



De Lean Transformation 2.0

als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen

BIJLAGEN

Inhoudsopgave

Onderdeel

Bladzijde

Bijlagen 1: Afkortingenlijst

3

Bijlagen 2: Onderzoekspopulatie in cijfers

3

- Medewerker aantallen per afdeling
- Verhouding man/vrouw

Bijlagen 3: Aanvullingen vooronderzoek

4

- Vooronderzoek: onderzoeksplan
- Literatuurstudie
- Organisatieanalyse: funderingsschema

Bijlagen 4: Aanvullingen hoofdonderzoek

17

Stap 1: Gewenste interne identiteit

- Uitwerking: deskresearch en creatieve sessie

Stap 2: Werkelijke interne identiteit

- Uitwerking interviews
- Vragenlijst enquête
- Enquêteresultaten

Stap 3: Fysieke identiteit

- Volledige analyse van de communicatie uitingen

Stap 4: Imago

- Uitwerkingen interviews
- Vragenlijst belangengroepen
- Uitwerking vragenlijst belangengroepen

Bijlagen 5: Aanvullingen advies

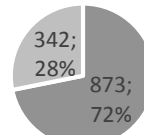
38

Bijlagen 1: afkortingenlijst

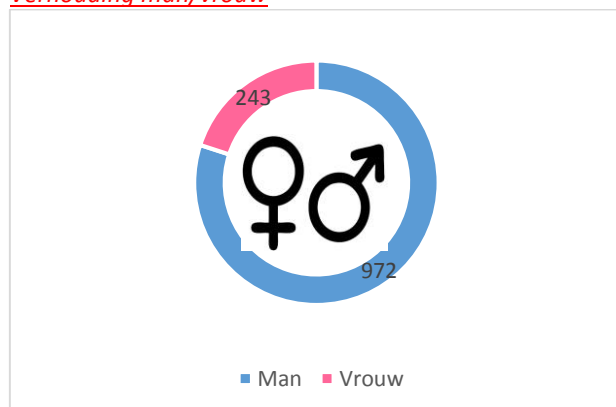
Afkorting	Uitleg
BPS	Bosch Production System
CVT	Continu Variabele Transmissie
FHC	Fontys Hogeschool Communicatie
GS	Gasoline Solution
GVP'S	Gemeenschappelijke vertrekpunten
HRL	Human Resources Location
LOG	Logistics
OR	Ondernemingsraad
MFE	Manufacturing Engineering
MFM	Manufacturing Maintenance
MSE	Manufacturing
Plant	Fabriek
PM	Production Manufacturing
QMM	Quality Management & Methods
SAM	Sales & Product Management
TbP	Tilburg Plant
TEF	Technical Functions

Bijlagen 2: Onderzoekspopulatie in cijfers

Medewerker aantallen per afdeling

Afdelingen	Totaal aantal medewerkers + extern ingehuurd/tijdelijke medewerkers	
BPS	7	 342; 28% 873; 72% ■ Fabriek ■ Kantoor
MSE	873	
QMM	91	
LOG	40	
TEF	44	
MFE	39	
MFM	121	
Totaal	1215	

Verhouding man/vrouw



Bijlagen 3: aanvullingen

Vooronderzoek

Vooronderzoek: onderzoeksplan

Branche

Bosch Transmission Technology B.V. valt onder de automotive branche. De sector kent nog tal van andere gelijksoortige benamingen als: “*automotive-branche, automotive-sector, autosector, autobranche, auto beroepen, werken in de autowereld en automotive-industrie.*”(Nationale beroepengids, z.j.) De automotive branche bestaat uit het ontwerpen, ontwikkelen, produceren en verkopen van voertuigen. Er zijn vier soorten partijen aanwezig: fabrikant, importeur, dealer en klant. Bosch Transmission Technology B.V. is actief als fabrikant van duwbanden.

Concurrentie

De organisatie heeft weinig directe concurrenten betreft de duwband zelf. Dit komt doordat zij het alleenrecht hebben op het fabriceren van deze vorm van een duwband. De Bosch Group heeft hier het octrooi recht op. Wel ondervinden zij concurrentie van organisaties die producten produceren die de duwband vervangt. Daarnaast heeft Bosch Transmission Technology B.V. nu vooral te maken met voor hun een nieuwe vorm van concurrentie: interne concurrentie. Voorheen waren zij de enige Bosch fabrikant van de duwband tegenwoordig zijn er nog twee fabrieken in Mexico en Vietnam die ook duwbanden maken.

Trends en ontwikkelingen

De automotive branche heeft de afgelopen jaren veel meegemaakt. In 2008 werd de branche hard geraakt door de economische crisis en gingen veel autofabrikanten en importeurs failliet. Om te kunnen blijven bestaan werden bedrijven gedwongen creatiever om te gaan met het beschikbare budget. Concurrentie uit Aziatische landen zagen hun kans en begonnen de lege plekken op te vullen in de branche.

Ontwikkelingen uit de afgelopen 5 jaar:

- **Verschuiving naar Aziatische landen;** zowel productie als verkoop wordt voortaan veelal geregeld vanuit Azië vanwege de lage lonen.
- **Meer Push-pull;** overproductie wordt geëlimineerd om kosten te besparen.
- **Milieueisen;** afgelopen jaren wordt zowel uit de EU als wereldwijd steeds hogere eisen gesteld.
- **Economie;** door de openhandelsmarkt is de handel verschuift van regionaal naar wereldwijd.
- **Regionalisering;** bedrijven voegen kleine regionale kantoren samen tot één groot hoofdkantoor waar alles vanuit gestuurd wordt.
- **Samenwerkingen;** bedrijven werken vaak uit noodzaak samen om te kunnen concurreren op de wereldmarkt. (Berger, 2011) (BOVAG autodealers, 2015)

Misschien geen directe communicatietrend, maar wel een trend waarbij communicatie een steeds grotere rol speelt is het lean werken. Veel grote organisaties focussen zich voortaan op het efficiënter en goedkoper werken, om dit te creëren en implementeren worden er veranderprocessen in gang gezet. Hierbij wordt interne communicatie ingezet om deze veranderprocessen te ondersteunen.

Trend: Lean Manufacturing

In de manufacturing(*fabricage*) wereld is er door de eeuwen heen veel veranderd. Eind van de 19^e eeuw bestond het productieproces van goederen nog uit handmatige productie waarbij de focus ligt op de vakmanschap of ook wel ambacht. In de 20^e eeuw kwam hier verandering in door het ontstaan van massaproductie waarbij de focus juist ligt op het zo snel mogelijk produceren van hoge aantallen. Veel organisaties stapte direct over naar deze snellere productiemethode.

Toyota was de eerste manufacturing organisatie die besloot dat massaproductie niet paste bij de Japanse standaard van werken. Zij zette toen de eerste stappen naar lean productie waarbij de focus ligt op in grote aantallen produceren met geëlimineerde productiesystemen. Dit houdt in dat het productieproces is afgestemd op de vraag van de klant. Lean productie kent vele verschillende vormen in de manufacturing wereld en wordt voortaan vooral gegeneraliseerd tot het begrip: Lean Manufacturing. (Schreuder, 2015)

Op de vraag van de klant afstemmen wordt niet alleen gedaan voor de wensen van de klant te behartigen maar ook vooral voor de organisatie zelf. Door lean te werk te gaan worden er onnodige kosten gereduceerd. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld opslag: *als een organisatie te veel produceert moet dit opgeslagen worden. Opslag kost arbeidskracht, ruimte en geld. Door alleen te produceren wat de klant daadwerkelijk vraagt hoeft er niets opgeslagen te worden en worden er geen onnodige kosten gemaakt.* Daarnaast wordt het proces ook flexibeler, transparanter en kan er aandacht besteed worden aan de kwaliteit.

Tegenwoordig schakelen veel bedrijven van de pure massaproductie vorm naar de lean productie omdat zij de druk voelen om te veranderen. Dit komt door bijvoorbeeld:

- **Mondialisering:**
De economie mondialiseert: verspreid zicht over de hele wereld waardoor er één grote wereldmarkt lijkt te ontstaan. Handel vindt niet meer plaats in eigen of aangrenzende landen maar wereldwijd. Organisaties zijn hierdoor steeds meer genoodzaakt producten en diensten tegen zo laag mogelijke kosten te leveren, om op te kunnen concurreren tegenover de lagenlonenlanden.
- **Sociaal verantwoord ondernemen**
Vanuit de maatschappij en de overheid groeit de eis dat organisaties verantwoord ondernemen. Onnodig afval van organisaties wordt niet meer getolereerd.
- **Dynamische klantvraag**
Doordat de wereldmarkt open ligt moeten organisaties tegenwoordig strijden om de klantenloyaliteit. Zo wordt de productie voortaan per klant afgesteld om binding met de klant te creëren.

Lean Manufacturing zou daarom gezien kunnen worden als een megatrend in de manufacturing wereld die al jaren actief is maar steeds een andere vorm aanneemt. *“Lean is geen wonderolie, maar wel een bewezen methode om een organisatie flexibiliteit en wendbaarheid (agility) te bieden. Gebaseerd op de vijf drivers: een gezamenlijke lange termijn focus, externe blik en veranderbereidheid, continue focus op eenvoud, slagvaardige dagelijkse besturing en slagvaardige samenwerking.”* (Arkel, 2014)

Koppeling met interne communicatie trends

Om het lean werken te creëren wordt er tegenwoordig vaak een beroep gedaan op interne communicatie. Hierin zijn verschillende trends te herkennen:

