijd vast bij elkaar blijven;- Het huidige aantal planners wordt niet teruggebracht;- De geformuleerde actiepunten krijgen de komende tijd aandacht;- Er zal een "vlekkenplan" worden gemaakt.

¹⁷ Met "hei-dag" wordt aangegeven dat de werkgroep een gehele dag buiten het bedrijf heeft vergaderd.



DATUM	GESPREKSONDERWERPEN	BESLUITEN
29 mei	<ul style="list-style-type: none">- Taakgroepen: wat en hoe?;- Inpasbaarheid "pool-idee" in taakgroepenfilosofie;- Voorbereiding van presentatie aan het MT.	Geen
2 juni	<ul style="list-style-type: none">- Presentatie van resultaten aan het MT.	<ul style="list-style-type: none">- De werkgroep zal naar het MT toe een minder afwachtende houding aannemen (zelf meer initiatief nemen).
6 juni	<ul style="list-style-type: none">- Plan van aanpak;- Wanneer werkelijk starten?	Geen
8 juni	<ul style="list-style-type: none">- Plan van aanpak;- Evaluatie presentatie aan het MT.	<ul style="list-style-type: none">- Het primaire proces opnieuw (snel) doorlopen, kijkend als klant of gebruiker.

Als uitgangspunt voor de deelname in de werkgroep heeft de afstudeerder ervoor gekozen om een evaluerende en adviserende rol te vervullen (en geen sturende rol). Daarvoor heeft hij in de sessies telkens zijn mening met betrekking tot inhoudelijke en procesmatige aspecten gegeven en daarbij voorstellen gedaan ter verbetering daarvan. Er kan worden gesteld dat de afstudeerder de werkgroep heeft gevolgd en zijn inbreng/ideeën telkens op het verloop heeft aangepast. In tabel 8 (zie volgende bladzijde) wordt een beeld gegeven van de inbreng/ideeën welke de afstudeerder in de sessies naar voren heeft gebracht en wordt daarbij tevens aangegeven of de werkgroep daar al of niet gebruik van heeft gemaakt. Veel van de ideeën zijn in de werkgroep regelmatig en door elkaar door de afstudeerder naar voren gebracht. Zij staan daarom in een willekeurige volgorde aangegeven (niet chronologisch). Daarbij moet worden opgemerkt dat niet alle ideeën buiten de groepsleden om zijn ontstaan: sommige ontstonden in de onderling gevoerde discussies (tijdens de formele sessies, maar ook daarbuiten). In dit laatste geval gaat het dus om een gezamenlijke inbreng. De verdere uitwerking van ingebrachte ideeën werd, in het geval van acceptatie, meestal ook door de groepsleden zelf verzorgd. De afstudeerder heeft wanneer nodig de ideeën in een meer "duidelijke taal" verwoord.

Tabel 8: De inbreng/ideeën van de afstudeerder en het resultaat daarvan.

INBRENG	BOODSCHAP/INHOUD	RESULTAAT
Advies	Stel ontwerpregels op en gebruik deze als leidraad voor het structuurontwerp.	Er zijn ontwerpregels opgesteld, zie bijlage 8.1. (maar niet altijd even expliciet gehanteerd).
Advies	Evalueer het groepsproces en tref zonodig maatregelen ter verbetering.	Het groepsproces in de werkgroep heeft veel aandacht gekregen.
Advies	Start waar mogelijk nu al verbeteracties op.	Er hebben gedurende de deelname van de afstudeerder in de werkgroep geen concrete verbeteracties plaatsgevonden.
Nota (zie bijlage 8.2.)	Gedragsverandering is een groeiproces.	Het stuk is goed ontvangen, maar heeft niet geleid tot de doelstelling daarvan (verbeteracties waar mogelijk).
Literatuur (zie bijlage 8.3)	Maximale versus minimale arbeidsdeling.	Het stuk is goed ontvangen en is besproken. Het heeft tot een verhoging van het inzicht in de problematiek geleid.
Advies	Stel "gedragsregels" op en gebruik deze als leidraad gedurende de sessies ("spiegel"). Controleer en corrigeer elkaar zonodig op basis van de (samen opgestelde) regels.	Er zijn "gedragsregels" opgesteld, wat op zich al heeft geleid tot het meer bewust zijn van het eigen handelen in de werkgroep.
Techniek	Het aanbrengen van relaties tussen de geformuleerde belemmeringen bij de uitvoering van de opdracht. (m.b.v. een oorzaak - gevolg schema). Het doel: aanpakken van oorzaken i.p.v. symptomen.	Door het oorzaak - gevolg schema zijn oorzaken van symptomen onderscheiden, maar het heeft niet geleid tot het expliciet aanpakken van de oorzaken.



INBRENG	BOODSCHAP/INHOUD	RESULTAAT
Advies	Zorg voor opleiding/training op het gebied van organisatievernieuwing.	Gedurende de deelname van de afstudeerder in de werkgroep is er geen sprake geweest van opleiding/training op het gebied van integrale organisatievernieuwing (wel hebben verschillende leden een cursus "effectief leidinggeven" gevolgd).
Advies	Richt de aandacht niet alleen op structurele aspecten, maar neem ook (expliciet) culturele aspecten in beschouwing (pas op voor aspectgerichte oplossingen).	Het culturele aspect is wel (in verschillende sessies) aan bod gekomen, maar niet geïntegreerd meegenomen in de plannen. Men onderkende wel het grote belang daarvan.
Advies	Bekijk de problematiek eerst van een hoog niveau om pas daarna meer in detail te gaan.	Over het algemeen bleven ook details een rol spelen in de discussies, waardoor het overzicht niet altijd bewaard bleef.
Advies	Zorg dat de doelstelling van de werkgroep voor elk groepslid duidelijk is.	Na een evaluatie waaruit bleek dat over de doelstelling van de werkgroep de meningen uiteen liepen, heeft men samen daarover meer duidelijkheid geschept.
Advies	Probeer los van bestaande structuren te denken.	Naarmate het aantal sessies toenam, bleek men steeds beter in staat om minder vanuit de eigen (specialistische) achtergrond de problematiek te benaderen.
Advies	Neem als uitgangspunt voor het ontwerp het primaire proces en sluit derest daarop aan en niet omgekeerd.	Ondanks acceptatie van dit "idee" speelde het primaire proces lang niet altijd een hoofdrol.



INBRENG	BOODSCHAP/INHOUD	RESULTAAT
Advies	Ontwerp volgens de "logica" van de integrale ontwerpketen.	Dit model op zich sprak niet aan en is als zodanig niet gehanteerd.
Advies	Pas het SAP-systeem aan op het structuurontwerp en niet omgekeerd.	Omdat het SAP-systeem een gegeven is, zal waarschijnlijk aan dit idee concessies moeten worden gedaan.
Advies	Formuleer alternatieve oplossingen.	In de discussies zijn (soms) wel alternatieven genoemd, maar over het algemeen zijn alleen voorstellen uitgewerkt waarover consensus bestond met betrekking tot het "concept"
Advies	Probeer eerst zoveel mogelijk een "ideaalplaatje" te maken. Daarna kunnen zonodig aanpassingen plaatsvinden.	Er is vaak sprake geweest van het "beschietsen" van voorstellen met tegenargumenten (vaak geredeneerd vanuit de huidige situatie). Dit heeft geleid tot het direct ontwikkelen van "realistische" voorstellen.
Advies	Vraag je (ook) af wat je zelf kunt doen en niet alleen wat er in zijn algemeenheid moet gebeuren.	Men heeft besproken wat de groepsleden buiten de sessies om kunnen betekenen voor het veranderingsproces ("sleutelpersonen").
Advies	Betrek de werkvloer bij de opstelling en uitwerking van plannen wanneer zij daaraan bij kunnen dragen (ontwikkel ook bottom-up).	De groepsleden hebben binnen hun eigen afdelingen anderen op de hoogte gebracht/om hun mening gevraagd/etc. De medewerkers op de werkvloer zijn nauwelijks/niet ingelicht/betrokken.
Advies	Vraag/eis duidelijkheid van het MT en/of neem zelf meer initiatief.	Men is inderdaad om meer duidelijkheid gaan vragen. Bij onvoldoende respons heeft de werkgroep vaak zelf het initiatief genomen.



INBRENG	BOODSCHAP/INHOUD	RESULTAAT
Advies	Laat de vorming van taakgroepen geen doel op zich zijn. Zij zouden eventueel "logischerwijs" kunnen volgen uit de doelstellingen en ontwerpregels.	Gedurende de deelname van de afstudeerder in de werkgroep zijn taakgroepen min of meer als doelstelling beschouwd en is te weinig kritisch gekeken naar het "waarom" daarvan.
Advies	Pas op voor het ontwikkelen van een niet-geaccepteerd plan.	Voor het verkrijgen van meer draagvlak heeft men de eigen "achterban" meer/beter ingelicht of betrokken bij de plannen.

5. CONCLUSIES, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN

5.1. Conclusies

De resultaten uit het afstudeeronderzoek hebben geleid tot de formulering van een aantal conclusies. In deze paragraaf worden deze opgesomd, waarbij elke conclusie van enige toelichting is voorzien.

De opdracht voor het afstudeeronderzoek is niet of nauwelijks gehaald.

Er zijn twee deelopdrachten onderscheiden, namelijk:

1. De ontwikkeling van een implementatieplan;
2. Het ondersteunen van het veranderingsproces.

ad 1. Het implementatieplan is niet ontwikkeld omdat de besluitvorming waarop dit zou worden gebaseerd, niet tijdig beschikbaar was. Definitieve beslissingen over concrete veranderingen zijn gedurende de periode van deelname van de afstudeerder in de werkgroep niet genomen.

ad 2. Ter ondersteuning van het veranderingsproces heeft de afstudeerder zitting gehad in een werkgroep en is deelgenomen aan kleine verbeteracties op de werkvloer. De impact van deze beide activiteiten is echter marginaal gebleven: ze hebben het denken over organisatieverandering bij het management nauwelijks beïnvloed.

De afstudeerder heeft verschillende, deels verkeerde rollen vervuld. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen de rol op de werkvloer en de rollen in de werkgroep.

Op de werkvloer is door middel van een coachende rol een meer actieve houding gestimuleerd. Deze rolvervulling is de juiste geweest, maar de daarmee geboekte resultaten zijn marginaal gebleven en hebben slechts geleid tot een lichte vermindering van versturende factoren bij de uitvoering. De rol had veel directer kunnen zijn (in plaats van via de leiding werken, meer daadwerkelijk optrekken met de medewerkers).

In de werkgroep heeft de afstudeerder zich beziggehouden met een aantal verschillende activiteiten. Zo heeft hij zowel inhoudelijke als procesmatige aspecten geëvalueerd. Daarnaast heeft hij de werkwijze en het gedrag van de groepsleden nauw gevolgd. Tot slot is relevante kennis op inhoudelijk en procesmatig gebied ingebracht. De rollen die de

afstudeerder in de groep heeft gespeeld, zijn te omschrijven als:

- Kritische evaluator;
- Monitor;
- Kennisbrenger.

Op basis van deze rolvervulling kan worden geconcludeerd dat de afstudeerder vooral een spieglfunctie heeft vervuld in plaats van de meer gewenste initiërende rol. De participatie van de afstudeerder in de werkgroep heeft dan ook niet geleid tot concrete ingrepen in de organisatie in het kader van het gestarte veranderingsproces.

Er is gedurende de periode dat de afstudeerder in de organisatie werkzaam is geweest te weinig gewerkt aan het voorbereiden van de medewerkers op de invoering van de nieuwe organisatiestructuur.

De invoering brengt voor velen in de organisatie veranderingen van taken met zich mee en vraagt daarbij vaak om een ander werkgedrag. Dergelijke ingrijpende veranderingen hebben alleen kans van slagen als de organisatiecultuur passend is. Zoniet, dan zal eerst een cultuuromslag moeten plaatsvinden. Zo'n omslag is een langdurig proces (zie bijvoorbeeld Harvey & Brown, 1992) waarmee zo snel mogelijk gestart moet worden, zeker wanneer er sprake is van tijdsdruk. Het overwinnen van weerstanden tegen verandering speelt hierbij een belangrijke rol. Wissema et. al. (1986) merken in dit kader op dat het niet het gebrek aan veranderingsbereidheid is dat veranderingsprocessen verlamt, maar het gebrek aan de mobilisatie van de beschikbare veranderingsbereidheid dat problemen veroorzaakt.

Het veranderingsproces vindt teveel top-down plaats. Er is vrijwel geen sprake van het "bottom up" ontwikkelen van plannen.

De top-down benadering versterkt de afwachtende houding die kenmerkend is in de organisatie. Men kijkt al snel "naar boven" wanneer beslissingen moeten worden genomen. Dit is tegenstrijdig met de gewenste situatie waarin juist op alle niveaus een actieve houding wordt verlangd. Herbst (1976) noemt als nadeel van de top-down benadering onder meer dat tijdens het neerwaartse veranderingsproces de mate van betrokkenheid die men creëert aan de top en bij het middle-management niet gelijk is aan die van het laagste niveau.

Het veranderingsproces, zoals deze bij FAS aan de gang is, kent een te strikte scheiding tussen plannen (ontwerpen) enerzijds en invoeren anderzijds.

Er is gedurende de deelname van de afstudeerder aan de werkgroep alleen sprake geweest van het plannen van veranderingen en niet van daadwerkelijke ingrepen. Van Aken (1994) merkt in dit kader op dat een organisatiestructuur onmaakbaar is. Daarmee bedoelt hij dat

het ontwerp slechts een (klein) deel van het gedrag van de organisatieleden specificceert. Men moet naast het formeren van een nieuwe structuur zeker ook daadwerkelijk de medewerking bevorderen en weerstanden overwinnen. Een organisatiestructuurverandering is een leer- en groeiproces. Van Amelsvoort (college "Praktijk van het sociotechnisch ontwerpen", collegejaar '92 - '93) stelt dat organisatieverandering niet in op zichzelf staande, in de tijd gescheiden stappen van "diagnose - ontwerp - implementatie" plaats moet vinden, maar als geïntegreerd geheel in een cyclisch proces.

De aanpak van de werkgroep is met betrekking tot het structuurontwerp onvoldoende gestructureerd geweest.

Men heeft voor de uitwerking geen leidraad gebruikt of volgens een bepaalde logica gewerkt. Kuipers en Van Amelsvoort (1990) wijzen erop dat het "zondigen" tegen de volgorde-regels uit de integrale ontwerpketen, leidt tot voorspelbare negatieve gevolgen met betrekking tot de uitkomst van het ontwerpproces. Ook De Sitter et. al. (1986) wijzen op het belang van het hanteren van volgorde-regels die vrijwel overeenkomen met die uit de integrale ontwerpketen. Zij stellen dat integraal ontwerpen alleen mogelijk is, indien de zaken volgens de volgorde-regels aan de orde komen (voor de volgorde-regels, zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.1.).

5.2. Een reflectie op het uitgevoerde onderzoek

Hoe is de huidige situatie?

Fokker heeft te kampen met grote financiële verliezen. Dit leidt tot de noodzaak van zowel een drastische kostenreductie op korte termijn als een strategische heroriëntering om ook op langere termijn de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen. Deze continuïteit is in het geding en men zal tot een verbetering van de situatie moeten komen. Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, worden keer op keer drastische reorganisaties doorgevoerd. Daarbij vinden omvangrijke personeelsreducties plaats. Deze gaan telkens gepaard met veel publiciteit en veroorzaken flinke onrust in de organisatie. Ondanks de inkrimping van de personeelsomvang met 5000 medewerkers (van 13000 naar 8000) in de afgelopen 5 jaar, zijn de financiële resultaten van het bedrijf nog zo zorgelijk dat verdere inkrimping onvermijdelijk lijkt.

Ook FAS heeft te kampen met sterk teruglopende financiële resultaten. Als één van de zelfstandige werkmaatschappijen van Fokker zijn de gevolgen van de malaise voor FAS direct merkbaar. Zo is het aanzienlijke en relatief voorspelbare werkaanbod vanuit FAC afgenomen tot een minimum niveau (de volumes in de vorm van albouw/ombouw van Fokker-programma's verdwijnen nagenoeg). De daling van het aantal verkochte Fokker-

vliegtuigen zal op den duur leiden tot een daling van de benodigde onderhoudsactiviteiten aan de Fokker-toestellen. Daarnaast heeft FAS te maken met een sterk toegenomen concurrentie, waarbij de kostprijs van FAS hoog is in vergelijking met de kostprijs van andere vergelijkbare werkplaatsen. Daarbij worden de eisen van de klanten op het gebied van kwaliteit en flexibiliteit steeds hoger.

FAS heeft onvoldoende in kunnen spelen op deze marktontwikkelingen, waardoor de financiële situatie zorgwekkend is. Dit dwingt tot het nemen van maatregelen ter verbetering van de huidige situatie.

Wat zou je verwachten?

Met betrekking tot FAS kan worden gesteld dat het voortduren van de huidige situatie zeer waarschijnlijk zal leiden tot sluiting van het bedrijf. De organisatie zal alles op alles moeten zetten om het tij te keren. De maatregelen zullen naast een sterke kostenvermindering ook verbetering moeten brengen op het gebied van kwaliteit en flexibiliteit. De hevige en nog steeds groeiende concurrentie en het afnemende werkaanbod zijn redenen om naast interne organisatievernieuwing de aandacht ook te richten op strategische marketingplanning.