- **Van ambachtsman naar connector**
Een interne communicatieadviseur was voorheen alleen expert in communicatiemiddelen maken. Daarna werden zij ook strategisch ingezet en tegenwoordig heeft de interne communicatieadviseur ook een bemiddelende en verbindende functie. *“De interne communicatieadviseur helpt de organisatie van production company naar een conversation company.”* Tegenwoordig begint en bevindt communicatie zich op verschillende plaatsen in de organisatie waardoor deze niet altijd standaard langs de communicatieadviseur gaan voor deze verspreid worden. Om de interne communicatie goed te laten verlopen, moet de adviseur van nu met afdelingen: samenwerken, bemiddelen en verbinden. (Koeleman, 2014)
- **Frontline communicatie**
De afdeling interne communicatie is voortaan geen losstaande afdeling meer die de communicatie regelt maar is een geïntegreerd onderdeel in de strategie van de organisatie. De interne communicatiestrategie moet overeenstemmen met de koers van de organisatie. Treacy en Wiersma onderscheiden met het Value disciplines model drie strategieën die daarbij kunnen helpen. De gekozen strategie helpt de organisatie de visie op interne communicatie te bepalen, welke infrastructuur daarbij passend is en wat de rolverdeling is. (Koeleman, 2014)
- **Interne communicatiedeskundige als deskundige van (onbewust) gedrag van medewerkers**
“De mens is geen rationeel en consistent handelend wezen: daardoor worden we te sterk gestuurd door invloeden van buitenaf. Er wordt vaak aangenomen dat we veranderingen en informatie daarover rationeel verwerken en ons daardoor anders gaan gedragen.” In de realiteit blijkt dit niet te kloppen de mens is hiervoor te irrationeel en impulsief iets waarbij met verandercommunicatie rekening gehouden moet worden. De interne communicatieprofessional moet zich hier als een antropoloog opstellen: zich niet focussen op wat mensen willen op het lange termijn(waarbij een beroep gedaan



wordt op het langzame rationele denken van de medewerker) maar juist door te observeren en kijken wat ze in het echt doen en waar ze direct behoefte aan hebben(hierbij wordt beroep gedaan op het impulsieve en snelle onderdeel het denken). Gedrag en stemming spelen hierbij een sleutelrol.
(Koeleman, 2014)

Probleem

Al enige tijd woekert bij de afdeling BPS de vraag of zij de communicatie omtrent de veranderprocessen wel goed aanpakken. Gezien zij hier momenteel maar weinig tot eigenlijk helemaal geen directe aandacht aan besteden omdat zij simpelweg zelf geen directe kennis hebben over communicatie. Intern is er een enkel communicatiepersoon aanwezig maar zij houdt zich vooral bezig met marketing en externe communicatie. Naast het gebrek aan directe kennis is er ook een gebrek aan tijd. De afdeling BPS is maar met twee medewerkers en heeft weinig extra middelen en tijd beschikbaar.

Ook vanuit het management is er niet stilgestaan bij het communicatie aspect omtrent de Lean Transformation. Elke maand komt er een groep medewerkers samen van het middenmanagement, deze bijeenkomst wordt de Lean Transferday genoemd. Tijdens deze bijeenkomst wordt de vordering van de verandering(*de Lean Transformation*) besproken. De groep baseert nu vooral op basis van de meningen/gedachten/overtuigingen van de aanwezige hoe de hele organisatie over de veranderingen denkt.

De groep zou graag op feiten i.p.v. op aannames gebaseerde informatie willen over hoe de medewerkers de veranderingen daadwerkelijk ervaren. En de afdeling BPS zou graag willen weten wat er op communicatieniveau ontbreekt en hoe en op welke manier zij hier invulling aan kunnen geven. Naar aanleiding van deze vragen is de eerste probleemstelling samengesteld: Hoe en vooral op welke manier moet er gecommuniceerd worden naar de verschillende divisies van de organisatie betreft de veranderprocessen en hoe beleven de medewerkers de veranderprocessen op dit moment?

Wat is nu precies het probleem?

Na de vraag van de afdeling BPS, het management en de Lean Transferday nader bestudeerd te hebben woekerde bij mij nog steeds de vraag: *waarom willen jullie veranderen en wat is nu het probleem?* Om dit te achterhalen ben ik wederom een oriënterend gesprek aangegaan met de afdeling BPS om hier verder op door te vragen. Al snel bleek dat er iets voor mij werd achtergehouden: de daadwerkelijke reden achter de Lean Transformation. In eerste instantie wilde de organisatie dit geheim houden om roering onder de medewerkers te voorkomen, maar juist voor het onderzoek vindt ik het van belang hier juist over geïnformeerd te zijn.

De daadwerkelijke reden van de Lean Transformation bestaat uit het feit dat het momenteel nog erg goed gaat met Bosch Transmission Technology B.V. maar dat er in de toekomst een aantal struikelblokken aankomen. De organisatie heeft te maken met interne concurrentie en moet de beste Bosch producent blijven van de duwband om over 20 jaar nog voort te kunnen bestaan. De veranderingen zijn dus niet zomaar maar zijn ervoor om te voorkomen dat het ooit slecht zal gaan met de organisatie. Na deze informatie was het duidelijk dat het nu niet maar gaat om alleen een communicatieprobleem maar het probleem bestaat uit een groter probleem: een organisatie gerelateerd probleem. Er zou nu gesteld kunnen worden dat het communicatieaspect slecht een sub probleem is van het groter probleem.

Stakeholders

Het probleem van de organisatie speelt zich voornamelijk intern af, hierdoor hebben klanten, leveranciers etc. weinig tot helemaal geen invloed. Deze worden dan ook tijdens het onderzoek buitenbeeld gehouden. Intern zijn er wel verschillende belangengroepen. De stakeholders die betrekking hebben tot dit onderzoek zijn:

Type stakeholder	Benaming	Type van invloed
Interne stakeholders	De medewerkers	Primair
	Midden management team	Primair
	PMM Hoger management team	Primair
	SAM: Sales & product management (<i>communicatieafdeling</i>)	Primair
	HRL: Human Resources Location	Primair
	Ondernemingsraad	Secundair
Externe stakeholders	GS-BPS - Hoofd BPS Duitsland	Secundair

Literatuurstudie

Interne communicatie

Funcities interne communicatie

Interne communicatie kan verschillende functies hebben voor een organisatie. Reijnders, onderscheid drie verschillende functies: *smeefunctie*, *bindfunctie* en een *interpretatiefunctie*.

Smeefunctie

Interne communicatie wordt ingezet om de werkzaamheden zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen. De medewerkers weten *wat* ze moeten doen, *waarom* zij dit doen en met *welk doel* zij dit doen. De smeefunctie zorgt ervoor dat er doelgericht gewerkt wordt aan de werkactiviteiten. *"Het is als het ware de olie die de moter draaiend houdt."*

Bindfunctie

De bindfunctie wordt gebruikt om medewerkers te verbinden aan de organisatie waarvoor zij werken. Er wordt gefocust op het creëren van het wij-gevoel. Het wij-gevoel is erg belangrijk in de steeds individualistischere wordende cultuur waarbij de nadruk voornamelijk alleen nog lijkt te liggen op de eigen verantwoordelijkheid voor loopbaan en ontwikkeling.

Interpretatiefunctie

De interpretatiefunctie houdt rekening met het feit dat medewerkers ieder een eigen opvatting hebben over een gebeurtenis of onderwerp. Doordat medewerkers onderling de dialoog aan gaan krijgt ieder de kans om zij of haar eigen opvatting te delen waardoor er onderling begrip ontstaat en wellicht misverstanden tijdig de wereld uitgeholpen worden. *"Daar waar geen macht is vloeit kennis rijkelijk."* (Reijnders, 2010)

Koeleman, 2014 onderscheid nog eens vier verschillende hoofdfuncties van interne communicatie:

1: Het faciliteren van werkprocessen

Binnen elke organisatie is er een verzameling aan mensen: de medewerkers. Een groep mensen die op een gestructureerde en afgesproken manier samen iets proberen te bereiken: de organisatiedoelen. Om samen deze doel te realiseren zijn er onderling praktische werk- en gedragsafspraken gemaakt. Coördinatie en een goede afstemming van werkzaamheden is hierbij noodzakelijk om van elkaar te weten wie wat precies doet. Informatie uitwisseling en onderlinge communicatie speelt hierbij de belangrijkste rol. Informatie uitwisseling bestaat vooral uit instructies en procedures terwijl communicatie vaak te maken heeft met afstemming tussen verschillende personen.

2: Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis (kennismanagement)

Binnen een organisatie is vaak veel verborgen kennis aanwezig. Om als organisatie de beste te worden of te blijven is kennisuitwisseling van groot belang om zich te kunnen blijven vernieuwen. Als een organisatie hier bewust mee bezig is wordt dat: kennismanagement genoemd. Bij kennismanagement ligt de focus op: *het ontwikkelen, verspreiden en vooral toepassen van kennis binnen de organisatie om de concurrentiekracht te behouden*. Niet alleen door kennis te delen binnen de organisatie maar juist ook door samen kennis te ontwikkelen met bijvoorbeeld de klanten en eindgebruikers noemen we: co-creatie. Een efficiënte communicatiestructuur en een goed communicatieklimaat kunnen hieraan bijdragen.

Er zijn twee vormen van kennis te onderscheiden: expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis kun je vinden in bijvoorbeeld handboeken, procedures en protocollen. Impliciete kennis zit in de hoofden van de mensen. Het is de context van waaruit men denkt en betekenis geeft aan de expliciete kennis die men tot zich neemt. Ervaring, vaardigheden en attitude spelen hierbij een belangrijke rol. Binnen een organisatie is het handig om te weten welke collega welke kennis heeft. Een lerende organisatie besteedt aandacht aan deze impliciete kennis. Door bijvoorbeeld een intranetpagina in te richten als een smoeleboek als Facebook/LinkedIn kan helpen die impliciete kennis zichtbaar te maken. Medewerkers kunnen zelf aangeven van welke thema's zij kennis hebben. Sommige organisaties kiezen er zelfs voor dat collega's het niveau van kennis kunnen waardoor met bijvoorbeeld sterren van 1 tot 5.

Kennis binnen de organisatie verspreiden wordt veelal gekoppeld aan de dagelijkse praktijk. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het bevorderen van multidisciplinaire teams, organiseren van intervisies waarbij medewerkers onderling situaties uit de werkpraktijk kunnen bespreken, interne congressen waarin nieuwe ideeën over werk worden uitgewisseld in kleine workshops. Dit zijn allemaal voorbeelden die zouden kunnen bijdragen aan het uitwisselen en creëren van kennis.

3: Het motiveren en (ver)binden van medewerkers

Het motiveren en verbinden van medewerkers is in eerste instantie geen expliciete functie van interne communicatie aangezien er geen specifieke communicatieactiviteiten bij horen, maar toch is er een connectie. Er is namelijk een connectie met de aspecten van interne communicatie als betrokkenheid, motivatie, identificatie, wij-gevoel enz. (Van Delden, 1998)

Werksfeer is een bepalende factor voor mensen bij het kiezen van een baan. Een medewerker wilt zich thuis voelen in de organisatie waarvoor zij werkzaam is. De snelheid waarmee medewerkers worden geïnformeerd over beslissingen en de mate waarin naar hen wordt geluisterd kan bijdragen aan deze sfeer. Mensen van nu willen vooral openheid over beleidszaken, informatie over beleidsontwikkelingen, weten wat er gaande is en vooral zich betrokken voelen.

Koeleman zegt hierover: *“Wellicht zouden we communicatie kunnen opvatten als een zogenoemde hygiënefactor: goede interne communicatie bevordert de motivatie niet, maar slechte interne communicatie demotiveert wel.”* (Koeleman, 2012)

4: Het richten van de organisatie

Met richten van de organisatie wordt bedoeld: het bereiken van gezamenlijke doelen en het voeren van een gezamenlijke koers van de organisatie. Communicatieprocessen als beleidscommunicatie of verandercommunicatie spelen hierbij een belangrijke rol. Om de functie van interne communicatie helder te krijgen voor een organisatie is het van belang onderscheid te maken tussen communicatie in het beleidsvoorbereidende proces en het informeren van mensen over gemaakte beleidskeuze. (Koeleman, 2014)

Visies op interne communicatie

1. Huib Koeleman

Een visie op interne communicatie is van verschillende zaken afhankelijk. Tussen de regels door is het beeld dat men heeft van organisaties en het beeld dat men heeft van mensen in grote mate bepalend voor het vormen van de visie voor een organisatie. Volgens Koeleman (2013), zijn er enkele uitgangspunten voor een visie op interne communicatie: binding, netwerken, anonimie, persuasief, initiatief, onafhankelijk, segmentatie, openheid, media, richting, hiërarchie en beheersing.

Bij veranderprocessen vragen de volgende factoren extra aandacht:

Segmentatie

Raakt de verandering iedereen of alleen bepaalde groepen? Wanneer segmentatie van doelgroepen wenselijk of zelfs noodzakelijk is moet hier rekening gehouden worden met de keuze van communicatievormen. De communicatie zal per segment op maat gemaakt moeten worden.

Openheid

Is er een open communicatieklimaat? Mogen alle medewerkers alles weten en zijn zij betrokken bij de besluitvorming? Medewerkers willen openheid en weten of er bijvoorbeeld tijd of nog de mogelijkheid is tot nieuwe ideeën enz. of dat het besluit al voor hen is genomen. Of zij in spraak hebben in deze veranderingen, alles mogen weten en hoe zij hierbij worden betrokken.

Media

Welke media(middelen) zijn er nu beschikbaar? Zo moet er niet alleen gekeken worden naar de beschikbare middelen maar ook naar de geschiktheid van deze middelen, zijn deze wel bruikbaar bij de veranderingen? Ook zal bekeken moeten worden hoe de huidige mix tussen persoonlijke face to face communicatie is en bijvoorbeeld informatie verstrekking via de digitale wegen. En het allerbelangrijkste beschikken de managers wel over de juiste vaardigheden om de gewenste (noodzakelijke nieuwe)communicatierol te vervullen?

Richting

Zijn er naast top-down communicatiekanalen ook bottom-up, diagonale, horizontale en netwerkcommunicatie mogelijkheden aanwezig? Bottom-up wordt hier beschouwd als feedback op signalen van de leiding maar ook als communicatie die op initiatief van de medewerkers ontstaat.

Hiërarchie

In welke mate is het verkrijgen/overdragen van informatie verbonden aan de functies? Hoe is de hiërarchie opgebouwd en georganiseerd.

Beheersing

Wil de organisatie de dialoog aangaan met medewerkers? Ook als dit leidt tot een pittige discussie hoe wordt er dan gereageerd op kritiek?

Volgens *Koeleman(2012)* draagt interne communicatie bij aan dat medewerkers weten welke taak zij moeten uitvoeren en dat zij daarbij onderling samenwerken wanneer nodig. Interne communicatie kan hierbij stimuleren dat de aanwezige kennis optimaal gebruikt wordt, medewerkers verbonden zijn, gemotiveerd zijn en de richtlijnen van de organisatie worden gerealiseerd. Interne communicatie kan dan beschouwd worden als een facilitator van werkprocessen en wordt ingezet als een instrument.

2. Erik Reijnders

Reijnders (2014) bekijkt interne communicatie vanuit een tweetal visies: de actievisie en een interactievisie. Bij de actievisie wordt communicatie gezien als een instrument waarbij zo effectief en efficiënt mogelijk informatie overgebracht wordt aan de doelgroep. De focus ligt voornamelijk op het verwoorden en zenden van boodschappen met de daarbij juiste uitgekozen middelen. Deze visie en manier van denken komt nog van oudsher waarbij de nadruk vooral lag op alleen maar zenden en de zender.

De andere visie is de interactievisie, interne communicatie wordt gezien als iets dat er overal en altijd is waar mensen onderling samenwerken. De dialoog staat in het middelpunt, tijdens een dialoog worden er verschillende betekenissen gegenereerd. Volgens Reijnders komt dit doordat er soort van communicatie “momenten” gecreëerd worden waarbij er ruimte is voor meerdere invalshoeken en gemeenschappelijke betekenisgeving van informatie. De visie legt de nadruk vooral op de ontvanger.

Deze twee totaal verschillende visies kunnen beide nodig zijn ongeacht de situatie. De situatie bepaald al ware welke het beste geschikt is. (*Reijnders, 2010*)

3. Ilse van Ravenstein en Guus Kok

Ravenstein & Kok (2014) gaan uit van een visie die gebaseerd is op dat interne communicatie bestaat uit een proces van communiceren dat de organisatiedoelen ondersteunt. Tegenover de andere visies benadrukt Ravenstein vooral de processen en ligt de nadruk niet zozeer op de professional of personen die het uitvoeren en toepassen. Bij interne communicatie staan volgens Ravenstein & Kok de spelers van de organisatie centraal. De medewerkers worden spelers genoemd en bewust niet de (interne)doelgroep, omdat spelers gecoacht worden en doelgroepen alleen bereikt worden.

Door een goede structuur in de communicatie moeten deze spelers helpen hun rol in de communicatie te vervullen en verantwoordelijkheid te nemen. Samen vormen de spelers en structuur de basis voor de interne communicatie. Als de opstelling goed staat kan ieder obstakel of verandering in de organisatie aangepakt worden. (*Ravenstein & Kok, 2014*)

Veranderen

Soorten veranderingen

Er zijn verschillende soorten veranderingen te onderscheiden, hoe ingrijpend deze zijn hangt af van de invalshoek en de veranderingservaring die een organisatie heeft. *Koeleman (2013)* onderscheid drie invalshoeken om een veranderproces te kunnen typeren.

1. Curatief en preventief

Bedrijven veranderen doorgaans niet zomaar, veelal is er sprake van een acute noodzaak. Bedrijven hebben amper te de tijd om na te denken en moeten direct handelen. Denk aan bijvoorbeeld aan slechte financiële situatie of onverwacht dalende marktvraag. Er is dan sprake van een curatieve verandering: de organisatie is verrast door onverwachte omstandigheden en moet opeens direct “veranderen”. Er moet snel gehandeld worden veelal zijn deze veranderingen terug te zien in de bedrijfsstructuur en cultuur. Bijna niets blijft hetzelfde en er moet vooral snel gehandeld worden: *“Het is vijf minuten voor 12”*.

Preventieve veranderingen is wanneer een organisatie preventief “al” veranderingen gaan doorvoeren om erger te voorkomen. Voordeel van preventief handelen is dat je meer tijd hebt om o.a. een goed doordacht plan te ontwikkelen en vooral uit te voeren: *“Het is beter om het dak te repareren als de zon schijnt.”* Het nadeel van preventief handelen is dat andere wellicht de noodzaak niet direct zullen inzien.

2. Verbeteren en vernieuwen

Wijnen (1993) onderscheid een eerste en tweede orde van veranderen: verbetering en vernieuwing. Verbeteren zorgt ervoor dat wat nu goed gaat, later in de toekomst goed blijft of zelfs beter wordt. Deze gedachte gang helpt alleen als de organisatie al overtuigd is dat zij al goed bezig zijn en alleen maar beter kunnen worden.

Organisaties die niet op de goede weg zijn zullen moeten vernieuwen. Bestaande processen zullen moeten worden aangepast om ervoor te zorgen dat de organisatie uiteindelijk wel de goede richting in gaat.

Verschillen tussen vernieuwen en verbeteren zijn:

Vernieuwen	Verbeteren
• Curatief • Innovatie • Transformeren • Schoksgewijs • Even/plaatselijk/enkelen • Tweede orde oplossingen • Niet beter, maar anders • Zo kan het niet langer	• Preventief • Improvement • Synergie bevorderen • Incrementeel, geleidelijk • Voortdurend/overal/iedereen • Eerste orde oplossingen • Meer van hetzelfde • Het kan altijd beter

3. Bekendheid van begin- en eindpunt

Vanuit de medewerkers komt er vaak het meeste weerstand wanneer het voor hen onduidelijk wordt. Tijdens een verandering wordt er vaak door de organisaties gedacht dat iedereen vast wel precies weet en begrijpt waar de organisatie naartoe aan het streven is. Dat is veelal niet het geval. Het maakt niet uit hoe goed de verandering is doorgedacht maar of het precieze einddoel wel eenduidig is gedefinieerd.

Om een verandering goed te kunnen implementeren binnen de organisatie is belangrijk te beginnen met het formuleren waarom de bestaande situatie moet veranderen: *wat gaat er nu niet goed en waarom moet er iets veranderen?* Desalniettemin is niet alleen een goede start belangrijk, maar vooral ook het einde. Het eindpunt is immers alleen te behalen en te bereiken als je weet wat “het” eindpunt is.

Door deze twee punten duidelijk, helder en vooral vastgelegd te hebben wordt onduidelijkheid al voor grotendeels vermeden. De medewerkers weten nu waarom, wat en waarvoor zij moeten veranderen. (Koeleman, 2013)

Aangrijpingspunten voor verandering

Betrokkenheid is volgens Reijnders het belangrijkste om eventuele weerstand tegen te gaan: mensen willen wel veranderen maar niet zelf veranderd worden. Door medewerkers te betrekken bij het veranderproces kunnen zij ook zelf invulling geven aan *de verandering*. Per weerstand vraagt aan andere gerichte aanpak:

- Ontkennen: maak medewerkers bewust van de noodzaak van het probleem
- Woede: Herken en erken verwarring en faciliteer een toekomstdiscussie
- Onderhandelen: Schep duidelijkheid en maak medewerkers medeverantwoordelijk
- Depressie: onomkeerbaar maken, het kan nu eenmaal niet anders en deze manier is ook goed
- Berusting: ondersteun de medewerkers in de veranderingen

(Reijnders, 2010)

Informatiebehoefte

Need to know – Want to know

Organisaties die bezig zijn met het doorvoeren van een veranderproces moeten rekening houden met de interne communicatie. Tijdens elke verandering ontstaat er onzekerheid en vooral onduidelijkheid, men weet niet precies wat er gaat gebeuren en is constant opzoek naar informatie. De informatie behoefte neemt dus altijd toe.