Verbetering van de huidige situatie mag geen jaren op zich laten wachten. Dit betekent dat naast lange-termijn-planning, op korte termijn resultaten moeten worden geboekt. Omdat de prestatie van FAS uiteindelijk tot uiting komt in de resultaten die op de werkvloer worden geboekt (bijvoorbeeld doorlooptijden, kwaliteit van het geleverd werk en efficiency bij de uitvoering), zullen de korte-termijn-acties zich moeten concentreren op verbetering van de prestaties op de werkvloer. Op grond van deze gedachtengang zou men verwachten dat men bij FAS daadwerkelijk op de werkvloer met verbeteringen aan de gang is. Men zou druk bezig moeten zijn met acties die gericht zijn op de oplossing van kleine knelpunten, op het wegnemen van langlopende frustraties, op het bevorderen van een betere samenwerking, op een verhoging van de betrokkenheid en dergelijke. Dit alles in nauwe samenwerking met direct betrokkenen om de acceptatie te waarborgen zodat inderdaad snel resultaten kunnen worden geboekt.

Wat zie je in werkelijkheid gebeuren?

Fokker krimpt door onderdelen te sluiten en omvangrijke personeelsreducties door te voeren. Op centraal niveau worden plannen gemaakt die ervoor moeten zorgen dat de organisatie overeind blijft. Vanuit dat centrale niveau krijgt ook FAS de opdracht om te laten zien dat er gegronde redenen zijn om deze werkmaatschappij niet te sluiten. Hiertoe worden binnen FAS, op managementniveau, plannen gemaakt die tot verbetering van de huidige situatie moeten leiden. Verschillende werkgroepen zijn samengesteld en werken hard aan het ontwikkelen van plannen. Er vinden presentaties aan het managementteam plaats, waarin de voortgang van de werkgroepen wordt geëvalueerd. Onder meer ter

ondersteuning van de planactiviteiten en om de afstemming van de verschillende plannen te waarborgen is tijdens het plantraject een extern bureau ingehuurd en is een ad-interim manager aangesteld. Alle activiteiten zijn echter gericht gebleven op de voorbereiding van veranderingen. Daadwerkelijke verbeteringen, hoe noodzakelijk ook, hebben vooralsnog niet plaatsgevonden. Op de werkvloer is vrijwel niets te merken van de ambitieuze plannen die op hoog niveau worden ontwikkeld. Men weet er vaak nauwelijks iets van af en wacht daarom maar af. De sfeer op de werkvloer lijkt niet te passen bij een bedrijf dat met grote problemen te kampen heeft en dat al langere tijd driftig bezig is met de voorbereiding van ingrijpende veranderingen. Er is duidelijk sprake van een kloof tussen het management en de uitvoerende medewerkers. Het volgende voorbeeld geeft een illustratie daarvan.

De verschillende werkgroepen zijn ongeveer half maart 1995 van start gegaan met het maken van plannen. Ruim twee maanden later bleek na navraag aan medewerkers op de werkvloer dat sommigen in het geheel niet op de hoogte waren van dat planningsproces. Zij waren er vaak, na enige uitleg over het waarom daarvan, van overtuigd dat "het allemaal vanzelf wel weer over zou gaan, zoals altijd".

De inspanning die het management levert in het kader van integrale organisatievernieuwing dringt blijkbaar niet door op uitvoerend niveau. Het bleek bovendien dat ook medewerkers op middle managementniveau die niet in één van de werkgroepen actief waren, slecht op de hoogte waren van de plannen. Zelfs onder de werkgroepsleden bestond twijfel over de zin en noodzaak van een ingrijpende organisatieverandering, vooral veroorzaakt door de vele, vaak niet als erg succesvol ervaren, eerdere reorganisaties.

De kloof tussen het management en de werkvloer betekent niet dat de ideeën van beide altijd botsen, maar wel dat men slecht op de hoogte is van elkaars ideeën of gewoonweg slecht samenwerkt. Het volgende geeft hiervan een voorbeeld.

Een van de problemen in de organisatie betreft de administratieve last van de voormancontroleurs (VMK's). Van deze kritische (!) capaciteit wordt soms meer dan 50% besteed aan administratieve handelingen, waar de norm op 20% is gesteld. Hierdoor resteert voor andere belangrijke activiteiten van de VMK's (bijvoorbeeld de kwaliteitscontroles) te weinig capaciteit. Zowel het management als de uitvoerende medewerkers zijn het erover eens dat dit probleem aangepakt moet worden. Op het niveau van het management worden in vertrouwelijke sfeer plannen gemaakt voor de oplossing van dit probleem en "bewaard" voor straks, wanneer implementatie van de plannen zal plaatsvinden. Op de werkvloer wordt men niet op de hoogte gesteld van die plannen (men weet niet eens dat er plannen worden gemaakt) en men heeft al langere tijd zelf ideeën voor de oplossing van het probleem. Omdat men op de werkvloer ervan uitgaat dat de eigen plannen geen gevolg zullen krijgen, wordt geen initiatief ondernomen om de ideeën naar voren te brengen.

Uit dit voorbeeld blijkt dat een betere samenwerking wellicht had kunnen leiden tot een gezamenlijke inspanning om tot de oplossing van het probleem te komen. Een gezamenlijke inspanning had zeker geleid tot meer inzicht in elkaars problemen, wat toch belangrijk is wanneer verschillende disciplines of niveaus in een organisatie moeten samenwerken.

De inbreng/doelstelling van de afstudeerder

Aan de afstudeerder is verzocht om, in de vorm van een afstudeeronderzoek, aan het veranderingsproces toegevoegde waarde te leveren. In eerste instantie heeft het onderzoek zich gericht op de voorbereiding van een structuurverandering. Na ongeveer drie maanden bleek dat die inspanning waarschijnlijk geen echte toegevoegde waarde zou leveren omdat de opgestarte werkgroepen soortgelijke activiteiten uitvoerden. Daarom is besloten om op een meer actieve wijze aan het veranderingsproces mee te werken. Deze activiteiten waren gericht op beïnvloeding van de organisatiecultuur. Hiertoe is op de werkvloer gestart met het motiveren van kleine verbeter-initiatieven. Het idee daarachter was dat een dergelijke start (langzaam) de betrokkenheid van uitvoerende medewerkers zou bevorderen. De volgende stap zou zijn om grotere projecten uit te voeren, waarbij ook het middenkader betrokken zou moeten worden. Op die wijze kon de samenwerking worden bevorderd en tegelijkertijd resultaten worden geboekt. De cultuurverandering die zo langzaam zou kunnen plaatsvinden, zou via deze weg vóór lopen op de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur en zou kunnen zorgen voor een betere aansluiting van de nieuwe structuur op de heersende gedragspatronen.

Ervaringen van de afstudeerder

Het onderzoek heeft niet geleid tot het beoogde resultaat, namelijk het begin van een cultuurverandering. Het onderzoek heeft daarvoor te geringe resultaten opgeleverd. Het is niet gelukt om via deelname in de werkgroep daadwerkelijke steun van het middenkader voor de eerder beschreven aanpak te verwerven. Dit komt onder meer doordat de groepsleden onvoldoende tijd hadden om hun aandacht te richten op andere dan de opgedragen taken. De verplichtingen die zij met betrekking tot de werkgroep hadden, zorgden al voor een grote druk op hun dagelijkse activiteiten. Daadwerkelijk ingrijpen zou ook tegen de plannen van de top ingaan. Vanuit die top is de opdracht gekomen om plannen te maken en niet om in te grijpen. De afstudeerder heeft ervaren dat daadwerkelijk ingrijpen zonder medewerking van de top zeer moeilijk is, getuige onder meer het volgende:

Het plan om van onderuit verbeteracties op te starten, is goed ontvangen door het management. Evenwel werd het moment waarop de afstudeerder daadwerkelijk met de uitvoering van het plan kon starten, telkens uitgesteld. Hierop is de afstudeerder zonder formele toestemming met de uitvoering gestart. Dit initiatief is in de beoogde vorm door het management afgekeurd en uitvoering heeft in een afgezwakte versie verder kunnen plaatsvinden. Dit heeft tot gevolg gehad dat de motivatie van de groepsleiding waarmee werd samengewerkt, af is genomen (men betwijfelde het draagvlak).

Op de werkvloer bleek het niet mogelijk om op een meer directere wijze aan de verbeteracties deel te nemen. De leiding van de groep waarmee werd samengewerkt prefereerde een meer indirecte rol voor de afstudeerder. Het gevolg daarvan was dat de rol van de afstudeerder een stimulerende/coachende bleef en niet is aangevuld met een meer directere rol waarbij daadwerkelijk met de medewerkers is opgetrokken en in samenwerking met hen verbeteringen zijn doorgevoerd.

Ondanks het begrip dat er in de organisatie was voor de ideeën van de afstudeerder, is men binnen FAS niet tot implementatie van de ideeën overgegaan, maar heeft men een meer afwachtende houding ten aanzien van het onderzoek aangenomen. De afstudeerder heeft gemerkt dat een dergelijke houding ten aanzien van afstudeer- en stagewerk binnen FAS niet ongevoerd is. Een voorbeeld hiervan zijn de afstudeerverslagen omtrent het huidige kwaliteitssysteem. Over dat onderwerp wordt veel gesproken, maar de resultaten van de onderzoeken die er liggen worden maar beperkt gebruikt. Het gevaar van het opnieuw uitvinden van het wiel is daarmee volop aanwezig, maar wordt kennelijk niet als bezwaarlijk beschouwd. De afstudeerder heeft de indruk dat men lijdt aan het "not-invented-here-syndroom", wat door verschillende organisatieleden desgevraagd inderdaad werd herkend.

De bedrijfsbegeleiding heeft in het afstudeeronderzoek een onduidelijke rol vervuld. Dit komt vooral omdat aan het onderzoek geen duidelijke plaats in het veranderingsproces is toegekend. De activiteiten die in het kader van het onderzoek zijn ontplooid/voorgesteld, bleven daardoor buiten het gaande veranderingsproces vallen in plaats van daarin te worden geïntegreerd.

Er is gedurende het onderzoek een onderscheid geweest tussen een hoofdbegeleider en een dagelijkse begeleider. De hoofdbegeleider is degene geweest die het initiatief heeft genomen om het afstudeeronderzoek te laten plaatsvinden. Binnen zijn verantwoordelijkheidsdomein in de organisatie heeft het onderzoek plaatsgevonden. Echter, gedurende het onderzoek is de hoofdbegeleider op een andere functie in de organisatie benoemd en heeft een externe als ad interim manager zijn plaats ingenomen. Het gevolg daarvan was dat het afstudeeronderzoek buiten het verantwoordelijkheidsdomein van de nieuwe functie van de hoofdbegeleider kwam te liggen. Hij is echter hoofdbegeleider gebleven, zij het dat de onderlinge afstemming tussen hem en de afstudeerder flink is

gereduceerd.

De dagelijkse begeleiding is de eerste drie maanden formeel door een functionaris verzorgd, waarvan onduidelijk was welke functie hij nu precies in de organisatie vervulde. Evenwel heeft er een nauwe samenwerking plaatsgevonden tussen hem en de afstudeerder. Na drie maanden is de dagelijkse begeleiding formeel overgenomen door een P&O-functionaris. De reden hiervoor was de (vermeende) overeenkomst tussen zijn rol in het veranderingsproces en de rol die de afstudeerder zou gaan spelen. Ook deze functionaris is onvoldoende op de hoogte gebracht van zijn rol met betrekking tot het afstudeeronderzoek. Daarbij speelde het probleem dat deze P&O-functionaris te weinig tijd beschikbaar had om als dagelijkse begeleider op te treden. Het veranderingsproces vergde samen met de lopende zaken veel van zijn capaciteit.

Naast onduidelijkheid over de rollen van de begeleiders is ook de afstemming tussen de begeleiders onderling met betrekking tot het afstudeeronderzoek zeer beperkt gebleven.

Een nadere analyse

Waarom heeft FAS er, gedurende de periode dat de afstudeerder het afstudeeronderzoek heeft uitgevoerd, niet voor kunnen zorgen dat er verbeteringen in de prestaties op de werkvloer hebben plaatsgevonden? Hoe kan het dat een organisatie die in zulke grote moeilijkheden verkeert er nog niet in is geslaagd om een begin met een cultuuromslag te maken? Deze vragen zijn des te nijpender als men bedenkt dat de wensen met betrekking tot de gewenste situatie, welke tot uiting komen in de intenties van het topmanagement, wel wijzen in de richting van onder meer een cultuuromslag en verbeteringen in de prestaties op de werkvloer. Om een antwoord op deze vragen te vinden, is het noodzakelijk om de huidige situatie¹⁸ nader onder de loep te nemen. Van daaruit kan het mechanisme worden beschreven dat een belemmering vormt voor het daadwerkelijk realiseren van de wensen. Die kennis kan worden aangewend om dat mechanisme te doorbreken, waardoor betere mogelijkheden ontstaan om de intenties van het management om te zetten in activiteiten.

FAS kent een bureaucratische staf/lijn-organisatie. Een dergelijke organisatievorm kan worden aangemerkt als traditioneel. De besturing van processen in traditionele staf/lijn-structuren in situaties waarin de omgeving onvoorspelbaarder en onstabiel wordt, vertoont zwakke plekken (Van Amelsvoort, 1992). In snel veranderende situaties heeft een dergelijke besturingsstructuur het nadeel dat korte-termijnproblemen aan de basis van de organisatie door gebrek aan regelvermogen niet opgelost kunnen worden en via de top doorgeseind moeten worden naar de staf van de organisatie. Deze staf heeft veelal de grootste moeite om een effectieve oplossing te bedenken: de informatie stroomt van de productie-afdelingen naar de stafspecialisten en vice versa via lange lijnen met veel

¹⁸ Onder de huidige situatie wordt verstaan de situatie zoals die gedurende het afstudeeronderzoek is aangetroffen.



schakels (Van Assen, 1980). Bij het bedenken van oplossingen worden diverse (soms tegenstrijdige) prioriteiten aangebracht. Dit veroorzaakt veel ruis en een geringe feedback over en weer. Er zijn alleen verticale communicatiekanalen aanwezig zodat iedere (beleids)beslissing vanuit de top van de organisatie doorgescind moet worden naar de verschillende specialisten om te komen tot een besluitvorming waarin alle aspecten ten opzichte van elkaar zijn afgewogen. Deze afstemming vraagt een immens grote besturingsenergie: allerlei vergaderingen met veel vertegenwoordigers zijn het resultaat. In een snel veranderende omgeving vereist een traditionele staf/lijn-structuur een enorme hoeveelheid informatie-uitwisseling (Emery & Trist, 1960; Galbraith, 1977). Hierdoor zijn de klassieke besturingsstructuren te traag om een effectieve besturing te realiseren. Onder druk van de omgeving ontstaan de volgende problemen in een bureaucraïsche organisatie (Van Amelsvoort & Scholtes, 1993):

- moeizame communicatie;
- complexe besturing;
- onduidelijke verantwoordelijkheden;
- hoge stressrisico's en hoge werkdruk;
- lage reactiesnelheid: starheid;
- gespannen onderlinge relaties;
- geringe kostenbeheersing;
- geringe betrokkenheid van mensen;
- gering probleemoplossend vermogen.

Uit het afstudeeronderzoek is gebleken, dat bovenstaande problemen binnen FAS herkenbaar zijn. De conclusie dat de problematiek voor een groot deel veroorzaakt wordt door de huidige organisatiestructuur wordt hier nogmaals onderstreept. Echter, het structuurprobleem wordt erkend en men heeft reeds plannen ter verbetering daarvan ontwikkeld. Dat er naast het ontwikkelen van de plannen niet gewerkt is aan concrete verbeteringen om op korte termijn resultaat te boeken en de gewenste cultuuromslag te ondersteunen, heeft te maken met de vicieuze cirkel waarin bureaucratische organisaties zich bevinden. Deze cirkel begint met de "topdown" benadering die het management toepast. Deze benadering werkt lager in de organisatie een afwachtende houding in de hand. Deze afwachtende houding geeft vervolgens weer voeding aan het idee van het management dat men de onderliggende lagen nauw moet besturen, etcetera. Het doorbreken van deze vicieuze cirkel vraagt van het management een andere houding. Dat is niet gemakkelijk omdat dat vraagt om verandering van de basisopvatting die aan de "topdown" benadering ten grondslag ligt. De theorie van McGregor is hierbij illustratief (Keuning & Eppink, 1990). McGregor onderscheidt twee tegengestelde visies op de mens en zijn gedrag die model kunnen staan voor het optreden van een leider: "Theorie X" versus "Theorie Y".

Theorie X

Centraal in "Theorie X" staat het hiërarchische principe, dat zich weerspiegelt in een autocratische wijze van leiding geven en een scherp toezicht. Impliciet zijn de volgende veronderstellingen omtrent de mens verwerkt:

- De gemiddelde mens heeft een aangeboren afkeer van werken en zal dit vermijden als hij kan;
- Door de menselijke afkeer van werken moeten de meeste mensen gedwongen, onder controle gesteld, gedirigeerd en met straf worden bedreigd om hen te brengen tot de nodige inspanning ter wille van de doelstellingen van de organisatie;
- De gemiddelde mens geeft er de voorkeur aan onder leiding te staan, wenst verantwoordelijkheid te vermijden, heeft naar verhouding weinig ambities en zoekt boven alles zekerheid.