Reijnders zegt hierover het volgende wat er fout kan gaan:

Wanneer medewerkers met vragen zitten (*want to know: zij willen iets weten*) en hun manager geeft hen maar een klein stukje informatie (*need to know: wat hij nodig vind dat zij moeten/mogen weten*) blijven de medewerkers met vragen zitten er is dan spraken van *underload*: te weinig informatie. Wanneer dit gebeurd gaan medewerkers zelf op zoek naar informatie, zo gaan zij zelf delen zelf invullen, ontstaan er roddels en vooral onrust. (Reijnders, 2006)

Het is voor een organisatie lastig en bijna onmogelijk om aan iedereen's persoonlijke wensen betreft informatiebehoefte te voldoen. Daarom is het belangrijk de soorten informatie goed te onderscheiden en mensen zo goed mogelijk te voorzien van de juiste informatie die zij moeten weten (*need to know*) en zo goed mogelijk op de hoogte te zijn van welke informatie zij willen weten (*want to know*). (Reijnders, 2006)

Observaties werkvloer – gesprekjes met medewerkers

Tijdens de hele onderzoeksperiode zijn er observaties, gesprekjes in de wandelgangen en citaten van medewerkers bijgehouden. Om de privacy van de medewerkers te waarborgen worden de uitspraken alleen vermeld met de divisie waar de persoon werkzaam is maar zonder naam, afdeling of functie. Hierdoor is het onmogelijk te achterhalen wie precies welke uitspraak heeft gedaan. Hiervoor is gekozen zodat medewerkers zich vrij voelen om te spreken en hun ware mening geven.

Observaties:

Vanaf mijn werkplek in het kantoor BPS heb ik bijgehouden hoe de afdeling BPS om gaat met de medewerkers die hen direct benaderen. Bij de werkplaats van BPS staan een aantal kasten met daarin materiaal en middelen die medewerkers kunnen gebruiken bij het uitvoeren van de veranderprojecten. Medewerkers stellen op dat moment vaak veel vragen aan de afdeling BPS. Daarnaast wordt de afdeling de gehele dag door benaderd met andere vragen over lopende projecten en trainingen.

Opvallende punten tijdens het contact tussen de afdeling BPS en de medewerkers:

- Wanneer een medewerker de afdeling benaderd staat de afdeling hiervoor open.
- Hulp wordt ook vanuit de afdeling zelf aangeboden als ze iemand zien zoeken.

Overige opvallende punten:

- Bedrijfskleding: Medewerkers op het kantoor dragen ook de bedrijfskleding sinds dit alleen verplicht is als je de fabriek betreed. Als reden dat zij de bedrijfskleden dragen gaven zij aan: de rest draag het ook, trots op de organisatie, handigheid voor als je in de fabriek moet zijn.
- Trots op de organisatie: Bijna iedereen uit zich heel positief over de organisatie.

Gesprekjes in de wandelgangen en citaten:

Kantoor medewerker over nieuwe medewerkers en Bosch arrogantie: *“Binnen Bosch weten we alles, hebben kennis, sterk en krachtig en dat werk nu goed. De nieuweling wordt hierdoor onterecht vaak gezien als onwetend, dom en onbekwaam. Kennis hebben, weten hoe alles werkt enz. wordt als normaal beschouwd en vreemd gevonden als je dit niet snapt. Waardoor men naast geen tijd wellicht vaak ook geen zin heeft in een nieuw persoon.”*

Meerdere medewerkers ongeacht divisie: *“We doen het nu eenmaal altijd al zo, dus doen we het maar ook zo.”*

Medewerker kantoor over de veranderprojecten binnen de organisatie: *“Er gebeurt van alles overal, maar er is geen totaal overzicht van wat precies.”*

Medewerker fabriek over hun rol in de Lean Transformation: *“Het algemeen doel dat de fabriek in Tilburg de beste moet zijn snap ik maar wat mijn directe bijdrage daarin is niet. Ik weet niet precies wat ik moet doen om hierin iets te kunnen bijdrage.”*

Medewerkers kantoor over de gedachte achter de Lean Transformation: *“Vooral de organisatie is wat vaag over de veranderingen, de daadwerkelijke reden achter de hele verandering wordt haast geheim gehouden sinds dat juist de stimulans zou moeten zijn. Iedereen weet ongeveer wel dat wij er allemaal voor moeten zorgen dat Tilburg de beste plant blijft, waarom wordt dit dan juist niet nadrukkelijk verteld?”*

Medewerkers over de informatieverstrekking omtrent de veranderprocessen:

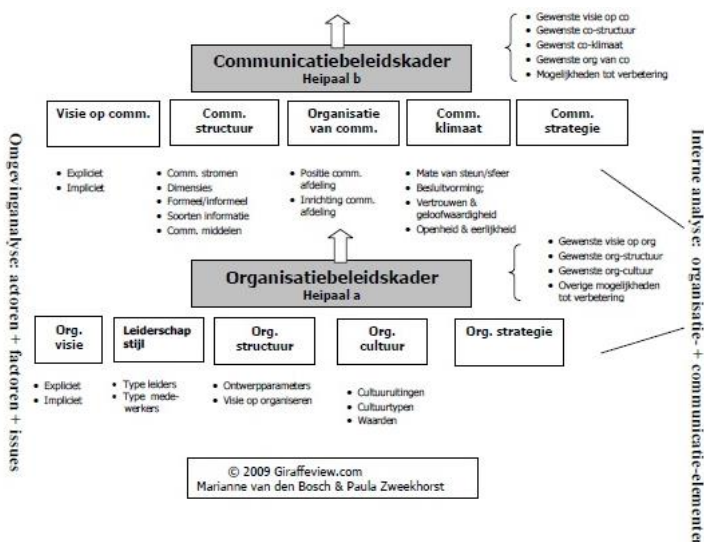
Een medewerker uit de fabriek zegt hierover: *“Soms hoor je wel eens van een collega iets over een project, als ik dan aan mijn leidinggevende vraag wat het is blijkt hij het ook vaak niet te weten. Sommige projecten lijken zich alleen te focussen op bepaalde gebieden. Het zal ons dan denk ik niet aangaan of worden wij overgeslagen?”*. Ook een medewerker van het kantoor zegt hierover het volgende: *“Als je hier meer wilt weten wordt je vaak zoals de gezegde het zegt: van het kastje naar de muur gestuurd. Er zijn hier zoveel procedures, regels en vergeet vooral niet de zelfbedachte regeltjes door sommige medewerkers het kost je best veel moeite om informatie te vinden of te achterhalen bij wie je hiervoor moet zijn.”*

Uitleg funderingsschema

Om de organisatie op een volledige manier te kunnen analyseren, wordt er gebruik gemaakt van het Funderingsschema van Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst (2009). Het schema bestaat uit twee verschillende kaders. Deze kaders richten zich enerzijds op de analyse van de gehele organisatie en anderzijds specifiek op de rol van communicatie binnen deze organisatie en afdeling.

In het funderen van communicatie (beleid en uitvoering) staan 3 punten centraal:

1. Analyse van de omgeving
2. Analyse van organisatie-elementen
3. Analyse van communicatie-elementen



Deze punten hangen met elkaar samen. Organisatie, communicatie en omgeving beïnvloeden elkaar. Alle drie hebben ze inwerkend op elkaar: invloed op het beleid, de uitvoering en de uitwerking van communicatie.

Aanvulling funderingsschema

Organisatiebeleidskader

Organisatievisie

Bosch Transmission Technology B.V. heeft haar toekomstbeeld verwoord onder de noemer: *House of Orientation*. Deze documentatie bestaat uit de componenten: visie, streefdoel, waarden, kerncompetenties en Bosch Business System. Het document heeft als doel de medewerkers te inspireren, motiveren en focussen op de capaciteiten van Bosch waarmee zij zich als organisatie continu kunnen veranderen en verbeteren.

Bosch Productie System

Het House of Orientation is het gemeenschappelijke raamwerk van de Bosch Groep, alsook het Bosch Business Systeem. Het Bosch Business Systeem bestaat uit verschillende management systemen die zijn ingesteld om te zorgen voor een systematische methodiek van continu verbeteren door verandering te beheersen en door innovaties in praktijk te gebruiken. BPS zit ingesloten bij het Bosch Business Systeem en vormt dus een onderdeel van het House of Orientation. *(Robert Bosch GmbH, z.j.)*

Visie: Waarden scheppen – Waarden beleven

Quality First

Robert Bosch: “Het was voor mij onacceptabel dat iemand ook maar één slordigheid in mijn werk zou kunnen vinden. Daarom probeerde ik altijd werk af te leveren dat alle professionele toetsingen kon doorstaan en wat zagezegd; Beter was dan het Beste.”

Het is onze plicht om duwbanden te leveren die voldoen aan de hoogste kwaliteitseisen.

- ➔ We richten ons op Ontwerp-, Productie- and Service-kwaliteit
- ➔ We volgens de Bosch Q-Principes en hanteren Quality tools om potentiële problemen te voorkomen en op te lossen.
- ➔ De kleinste afwijkingen kunnen van grote invloed zijn op de kosten en verlies van vertrouwen veroorzaken. Daarom vertrouwen we op de Quality Mindset van alle medewerkers. *(Robert Bosch GmbH, z.j.)*



Missie: “We are Bosch”

Onze motivatie – wat is onze drijfveer

Technologie voor het leven: we willen dat onze producten enthousiasmeren, de levenskwaliteit verbeteren en natuurlijke hulpbronnen sparen.

Onze kracht – wat doen we goed

De Bosch-cultuur

Wereldwijd schept onze karakteristieke bedrijfscultuur een gemeenschappelijke band: we beleven de Bosch-waarden en streven naar continu verbeteren. We zijn er trots op om bij Bosch te werken.

Innovatiekracht

Onze creativiteit vormt de basis voor nieuwe technologische oplossingen die we succesvol omzetten in de markt. We zijn leiders in innovatie.

(Robert Bosch GmbH, 2015)

Uitstekende kwaliteit

We leveren betrouwbare producten van de beste kwaliteit. Daardoor voldoen we aan de wensen en verwachtingen van onze klanten.

Mondiale aanwezigheid

We zijn een internationale onderneming. We breiden onze mondiale aanwezigheid voortdurend uit, en versterken tegelijkertijd onze lokale verantwoordelijkheid.

Kernactiviteiten en producten

Bosch Transmission Technology B.V. wil gezien worden als de beste producent van duwbanden en betrouwbare preferent partner op het gebied van CVT technologie. Er wordt veel waarde gehecht aan een goede band en nauwe samenwerking met de klanten. Om een hoogwaardig kwalitatief product te kunnen maken is inzicht zowel de klantenspecificaties en de productieprocessen van onmiskenbaar belang.

Producten

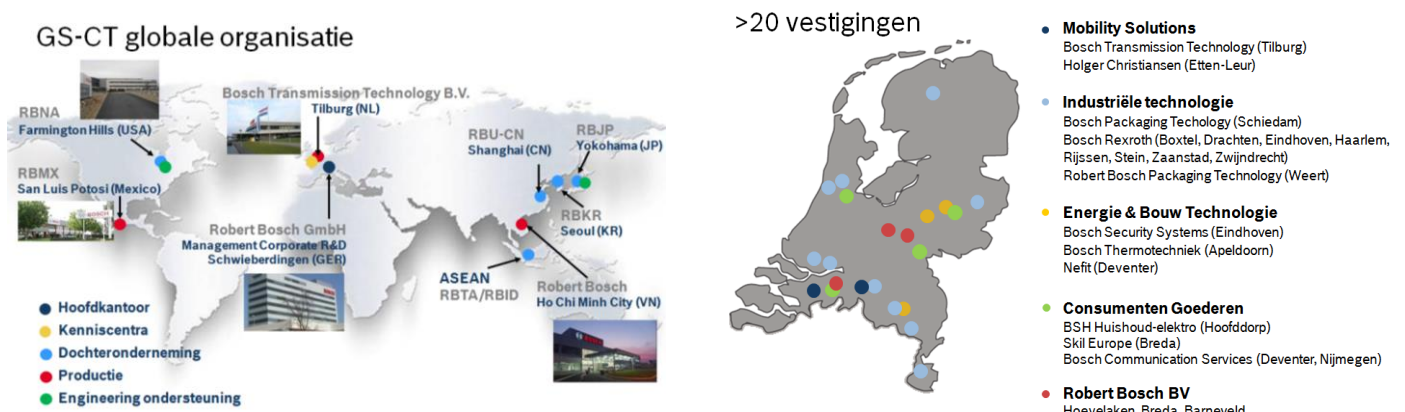
De volgende producten worden geproduceerd binnen de vestiging in Tilburg: CVT duwbanden, testing en prototyping. Elk product van Bosch Transmission Technology B.V. is maatwerk, omdat de specificaties per motvervoertuig verschillen. (Bosch Transmission Technology B.V., z.j.)

Klanten

De duwband van Bosch Transmission Technology B.V. is momenteel in meer dan 300 automodellen wereldwijd toegepast. De klanten bevinden zich overal ter wereld. De meeste afname komt van bedrijven uit Japan en Amerika. Bosch Transmission Technology levert haar duwbanden, als zogenaamde 'second tier' (T2) leverancier, rechtstreeks aan zowel transmissiefabrikanten als Original Equipment Manufacturers (OEMs) ofwel automobiefabrikanten. Tot de klantenportefeuille behoren o.a. Jatco, Fuji Heavy Industries, Honda, Chery en Hunan Rundar. (Bosch Transmission Technology B.V., z.j.)

Organisatiestructuur

Momenteel werken er meer dan 1500 medewerkers bij Bosch Transmission Technology B.V. Het competence centre in Tilburg wordt ondersteund door gespecialiseerde satellietkantoren in Farmington Hills(VS), Shanghai(China), Yokohama(Japan), Seoul(Korea), de tweede productielocatie in Ho Chi Minh City(Vietnam) en de derde productielocatie in San Luis Potosi (Mexico).



Bedrijfssectoren

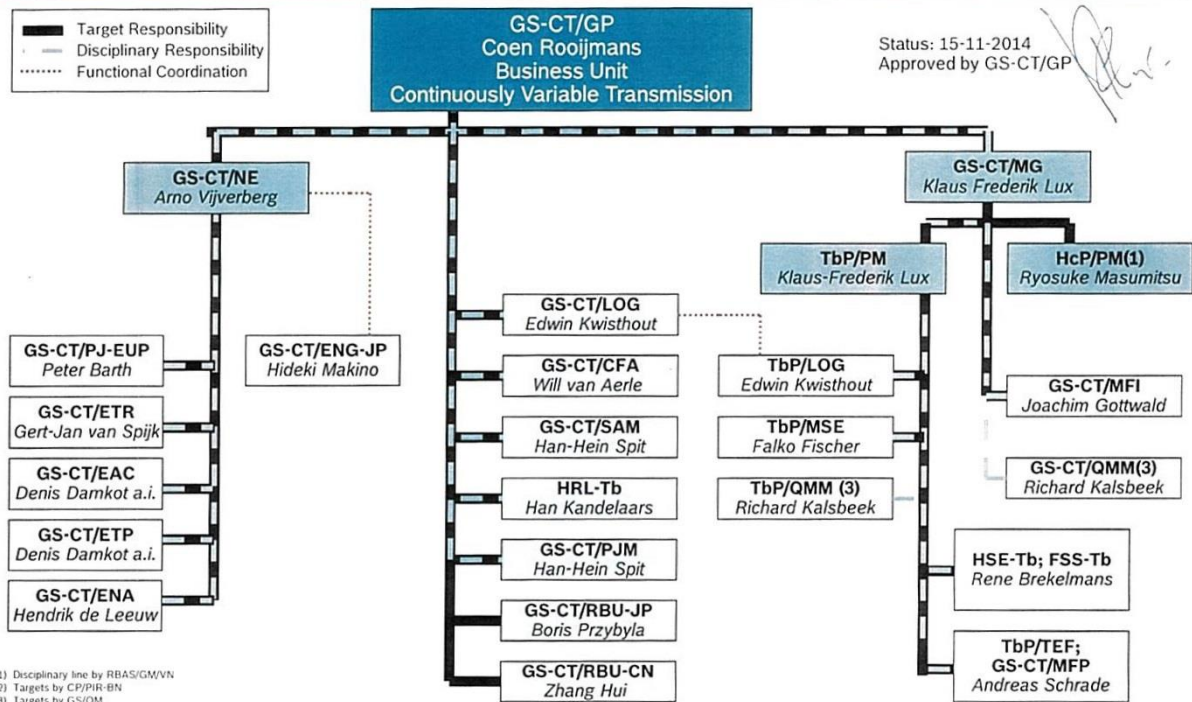
De Bosch Group is vertegenwoordigd in vier bedrijfssectoren:

Bosch Group	→ Omzet: 46.1 miljard Euro → Medewerkers: 281.000	
Mobility Solutions	→ Een van werelds grootste leveranciers van geavanceerde automotive technologieën	66 % aandeel omzet
Industriële Technologie	→ Leidend in drive & control technologie, packaging en procestechnologie	
Energie - en Bouw Technologie	→ Vooraanstaande leverancier van veiligheidstechnologie en marktleider van verwarmingssystemen voor woningen	34 % aandeel omzet
Consumenten Goederen	→ Toonaangevende producent van (hand)gereedschap en huishoudelijke apparaten	

Bedrijfsstructuur Robert Bosch GmbH



Business Unit GS-CT Organization Chart



1

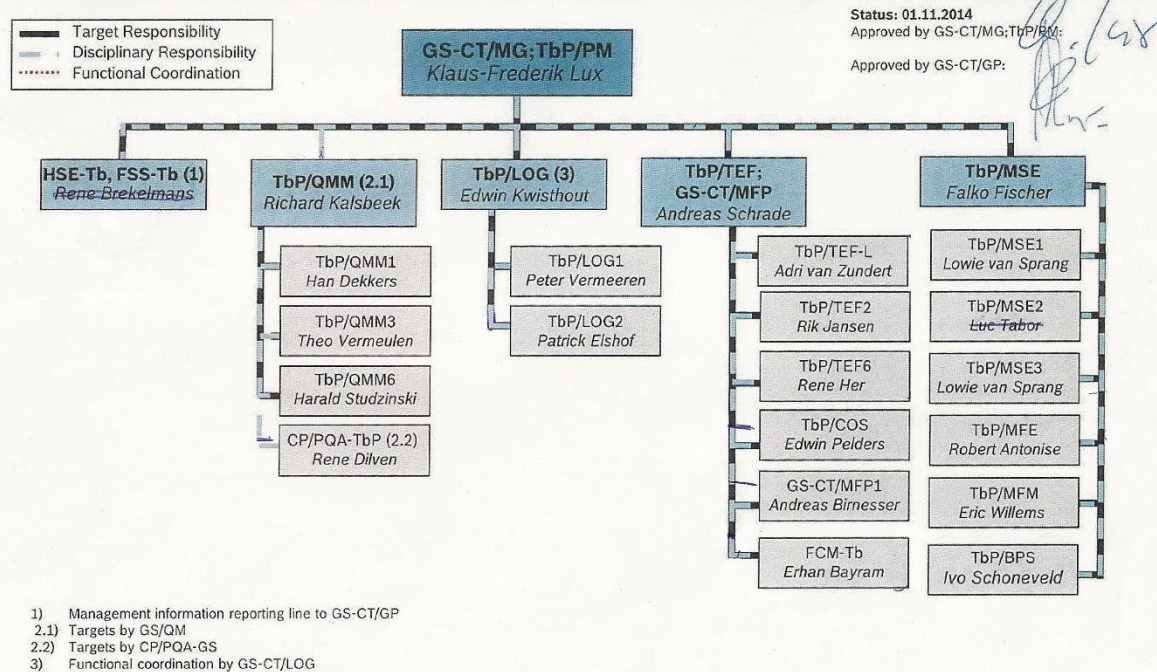
Internal | GS-CT/GP | 15-11-2014 | © Robert Bosch GmbH / Bosch Transmission Technology B.V. 2012. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



BOSCH

TbP/MSE

TbP/PM Organization chart



1

Internal | Department TbP/PM | 01.11.2014 | © Robert Bosch GmbH / Bosch Transmission Technology B.V. 2013. All rights reserved, also regarding any disposal, exploitation, reproduction, editing, distribution, as well as in the event of applications for industrial property rights.



BOSCH

Organisatiecultuur

Nationaliteiten:

Bij Bosch Transmission Technology B.V. werken er momenteel meer dan 1500 medewerkers. De organisatie kent een grote culturele diversiteit en zijn er 41 verschillende nationaliteiten te onderscheiden.