Als men zich als leider baseert op deze uitgangspunten over de mens en zijn gedrag, dreigt het gevaar van de vicieuze cirkel, waarin veronderstellingen uiteindelijk werkelijkheid zullen worden. Er is op die manier sprake van een neerwaartse spiraal. Oorzaak en gevolg worden dan omgedraaid. De geschetste gedraglijnen zijn geen gevolg van de aard van de mens, maar komen voort uit het karakter van de traditionele organisatie. Hieruit ontstaat nu een verkeerde gedachtengang omtrent de aard van het individu en de wijze waarop een individu kan worden gemotiveerd.

Theorie Y

In "Theorie Y" staat het "integratiebeginsel" centraal, d.w.z.: het scheppen van dusdanige omstandigheden dat de leden van een organisatie hun eigen doeleinden het beste kunnen bereiken door hun inspanning te richten op het succes van de organisatie. "Theorie Y" nodigt uit tot vernieuwing en voert het motivatieprobleem terug naar de leiding in een organisatie. De veronderstellingen van "Theorie Y" zijn:

- De besteding van fysieke of geestelijke inspanning aan werk is even natuurlijk als spelen en rusten;
- Controle en bedreiging met straf zijn niet de enige manieren om inspanning te verkrijgen ten gunste van de doelstellingen van de organisatie. De mens kan zichzelf richten en leiden naar doelstellingen waar hij zich achter heeft gesteld;
- De toewijding aan doelstellingen wordt bepaald door de "prikkel" die in verband worden gebracht met de realisatie van de doelstellingen;
- De mens leert onder de juiste omstandigheden niet slechts verantwoordelijkheid te aanvaarden, maar dit ook te zoeken;
- Verbeeldingskracht, creativiteit ten behoeve van oplossing van organisatorische problemen vindt men in brede kringen en is niet voorbehouden aan een selecte kleine groep;
- De verstandelijke vermogens van een mens worden door een organisatie doorgaans slechts ten dele benut.

Wanneer men de veronderstellingen van "Theorie Y" hanteert, belandt men eveneens in een vicieuze cirkel, waarbij er sprake is van een opwaartse spiraal. Deze veronderstellingen hebben een totaal andere betekenis voor de wijze van organiseren en leiding geven. De leiding van een organisatie zou op deze behoeften in moeten spelen. Zoniet, dan zullen mensen mogelijk zich op den duur verzetten tegen verandering, zullen geen verantwoordelijkheid meer willen dragen, zullen zich minimaal inzetten en zullen volstaan met het stellen van eisen op economisch gebied.

Hoe kan het verbeterproces op gang worden gebracht?

Verbetering van de prestatie die de organisatie levert, wordt bereikt wanneer men op alle niveaus in de organisatie meewerkt. Om ervoor te zorgen dat er in de gehele organisatie een verbeterproces plaats gaat vinden, zal men uit de neerwaartse spiraal moeten komen. Het doorbreken van de vicieuze cirkel zal in de top van de organisatie moeten plaatsvinden. Van daaruit zal een leidende rol moeten worden vervuld naar de overige organisatiedelen. Het gaat erom op alle niveaus in de organisatie de medewerkers te mobiliseren; ervoor te zorgen dat zij gaan handelen volgens de nieuwe visie. Het is niet het gebrek aan veranderingsbereidheid dat veranderingsprocessen verlamt, maar het gebrek aan mobilisatie van de beschikbare veranderingsbereidheid dat de problemen veroorzaakt (Wissema et. al., 1986). Het is van belang dat de nieuwe visie veelvuldig en op een consistente wijze wordt uitgedragen. Een gedeelde visie zorgt voor richting, focus en betrokkenheid (Harvey & Brown, 1992). De medewerkers moeten overtuigd zijn van de noodzaak om te verbeteren en worden aangezet om aan de slag te gaan. Er zal op moeten worden vertrouwd dat zij over voldoende kennis beschikken om problemen aan te pakken op een wijze die past bij de nieuwe visie. De top zal dan in plaats van sterk te sturen meer conditionerend moeten denken en handelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat voor benodigde en gewenste opleiding en training moet worden gezorgd. Belangrijk is het om ervoor te waken dat aan toevallige fouten die optreden geen negatieve consequenties worden verbonden. Er is sprake van een leerproces en fouten maken is daar inherent aan.

Ter illustratie van het bovenstaande zal nu een mogelijke werkwijze worden geschetst om verbeteringen te bewerkstelligen.

Er dient voor te worden gezorgd dat het management de noodzaak tot verbetering en de richting waarin de organisatie zich moet begeven, overbrengt op de medewerkers. Daarbij moet duidelijk worden gemaakt dat de medewerking op alle niveaus in de organisatie hard nodig is. Hiertoe kunnen binnen bestaande communicatiekanalen (bijvoorbeeld de huidige overlegorganen) activiteiten plaatsvinden, aangevuld met nieuwe wegen om de aandacht te trekken (bijvoorbeeld MT-leden die "op de zee-kist gaan staan").

Elk niveau zal het onderliggende niveau (verder) moeten mobiliseren. In plaats van "zeggen wat er gedaan moet worden", moet het (top)management vanuit de visie doelstellingen formuleren en voor de noodzakelijke (financiële) middelen en opleidingen zorgen.

Verder moet het dan aan de medewerkers worden overgelaten hoe die doelstellingen worden gehaald en wat daarvoor nodig is, op basis van vertrouwen in hun kunnen. Er mag geen sprake zijn van dreiging van negatieve consequenties wanneer toevallige fouten optreden. Men moet goed beseffen dat er een leerproces op gang wordt gebracht, waarop een dergelijke dreiging een verlamrende werking uitoefent.

Wanneer voorstellen tot verbetering loskomen, dan moet daarnaar worden geluisterd en moet het voorstel serieus in overweging worden genomen (ideeën worden niet geuit als men denkt dat er toch niet naar wordt geluisterd). Als men het erover eens is dat het voorstel daadwerkelijk verbetering oplevert en past binnen de visie, zal het ook daadwerkelijk door diegenen die daarbij betrokken zijn, moeten worden uitgewerkt en uitgevoerd. Over de voortgang van de verbeteringen moet men met elkaar goed communiceren. Of de uitwerking en uitvoering in lijn blijft met de visie, is daarbij een belangrijk punt. Op basis van deze evaluaties kan wanneer nodig worden bijgestuurd of nieuwe acties worden geïnitieerd. De resultaten van de verbeteracties/-projecten, succesvol of niet, moeten openlijk worden besproken. Deze communicatie zorgt onder meer voor een duidelijke feedback naar betrokkenen, waardoor men "scherp" blijft en het verbeterproces door kan blijven gaan. Wissema et. al. (1986) wijzen erop dat de communicatie tussen het management en de werkvloer het grote probleem blijkt te zijn bij veranderingsprocessen. Expliciete aandacht daarvoor is dus noodzakelijk.

Als men volgens bovenstaande wijze het verbeterproces op gang brengt en consequent blijft, ontstaat een basis voor een klimaat waarin samenwerking en het nemen van verbeter-initiatieven als noodzakelijk en waardevol wordt gezien. In een dergelijk klimaat is de kans groot dat organisatiebreed initiatieven ontstaan om verbeteringen door te voeren. De organisatie komt dan in een ogenschijnlijk chaotische situatie, waarin het (top)management onmogelijk alles nog "in eigen hand" kan houden. Dan komt het erop aan dat men het vertrouwen in de medewerkers behoudt en conditionerend blijft optreden. De richting blijven aangeven is daarbij cruciaal. Tot slot geldt dat het belangrijk is om te beseffen dat het beschreven proces er één is van "de lange adem" (een groei-proces) en niet opgedrongen kan worden. Men zal er met het volste vertrouwen aan moeten beginnen en het vertrouwen ook bij teleurstellingen moeten behouden.

5.3. Aanbevelingen

De aanbevelingen voor het verdere verloop van het veranderingsproces volgen uit de conclusies die als gevolg van de resultaten van het onderzoek zijn getrokken en uit de reflectie op het onderzoek.

Uit de conclusies worden de volgende aanbevelingen afgeleid:

Indien de organisatie behoefte heeft aan een vervolg op dit afstudeeronderzoek en daarvoor opnieuw een stagiair/afstudeerder aantrekt, is het raadzaam vóóraf de rol(len) van de stagiair/afstudeerder in het veranderingsproces goed te overdenken en vast te stellen. Een meer initiërende rol en een directere betrokkenheid bij daadwerkelijke verbeteringen zal de kans op een hoge toegevoegde waarde sterk doen toenemen. Om die toegevoegde waarde te leveren aan het bedrijf, dient de inschakeling van een afstudeerder bij voorkeur plaats te vinden in een faciliterende rol. In die rol kan de afstudeerder bijvoorbeeld de samenwerking/afstemming tussen verschillende groeperingen bevorderen, waardoor het (cultuur)veranderingsproces op een effectieve wijze wordt ondersteund. Het is daarbij raadzaam om ook de rol van de bedrijfsbegeleiding scherp vast te stellen. Er moet worden gezocht naar een juiste balans tussen de plaats van het onderzoek in het lopende veranderingsproces en de vereiste bewegingsvrijheid van de stagiair/afstudeerder.

De geringe inspanning die door het management is geleverd om de medewerkers in de organisatie voor te bereiden op de invoering van de structuurverandering, brengt de noodzaak van een goede begeleiding na en tijdens de invoering met zich mee. De medewerkers kunnen niet van de ene op de andere dag bepaalde gewoontes opgeven en ander, meer gewenst gedrag gaan vertonen. De samenwerking zowel tussen verschillende disciplines als tussen verschillende hiërarchische niveaus zal moeten worden bevorderd. Hiertoe zullen gerichte activiteiten moeten worden opgestart, zoals opleiding en training op het gebied van samenwerking en leidinggeven. De gewenste taakverbreding van medewerkers maakt ook gerichte technische opleidingen noodzakelijk. Het daadwerkelijk toepassen van "leerstof" is essentieel voor een werkelijk begrip daarvan. Het zal dus niet moeten blijven steken bij opleiding, maar er dient een directe koppeling plaats te vinden van het geleerde met de alledaagse praktijk.

Een cultuuromslag zal niet vanzelfsprekend als gevolg van de ingevoerde structuurverandering plaatsvinden. Ook daartoe zullen gerichte acties moeten plaatsvinden. Het voornemen van de organisatietop om daarvoor het zeven-krachten model van Berenschot (zie bijlage 9) te hanteren, zal dan ook ten uitvoer moeten worden gebracht. Daarbij moet men goed beseffen dat een cultuuromslag veel tijd en moeite kost.

De gehanteerde "topdown"-benadering zal moeten worden aangevuld met het van onderop opstarten van verbeterprojecten. Hierdoor zal de kans op een grotere betrokkenheid en acceptatie sterk toenemen. Voorwaarde is wel dat het management de "bottom up"-gedachte in woorden en daden steunt. Daardoor krijgen de medewerkers werkelijk de mogelijkheid om te participeren in het verbeterproces.

Daar waar blijkt dat men in de organisatie over onvoldoende potentieel/capaciteit beschikt om bepaalde problemen op te lossen, moet men ondersteuning van externe professionals zoeken en aanwenden.

De aanpak waarbij er sprake is van een strikte scheiding tussen plannen en invoeren zal vervangen moeten worden door een aanpak waarbij de stappen "diagnose - ontwerp - implementatie" als een geïntegreerd geheel in een cyclisch proces plaats vinden. De regulatieve cyclus (zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.3.) is illustratief voor de gedachtengang en een goede steun ter bepaling van de (steeds opnieuw) te volgen stappen. Verbeteringen zullen op die manier overal en continu aan de gang kunnen zijn. De tussentijdse evaluaties en de eventuele aanpassingen die daarvan het gevolg zijn, zorgen voor tijdige bijsturing wanneer (onvoorziene) omstandigheden daarom vragen.

Uit de reflectie volgen de volgende aanbevelingen:

De top van de organisatie zal ervoor moeten zorgen dat de neerwaartse spiraal waarin de organisatie zich bevindt (zie paragraaf 5.2), wordt doorbroken. Hiertoe moeten op alle niveaus in de organisatie de medewerkers worden gemobiliseerd. De nieuwe visie moet voor iedereen duidelijk zijn, waardoor de noodzaak van een sterke "topdown"-sturing afneemt en het management meer conditionerend kan gaan optreden. Daarbij moet men goed beseffen dat fouten maken inherent is aan een leerproces (aan toevallige fouten mogen geen negatieve consequenties worden verbonden).

Het veranderingsproces moet actiegericht zijn: het praten over (voorbereiden van) veranderingen moet worden gevolgd door concrete acties. Uiteindelijk zijn het niet de woorden maar de concrete ingrepen die daadwerkelijk verandering teweeg brengen. De voorbereiding kan vooral gericht blijven op het bepalen van de randvoorwaarden (waarbij de visie een richtinggevende functie moet vervullen). Op die wijze ontstaan betere mogelijkheden voor participatie van betrokkenen bij het implementeren/uitvoeren van verbeteringen, waardoor de betrokkenheid en de acceptatie zullen toenemen. Belangrijk is dat het management vertrouwen heeft in het kunnen van de werknemers: "Theorie Y" (zie paragraaf 5.2) zal model moeten staan voor het optreden van het management. Daardoor zal ook het vertrouwen van de werknemers in het management toenemen. Het wederzijdse vertrouwen in combinatie met een goede samenwerking (en succesvolle verbeteringen), zal het verbeterproces in een stroomversnelling brengen (waardoor men in een opwaartse spiraal belandt).

Tijdens het veranderingsproces moet men met elkaar goed communiceren over het verloop daarvan. Overleg, informeren, mogelijkheden tot inbreng, inspraak en medezeggenschap, een goede timing van de informatie, en feedback van de beleving, bevorderen de veranderingsbereidheid en motiveren de veranderingsgezindheid (Wissema et. al., 1986).

De organisatie kan meer dan nu het geval is, gebruik maken en profiteren van stage- en afstudeerwerk. Door het stage- of afstudeerwerk aan te laten sluiten op concrete bedrijfsactiviteiten zal de praktische waarde toenemen. Maar ook het initiëren van nieuwe activiteiten door stagiaires/afstudeerders kan waardevol zijn. Dan moet er voor worden gewaakt dat er in de organisatie voldoende draagvlak voor de ideeën bestaat om te voorkomen dat slechts de "papierstapel" wordt vergroot. Degene(n) in de organisatie met het verantwoordelijkheidsdomein waarbinnen een stage- of afstudeerproject valt, zal vanaf de start van zo'n project "committed" moeten zijn.

Wanneer aan het bovenstaande wordt voldaan, neemt de kans op (praktische) toegevoegde waarde van stage- en afstudeerwerk sterk toe.

LITERATUURLIJST

Aken, J.E. van (1994). *Strategievorming en organisatiestructurering: organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Amelsvoort, P.J.L.M. van (1992). *Het vergroten van de bestuurbaarheid van produktie-organisaties*. Eindhoven: Technische Universiteit, druk Febo, Enschede, proefschrift.

Amelsvoort, P.J.L.M. van, & Scholtes, G.H. (1993). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-Groep.

Beer, M., Eisenstat, R.A., Spector, B. (1992). *Waarom veranderingsprogramma's geen verandering teweegbrengen* (Vertaling: M. Op den Kamp). *Holland Management Review*, 31, 7-16.

Eijnsbergen, C.H. van, & Visser, D.T. (1992). "Monitoring" als oplossing; de mogelijkheid om de conditie van een bedrijf te bewaken. In: Beek, W.J. (Red.), *Omgaan met verandering* (pp. 43-52).

Frissen, P.H.A., & Westerlaak, J.M. van, (1990). *Organisatiecultuur: van toverwoord tot bruikbaar begrip*. Schoonhoven: Academic Service.

Harvey, D.F., & Brown, D.R. (1992). *An experiential approach to organization development*, fourth edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Herbst, P.G. (1976). *Alternatives to hierarchies*. Leiden: Martinus Nijhoff.

Keuning, D., & Eppink, D.J. (1990). *Management en organisatie: theorie en toepassing*. Leiden: Stenfert Kroese.

Killmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R., and Associates (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.

Kuipers, H., & Amelsvoort, P.J.L.M. van (1990). *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer: Kluwer.

Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1992). *Organizational behavior*, third edition. Boston, London, Melbourne: Houghton Mifflin Company.

Porras, J.I. (1987). *Stream analysis: a powerful way to diagnose and manage organizational change*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap: methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.

Sitter, L.U. de, Vermeulen, A.A.M., Amelvoort, P.J.L.M. van, Geffen, L. van, Troost P. van, Verschuur, F.O. (Groep Sociotechniek) (1986). *Het flexibele bedrijf: integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid en productie-automatisering*. Deventer: Kluwer.

Veld, J. in 't (1989). *Analyse van organisatieproblemen: een toepassing van denken in systemen en processen*. Leiden, Antwerpen: Stenfert Kroese.

Vlist, R. van der (1987). Psychologie en veranderkunde. In: A.J. Cozijnsen, & W.J. Vrakking (Red.), *Inleiding in de organisatieveranderkunde: theorieën, strategieën en cases* (pp. 39-58). Alphen a/d Rijn, Brussel: Samsom Uitgeverij.

Wissema, J.G., Messer, H.M., Wijers, G.J. (1986). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen, Maastricht: Van Gorcum.

Zwaan, A.H. van der (1990). *Organisatie-onderzoek: het ontwerpen van onderzoek in organisaties*. Assen: Van Gorcum.

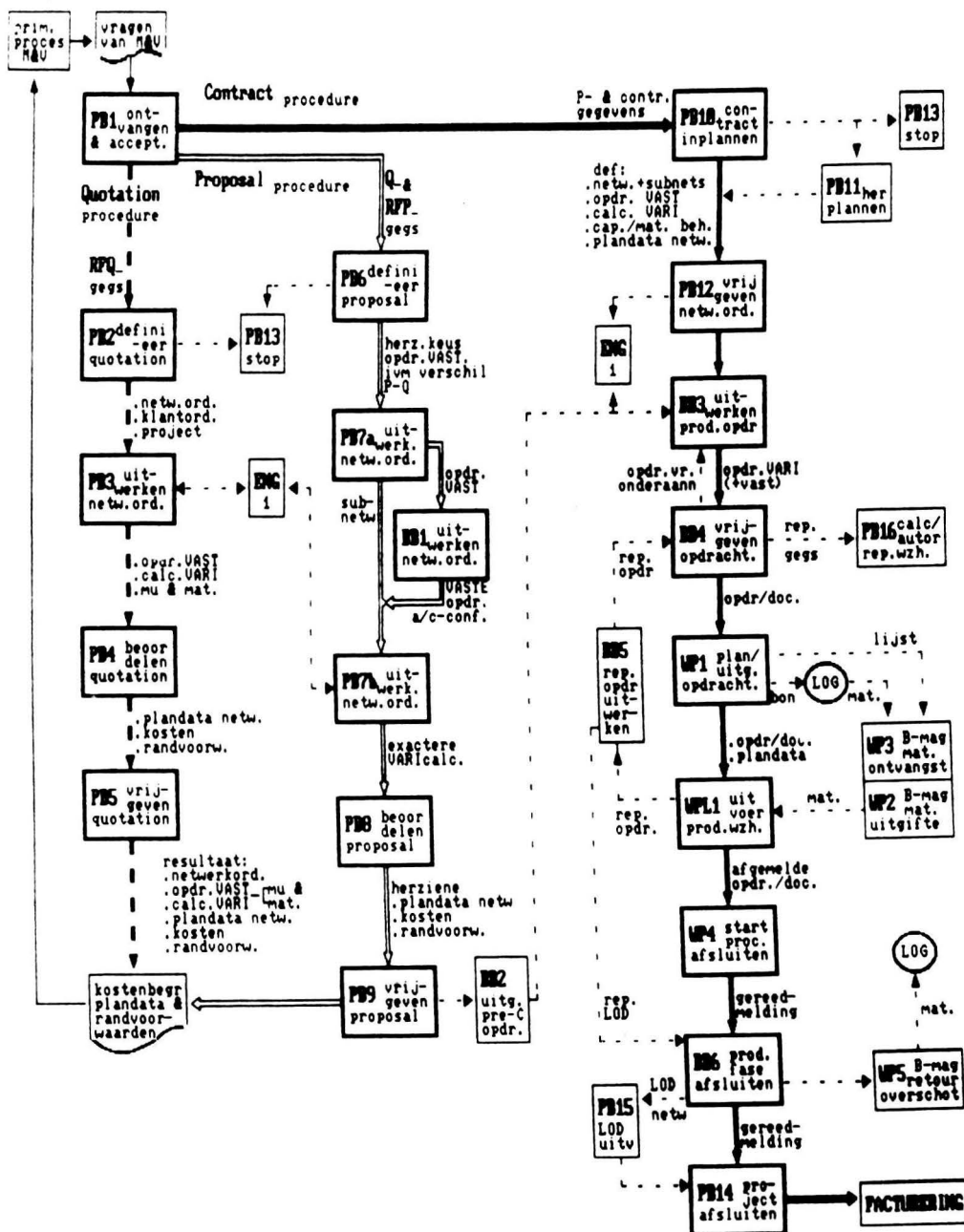
BIJLAGEN

Bijlage 1:	AO-procedure van het primaire proces	72
Bijlage 2:	Resultaten tijdstudie	75
Bijlage 3:	Opsomming uitspraken interviews	78
Bijlage 4:	Onderliggende knelpunten	85
Bijlage 5:	Oorzaak - gevolg relaties tussen de knelpunten	87
Bijlage 6:	Aanduiding knelpunten op werkvloer	89
Bijlage 7:	Ingeschatte oorzaak en oplossingsrichting knelpunten werkvloer	93
Bijlage 8.1.:	Opgestelde ontwerpregels	97
Bijlage 8.2.:	Nota; "Gedragsverandering is een groeiproces"	98
Bijlage 8.3.:	Literatuur; "Maximale versus minimale arbeidsdeling"	104
Bijlage 9:	Het zeven-krachtenmodel van Berenschot	111



BIJLAGE 1: AO-PROCEDURE VAN HET PRIMAIRE PROCES

Elke (potentiële) order wordt volgens een vast stramien behandeld. In het organisatieboek van FAS zijn de respectievelijk uit te voeren activiteiten in een AO-procedure weergegeven. In deze bijlage is naast het schema van de procedure tevens een korte toelichting op elke processtap toegevoegd.



Afhankelijk van de vraag van M&V worden procedures gevolgd voor Quotations, Proposals of Contracten. Hier volgt een (korte) toelichting op de verschillende AO-procedures die volgen op een aanvraag van M&V:

Projectbureau:

- PB1:** ontvangen van RFQ's (request for quotations)/ RFP's/contracten/wijzigingsverzoeken:
acceptatie van begrotingsaanvragen en contractgegevens.
- PB2:** definiëren van quotations:
vastleggen van een basis voor Q-begrotingen.
- PB3:** uitwerken van netwerkkorders op Q-niveau:
bestaande begrotingsgegevens kiezen, ontbrekende calculeren.
- PB4:** beoordelen van Quotations:
volledigheidscontrole, plandata bepalen, haalbaarheidsanalyse.
- PB5:** vrijgeven van concept quotations:
kostenbegroting, plandata en randvoorwaarden naar M&V.
- PB6:** definiëren van proposals:
vastleggen van een basis voor P-begrotingen.
- PB7a:** uitwerken van netwerkkorders op P-niveau:
planniveau netwerkkorders verlagen, BB inschakelen.
- PB7b:** uitwerken netwerkkorders op P-niveau:
aanpassen/aanvullen van "vari-gegevens" (inschattingsgegevens).
- PB8:** beoordelen van proposals:
volledigheidscontrole, plandata bepalen, haalbaarheidsanalyse.
- PB9:** vrijgeven van concept proposals:
kostenbegroting, plandata en randvoorwaarden naar M&V.
- PB10:** plannen van contracten:
proposals definitief inplannen.
- PB11:** herplannen van werk onderhanden:
continue afstemming door herplanning en coördinatie.
- PB12:** vrijgeven van netwerkkorders op c-niveau:
definitief geplande activiteiten vrijgeven aan BB.
- PB13:** afbreken van procedures in verschillende orderfasen:
afsluiten van niet afgeronde orders.
- PB14:** afsluiten van de produktiefase:
technische/financiële evaluatie.
- PB15:** afhandelen van LOD-items (List Of Diversions).
- PB16:** calculeren en autoriseren van reparatie-opdrachten.

Bedrijfsbureau:

- BB1:** uitwerken netwerkkorders op P-niveau:
"vaste" gegevens aanpassen aan de (technische) a/c-configuratie.
- BB2:** plannen en uitgeven van pre-contract opdrachten:
werkzaamheden laten uitvoeren vooruitlopend op het contract.
- BB3:** uitwerken van productieopdrachten:
technische voorbereiding.
- BB4:** vrijgeven van productie- en reparatieopdrachten:
opdrachten completeren en beschikbaar stellen aan de werkplaatsplanners en BB-
onderaannemers.
- BB5:** uitwerken reparatieopdrachten:
controle van juistheid/volledigheid.
- BB6:** afsluiten van de productiefase:
eindrapport maken, BB-werkzaamheden afsluiten.

Engineering:

- ENG1:** uitwerken engineeringopdrachten:
opstellen, plannen, uitvoeren en coördineren.

Werkplaatsplanning:

- WP1:** plannen en uitgeven van productie- en reparatieopdrachten;
werkplaatsplanning, werkkuitgifte en coördinatie van de werkkuitgifte.
- WP2:** uitgifte van materialen door het Branchemagazijn.
- WP3:** materiaalontvangst en -afhandeling in het Branchemagazijn.
- WP4:** initiële afsluiting van de productiefase.
- WP5:** afhandeling van materiaaloverschotten.

Uitvoering (werkplaats):

- WPL1:** uitvoeren van productie- en reparatieopdrachten.

BIJLAGE 2: RESULTATEN TIJDSTUDIE

In januari 1995 zijn door het Projectbureau een aantal tijdstudies uitgevoerd met onder meer als doel: het kwantificeren van bedrijfsverliezen. De projecten waarbij de metingen zijn uitgevoerd, kunnen volgens de uitvoerders van de tijdstudies als representatief voor het gehele bedrijf worden gezien. Verder hebben zij geconstateerd dat de gekwantificeerde verliezen per produktiegroep niet wezenlijk van elkaar verschillen. Dit betekent dat de meetresultaten als "algemeen geldend" kunnen worden aangeduid.

Resultaten tijdstudie

In totaal zijn ongeveer 10.000 manuren waargenomen. Wanneer de meetresultaten worden omgerekend naar de totale urenomzet voor 1994 (ongeveer 1.000.000 uur) ziet de bestede tijd er als volgt uit:

A. Werkzaamheden aan vliegtuigen of onderdelen:	546.000 uur
Demonteren, monteren, testen, boren, klinken, etc.	
B. Aanverwante handelingen:	150.000 uur
Overleg, oriëntatie, niet te vermijden afstemverliezen, kleine verstoringen, opruimen, materiaal- en gereedschapvoorziening, etc.	
C. Opgenomen rust en persoonlijke verzorging:	157.000 uur
Koffiepauzes, handen wassen, etc.	
D. Bedrijfsverliezen:	147.000 uur
Grote verstoringen n.a.v. materiaal en gereedschap, langdurige wachttijden, stagnaties, overbezetting, etc.	

ad B: Het percentage aanverwante handelingen bedraagt 27% t.o.v. A. Dit is in vergelijking met andere Fokker vestigingen erg hoog (bijv. FAC ± 12%).

ad C: Het percentage opgenomen rust en P.V. bedraagt 22,5% van A+B. Als norm geldt 15% waardoor de overige 7,5% als verlies wordt beschouwd (=53.000 uur).

Het blijkt, op grond van het voorgaande, dat het totale verlies bedraagt:

147.000 uur bedrijfsverlies
53.000 uur teveel opgenomen rust en P.V. +

= 200.000 uur.

Dit verlies is als volgt opgebouwd:

- Organisatie en leiding ca. 45.000 uur
- Materiaalvoorziening ca. 42.000 uur
- Gereedschapvoorziening ca. 26.000 uur
- Extra rust ca. 53.000 uur
- Wachtijd ca. 34.000 uur

Naast de metingen is ook een globale analyse van de verliezen gemaakt. Hierbij zijn de verliezen gerubriceerd naar hun oorzaak en is tevens aangegeven welke (sub)afdelingen in belangrijke mate verantwoordelijk zijn voor/invloed hebben op deze verliezen.

(De (sub)afdelingen zijn als volgt afgekort: PR: Productie, MA: Materiaal, GE: Gereedschap, TV: Technische voorbereiding, EN: Engineering, PB: Projectbureau, MV: Marketing & Verkoop)

Organisatie/leiding 45.000 uur (4,5%)	PR	MA	GE	TV	EN	PB	MV
Onduidelijke aansturing						*	*
Onvolledige productie documentatie				*	*	*	
Sterke wisseling personeel	*						
VMK's niet op werkplek	*	*	*	*			
Onvoldoende afstemming tussen VMK's	*						
Directe aansturing M&V							*
Onnodige verplaatsingen van vliegtuigen	*						
Onvoldoende aansturing personeel	*						



Materiaalvoorziening 42.000 uur (4,2%)	PR	MA	GE	TV	EN	PB	MV
Vrije voorraad onvolledig	*						
Prod. bezetting in branche magazijn	*						
Magazijnen regelmatig onbezet	*						
Incomplete kits (geen controle)	*						
Late leveringen/ te late bestellingen	*			*	*		
Onvolledige produktiedocumentatie				*			

Tooling/equipment 26.000 uur (2,6%)	PR	MA	GE	TV	EN	PB	MV
Slecht onderhoud/veel storingen/ouderwets			*				
Te weinig gereedschap			*				
Ontwikkelingen door mensen zelf			*				
Magazijn regelmatig gesloten			*				
Trappen en stellingen			*				
Vliegtuigen niet ingedokt	*		*				
Speciaal gereedschap niet bij monteur	*		*				

Rust en persoonlijke verzorging 53.000 uur (5,3%)	PR	MA	GE	TV	EN	PB	MV
Lange koffie pauzes	*						
Tussentijdse pauzes	*						
Geen leiding	*						

Wachttijd (extreem) 35.000 uur (3,5%)	PR	MA	GE	TV	EN	PB	MV
Onjuiste afstemming	*					*	*
Stagnatie opdrachten	*						
Overbezetting	*					*	



BIJLAGE 3: OPSOMMING UITSPRAKEN INTERVIEWS

Uitspraak-nummer.	UITSPRAAK
1	De uitgangspunten voor het veranderingsproces liggen nog niet vast.
2	De manuurprijs is te hoog.
3	Door het grote aanbod zakken de prijzen.
4	Op de vloer is er sprake van veel wachten/zoeken etc. omdat de voorbereiding/ondersteuning niet goed is geweest.
5	De voorbereidingstijd wordt steeds korter, waardoor steeds sneller moet worden gereageerd.
6	De kwaliteitsbeheersing laat te wensen over: de VMK heeft het te druk met indirecte zaken (administratie) waardoor de kwaliteitscontrole gebrekkig wordt.
7	Iedereen is het over de symptomen eens, maar niet iedereen denkt in dezelfde oplossingsrichting.
8	Men moet niet zeuren maar gewoon wat harder werken.
9	Orderportefeuille bepaalt wat er aan vliegtuigen binnenkomt. Dit wordt niet afgestemd met (op) het verdere traject.
10	Dezelfde activiteiten worden op verschillende plaatsen (nogmaals) uitgevoerd.
11	Wanneer iemand naar het buitenland moet, moet een lang traject worden doorlopen, wat kan leiden tot frustratie.
12	Het is niet altijd duidelijk wie voor wat verantwoordelijk is.
13	Slechts 14% van de potentiële orders wordt gerealiseerd. Er wordt onvoldoende onderscheid gemaakt tussen Proposals en Quotations, waardoor de kans op onnodig (voorbereidings)werk groot is.
14	De menselijke aspecten worden onvoldoende meegenomen in het veranderingsproces.
15	Tijdens het werk is er vaak sprake van extra en onvoorzien werk, met name met betrekking tot het reparatieproces.

Uitspraak-nummer.	UITSPRAAK
16	De markt eist meer, maar wil minder betalen.
17	Er is sprake van een hoge administratieve last.
18	Een gevoel voor een oplossingsrichting is slechts bij enkelen aanwezig.
19	Er wordt te weinig vanuit de behoefte van de mensen gekeken. Het is van belang om ook de kennis van het uitvoerend personeel te mobiliseren.
20	Leidinggevend worden gek van de vragen van ondergeschikten wanneer er een probleem is.
21	De grootte van de hallen vormt een fysieke beperking bij de uitvoering.
22	De capaciteitsbehoefte varieert sterk.
23	Er wordt veel geregistreerd, maar weinig teruggekoppeld.
24	De afdeling productie heeft onvoldoende inzicht in de kosten die activiteiten met zich meebrengen of met zich mee hebben gebracht.
25	De afdeling productie heeft nagenoeg geen inspraak in het aantal uren dat zij voor de werkpakketten krijgt toegewezen.
26	Zonder verstoringen zijn de taaktijden veelal haalbaar, maar er zijn altijd verstoringen.
27	Er worden veel klussen buiten het bedrijf gedaan, waarvoor de beste mensen worden geselecteerd. Hierdoor kunnen intern problemen ontstaan.
28	De interne levertijd voor materialen is te lang.
29	Informatiesysteem is vaak te gedetailleerd.
30	Men zou meer rechtstreeks zaken met elkaar moeten doen om zodoende de lange procedures te verkorten.
31	Het is de bedoeling dat er een vaste groep mensen aan één project werken. In de praktijk "schuift" men met capaciteit tussen verschillende projecten.