Afghanistan	Filippijnen	Italië	Nigeria	Spanje
Algerije	Frankrijk	Japan	Oeganda	Sri Lanka
België	Duitsland	Macedonië	Pakistan	Suriname
Benin	Griekenland	Marokko	Polen	Tanzania
Bosnië-Herzegovina	Groot Brittannië	Mauritanië	Portugal	Turkije
Brazilië	Indonesië	Mexico	Roemenië	Vietnam
China	India	Nederland	Rusland	Zuid-Afrika
Ethiopië	Iran	Nederlandse Antillen	Sierra Leone	Zweden

Communicatiebeleidskader

Communicatiemanagement

Ruler beschrijft vijf benaderingen op communicatiemanagement.

De afdeling BPS hanteert nu voornamelijk de *Informationele benadering*. De focus ligt op het verschaffen van informatie/voorlichting over de veranderprocessen. (Reijnders, 2006)

Functie van interne communicatie

Voor de afdeling BPS heeft de interne communicatie een smeefunctie binnen de organisatie. In eerste instantie zorgt de interne communicatie ervoor dat de werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd, daarnaast weten de medewerkers wat zij moeten doen en zijn hiervan op de hoogte.

Interne communicatie dient als een

“coördinatiemechanisme: medewerkers weten waartoe ze iets doen.”

Zonder interne communicatie ontbreekt de doelgerichtheid van de werk activiteiten. *“Het is als het ware de olie die de moter draaiend houdt.”* (Reijnders, 2006)

Organisatie van de Communicatie

Binnen Bosch Transmission Technology B.V. is geen communicatieafdeling aanwezig. Wel is er een communicatiespecialist bij de afdeling SAM(Sales & Product Management) zij focust zich voornamelijk op de externe communicatie.

Interne communicatie wordt door de afdelingen zelf verzorgd. Binnen de organisatie zijn er weinig tot geen richtlijnen omtrent communicatie: in principe kan elke afdeling qua communicatie doen wat zij zelf willen. Enigste vereiste is dat de huisstijl van Bosch wordt toegepast.

	Informationele benadering	Persuasieve benadering	Relationele benadering	Interpretatieve benadering	Kritische benadering
Kernbegrip	Informatie	Cognities	Relaties	Betekenenissen	Macht
Functie van communicatie	Overdracht	Beïnvloeding	Relationeel	Betekenis-construerend	Cultureel
Analyseniveau	Overdrachts-proces	Doelgroepen	Subsystemen	Sociale actoren	Samenleving
Dominant specialisme	Voorlichting (en ook interne communicatie)	Reclame	Public Relations	Interne communicatie	Onderstroom in alle vormen
Kernvraag	Hoe bereik ik mijn doelgroep?	Onder welke condities bereik ik beoogd effect bij mijn doelgroep	Hoe ontwikkel ik een communicatie-systeem om langdurige relaties te onderhouden met stakeholders?	Hoe construeren personen in en om de organisatie met elkaar betekenis over de hen omringende werkelijkheid?	Wat zijn de gevolgen voor de samenleving van communicatie-management?

Bijlagen 4: aanvulling hoofdonderzoek

Stap 1: Gewenste interne identiteit

Uitwerking: deskresearch en creatieve sessie

Om te achterhalen wat de daadwerkelijke gedachtegang is achter de Lean Transformation en de rol hierin van de afdeling BPS is er een creatieve sessie gehouden met de twee medewerkers van de afdeling BPS. Het doel van deze sessie was achterhalen hoe het management en de afdeling BPS de ideale situatie (gewenste identiteit) voor zich zien. Doormiddel van kleuren, dieren en associaties zijn er verschillende vragen gesteld om de gemeenschappelijke vertrekpunten te achterhalen. Gemeenschappelijke vertrekpunten of ook wel GVP's genoemd zijn woorden/begrippen die de essentie van de gewenste identiteit weergeven, in de praktijk worden deze vaak kernwaarden of merkwaarden genoemd.

De uitspraken van de twee medewerkers staan hieronder vermeld, de namen zijn hierbij weg gelaten. Hiervoor is gekozen omdat het niet gaat om de persoon in kwestie die de uitspraak doet maar om de inhoud en antwoord op de gestelde vraag.

De vragen zijn onderverdeeld in een aantal onderwerpen: de afdeling BPS, visie & missie, kerncompetenties en waarden. Op basis van deze onderwerpen is uiteindelijk de gewenste identiteit gevormd.

1. Afdeling BPS

Welke kleur/dier is volgens jullie de afdeling BPS en waarom?

Kleuren:

- Geel omdat we ondersteunen en helpen we brengen iets positiefs. We dwingen geen taak op maar brengen alleen een positief idee.
- Groen omdat we ons focussen op relatie en extravert support: overtuigen mensen, maken ze lekker en halen ze over.

Dieren:

- Uil: heeft helikopter view over de organisatie, denk goed na voor hij handelt en doelgericht.
- Kat: heeft snelle en gerichte aanvallen, huisvriend, benaderbaar, snelle reflexen, durft eigen weg in te slaan en eigenzinnig maar wel bereid mee te gaan wanneer overtuigd.

Wat is/doet de afdeling BPS precies?

Medewerkers BPS: "Wij helpen, trainen, coachen en ondersteunen de organisatie met behulp van lean methodieken de organisatie continue te verbeteren zodat we over 20 jaar nog steeds bestaan en succesvol zijn."

"BPS helpt de organisatie efficiënter te maken door het verbeteren van de bestaande processen."

Wat is het nut van de afdeling BPS?

Medewerkers BPS: "Wij reiken methoden aan, standaardiseren processen, trainen de organisatie, coachen en helpen de organisatie bij de omzetting (verandering) en brengen best practices van Bosch naar Tilburg. Alles bij elkaar zorgen we voor snelheid en richting in het continu verbeterproces van de organisatie."

"Het uitrollen van methodes om de organisatie efficiënter te maken. Anarchie wakker schudden van de organisatie en dingen niet accepteren zoals deze zijn maar blijven leren en verbeteren."

Wat wilt de afdeling BPS bereiken?

Medewerker BPS: "Een efficiënte organisatie creëren die continue verbeterd waarin alle kennis op de niveaus aanwezig is en zich steeds verbeterd: verbetermachine."

2. Visie en missie

Wat mist de wereld als Bosch Transmission Technology B.V. er niet meer zou zijn?

Medewerker BPS: "Een hoogwaardige producent van duwbanden, gebaseerd op de kennis van de heer van Doorne gaat dan verloren."

Wat mist Bosch Transmission Technology B.V. als de afdeling BPS er niet meer zou zijn?

Medewerker BPS: "Een tool of techniek voor de fabriek. Als de veranderprocessen er niet meer zouden zijn mist de fabriek de tools om efficiënter te worden zodat er minder verspilling is en worden de processen niet meer verbeterd."

Wat is de missie van de Lean Transformation? (Het ultieme streven van de afdeling BPS)

Medewerkers BPS: "Onze missie is dat de veranderprocessen zo uitgerold zijn dat veranderprocessen tot de dagelijkse werkzaamheden van iedereen behoort en als standaard wordt beschouwd. Als wij het perfect hebben uitgerold zouden wij over 5 tot 10 jaar overbodig zijn, dan hebben wij ons doel bereikt."

"Dat de lijnorganisatie(fabriek) ons niet meer nodig heeft en zelfstandig verbeterprocessen draaien en de processen beter maakt. Een efficiënte organisatie die continue verbeterd waarin alle kennis op de niveaus aanwezig is en steeds verbeterd."

Op welke visie is deze missie gebaseerd?

Medewerker BPS: "De visie van BPS is het vervaardigen van een wendbare en duurzame afvalvrije order fulfilment proces, van product creatie tot en met de productie van deze stoffen. Om zo op lange termijn de winst en groei van onze onderneming te waarborgen."

Wat is de ultieme droom voor de Lean transformation?

Medewerkers BPS: "Dat de veranderprocessen zo geïmplementeerd worden door de medewerkers dat zij uit zichzelf continue bekijken wat er efficiënter of beter zou kunnen met hun eigen dagelijkse werkzaamheden."

"Dat verbeteren standaard onderdeel van het werk is geworden, iets wat momenteel nog niet het geval is en gestimuleerd of ook wel gepusht moet worden door middel van veranderprojecten om de mensen in beweging te zetten."

Wat wilt Bosch over 5 jaar bereikt hebben met de Lean transformation?

Medewerker BPS: "Dat de gehele organisatie is getraind in alle BPS veranderprojecten en de veranderprocessen zo zijn uitgesmeerd in de organisatie dat het de gehele werkvloer heeft bereikt en door drie kwart van de medewerkers als standaard werkonderdeel wordt gezien. Mensen zelf de verantwoording nemen om dingen te verbeteren of efficiënter te maken dan letterlijk alleen hun dagelijkse handelingen verrichten."

3. Kerncompetenties

De kerncompetenties geven weer waar de organisatie of afdeling goed in is. Het gaat hierbij om actieve zaken en wordt daarom vaak beschreven aan de hand van werkwoorden. Om invulling te geven aan het onderwerp zijn er een aantal ondersteunende vragen opgesteld:

Waar is Bosch Transmission Technology B.V. echt goed in?

Het maken, ontwikkeling en massafabricage van duwbanden.

Waar is de afdeling BPS goed in?

Procesoriëntatie

Wij ontwerpen, controleren en verbeteren complete processen en focussen niet alleen op individuele functies.

Preventie fout

We nemen preventieve maatregelen om fouten te vermijden en een foutvrije levering aan onze klanten te verzekeren.

Flexibiliteit

We passen onze productie eenvoudig en snel aan, aan de huidige vereisten van onze klanten.

Pull principe

We maken en leveren alleen wat onze klanten nodig hebben en alleen wanneer we een order ontvangen.

Vóór BPS implementatie	BPS toepassen	Ondersteunend principe gebruikt
		Transparantie
		Standaardisatie
		Continu verbeteren
		Verantwoordelijkheid

Vier ondersteunende principes van BPS zijn transparantie, standaardisatie, continu verbeteren en betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers.

Transparantie

We ontwerpen bedrijfsprocessen en productie procedures die voor zich spreken en eenvoudig zijn.

Standaardisatie

We maken gebruik van bestaande kennis en benutten en standaardiseren succesvolle oplossingen.

Continu verbeteren

We oriënteren ons op verspillingen elimineren door het continu verbeteren van onze processen.