Uitspraak-nummer.	UITSPRAAK
32	Uit een studie is gebleken dat slechts 20% van de benodigde materialen voorspelbaar is.
33	Als er iets fout gelopen is, zoekt en wijst men naar de schuldige(n).
34	De inzet van mensen is gebaseerd op 100% efficiency, wat in de praktijk nooit gehaald kan worden.
35	De prioriteit ligt op de aspecten levertijd en kwaliteit, waardoor de kosten vaak te weinig aandacht krijgen.
36	De afdeling Marketing & Verkoop biedt de klant soms iets waarmee het Bedrijfsbureau in de problemen komt.
37	De afdeling Produktie geeft vaak produktieopdrachten te laat uit, waardoor Logistiek problemen krijgt met betrekking tot een tijdige materiaalvoorziening.
38	Er is sprake van veel projecten gelijktijdig, met als gevolg dat de afstemming daartussen problematisch kan zijn.
39	Er wordt onvoldoende afgestemd tussen verschillende afdelingen.
40	De mensen van Produktie hebben onvoldoende begrip voor de problemen van het Bedrijfsbureau en het Projectbureau (bijvoorbeeld bij wijzigingen van werkpaketten).
41	Produktie interpreteert het werk soms anders dan door het Bedrijfsbureau bedoeld.
42	Alles is geprobeerd zo passend mogelijk te maken dat als er iets fout gaat, alles in elkaar dondert.
43	Er zijn wel afdelingsoverschrijdende overlegorganen, maar er is vaak tijd tekort om in detail te gaan (het blijft vaak te globaal).
44	SAP wordt te pas en te onpas gebruikt.
45	Er wordt gebrekkig samengewerkt.
46	Er wordt teveel werk uitgegeven, wat in combinatie met het gebrekkige inzicht in het capaciteitsaanbod tot capaciteitsproblemen kan leiden.
47	Er worden teveel stappen in het proces doorlopen.



Daimler-Benz
Aerospace

**FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES**

Woensdrecht • Holland

Bijlage 3

Uitspraak- nummer.	UITSPRAAK
48	Mensen zijn vastgebakken in taakgebieden (hokjes/functies).
49	Er zijn zowel horizontaal als verticaal teveel schijven.
50	Er is sprake van een scheiding tussen het management en de werkvloer.
51	De tijd tussen orderacceptatie en de leveringsdatum van de order is vaak te kort voor een gedegen voorbereiding. (De levertijd van onderdelen is soms langer dan de doorlooptijd van de order).
52	In het begin gaan zaken fout, met als gevolg dat in het verdere traject problemen ontstaan.
53	Er is sprake van meer dan 1000 verschillende rapportages in SAP: SAP kan veel en men doet maar wat.
54	De betrouwbaarheid, juistheid, tijdigheid, etc. van gegevens is niet altijd in orde.
55	Er zijn in een relatief korte tijd veel reorganisaties doorgevoerd: men is het beu.
56	Iedere afdeling werkt voor zich, wat een gebrekkige samenwerking tot gevolg heeft.
57	Niet iedereen heeft het gevoel dat met het veranderingsproces het overall belang wordt gediend.
58	Het gevoel dat alles kan worden besproken ontbreekt: er is sprake van vijandigheid en beschuldiging.
59	De doorlooptijd vanaf een materiaalaanvraag (van op voorraad liggend materiaal) tot aan de levering is één dag. Te late leveringen worden vaak veroorzaakt doordat Productie de productieopdrachten te laat uitgeeft.
60	SAP produceert niet altijd de juiste informatie.
61	De standaarden wijken dikwijls ver van de werkelijkheid af omdat praktische aspecten over het hoofd worden gezien.
62	Fokker grijpt de situatie aan om plannen door te drukken: het schetsen van de slechte situatie wordt daarbij als excuus gebruikt.



Uitspraak- nummer.	UITSPRAAK
63	Onder de oude directeur is een machtsstrijd ontstaan tussen verschillende afdelingshoofden.
64	Mensen moeten (meer/beter) met elkaar praten.
65	Men geeft snel het Projectbureau of het Bedrijfsbureau de schuld maar die kunnen er vaak ook niets aan doen.
66	De markt is onvoorspelbaar, met vaak als gevolg het wisselen van prioriteiten en planningen.
67	De standaardisatie is doorgeslagen.
68	De kosten die in een project gemaakt zijn, zijn achteraf niet allemaal meer precies te achterhalen.
69	Bij wijzigingen moet vaak het gehele traject of een gehele (lange) wijzigingsprocedure worden doorlopen, met een lange reactietijd als gevolg.
70	Er is sprake van noodzaak tot veel procedurele communicatie.
71	Wanneer uit een bepaald project wordt gekannibaliseerd, wordt dit niet altijd goed afgestemd, met als gevolg dat het "gekannibaliseerde project" in de problemen kan komen.
72	Veel medewerkers zijn onvoldoende kostenbewust.
73	Het informatiesysteem produceert veel informatie waarmee niets wordt gedaan.
74	Eerdere pogingen tot integrale organisatieverbetering zijn mislukt.
75	Er wordt altijd veel gepraat, maar er gebeurt weinig.
76	De problemen vroeger zijn niet anders dan de problemen nu. Het hoort gewoon bij het werk.
77	De ondersteunende afdelingen zijn niet of nauwelijks betrokken bij het primaire proces.
78	Het proces verloopt in werkelijkheid anders dan formeel zou moeten (bijvoorbeeld: de ondersteuning is niet produktiegericht).
79	De mensen op de werkvloer hebben het idee dat zij "van hot naar her" worden geschopt, zoals dat het bedrijf het beste uitkomt.



Daimler-Benz
Aerospace

FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES

Woensdrecht • Holland

Bijlage 3

Uitspraak-nummer.	UITSPRAAK
80	De uitvoering wordt uiteindelijk opgezaagd met de problemen die eerder in het traject zijn veroorzaakt en moeten maar oplossingen zien te vinden.
81	De medewerkers op de werkvloer werken dikwijls over, terwijl men op kantoor stipt om 16.00 uur naar huis gaat.
82	Men heeft te weinig zicht op waar het nu werkelijk fout gaat in het proces. Er zou beter geanalyseerd moeten worden voordat men zaken gaat veranderen.
83	Het businessplan (dat onder de vorige directeur is opgesteld) is zonder veel participatie van medewerkers opgesteld waardoor het vertrouwen in het plan gering is.
84	Men controleert te weinig: wanneer er bijvoorbeeld een fout in de planning zit en men die planning niet controleert, hanteert men als basis een foute planning.
85	Men zou meer van bovenaf moeten sturen om zodoende de zaken beter te beheersen.
86	De mensen op de vloer hebben niet het gevoel dat zij werkelijk ondersteund worden vanuit "de kantoren".
87	Er worden soms gedurende de uitvoering, zonder inlichting en/of toelichting, uren "afgeknabbeld" van het urenbudget dat voor een werkpakket was toegewezen.
88	Op de werkvloer vindt men het ondersteunend proces niet inzichtelijk.
89	Het ontbreekt in de organisatie aan voldoende discipline. Met wat meer discipline zouden veel van de huidige problemen kunnen worden opgelost.
90	Men drinkt teveel koffie.
91	Er is soms onvoldoende inzicht in het capaciteitsaanbod.
92	Marketing & Verkoop probeert zoveel mogelijk uren te verkopen en houdt daarbij onvoldoende rekening met interne problemen die daardoor worden veroorzaakt.
93	Er wordt heel veel geregistreerd, maar wat met al die gegevens wordt gedaan is onduidelijk.



Daimler-Benz
Aerospace

FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES

Woensdrecht • Holland

Bijlage 3

Uitspraak- nummer.	UITSPRAAK
94	Met ideeën, goed of niet goed, wordt vaak niets gedaan.



BIJLAGE 4: ONDERLIGGENDE KNELPUNTEN

Knelpunt	OMSCHRIJVING	Gerelateerde uitspraken
K1	Gebrek aan duidelijkheid/leiding	1 - 7 - 12 - 18 - 20 - 50 - 57 - 58 - 62 - 63 - 74 - 75 - 79 - 82 - 83 - 85
K2	Onvoldoende integrale kostenbeheersing	2 - 35 - 48 - 68 - 72
K3	Externe factoren	3 - 16 - 66
K4	Onvoldoende afstemming ondersteuning - uitvoering	4 - 10 - 24 - 25 - 26 - 34 - 37 - 38 - 39 - 40 - 41 - 43 - 45 - 46 - 48 - 52 - 56 - 59 - 61 - 65 - 77 - 78 - 80 - 87 - 88
K5	Geringe voorbereidingstijd	5 - 51 - 66
K6	Overbelasting VMK	6 - 17 - 20 - 29 - 46 - 70
K7	Gebrekkige motivatie	8 - 50 - 55 - 57 - 62 - 74 - 76 - 79 - 82 - 83 - 89 - 90
K8	Onvoldoende afstemming Marketing & Verkoop - Productie	9 - 13 - 36 - 38 - 39 - 43 - 45 - 46 - 48 - 51 - 52 - 56 - 92
K9	Duplicatie van activiteiten	10 - 39 - 43 - 44 - 56
K10	Onduidelijke taak-/verantwoorde- lijkheidsverdeling	12 - 33 - 43 - 50 - 56 - 65 - 72 - 80 - 84 - 88 - 89
K11	Onvoldoende aandacht voor menselijke aspecten	14 - 19 - 42 - 50 - 55 - 57 - 62 - 74 - 79 - 80 - 81 - 83 - 86 - 87 - 89 - 93
K12	Onvoorspelbaarheid werkpak- ket/benodigde materialen	15 - 32
K13	Fysieke beperkingen	21
K14	Ontbreken adequaat feedback systeem	23 - 24 - 39 - 43 - 45 - 50 - 64 - 72 - 93



Knelpunt	OMSCHRIJVING	Gerelateerde uitspraken
K15	Capaciteitsproblemen	22 - 27 - 31 - 38 - 46 - 66 - 91
K16	Gebreken m.b.t. de materiaalvoorziening	28 - 37 - 59
K17	Informatiesysteem onvoldoende op de werkelijke behoefte afgestemd (te onpraktisch)	29 - 42 - 44 - 53 - 54 - 60 - 61 - 67 - 68 - 70 - 72 - 73 - 78 - 93
K18	Onduidelijke/verkeerde prioriteitsstelling	10 - 35 - 39 - 42 - 43 - 44 - 45 - 48 - 50 - 52 - 54 - 56 - 63 - 64 - 66 - 71 - 77 - 78 - 79 - 82 - 87 - 92
K19	Onvoldoende inzicht in elkaars werkzaamheden/problematiek	9 - 14 - 20 - 33 - 36 - 37 - 40 - 43 - 45 - 48 - 50 - 52 - 56 - 64 - 65 - 71 - 77 - 79 - 80 - 86 - 87 - 88 - 89 - 90 - 92
K20	Bureaucratische organisatie/ lange, ingewikkelde procedures	11 - 17 - 20 - 29 - 30 - 44 - 42 - 47 - 48 - 49 - 50 - 53 - 56 - 67 - 69 - 70 - 73 - 88 - 93
K21	Scheiding management - werkvloer	19 - 30 - 47 - 50 - 55 - 70 - 79 - 81 - 86
K22	Ontbreken adequaat leermechanisme (leereffecten)	20 - 23 - 24 - 33 - 39 - 43 - 45 - 48 - 49 - 50 - 55 - 56 - 61 - 64 - 72 - 76 - 82 - 90 - 93
K23	Slechte onderlinge relaties	8 - 33 - 40 - 45 - 56 - 58 - 63 - 64 - 65 - 77 - 79 - 80 - 81 - 86 - 89
K24	Gebrek aan daadkracht	7 - 75 - 93 - 94
K25	Slechte ervaringen met voornemens tot (integrale) verbetering	55 - 57 - 63 - 74 - 75 - 79 - 94



**BIJLAGE 5: OORZAAK - GEVOLG RELATIES TUSSEN DE
KNELPUNTEN**

ORZAAK	GEVOLG
K1	K7 - K10 - K18 - K24
K2	
K3	K5 - K12
K4	K2 - K9 - K16 - K18
K5	K16
K6	K1 - K11 - K15 - K24
K7	K22 - K24
K8	K2 - K5 - K15 - K18
K9	
K10	K7 - K9 - K24
K11	K1 - K2 - K7 - K23
K12	K5 - K15 - K16
K13	
K14	K2 - K4 - K7 - K8 - K18 - K19 - K22
K15	
K16	K6
K17	K6
K18	K2 - K9
K19	K2 - K4 - K8 - K9 - K11
K20	K6 - K7 - K17 - K19 - K21
K21	K1 - K11 - K19 - K22
K22	K2 - K18 - K19



FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES

Daimler-Benz
Aerospace

Woensdrecht • Holland

Bijlage 5

ORZAAK	GEVOLG
K23	K24
K24	K25
K25	K7 - K23



BIJLAGE 6: AANDUIDING KNELPUNTEN OP WERKVLOER

KNELPUNT	KORTE AANDUIDING	OMSCHRIJVING KNELPUNT
A1	Defect equipment	Wanneer equipment defect raakt, vraagt men reparatie aan bij het Bedrijfsbureau. De reparaties worden door de Supporting shops uitgevoerd. Na het aanvragen van een reparatie is het echter onduidelijk op welk tijdstip reparatie plaats zal vinden. Hierdoor ontstaat binnen de groep frustratie en is er weinig motivatie om snel defect equipment weg te brengen. Is er haast dan zal men er zelf achteraan moeten gaan, met als gevolg dat het werk stagneert.
A2	Dubbel bestellen besturingskabels	Een vliegtuig wordt in delen geïnspecteerd (inspectiezones). Besturingskabels lopen over de lengte van het vliegtuig. Zo kan het gebeuren dat besturingskabels worden besteld a.g.v. verschillende inspecties. Het gaat echter om dezelfde kabels, m.a.g. dubbel bestellen.
A3	Misgrijpen pneumatische boormachines	Regelmatig wordt gebruik gemaakt van pneumatische boormachines. Het is de bedoeling dat men deze na gebruik weer inlevert bij het gereedschapmagazijn. Dit gebeurt echter niet, zodat mensen zonder boormachine regelmatig daarnaar moeten zoeken, met als gevolg dat het werk stagneert.



KNELPUNT	KORTE AANDUIDING	OMSCHRIJVING KNELPUNT
A4	Misgrijpen luchtslangen	Het komt regelmatig voor dat men geen luchtslangen ter beschikking heeft wanneer die nodig zijn. Men moet dan zoeken, wat de werkzaamheden verstoort. Luchtslangen zijn niets anders dan plastic slangen die relatief goedkoop zijn.
A5	Misgrijpen na uitlenen equipment	Equipment wordt wel uitgeleend aan ook mensen buiten het bedrijf. Het komt voor dat op een bepaald moment benodigde equipment uitgeleend (of zoek) is. De groep zit dan zonder de benodigde middelen. Hierdoor moeten mensen uit de groep er zelf achteraan, met als gevolg dat het werk blijft liggen.
A6	Koffie discipline	Men heeft vaak de neiging om te lang koffie te blijven drinken, ook wanneer de drukte dat niet toelaat.
A7	Tekorten vrije voorraad	In de hal is een vrije voorraad aanwezig met allerlei soorten kleine artikelen zoals boutjes, moertjes, ringetjes, etc. Het komt voor dat de voorraad op is op het moment dat artikelen nodig zijn, waardoor men het werk moet stilleggen om eerst achter een boutje of moertje aan te gaan. Het komt ook voor dat een nog niet in het assortiment aanwezige artikel (bijvoorbeeld een ringetje van een bepaalde grootte) aanwezig is. Dan moet de normale bestelprocedure worden gevolgd, wat een lange(re) vertraging van het werk oplevert. Ook het ruimtegebrek is een probleem voor het aanhouden van een groter assortiment.



Daimler-Benz
Aerospace

**FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES**

Woensdrecht • Holland

Bijlage 6

KNELPUNT	KORTE AANDUIDING	OMSCHRIJVING KNELPUNT
A8	Overmatig gebruik poetsdoeken	De mensen zijn geneigd poetsdoeken veel sneller weg te gooien dan noodzakelijk is ("schone" poetsdoeken in afvalbak).
A9	Beheersing afvalstromen	Het is de bedoeling dat men het afval gescheiden houdt en de verschillende soorten afval deponceert in daartoe bestemde bakken. Dit gebeurt onvoldoende bevredigend.
A10	Misgrijpen benodigde documentatie	Voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden is specifieke documentatie benodigd (bijv. maintenance manuals). Deze zijn niet altijd in de hal aanwezig, wat betekent dat men er dan eerst achteraan moet gaan, met als gevolg dat het werk blijft liggen.
A11	Wachttijden a.g.v. kleine defecten, ontdekt tijdens het testen	Tijdens het testen kunnen allerlei defecten worden ontdekt. Wanneer kleine reparaties nodig zijn aan onderdelen, wil men deze zo snel mogelijk uitgevoerd zien, om stagnatie van het werk te voorkomen. De Supporting shops voeren de reparaties uit, maar men moet via het Bedrijfsbureau de reparaties aanvragen. Dit betekent vaak dat men lang moet wachten op reparatie, ondanks de geringe grootte daarvan.
A12	Misgrijpen oplosmiddelen/ schoonmaakmiddelen	In de hal is een verfwagen aanwezig. Deze wagen wordt elke ochtend door de schilders aangevuld. Dit is voor wat betreft de schoonmaak- en oplosmiddelen niet altijd het geval, zodat men daar zelf achteraan moet, wat als gevolg heeft dat het werk wordt onderbroken.



KNELPUNT	KORTE AANDUIDING	OMSCHRIJVING KNELPUNT
A13	Trage materiaalvoorziening in eindfase	In de eindfase van een project is er vaak sprake van haast. Wanneer dan een klacht wordt gevonden, wil men dit zo snel mogelijk verhelpen. Het traject dat moet worden doorlopen om benodigde materialen te verkrijgen is daarbij te langdurig, waardoor de klacht onvoldoende snel kan worden verholpen.
A14	Manco's veiligheidsriemen	Wanneer men op de vliegtuigen aan het werk is, dient men voor de veiligheid de veiligheidsriemen om te doen. Deze riemen echter verkeren in een slechte conditie en hangen daarbij vaak op "ongelukkige" plaatsen, waarbij ze weinig flexibel verplaatsbaar zijn.