Verantwoordelijkheid

We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor onze productie processen. En dus zijn we allen eigenaar van ons succes.

Vóór BPS implementatie	BPS toepassen	Productie principe gebruikt
		Procesoriëntatie
		Preventie fout
		Flexibiliteit
		Pull principe

4. Waarden

Wat zijn de kernwaarden voor de veranderprocessen (Lean Transformation)?

Medewerkers BPS: "Afspraak is afspraak: afspraken maken, vastleggen en naleven. Bekijk het op de vloer en niet alleen vanaf je bureau en wat wilt de klant? Verbetermachine: wij produceren tools en verbeteren continue processen, we zijn als waren een machine dat verbeteringen produceert."

"Aanjager: mensen pushen om in beweging te komen en te blijven. Facilitator: BPS heeft een faciliterende rol tijdens de veranderprocessen en maakt middelen beschikbaar. Gids: wij zijn de mentor die laten zien hoe en op welke manier het zou kunnen.

"Muurbloempje: de veranderprocessen zijn voor sommige mensen nog heel abstract en op de achtergrond. Het is er wel maar ergens verborgen."

Gemeenschappelijke vertrekpunten

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| - Efficiënt | - Gids |
| - Continue verbeteren | - Drijvende kracht |
| - Oog voor de toekomst | - Muurbloempje |
| - Verbetermachine | - Snel en eenvoudig |
| - Faciliterend | - Doelmatig en doelgericht |

Stap 2: Werkelijke interne identiteit

Vragenlijst enquête

Enquête over veranderprocessen en informatiebehoefte

Beste medewerker,

Graag zou ik jullie willen vragen om deze korte enquête in te vullen over veranderprocessen. Voor de afdeling BPS ben ik bezig met een onderzoek naar de communicatie over de veranderingen binnen de organisatie. De afdeling BPS wil graag weten of zij momenteel de veranderprocessen op de juiste manier aanpakken, om dit te onderzoeken heb ik natuurlijk ook uw hulp nodig!

De enquête is uiteraard volledig anoniem en de antwoorden zullen alleen door mij inhoudelijk bekeken worden. De resultaten worden in een afstudeerscriptie verwerkt die overhandigd zal worden aan de afdeling BPS.

De ingevulde enquête kun je afgeven aan de ploegleider in de daarvoor bestemde envelop of afgeven bij het BPS kantoor het oud supervisor kantoor.

Afdeling:

Aantal jaren in dienst:

DEEL 1: Veranderprocessen algemeen

1. Ben je bekend met de veranderprocessen binnen de organisatie? (Dat zijn bijvoorbeeld projecten als: 5S, TPM, System-CIP, Point-CIP enz.)

- ☐ Nee, nog nooit van gehoord → Ga verder bij vraag 7
- ☐ Ja

2. Hoe ben je in aanraking gekomen met de veranderprocessen?

- ☐ Door eigen initiatief, zelf op onderzoek uitgegaan
- ☐ Over gelezen of gehoord in het personeelsblad/bijeenkomst
- ☐ Door betrokkenheid bij veranderprojecten

☐ Anders namelijk:

3. Via welke informatiebronnen/communicatiemiddelen ben je bekend geraakt met de veranderprocessen?

- | | |
|--|--|
| ☐ Personeelsblad Contact | ☐ Leidinggevende |
| ☐ Beeldkrant | ☐ Informatieborden in de gang (ingang fabriek) |
| ☐ Trainingen | ☐ Anders namelijk: |
| ☐ Overleg, bijeenkomsten, meetings | |
| ☐ Collega's | |

4. Ben je op de hoogte van welke veranderprocessen er gaande zijn bij je eigen afdeling? (Omcirkel het juiste antwoord)

Ja/nee

5. Kies vijf woorden die je het beste bij de BPS veranderprocessen vindt passen:

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ Efficiënt | ☐ Onduidelijk | ☐ Grensverleggend |
| ☐ Continue verbeteren | ☐ Rommelig | ☐ Op goed geluk |
| ☐ Oog voor de toekomst | ☐ Ongestructureerd | ☐ Uniek |
| ☐ Verbetermachine | ☐ Ambitieuw | ☐ Onderscheidend |
| ☐ Faciliterend | ☐ Snel en eenvoudig | ☐ Up-to-date zijn/bij de tijd |
| ☐ Gids | ☐ Doelmatig en doelgericht | ☐ Uitdaging |
| ☐ Drijvende kracht | ☐ Logisch redeneren | ☐ Aanpassingsvermogen |
| ☐ Muurbloempje | ☐ Intelligentie | ☐ Overbodig |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende uitspraken:

1: Helemaal mee oneens - 2: Mee oneens, 3: Neutraal - 4: Mee eens - 5: Helemaal mee eens (Omcirkel het juiste antwoord)

Ik begrijp wat de organisatie wil bereiken met de veranderprocessen en projecten:	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ik ben het eens met waar de organisatie na toe wil/gaat met de veranderprocessen:	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ik zie de veranderprocessen als een positieve ontwikkeling voor de organisatie:	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ik voel mij betrokken bij de veranderingen binnen de organisatie:	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ik denk dat de juiste kennis en vaardigheden aanwezig zijn om de veranderingen goed door te voeren:	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Ik zie de veranderingen ook als mijn eigen taak en verantwoordelijkheid:	1 - 2 - 3 - 4 - 5

DEEL 2: Informatiebehoefte

7. Hoe vind je de berichtgeving/informatieverstrekking over de veranderprocessen vanuit de organisatie?

Uitstekend – Goed – Ruim voldoende – Voldoende – Matig – Slecht (Omcirkel het juiste antwoord)

8. Hoe vind je de berichtgeving/informatieverstrekking over de veranderprocessen van je eigen leidinggevende?

Uitstekend – Goed – Ruim voldoende – Voldoende – Matig – Slecht (Omcirkel het juiste antwoord)

9. Hoe vind je de berichtgeving/informatieverstrekking over de veranderprocessen vanuit de afdeling BPS?

Uitstekend – Goed – Ruim voldoende – Voldoende – Matig – Slecht (Omcirkel het juiste antwoord)

10. Weet je waar of bij wie je informatie kunt vinden over de verschillende veranderprojecten en veranderprocessen?

Ja – Nee (Omcirkel het juiste antwoord)

11. Zou je meer informatie willen over de veranderprocessen en de veranderprojecten binnen de organisatie?

Ja – Nee (Omcirkel het juiste antwoord)

12. Wat voor soort informatie zou je graag willen ontvangen over de veranderprocessen?

- ☐ Algemene informatie over alle lopende veranderprocessen binnen de organisatie
- ☐ Status/voortgang van de lopende veranderprocessen
- ☐ Informatie over hoe je zelf werkprocessen efficiënter of beter kunt maken
- ☐ Anders namelijk:

13. Op welke manier zou je deze informatie willen ontvangen?

- ☐ Bijeenkomst van BPS of iemand van het management
- ☐ Leidinggevende
- ☐ Digitaal: email of portal
- ☐ Personeelsblad/beeldkrant
- ☐ Anders namelijk:

14. Hoe vaak zou je deze informatie willen ontvangen?

- ☐ Per week
- ☐ Per maand
- ☐ Per kwartaal
- ☐ Per jaar

15. Welk rapportcijfer geef je aan:

De veranderprocessen	
De afdeling BPS	
De informatieverstrekking over de veranderprocessen	

16. Hoe zou de berichtgeving/informatieverstrekking beter kunnen?

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

Vergeet je de enquête niet af te geven bij de ploegleider?

Heb je vragen, opmerkingen of nog iets te melden over de enquête wat niet in de vragenlijst aan bod kwam?

Dan kunt je mij mailen op: fixed-term.debbie.verhagen@nl.bosch.com of als je hieronder je contactgegevens achterlaat dan neem ik zo spoedig mogelijk contact met je op! (Uiteraard blijft je volledig anoniem)

Enquêteresultaten

Om de meningen van alle betrokken medewerkers te achterhalen is er gebruik gemaakt van een enquête. De gehele onderzoekspopulatie bestaat uit totaal 1215 medewerkers, hiervan zijn er 873 werkzaam in de fabriek (MSE) en 342 op het kantoor (QMM, LOG, TEF, MFE en MFM).

Steekproefgrootte	
Totale onderzoekspopulatie:	1215 medewerkers
Foutmarge:	5%
Spreiding:	50%
Met een betrouwbaarheidsniveau van:	is de vereiste steekproefgrootte gelijk aan:
90%	222
95%	293
99%	430

Voor de fabriek is er een papierenversie van de enquête ontwikkeld omdat zij veelal geen direct toegang hebben tot een PC en/of over een emailadres beschikken. Het kantoor heeft via een mail een digitale versie toegestuurd gekregen omdat zij zich hier veelal het meeste bevinden.

In de periode van 30 april 2015 t/m 12 mei 2015 hebben er in totaal 371 mensen gereageerd op de enquête.

Ontvangen 371 enquêtes – per afdeling		
Fabriek	Kantoor	<i>De resultaten van de enquête zijn nu met een betrouwbaarheidsfactor van 95% betrouwbaar te noemen en te beschouwen als een solide weerspiegeling van de totale onderzoekspopulatie. Er is rekening gehouden met 5% foutmarge en 50% spreiding.</i>
MSE: 250	QMM: 23	
	LOG: 7	
	TEF: 33	
	MFE: 15	
	MFM: 41	
	BPS: 2	
Totaal: 250	Totaal 121	

Steekproefgrootte enquête			
Populatie	1215	1215	1215
Foutmarge	5%	5%	5%
Spreiding	50%	50%	50%
Betrouwbaarheid	90%	95%	99%
Minimale steekproefgrootte	222	293	430

	Populatie:	Procenten:	Respons:	Procenten:
Aantal:	1215	100%	371	100%
Fabriek:	873	72%	250	67%
Kantoor:	342	28%	121	33%

1. Op welke afdeling bent u werkzaam?

Afdeling	Aantal	Procent
MSE	250	67,4%
QMM	23	6,2%
LOG	7	1,9%
TEF	33	8,9%
MFE	15	4%
MFM	41	11,1%
BPS	2	0,5%
Totaal	371	100%
Totaal aantal medewerkers fabriek 250		
Totaal aantal medewerkers kantoor 121		

2. Hoelang bent u in dienst?

Jaren	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
< 1	44	11,9%	36	8
1 tot 2	75	20,2%	65	10
3 tot 5	85	22,9%	47	38
6 tot 10	77	20,7%	49	28
> 10	90	24,3%	53	37
Totaal	371	100%	250	121
Per respondent 1 antwoord				