Daimler-Benz
Aerospace

**FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES**

Woensdrecht • Holland

Bijlage 7

BIJLAGE 7: INGESCHATTE OORZAAK EN OPLOSSINGSRICHTING KNELPUNTEN WERKVLOER

KNELPUNT	INGESCHATTE OORZA(A)K(EN)	OPLOSSINGSRICHTING
A1	- Bij haast is het traject dat moet worden doorlopen voordat de shops tot reparatie kunnen overgaan, te langdurig voor een uitvoerder (stagnatie werk).	- Zorgen dat de werkplaatsplanner de relevante afdelingen aanstuurt en de voortgang bewaakt. De uitvoerder kan dan bij defecten de werkplaatsplanner aansturen, zodat de uitvoering zelf niet stagneert.
A2	- Onvoldoende afstemming tussen de bevindingen die uit de verschillende inspecties volgen.	- Alle besturingskabels in één inspectiezone stoppen. Dit afspreken met de (sub)afdeling Technische Voorbereiding.
A3	- Mensen brengen hun boormachine niet terug omdat zij anders veel moeten lopen, wat hun werk verstoort.	- Aanschaffen van extra boormachines, zodat elke monteur er één in zijn kist kan houden.
A4	- Men heeft geen eigen voorraad luchtslangen.	- Het gereedschapmagazijn dient voldoende ruw materiaal (rollen slang) op voorraad te houden en op verzoek direct het benodigde op lengte af te knippen en mee te geven.



KNELPUNT	INGESCHATTE OORZA(A)K(EN)	OPLOSSINGSRICHTING
A5	<ul style="list-style-type: none">- Onvoldoende goede registratie.- Ontbreken eenduidig registratiesysteem (verschillende systemen in het bedrijf).- Degene die uitleent heeft onvoldoende inzicht in prioriteit m.b.t. equipment.	<ul style="list-style-type: none">- Werkplaatsplanning duidelijk maken dat er beter geregistreerd moet worden (korte termijn oplossing).- Uitlenen in overeenstemming met gebruikers equipment.- Ontwikkelen van een eenduidig registratiesysteem (lange termijn oplossing).
A6	<ul style="list-style-type: none">- Gebrek aan discipline	<ul style="list-style-type: none">- Regelmatig erop blijven wijzen dat drukte het niet toelaat om te lang koffie te drinken.
A7	<ul style="list-style-type: none">- De voorraad wordt niet voldoende bijgehouden.- Men kan niet zelf nieuwe artikelen bestellen, maar moet de procedure doorlopen.	<ul style="list-style-type: none">- Ervoor zorgen dat de bakjes regelmatig op inhoud worden gecontroleerd en zonodig worden bijgevuld door het gereedschapmagazijn.- De aanschaf van meer opslagcapaciteit (rekken met bakjes) voor de uitbreiding van het assortiment.- Verkorten van de bestelprocedure voor nieuwe artikelen.
A8	<ul style="list-style-type: none">- Gebrek aan discipline.- Men heeft te weinig idee hoeveel men kan besparen wanneer men de doeken langer gebruikt.	<ul style="list-style-type: none">- Er regelmatig op blijven wijzen dat men de poetsdoeken zo lang mogelijk moet gebruiken.- Aanschaffen van extra papierrollen.



KNELPUNT	INGESCHATTE OORZA(A)K(EN)	OPLOSSINGSRICHTING
A9	<ul style="list-style-type: none">- Men weet niet waar het afval naartoe moet.- In de verschillende hallen worden de afvalbakken voor hetzelfde soort afval op een verschillende wijze gekenmerkt (geen eenheid).- Gebrek aan discipline.	<ul style="list-style-type: none">- Aankaarten bij de milieu-coördinator en bij ICOVA (extern bedrijf dat is ingehuurd om afvalstromen beheersbaar te maken).- In de groep (blijven) wijzen op noodzaak medewerking en aansporen tot gewenst gedrag.
A10	<ul style="list-style-type: none">- Onvoldoende kopieën documentatie (documentatie in andere hal).	<ul style="list-style-type: none">- Met de subafdeling Documentatie regelen dat zij voor een set eigen documentatie voor de groep zorgt.
A11	<ul style="list-style-type: none">- De indirecte aansturing (via het Bedrijfsbureau) van de shops.- Het ontbreken van minor-repair uren bij de shops.	<ul style="list-style-type: none">- In afdelingsoverleg ter sprake brengen.- Aanspreken chef Bedrijfsbureau en coördinator TV-Productie, welke gezamenlijk bezig zijn met de verbetering van de afstemming tussen die afdelingen.
A12	<ul style="list-style-type: none">- Men is afhankelijk van de schilders voor het aanvullen van de schoonmaak- en oplosmiddelen.	<ul style="list-style-type: none">- Ervoor zorgen dat men in de hal een eigen voorraad schoonmaak- en oplosmiddelen kan aanhouden, welke dan door de schilders worden aangevuld (meer aanvulling benodigd maar minder frequent). Hiertoe kan worden gekeken naar de mogelijkheid van de aanschaf van een eigen voorraadopslag.



KNELPUNT	INGESCHATTE OORZA(A)K(EN)	OPLOSSINGSRICHTING
A13	<ul style="list-style-type: none">- Het snel inlichten van de juiste persoon dat een reparatiekaart is uitgeschreven, is niet geregeld.- De prioriteitsstelling voor verschillende materiaalaanvragen is niet geregeld.	<ul style="list-style-type: none">- Ervoor zorgen dat de werkplaatsplanner snel het Bedrijfsbureau aanstuurt.
A14	<ul style="list-style-type: none">- Slechte conditie riemen motiveren het gebruik ervan niet.- Het ongelukkig hangen beperkt het nut ervan.	<ul style="list-style-type: none">- Vervangen oude door nieuwe veiligheidsriemen.- Op meer plaatsen in de hal zorgen voor de bevestiging van riemen: aanschaf extra riemen.



BIJLAGE 8.1: OPGESTELDE ONTWERPREGELS

Als leidraad voor het structuurontwerp zijn door de leden van de werkgroep een aantal "ontwerpregels" opgesteld. Eigenlijk is het resultaat beter aan te duiden met "aandachtspunten bij het ontwerp", omdat er eigenlijk geen sprake is van regels ter ondersteuning van het ontwerp maar meer van gewenste uitkomsten van het ontwerp. Het gaat om de volgende opsomming:

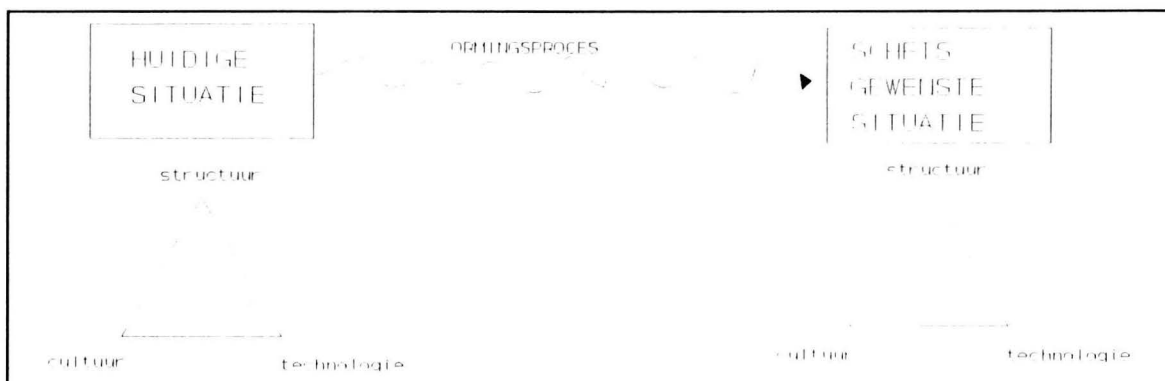
- Mensen moeten betrokken zijn bij en inzicht hebben in het totale proces;
- De groepen moeten een afgeronde taak hebben;
- De verantwoording van de groepen moet zo breed mogelijk zijn;
- De groepen moeten zoveel mogelijk zelfsturend zijn;
- De doelstellingen van de groepen en die van de organisatie moeten op elkaar aansluiten;
- De groepen zullen op basis van het produkt dat zij leveren, moeten worden onderscheiden;
- De mensen in de groepen zullen multi-functioneel moeten zijn;
- Er moet sprake zijn van projectverantwoordelijkheid;
- Er moet sprake zijn van kostenverantwoordelijkheid;
- Er moet sprake zijn van flexibiliteit tussen verschillende disciplines.

BIJLAGE 8.2: NOTA; "Gedragsverandering is een groeiproces"

CREEREN VAN EEN VERANDERINGSORGANISATIE

In elke organisatie kunnen drie onderling samenhangende subsystemen worden onderscheiden: structuur, technologie en cultuur¹⁹. De veranderingsinspanning van FAS is gericht op het verbeteren van de prestatie van de totale organisatie. Het betreft dus een integrale benadering en niet om het verbeteren (optimaliseren) van een enkel (organisatie-)onderdeel (dus niet verbeteren op afdelingsniveau maar op organisatieniveau). Het onderling samenhangen van de drie subsystemen betekent dat zij alle drie tegelijkertijd en in hun onderlinge samenhang moeten worden beschouwd.

Wanneer men zover is dat de gewenste situatie kan worden geschetst (een visie is ontwikkeld), is het tijd voor de volgende stap: het bepalen van de veranderingsstrategie. Het gaat dan om de vraag *hoe* de gewenste situatie kan worden bereikt. Het voorgaande wordt in figuur 1 in beeld gebracht.



Figuur 1: Van de huidige situatie naar de gewenste.

Aan de gewenste situatie is bewust het woord "schets" toegevoegd omdat het nooit volledig duidelijk kan zijn hoe de organisatie er in de (nabije) toekomst precies uit zal gaan zien (het is een visie). De organisatie zal *al doende* vorm krijgen, waarbij dat vormingsproces wel binnen van tevoren bepaalde kaders moet plaatsvinden (passend bij visie). Dit is de reden waarom de pijl van de huidige situatie naar de gewenste niet

¹⁹ Onder deze begrippen kan hier het volgende worden verstaan:

- Structuur: de wijze waarop de verschillende organisatie-elementen aan elkaar zijn gekoppeld (het raamwerk van de organisatie, het organisatie-ontwerp);
- Technologie: werkwijzen, methoden, gebruikte technieken, gebruikte technologieën, etc. (algemeen: processen);
- Cultuur: denkwijzen, normen, waarden, attitudes, etc. (het zijn alle factoren die het gedrag van de organisatieleden in sterke mate bepalen).

"strak" is getekend maar "kronkelig": het vormingsproces vindt niet recht toe recht aan plaats, maar zal enigszins chaotisch²⁰ verlopen. Onder meer daarom is het hebben van een visie zo belangrijk: het chaotische veranderingsproces kan toch op hoofdlijnen worden gevolgd en wanneer dat nodig blijkt, kan worden bijgestuurd.

Organisatie-wijde verandering zoals deze bij FAS van start is gegaan, vraagt van alle betrokkenen hun inzet en medewerking. *Het zijn de mensen in de organisatie die uiteindelijk bepalend zijn voor het al of niet succesvol doorlopen van het veranderingstraject.* De gewenste situatie zal voor vele organisatieleden een flinke verandering betekenen. Dit laatste geldt uitdrukkelijk voor zowel uitvoerenden als leidinggevendenden (en voor zowel lijn als staf).

Hoe kan nu het totale veranderingsproces vorm worden gegeven? Hiertoe zijn drie vragen van belang:

1. Waarom is organisatievernieuwing noodzakelijk? ("waarom-vraag");
2. Welke veranderingen moeten plaatsvinden? ("wat-vraag");
3. Hoe kan de gewenste situatie worden bereikt? ("hoe-vraag").

ad 1. Het antwoord op deze vraag is vrij eenvoudig: de omgeving van FAS (zoals klanten, concurrenten en Raad van Bestuur) stelt eisen aan het intern functioneren van de organisatie. Gedacht kan worden aan inmiddels bekende eisen als kostenreductie, flexibiliteit en een beheerster kwaliteitszorg.

ad 2. Bovenstaande eisen hebben ertoe geleid dat FAS heeft besloten om de interne organisatie zodanig aan te passen dat aan de omgevingseisen in voldoende mate kan worden voldaan. De drie subsystemen zijn object van onderzoek.

ad 3. Als de waarom-vraag is beantwoord en het antwoord op de wat-vraag is (op hoofdlijnen) geschetst, is het tijd om te bepalen hoe nu de veranderingen werkelijk in de organisatie vorm gaan krijgen. Dit stuk gaat met name om deze hoe-vraag.

Om te bepalen op welke wijze voorgenomen veranderingen daadwerkelijk kunnen worden omgezet in "de praktijk van alle dag", is het verstandig om uit te gaan van de vraag: wat willen wij bereiken? Het gaat dan om de visie met betrekking tot de drie subsystemen. Elk van deze drie subsystemen heeft een eigen rol in het vormingsproces. Het structuurontwerp (wat in feite een ideaal ontwerp is) zal op zich vrij nauwkeurig kunnen worden beschreven en dient met name als kader waarbinnen het vormingsproces zich kan ontwikkelen. De structuur vormt in principe het kader waarbinnen de cultuur zich kan bewegen (vormen) en waarbinnen processen zich kunnen afspelen. De twee overgebleven subsystemen spelen een veel directere rol in het vormingsproces en hangen sterk samen. In dit kader wordt er (nogmaals) op gewezen dat het van groot belang is dat het besef aanwezig is, dat een al of niet succesvol verloop volledig afhankelijk is van de bereidheid van mensen om mee te werken en zich in te zetten ten gunste van het veranderingsproces.

²⁰ Chaotisch in de zin van niet volledig gestructureerd (en niet van volledig onbeheerst).

Het gaat er om dat mensen gaan handelen (gedrag gaan vertonen) op een wijze die past in de ontwikkelde visie. Hoe kan daar nu concreet "handen en voeten aan worden gegeven"? Daarvoor is het nodig om eerst op de volgende twee vragen een antwoord te geven:

1. Wat is effectief gedrag in de gewenste situatie?
2. Hoe is het gedrag in de huidige situatie?

Uit de antwoorden op de bovenstaande vragen zal duidelijk worden welke aspecten van gewenst gedrag ontbreken (en daarmee welke aspecten van huidig gedrag niet passen in de situatie zoals die er straks zal moeten zijn). Met die wetenschap als uitgangspunt kunnen dan gerichte acties worden gepland en uitgevoerd om het gewenste maar ontbrekende gedrag te stimuleren (en daarmee het tegenovergestelde gedrag tegelijkertijd (geleidelijk) te verminderen).

Van huidige naar gewenste situatie: rolveranderingen per niveau

In de (zeer) nabije toekomst zal FAS overgaan van de huidige functionele structuur naar een structuur die beter aansluit bij de dynamiek van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Half augustus van dit jaar start de implementatie daarvan. Het werken in die nieuwe structuur zal voor vele FAS medewerkers een (linke) rolverandering met zich meebrengen. Dit geldt uitdrukkelijk voor zowel uitvoerenden als leidinggevenden en voor zowel lijn als staf. Dit stuk beoogt op hoofdlijnen een indicatie te geven met betrekking tot die rolveranderingen. Met die wetenschap kunnen met name de leidinggevenden meer en meer vanuit hun gewenste rol handelen zodat anderen ook meer en meer de gelegenheid krijgen om hun gewenste rol te vervullen. Op die manier kunnen de organisatieleden op een meer "natuurlijke" wijze in hun rol "groeien" (waardoor in augustus de implementatie van de nieuwe structuur voor iedereen "logischer" is dan wellicht op dit moment het geval is).

Hoe de nieuwe structuur er in detail uit gaat zien, is op dit moment niet te zeggen. Wel kan een belangrijk algemeen kenmerk worden genoemd die rolveranderingen op alle niveaus noodzakelijk maakt. Het gaat om het volgende kenmerk:

Werken in (multi-functionele) groepen:

de leden van deze groepen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale proces waarin produkten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. De groep plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten.

Twee belangrijke kenmerken die uit het bovenstaande volgen:

- gezamenlijke verantwoordelijkheid: de groep staat centraal en niet de individuen;
- zelfsturing: de groep bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als de "proceseigenaar".
Leidinggevenden en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door het scheppen van voorwaarden.

Een sprekend voorbeeld van de effectiviteit van zulk soort groepen zijn de "working parties". Zij voldoen in grote mate aan de hierboven gegeven beschrijving. Het blijkt dat een dergelijke werkwijze uitstekende resultaten oplevert.

De invloed die het werken in (multi-functioneel) groepsverband heeft op rolveranderingen verschilt per niveau. Welke veranderingen onder meer van belang zijn zal nu per niveau globaal worden aangegeven. Het doel is een indicatie te geven van de gewenste eigenschappen per niveau en niet het geven van een uitputtende lijst van alle mogelijk gewenste eigenschappen. Vooral zij ook vermeld dat het noemen van de gewenste eigenschappen niet betekent dat de huidige situatie op elk van de eigenschappen onvoldoende scoort. Ieder voor zich kan bepalen in hoeverre men afwijkt of voldoet.

Uitvoerend niveau:

- ondernemend i.p.v. afwachtend;
- samenwerkend i.p.v. tegenwerkend;
- zelflerend i.p.v. berustend;
- ontplooiend i.p.v. stilstaand;
- creativiteit i.p.v. puur volgend;
- (...).

Middenkader (en staf):

- ondersteunend i.p.v. sturend;
- voorwaarden scheppend i.p.v. zelf ingrijpend;
- kennis beschikbaar stellend i.p.v. kennis opdringend;
- adviserend i.p.v. dirigerend;
- naar buiten gericht i.p.v. naar binnen gericht;
- praktisch i.p.v. formalistisch;
- (...).

Top:

- kaders bepalend i.p.v. gedetailleerd sturend;
- globaal plannen i.p.v. op detail plannen;
- (...).

Bovenstaande aanduidingen geven typering van wenselijk gedrag in de nieuwe structuur. Ervoor zorgen dat zulk gedrag de "praktijk van alle dag" wordt, is een volgende stap. Dit zal zeer zeker niet op korte termijn volledig gerealiseerd kunnen

worden maar er kan wel nu al aan worden gewerkt.

Redenering:

Het plannen van het veranderingsproces is een noodzakelijke activiteit. Men is daardoor gedwongen na te denken over de wijze waarop de veranderingen gerealiseerd kunnen worden. Echter, de weg die moet worden afgelegd van de huidige naar de nieuwe situatie zal alles behalve rechttoe rechtaan verlopen (chaotisch). Allerlei onvoorziene omstandigheden zullen tijdens het veranderingsproces ertoe leiden dat tussentijds zal moeten worden bijgestuurd. Dit neemt niet weg dat plannen nog steeds waardevol is, maar geeft wel aan dat vooraf geen volledig gespecificeerd traject kan worden uitgestippeld en daarom ook niet moet worden nagestreefd. Met name als het gaat om gedragsverandering heeft men te maken met een proces dat zich moeilijk laat dicteren. Beter is het om gedragsverandering vooral via concrete acties te stimuleren. Op die manier wordt duidelijk gemaakt dat werkelijk verbetering wordt nagestreefd en dat het (deze keer) niet alleen bij "mooie woorden" blijft. Op die wijze kan de gewenste mentaliteitsverandering op gang worden gebracht. Er zijn wel een aantal voorwaarden aan te geven waaraan voldaan moet zijn, wil het gewenste effect optreden:

- Het zal in eerste instantie om kleine verbeteracties op de vloer moeten gaan:
Deze kunnen dan in korte tijd worden opgelost zodat snel resultaat kan worden geboekt en daarmee verbeteringen snel zichtbaar zijn. Dit betekent dat geen ambitieuze, afdelingsoverschrijdende verbetering moet worden nagestreefd, maar meer moet worden gedacht aan acties die binnen een afdeling (met eventueel enige medewerking van een andere afdeling) kunnen worden uitgevoerd. Grootschalige verbetering kan in een later stadium of eventueel parallel plaatsvinden.
- De acties moeten door betrokkenen zelf worden aangegeven:
Het doel is tweeledig: (1) de acties zijn toegespitst op de specifieke (werk)situatie van de betrokkenen (en daardoor voor hen waardevol) en (2) door betrokkenen zelf het initiatief te geven, wordt het gewenste gedrag gestimuleerd.
- Top en middenkader moeten hun volledige medewerking verlenen:
Hierdoor kunnen de acties werkelijk worden uitgevoerd en wordt benadrukt dat FAS daadwerkelijk wil verbeteren (en erkent dat uiteindelijk op de vloer het "produkt" wordt gemaakt). Wanneer niet aan deze voorwaarde wordt voldaan (met als gevolg dat er wel wordt gezegd dat er verbeteringen plaats zullen vinden, maar het in werkelijkheid niet gebeurt), treedt juist een omgekeerd effect op: men raakt (nog meer) gefrustreerd en denkt "zie je wel, ze willen toch niet echt".

Het bovenstaande sluit goed aan bij de situatie die wordt nagestreefd: mensen die zelf initiatief nemen (initiatief van "onderuit"), samenwerking, probleemoplossend gericht handelen, ondersteunend management, etc. Wanneer op die wijze wordt gestart, zal langzaam het besef kunnen groeien dat men inderdaad zelf meer invloed op de eigen situatie krijgt. Daardoor wordt meer initiatief nemen aantrekkelijk en kan gewenst gedrag "uitkristalliseren". De mensen zullen zich dan straks in de nieuwe structuur beter



FOKKER
AIRCRAFT
SERVICES
Woensdrecht • Holland

(gemakkelijker) en sneller in kunnen passen. Mensen worden als het ware "gemobiliseerd".

BIJLAGE 8.3: LITERATUUR; "Maximale versus minimale arbeidsdeling"

Bron: Kuipers & Van Amelsvoort, college "sociotechnische organisatie-analyse", collegejaar '91-'92.

INLEIDING

In dit stuk wordt zeer beknopt ingegaan op de oorzaak waarom vaak organisaties niet in voldoende mate kunnen voldoen aan de eisen die tegenwoordig aan organisaties worden gesteld. Daarbij komt aan bod welke richting men de, in problemen geraakte, organisatie zal moeten veranderen om zodoende een wel aangepaste organisatie te verkrijgen. Allereerst zal het leidend ontwerpprincipe dat nog steeds door veel organisaties wordt toegepast en de kern vormt van de oorzaak van de problemen, aan bod komen. Het gaat om het principe van "maximaal mogelijke arbeidsdeling". Waar vroeger een werkwijze gebaseerd op dit principe succesvol kon zijn, is tegenwoordig door een verandering van omgevingseisen (en daarmee de verandering van eisen die aan organisaties worden gesteld) het tegenovergestelde ontwerpprincipe een voorwaarde voor het effectief kunnen functioneren van de organisatie. Het gaat dan om het principe van "minimaal mogelijke arbeidsdeling".

Dit stuk heb ik samengesteld met de bedoeling enig inzicht te bieden in achterliggende principes die vaak onbewust worden gehanteerd maar wel leiden tot het aandragen van oplossingen die telkens volgens hetzelfde (achterhaalde) principe tot stand komen. Het is zeker niet de bedoeling dat de indruk ontstaat dat ik van mening ben dat men in deze werkgroep puur volgens de achterhaalde benadering problemen aanpakt, maar slechts wil ik wat achtergrondinformatie geven dat wellicht kan bijdragen aan de vorming van een meer "neuzen-in-één-richting-situatie" (of een basis kan bieden voor een constructieve discussie). Het is ook zeker niet zo dat het verhaal recht toe recht aan kan worden toegepast bij FAS. De vertaalslag zal nog moeten worden gemaakt omdat nu eenmaal elke situatie uniek is (of minstens unieke elementen bevat). Maar wanneer overeenstemming kan worden bereikt over de principes die als leidraad dienen voor met name de structuurverandering, is, denk ik, een stap in de goede richting gemaakt. Vooraf wil ik ook opmerken dat het stuk soms wat "zwart-wit" over kan komen. Dit is om duidelijk de tegenstelling tussen de benaderingen tot uiting te kunnen laten komen en niet om te suggereren dat bij FAS de situatie in zijn totaliteit ook zo "zwart-wit" is (alhoewel dat misschien op sommige aspecten wel het geval kan zijn). Tenslotte moet worden opgemerkt dat dit stuk slechts enkele aandachtspunten belicht en dat er nog veel meer te zeggen valt in dit kader. Wellicht kan het dienen als aanzet tot een verdere verdieping in deze materie ter ondersteuning van het veranderingsproces.

KLASSIEKE ORGANISATIES

Klassieke (ook wel: hiërarchische, bureaucratische of traditionele) organisaties hanteren als leidend principe voor het ontwerp van de organisatie:

"maximaal mogelijke arbeidsdeling"

Toepassing van dit principe leidt tot:

1. Een strikte scheiding tussen uitvoerende en regelende functies;
2. Een splitsing van uitvoerende respectievelijk regelende functies in kleinere, gespecialiseerde delen;
3. Het vastleggen van de uitvoerende en ook de regelende activiteiten in maximaal gespecificeerde procedures.

ad 1. De consequentie hiervan is dat op uitvoerend niveau formeel geen enkele regelcapaciteit aanwezig is en dat er een "kader-niveau" gecreëerd wordt. Op dit niveau houdt men zich tot in detail bezig met de regeling van de productie op basis van een strikte supervisie. Het idee hierachter is dat de uitvoerende medewerkers zodoende niet meer belast worden met denkwerk en zich volledig op de productie kunnen richten.

ad 2. Dit is gericht op de systematische opsplitsing van het uitvoerende werk in deeltaken en op een functionele specialisatie van de controlerende en regelende taken. Als gevolg van het weghalen van de regelende activiteiten uit het uitvoerende proces ontstaan diverse hiërarchische niveaus met een steeds grotere bestuurlijke verantwoordelijkheid. Om deze lijnfunctionarissen te ontlasten worden de regelende functies ook opgesplitst in diverse specialismen, zoals logistieke planning, kwaliteitsbeheer, financieel beheer, werkvoorbereiding, voorraadbeheer en personeelszaken.

ad 3. Het gaat hierbij om het vastleggen van de handelingspatronen en de regelprocessen in zo gedetailleerd mogelijke normen en procedures. De gedachte achter dit principe is dat er één optimale routine is om het werk efficiënt uit te voeren en te regelen. Die routine moet worden vastgelegd in specificaties zodat men iedere werknemer kan controleren. Gezien de vergaande arbeidsdeling is men bovendien wel gedwongen te werken volgens gedetailleerde standaardprocedures om de coördinatie tussen alle deeltaken in goede banen te leiden. Het gevolg is wel dat door dit keurslijf van routines de regelcapaciteit om flexibel te reageren op onvoorziene gebeurtenissen nog verder wordt ingeperkt.

Het bovenstaande gaat uit van de **veronderstelling** dat:

- zowel de handelingspatronen om produkten te maken als de transacties om produkten aan "de omgeving" te leveren absoluut voorspelbaar en controleerbaar zijn;
- deze handelingen en transacties dus exact te definiëren en te programmeren zijn;
- zo er al storingen optreden, deze via vaste routines te verhelpen zijn op basis van centraal ingrijpen.

Kortweg:

Kenmerken klassieke arbeidsorganisaties:

- scheiding denken en doen;
- verdere splitsing doen;
- verdere splitsing denken;
- alles vastgelegd in regels.

Gevolgen van scheiding denken-doen:

- niet alles wat belangrijk is, wordt waargenomen;
- beperkt vermogen om informatie te verwerken;
- voorgeprogrammeerde procedures;
- zonder informatie geen verbeteringen.

De scheiding leidt er toe dat terugkoppelingen te lang duren, niet eenduidig zijn, niet altijd op de goede plek terechtkomen, niet altijd relevant en verre van optimaal zijn.

Gevolgen splitsing doen:

- storingskansen nemen toe;
- regel mogelijkheden nemen af;
- gebrek aan flexibiliteit;
- veel onderhanden werk (pakhuis).

Gevolgen splitsing denken:

- langs elkaar heen werken van ondersteunende afdelingen;
- uit het oog verliezen van het totale belang en nadruk op deelbelang;
- "voortraject" niet goed beheerst.

Gevolgen vergaande regelgeving:

- weinig flexibiliteit in besluitvorming (regels, bureaucratie);
- besluitvorming over veel schijven (langdurig);
- besluitvorming storingsgevoelig;
- besluitvorming voorgeprogrammeerd (voor specifieke wensen is geen plaats).

Voorwaarden voor het effectief functioneren van klassieke structuren zijn:

- volledige specificaties;
- absolute voorspelbaarheid;
- geen storingen;
- onmiddellijk centraal ingrijpen.

Aan bovengenoemde veronderstellingen en voorwaarden wordt tegenwoordig vrijwel niet meer voldaan. **Moderne eisen** gesteld aan organisaties zijn:

- slagvaardigheid;
- snelheid;
- flexibiliteit;
- betrokkenheid;
- motivatie.

De organisatie zal moeten gaan naar een situatie van:

"denken en regelen op de werkvloer"

MODERNE ORGANISATIES

De kern van elke oplossing:

Terugdringen van arbeidsdeling en werkspecificatie:

- integreren denken en doen;
- integreren gesplitste denktaken;
- integreren gesplitste doe-taken;
- alleen het noodzakelijke vastleggen.

Voor een slagvaardigere organisatie moet worden gestreefd naar een integrale aanpak van het ontwerp, vanuit één leidend principe, dat doorklinkt in alle aspecten van het ontwerp:

"minimaal mogelijke arbeidsdeling"

Het bovenstaande leidt tot een (her)structurering van de organisatie volgens het **taakgroepenconcept**:

Zelfstandige taakgroepen waarin alle kennis en vaardigheden voor hele afgeronde taken zijn gebundeld.

Vanuit functionele structuur naar groepen:

- ontrafeling van de complexe stroom in relatief homogene stromen;
- streven naar één dominante richting per homogene stroom;
- opheffing functionele splitsing; integratie in produktgerichte autonome groepen.

Van: complexe structuren met "simpele taken"

Naar: simpele structuren met "complexe taken".

De taakgroep is de grootste eenheid die intern ongedeeld kan functioneren. De grenzen van minimaal mogelijke arbeidsdeling worden drastisch verbreed met de ongedifferentieerde groep als bouwelement.

Om aan de moderne omgevingseisen te kunnen voldoen is veel regelcapaciteit op elk niveau van de organisatie nodig. Om dat te kunnen bereiken moet de structuur veranderd worden (klassieke, traditionele structuren zijn niet geschikt om deze benodigde regelcapaciteit "in te bouwen"). Nodig is onder meer de overheveling van regelcapaciteit van stafdiensten naar de uitvoerenden.

Een uitgangspunt moet zijn, zoveel mogelijk kennis, ervaring en organiserend vermogen, noodzakelijk voor de uitvoering, te bundelen in ongedeelde groepseenheden.

De zelforganiserende groep ontleent haar kracht aan het feit dat elk groepslid in meerdere of mindere mate het geheel van de groep in zich draagt:

- inzicht in totale procesverloop;
 - breedte van inzetbaarheid;
 - identificatie met groepsdoelstellingen;
 - gemeenschappelijke aspiraties, normen.
- (een vorm van groepsbeloning is van belang).

Voorbeelden van regeltaken voor "hele taakgroepen":

- interne taakverdeling;
- detail-planning;
- kwaliteitsinspectie;
- ingrijpen bij storingen;
- materiaalbeheer;
- gereedschapsbeheer;
- personele regelingen (bijv. wie wanneer verlof);
- administratie;
- productie-methoden;
- klein onderhoud;
- werkplek inrichting;
- reparaties.

TENSLOTTE

"Organisatie-inrichters" moeten zich afvragen hoe het werk zo kan worden ingericht dat alle werknemers onder meer:

- de zin en betekenis ervaren;
- actief zijn in totale interactiestelsels;
- invloed op eigen problemen hebben;
- feedback en leermogelijkheden hebben.

Misverstand(en):

"Mensen zijn niet in staat de zin en betekenis van het totaal te overzien, te begrijpen en op basis daarvan te handelen".

Door dit misverstand worden structuurproblemen toegeschreven aan menselijk onvermogen waardoor de (foute) conclusie wordt getrokken dat de relaties met het geheel voor hen moeten worden geregeld. Er wordt van uitgegaan dat mensen moeten worden aangezet zich te gedragen in lijn met het geheel.

Ter illustratie enkele voorbeelden van mogelijke knelpunten bij traditionele staf-lijn structuren:

- ontwikkelen van autonome processen en onjuiste prioriteitsstelling binnen de centrale staf;
- minimale interactie tussen staf en lijn, zodat dupliceren van activiteiten kan voorkomen;
- het ontstaan van standaard voorschriften en procedures, waardoor binnen de produktie-afdeling onvoldoende speelruimte bestaat om op lokale veranderingen in te spelen, terwijl veel vakmanschap om deze onzekerheden op te lossen latent aanwezig is;
- sterk theoretische instelling, zodat praktische aspecten uit het oog verloren worden;
- geen verantwoordelijkheid voor beslissingen, daardoor geen terugkoppeling en dus geen leervermogen binnen staf en lijn;
- overwicht in kennisniveau, zodat onduidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden ontstaan;
- cultuurverschil wat leidt tot wederzijds wantrouwen, waardoor men geen (weinig) waardering voor elkaar heeft.

BIJLAGE 9: HET ZEVEN-KRACHTENMODEL VAN BERENSCHOT

Deze bijlage betreft een uiteenzetting van het zeven-krachtenmodel van het organisatie adviesbureau Berenschot. Het is gebaseerd op het stuk van W.J.M. Claus in het boek "Scoren met cultuurverandering" (red. J.J. Swanink, 1991).

Bedoeling van het model

Het model is met name bedoeld voor organisaties die een "cultuurprobleem" hebben. Vaak zal zo'n probleemsituatie te kenmerken zijn als het "uit balans zijn" van de organisatie. Hoe meer een organisatie uit evenwicht is ten opzichte van haar omgeving, des te noodzakelijker is een cultuurverandering.

Het ontwikkelde krachtenmodel is een model dat bedoeld is om steun te bieden bij het op gang brengen, realiseren en continueren van veranderingen in de heersende cultuur, leidend tot ander gedrag bij medewerkers. Iedere kracht is in feite een typologie van gebeurtenissen die managers waar nodig kunnen initiëren om cultuurverandering te bewerkstelligen. Er wordt over "krachten" gesproken om aan te geven dat het gaat om activiteiten die cultuurveranderingsprocessen op gang moeten kunnen brengen en het in de organisatie aanwezige permanente proces van cultuurvorming richting geven. De intensiteit, volgorde en gelijktijdigheid waarmee krachten door het management expliciet gehanteerd worden, zullen voor elke situatie c.q. organisatie specifiek zijn.

Het evenwichtig hanteren van de verschillende krachten is van belang voor een effectief beïnvloedingsproces. Het maakt het mogelijk om constructief om te gaan met weerstand.

Uiteindelijk is het gebruik van de krachten erop gericht dat de medewerker zelf kiest voor het gewenste gedrag conform de strategische waarden en in staat is het gedrag te continueren.

Werking van het proces van cultuurverandering

Eenvoudig geformuleerd, werkt het proces van het zich eigen maken van het gewenste gedrag, c.q. het internaliseren van de nieuwe set van normen en waarden, als volgt:

De manager die met het cultuurmodel aan de slag gaat, creëert door het hanteren van de krachten als het ware leerervaringen voor de betrokken medewerkers in zijn organisatie. In eerste instantie zullen de leden van de organisatie het leerproces als een uitnodiging, noodzaak of dwang van buitenaf ervaren. Immers, door de situatie waarin de organisatie

zich bevindt, besluit de manager tot cultuurverandering. Daarna kunnen de leerprocessen verlopen van conditionering, imitatieleren en ervaringsleren tot self-learning.

Wanneer deze gemeenschappelijke, op elkaar afgestemde leerervaringen leiden tot het gemeenschappelijk beleven van succes, gerelateerd aan de vooropgestelde doelen, zal internalisatie van nieuwe basisassumpties mogelijk zijn en zal dus cultuurverandering mogelijk zijn.

De medewerkers zullen het leerproces dat leidt tot cultuurvorming dan zelf gaan initiëren en sturen. Dit levert een gezonde basis voor het continueren van de cultuurverandering. Immers, alleen een anticiperende houding van de betrokkenen kan borg staan voor een blijvend cultuurveranderingsproces, dat nodig is om succesvol te reageren op en zich aan te passen aan de veranderende eisen van de omgeving.

Het model

In het model worden zeven krachten onderscheiden. Aan de hand van deze krachten is het voor de manager mogelijk zijn beïnvloedingsstrategie te bepalen en het proces van veranderen te bewaken. De krachten laten zich ordenen in drie zingevingskrachten, drie actiekrachten en één proceskracht. Alle krachten zijn evenwaardig en dienen evenwichtig gehanteerd te worden.

De zingevingskrachten zijn verhalende krachten. Zij bereiken hun effect door bewustwording, confrontatie en uitleg. Zij inspireren, brengen in beweging en laten openingen zien. Zij maken mogelijkheden en bedreigingen zichtbaar. Ze roepen binding op, geloof in een toekomst, nog onzeker of het haalbaar is.

De actiekrachten vereisen tastbare veranderingen in kerndimensies van de organisatie. Structurele condities moeten herontworpen of aangepast worden. Het medewerkersbestand moet opgeleid, vervangen, afgebouwd of uitgebreid worden. De systemen moeten opnieuw ingericht worden en afgestemd op de gewijzigde uitgangspunten.

De spirit geeft de kracht om het proces van veranderen door te maken, de bron van energie voor de andere krachten.

Noodzaak doet bewegen

Het waarom, de noodzaak zelf, werkt direct in op de bereidheid om te veranderen. Managers zijn in staat om de beleving van noodzaak te prikkelen. De bedreiging voor een succesvolle toekomst van de onderneming duidelijk zichtbaar en voelbaar maken.

stimuleert de noodzaak om tot actie te komen. Bedreiging moet een uitdaging worden; het streven waarop de organisatie gericht moet zijn, waarin de organisatie haar bestaansrecht waarmaakt.

De kracht Noodzaak wordt dikwijls vormgegeven door leidinggevendenden te confronteren met analyseresultaten die de interne en externe bedreiging zichtbaar maken. Het duidelijk zichtbaar maken kan tot interne verdeeldheid leiden. Bij cultuurverandering is het van belang sterk te benadrukken dat die bedreiging de organisatie als geheel betreft. Het wijgevoel onderstrepen is dan ook bij deze kracht van groot belang. Met openheid en het nemen van risico's zal de topmanager met name deze kracht tot zijn persoonlijke opdracht moeten maken.

Het goed managen van de kracht Noodzaak verhoogt de snelheid en effectiviteit van het veranderingsproces. Een sterke impuls, zo niet een doorbraak, kan in het proces bereikt worden door als het ware een schok te creëren.

Door het onbezonnen voeden van de kracht Noodzaak, of door de sterke werking van deze kracht, ontstaat het gevaar van apathie, verlamming. Als de dreiging als onomkeerbaar en onafwendbaar wordt beleefd, is geen veranderingsproces meer mogelijk. De juiste reactie van het management is dan niet het bagatelliseren van de situatie, maar het versterken c.q. in evenwicht brengen van de andere krachten. Een stelregel bij de aanpak van cultuurveranderingsprocessen is evenwicht tussen de krachten.

Het te sterk aanwezig zijn van de kracht Noodzaak blijft voor de manager waarschijnlijk wel het moeilijkst hanteerbaar. In veel bedrijven worden op zo'n moment de topmanagers vervangen om de negatieve spiraal te doorbreken. Ook het inschakelen van een externe adviseur kan een uitweg bieden uit de dreigende patstelling. Een combinatie van beide alternatieven levert vermoedelijk het beste resultaat op.

De kracht Noodzaak heeft weliswaar disruptieve consequenties, maar kan op den duur toch tot betere integratie van de organisatie leiden. Door uitdagingen voelbaar te houden, wordt de organisatie gedwongen haar bestaansrecht steeds opnieuw te bewijzen. Het voeden van de kracht Noodzaak draagt ertoe bij dat de continuïteit van de organisatie wordt gewaarborgd.

Visie geeft richting

Waar leiden al de veranderingsacties toe? Wanneer doen we het als organisatie en als medewerkers goed? Een duidelijke visie geeft de richting aan waarin de verandering toe moet leiden. De trekkers van het veranderingsproces geloven erin. Zij creëren een streefbeeld dat de nieuwe manier van werken tastbaar maakt, een beeld van de toekomst, erin gelovend dat het gerealiseerd kan worden.

Als medewerkers in de organisatie een schok hebben gekregen met betrekking tot de vanzelfsprekendheid in de manier van werken, zullen zij hun blik richten op de hogere leiding: wat zijn "ze" van plan, wat zeggen ze en vooral, wat doen ze? De leiding is de organisatie een antwoord schuldig, ook al is het een voorlopig antwoord.

Het geschetste beeld is meestal niet een uitgewerkt strategisch plan, maar bevat enkele richtinggevendende principes: wat zijn onze kernactiviteiten, hoe gaan we met onze klanten om, hoe ziet onze organisatiestructuur eruit, welke concrete doelen stellen we ons? De antwoorden moeten tot de verbeelding spreken en medewerkers prikkelen de visie in hun eigen woorden uit te dragen. De nieuwe visie verkrijgt haar acceptatie niet zonder slag of stoot. Met de dragers van afwijkende visies wordt de discussie aangeboden of zij worden als "oude profeten" op een zijspoor geplaatst.

In veel gevallen zal de leiding een forse inspanning moeten leveren om de nieuwe waarden overtuigend aan de man te brengen. Pakkende voorlichtingscampagnes, de topmanager op de zeepkist, hangarbijeenkomsten, slogans en posters, het zijn voorbeelden van vaak ongewone methoden om de boodschap kracht bij te zetten. Juist in het ongewone schuilt dan vaak de overtuigingskracht.

De functie van het streefbeeld is inmiddels duidelijk: "de neuzen worden dezelfde kant op gericht". De communicatie zal, zeker in de eerste ronde, de weg volgen van boven naar beneden.

Nieuwe visies kunnen ook zeker lager in de organisatie ontstaan, maar bezitten dan doorgaans niet de vereiste veranderingspotentie. In de meeste organisaties is een krachtige interventie van de top nodig om ingrijpende veranderingen te bewerkstelligen. De visie wint aan kracht als concrete maatregelen op korte termijn de geest ademen van wat nagestreefd wordt.

Succes doet geloven

Cultuur kan uiteindelijk alleen veranderd worden als mensen zien dat het nieuwe gedrag, horend bij de nieuwe normen en waarden, succesvol is. Het oude gedrag krijgt vaak het voordeel van de twijfel. Werkt het nieuwe niet, dan is dat een teken dat het beter was geweest bij het oude te blijven.

Daarom is het van groot belang voor managers bewust te zoeken naar activiteiten die het succes van de nieuwe richting aantonen. Dat betekent dat de eerste daadwerkelijke acties zeer zorgvuldig gekozen dienen te worden. Het moeten duidelijk af te bakenen acties zijn met een grote kans van slagen op korte termijn. In feite gaat het om het organiseren van snelle "scoringskansen". Voor vaklieden op de werkvloer is niets motiverender dan een productieproces dat weer zonder stagnatie verloopt.

Lukt het om succesvol te zijn, dan moet dit aan de grote klok worden gehangen. Iedereen

moet de kans krijgen met eigen ogen te aanschouwen dat er succes geboekt is. Op die manier kan het geloof in de toekomst weer meer versterkt worden. Het vergt veel creativiteit en inventiviteit van managers om dit te bewerkstelligen.

Zeker in de startfase, wanneer er nog volop onduidelijkheid is en de nieuwe werkwijze zich nog niet volledig bewezen heeft, heeft het geloof in een succesvolle toekomst een impuls nodig. Maar ook als de verandering verder is voortgeschreden, houden succesverhalen de motivatie op het gewenste peil.

Spirit geeft kracht

Spirit staat voor de motor achter de verandering, de bron van energie om het veranderingsproces door te komen. De organisatie moet opgeladen worden of de aanwezige energie, die vaak in de verkeerde dingen gaat zitten, zoals weerstand, moet opnieuw gericht en gebundeld worden. Het gaat hier om de dynamiek van het veranderingsproces zelf. Mensen zijn de dragers van deze energie en het is de kunst om daarvan goed gebruik te maken.

De hoogst verantwoordelijken in de organisatie moeten in ieder geval door hun gedrag de "vonk laten overslaan". Zij moeten in staat zijn zichzelf op te laden en daarmee anderen aan te steken.

Medestanders kunnen hoog en laag in de organisatie zitten. Zelfs dwarsliggers uit het verleden blijken in korte tijd "omgeturnd" te kunnen worden tot krachtige verdedigers van de nieuwe orde. Zij waren in de oude orde vaak niet zonder reden tegendraads.

Zoals er medewerkers zijn die de nieuwe spirit uitdragen, zo zijn er ook medewerkers die de nieuwe spirit ondermijnen. Ook zij hebben hun volgelingen. Het is zaak aan hen geen aandacht te besteden, dus ook geen negatieve aandacht. Negeren leidt op den duur tot uitdoven van de tegenwerking.

Dat er iets bijzonders aan de hand is in die eerste periode van de verandering en dat er bijzondere krachten vrijkomen, met name bij de veranderaars van het eerste uur, blijkt wel uit de verhalen van mensen die bij de kritieke beginfase betrokken waren: "bergen werk verzet; nachtelijke sessies belegd om de plannen rond te krijgen; het saamhorigheidsgevoel was fantastisch; er ontstond toen een speciale sfeer tussen degenen die erbij waren". In dergelijke situaties ontstaat de veranderingsenergie, die verder uitgedragen moet worden en die voeding geeft aan de overige krachten van zingeving en concrete acties.

Spirit kan ook uitgaan van speciaal hiertoe gecreëerde hoogtepunten in het

beïnvloedingsproces. Dikwijls zijn dit de initiatieven waardoor in een geconcentreerde tijdspanne op een aantal krachten tegelijk gewerkt wordt.

Structuren lokken uit

Het sturen met de actiekrachten komt neer op het aanbrengen van tastbare veranderingen in belangrijke aspecten van de organisatie. De beïnvloeding is niet zozeer van verhalende aard en gericht op bewustwording, zoals bij de zingevingskrachten, maar loopt veel meer via concrete wijzigingen in kerndimensies in de organisatie.

De essentie van de kracht structuur is helder: de structurele ingrepen tonen, soms op dwingende wijze, de breuk met een manier van werken die niet meer productief wordt bevonden. Van de nieuwe structurele condities gaat een modellerende werking uit. Echter alleen onder de voorwaarde dat de structuurwijzigingen een coherent en betekenisvol geheel vormen met de overige acties die het management in gang zet en met de beelden die aan de medewerkers worden voorgehouden.

Structurele condities passend bij de strategische waarde lokken als het ware het gewenste gedrag uit bij de medewerkers, als de medewerkers de vereiste kennis en ervaring hebben. Een nieuw evenwicht dat door de kracht Capaciteiten bereikt moet worden.

Capaciteiten maken haalbaar

Blijken van noodzaak tot veranderen, zoals slechte resultaten en een faillissement, en de structuurwijzigingen die worden aangebracht, brengen mensen gemakkelijk uit hun evenwicht. Voor sterke persoonlijkheden kan het wegvallen van vanzelfsprekendheden functioneel zijn, vooral wanneer het oude en niet-gewenste gedrag diep is gesleten. Het dwingende karakter van structuurveranderingen kan echter ook leiden tot gevoelens van onzekerheid en een apathische houding.

De kracht Capaciteiten is erop gericht het zelfvertrouwen te vergroten en een nieuw evenwicht aan te reiken. Medewerkers moeten zich sterker gaan voelen in het veranderingsproces. Het moet voor de medewerkers haalbaar zijn. Hebben de medewerkers de kennis en ervaring om de uitdaging aan te kunnen? Is het realistisch om van hen te verwachten dat zij ervoor kiezen om zich te gedragen conform de nieuwe waarden?

Er zijn verschillende wegen om aan de kracht capaciteiten invulling te geven, bijvoorbeeld:

- Het toekennen van belangrijke verantwoordelijkheden in het veranderingsproces doet sommige mensen als het ware boven zichzelf uitstijgen. Het succes van verandering is bij hen verbonden met persoonlijk succes;
- Het attent zijn op het ontdekken en laten uitgroeien van het potentieel van de mensen (opleidings- en trainingsprogramma's);
- Het verbinden van de opleidingsprogramma's met omvangrijke campagnes, die een collectief leerproces op gang brengen;
- Het benoemen van geschikte cultuurdragers op sleutelposities in de veranderende organisatie.

Het steeds opnieuw en creatief instrumenteren van de kracht Capaciteiten is waarschijnlijk één van de taken die continu aandacht van het management vereisen. De veranderingsenergie die bijvoorbeeld in de beginfase van een "turnaround"-proces gemobiliseerd wordt, is niet langdurig op eenzelfde niveau te handhaven. Duurzame effecten mogen verwacht worden van continue beïnvloeding door middel van opleidingen, trainingen en campagnes.

Systemen bekrachtigen

Een basisprincipe is dat iemand pas echt bereid is om veranderingen te ondersteunen als hij of zij de eigen bijdrage aan het geheel kan zien.

Informatie-, beoordelings- en beloningssystemen geven signalen aan mensen om dat gedrag te vertonen dat in lijn ligt van de afgesproken strategische normen en waarden. Zij maken zelfsturing en correctie mogelijk.

De kracht van systemen als regelmechanisme van gedrag mag niet onderschat worden. Discrepancies in systemen worden als zeer storend ervaren door medewerkers die, door het proces van veranderen uit evenwicht gebracht, op zoek zijn naar nieuwe zekerheden met betrekking tot wat van hen verwacht wordt.

Hanteren van de krachten

Alle krachten zijn evenwaardig. Evenwichtig hanteren van de krachten voorkomt weerstand. de volgorde en intensiteit zijn voor elke situatie verschillend. Van een geprogrammeerd, vastomlijnd, strikt te plannen veranderingsproces kan niet worden gesproken. Een actieplan voor een cultuurbeïnvloedingsproces kan en mag niet al in het begin helemaal uitgestippeld worden. Het proces van veranderen moet begeleid worden. Inspelend en reagerend op de situatie, spontane initiatieven de ruimte gevend. Het zijn vaak juist de verrassende acties, ingegeven door omstandigheden, die kunnen inslaan als een bom, een omslagpunt realiserend.

Eigenlijk kun je niet genoeg verhalen en herhalen. Uitdragen van noodzaak, visie en succes, overtuigen van de zin van het veranderingsproces, benadrukken van de gewenste identiteit, belijden van het geloof in de veranderingsrichting, zichtbaar maken van de mogelijkheden van een succesvol functionerende organisatie.

Maar zorg er ook voor dat de actiekrachten gelijkwaardig ingevuld worden. Voorkom dat het alleen praten over is en dat niet de consequenties geëffectueerd worden in aanpassingen aan de structurele condities.

Goed voorbereide en opgeleide medewerkers zullen niet alleen verbaal de organisatiewaarden uitdragen, maar ook invulling geven aan het gedrag dat door de veranderde structurele condities uitgelokt wordt.

De verschillende systemen werken als sterke gedragsregulators en zullen afgestemd op de strategische waarden het gewenste gedrag bekrachtigen.

Creativiteit, durf en betrokkenheid - overtuigd zijn van de veranderingsrichting - staan garant voor een adequate en intensieve stroom van acties en dus voor een succesvol proces van beïnvloeden van de organisatiecultuur.