3. Bent u bekend met de veranderprocessen binnen TbP?

Ja/Nee	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
Nee	40	10,8%	30	10
Ja	331	89,2%	220	111
Totaal	371	100%	250	121
Per respondent 1 antwoord				
			Van niet bekend is 75% werkzaam in de fabriek	
			Van niet bekend is 25% werkzaam op het kantoor	

4. Hoe bent u in aanraking gekomen met de veranderprocessen?

Manier	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
Eigen initiatief	27	8,2%	24	3
Gelezen/ gehoord	105	31,7%	75	30
Betrokkenheid bij	189	57%	121	68
Anders	10	3,1%	0	10
Totaal	331	100%	220	111
Per respondent 1 antwoord				

5. Via welke informatiebronnen/communicatiemiddelen ben je bekend geraakt met de veranderprocessen?

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	%	220	111
Personeelsblad	80	8,7%	53	27
Beeldkrant	30	3,3%	13	17
Trainingen	149	16,2%	110	39
Meetings	188	20,4%	117	71
Collega's	169	18,3%	108	61
Leidinggevende	189	20,5%	137	52
Infoborden	109	11,7%	76	33
Anders	7	0,5%	2	5
Totaal	921	100%	Top fabriek: Leidinggevende en meetings	
Per respondent meerdere antwoorden			Top kantoor: Meetings en Collega's	

6. Bent u op de hoogte van welke veranderprocessen er gaande zijn bij uw eigen afdeling?

Ja/Nee	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
Nee	88	26,6%	61	27
Ja	243	73,4%	159	84
Totaal	331	100%	220	111
Per respondent 1 antwoord			Gemiddeld Fabriek: 76% ja en 24% nee	Gemiddeld Kantoor: 72% ja en 28% nee

7. Welke 5 woorden vindt u het beste bij de veranderprocessen passen?

Manier	Totaal	%	Fabriek	Kantoor
N=	331	100	220	111
Efficiënt	123	7,8%	86	37
Continue verbeteren	208	13,3%	141	67
Oog voor de toekomst	141	9%	90	51
Verbetermachine	73	4,8%	54	19
Faciliterend	32	2%	22	10
Gids	5	0,3%	4	1
Drijvende kracht	19	1,3%	14	5
Muurbloempje	29	1,9%	25	4
Onduidelijk	149	9,5%	127	22
Rommelig	98	6,4%	74	24
Ongestructureerd	95	6%	70	25
Ambitieuus	103	6,7%	81	22
Snel & eenvoudig	39	2,6%	26	13
Doelmatig	99	6,4%	60	39
Logisch redeneren	59	3,7%	38	21
Intelligentie	12	0,7%	9	3
Grensverleggend	23	1,5%	14	9
Op goed geluk	30	1,9%	24	6
Uniek	1	0,06%	1	0
Onderscheidend	14	0,8%	11	3
Up-to-date/bij de tijd	58	3,7%	46	12
Uitdaging	101	6,5%	53	48
Aanpassingsvermogen	44	2,8%	16	28
Overbodig	8	0,5%	7	1
Totaal	1563	100%		
Per respondent 5 antwoorden			Top 5 woorden fabriek: - Continue verbeteren - Onduidelijk - Oog voor de toekomst - Efficiënt - Ambitieuus Top 5 woorden kantoor: - Continue verbeteren - Oog voor de toekomst - Uitdaging - Doelmatig - Efficiënt	

8. Ik begrijp wat de organisatie wil bereiken met de veranderprocessen/projecten

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	100%	220	111
Helemaal mee oneens	39	11,8%	39	0
Mee oneens	99	29,9%	87	12
Neutraal	66	19,9%	46	20
Mee eens	102	30,8%	36	66
Helemaal mee eens	25	7,6%	12	13
Per respondent 1 antwoord			Percentage Fabriek: 57% oneens & 21% eens	
			Percentage Kantoor: 11% oneens & 71% eens	

9. Ik ben het eens met waar de organisatie na toe wilt/gaat met de veranderprocessen

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	100%	220	111
Helemaal mee oneens	5	1,7%	5	0
Mee oneens	24	7,3%	16	8
Neutraal	96	29%	61	35
Mee eens	166	50%	110	56
Helemaal mee eens	40	12%	28	12
Per respondent 1 antwoord			Percentage Fabriek: 10% oneens & 63% eens	
			Percentage Kantoor: 7% oneens & 61% eens	

10. Ik zie de veranderprocessen als een positieve ontwikkeling voor de organisatie

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	100%	220	111
Helemaal mee oneens	6	1,8%	5	1
Mee oneens	24	7,3%	20	4
Neutraal	85	25,7%	54	31
Mee eens	142	42,8%	90	52
Helemaal mee eens	74	22,4%	51	23
Per respondent 1 antwoord			Percentage Fabriek: 11% oneens & 64% eens	
			Percentage Kantoor: 5% oneens & 68% eens	

11. Ik voel mij betrokken bij de veranderingen binnen de organisatie

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	100%	220	111
Helemaal mee oneens	26	7,9%	14	12
Mee oneens	60	18,1%	44	16
Neutraal	105	31,7%	62	43
Mee eens	113	34,1%	82	31
Helemaal mee eens	27	8,2%	18	9
Per respondent 1 antwoord			Percentage Fabriek: 26% oneens & 45% eens	
			Percentage Kantoor: 25% oneens & 36% eens	

12. Ik denk dat de juiste kennis, vaardigheden aanwezig zijn om de veranderingen goed door te voeren

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	100%	220	111
Helemaal mee oneens	14	4,2%	8	6
Mee oneens	82	24,8%	59	23
Neutraal	103	31,1%	66	37
Mee eens	112	33,8%	73	39
Helemaal mee eens	20	6,1%	14	6
Per respondent 1 antwoord			Percentage Fabriek: 27% oneens & 35% eens	
			Percentage Kantoor: 26% oneens & 40% eens	

13. Ik zie de veranderingen ook als mijn eigen taak en verantwoording

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	331	100%	220	111
Helemaal mee oneens	9	2,8%	8	1
Mee oneens	33	10%	26	7
Neutraal	105	31,7%	71	34
Mee eens	136	41%	88	48
Helemaal mee eens	48	14,5%	27	21
Per respondent 1 antwoord			Percentage Fabriek: 14% oneens & 46% eens	
			Percentage Kantoor: 7% oneens & 62% eens	

14. Hoe vindt u de berichtgeving over de veranderprocessen: vanuit de organisatie?

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Uitstekend	0	0%	0	0
Goed	17	4,6%	6	11
Ruim voldoende	23	6,2%	7	16
Voldoende	91	24,5%	68	23
Matig	179	48,3%	122	57
Slecht	61	16,4%	47	14
Per respondent 1 antwoord				

15. Hoe vindt u de berichtgeving over de veranderprocessen: van uw leidinggevende?

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Uitstekend	34	9,2%	27	7
Goed	92	24,8%	74	18
Ruim voldoende	59	15,9%	44	15
Voldoende	114	30,7%	79	35
Matig	57	15,4%	21	36
Slecht	15	4%	5	10
Per respondent 1 antwoord				

16. Hoe vindt u de berichtgeving over de veranderprocessen: vanuit de afdeling BPS?

Middel	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Uitstekend	0	0%	0	0
Goed	18	4,8%	7	11
Ruim voldoende	20	5,4%	6	14
Voldoende	72	19,4%	45	27
Matig	195	52,6%	144	51
Slecht	66	17,8%	48	18
Per respondent 1 antwoord				

17. Weet u waar of bij wie u meer informatie kunt krijgen over de verschillende veranderingen?

Ja/Nee	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Nee	261	70,4%	188	73
Ja	110	29,6%	62	48
Per respondent 1 antwoord			Gemiddeld Fabriek: 75% nee en 25% ja Gemiddeld Kantoor: 60% nee en 40% ja	

18. Zou u meer informatie willen over de veranderingen binnen de organisatie?

Ja/Nee	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Nee	30	8,1%	11	19
Ja	341	91,9%	239	102
Per respondent 1 antwoord			Gemiddeld Fabriek: 4% nee en 96% ja Gemiddeld Kantoor: 16% nee en 84% ja	

19. Wat voor soort informatie zou u graag ontvangen over de veranderprocessen?

Soort	Totaal	%	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Algemene info lopende projecten	264	41%	178	86
Status voortgang lopende projecten	213	33%	147	66
Info over zelf verbeteren	161	25%	115	46
Anders	6	1%	0	6
Per respondent meerdere antwoorden				

20. Op welke manier zou u deze informatie willen ontvangen?

Soort	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Bijeenkomst BPS Management	172	26,5%	138	34
Leidinggevende	215	33,2%	170	45
Digitaal email/portal	182	28%	98	84
Personeelsblad	71	11%	54	17
Anders	8	1,3%	2	6
Per respondent meerdere antwoorden				

21. Hoe vaak zou u deze informatie willen ontvangen?

Soort	Totaal	Procent	Fabriek	Kantoor
N=	371	100%	250	121
Per week	20	5,4%	10	10
Per maand	270	72,8%	191	79
Per kwartaal	74	19,9%	45	29
Per jaar	7	1,9%	4	3

22. Welk rapportcijfer geeft u aan: De veranderprocessen

Cijfer	Totaal	Fabriek	Kantoor
n=	371	250	121
1	5	4	1
2	5	3	1
3	9	8	1
4	15	8	7
5	43	27	16
6	107	65	42
7	119	90	29
8	53	39	14
9	7	5	2
10	1	1	2
Cijfer	6,1	6,4	5,8

23. Welk rapportcijfer geeft u aan: De afdeling BPS

Cijfer	Totaal	Fabriek	Kantoor
n=	371	250	121
1	13	13	0
2	11	10	1
3	18	13	5
4	37	34	3
5	114	85	29
6	67	38	29
7	73	42	31
8	30	15	15
9	0	0	0
10	1	0	1
Cijfer	5,4	5,1	5,7

24. Welk rapportcijfer geeft u aan: De informatieverstrekking van de veranderprocessen

Cijfer	Totaal	Fabriek	Kantoor
n=	371	250	121
1	35	30	5
2	13	10	3
3	45	18	27
4	59	45	14
5	96	80	16
6	75	47	28
7	31	14	17
8	9	6	3
9	1	0	1
10	0	0	0
Cijfer	4,5	4,4	4,5

Stap 4: Imago

Uitwerking interviews

De interviews zijn gehouden met het middenmanagement: dit zijn manager van de direct ondersteunende afdelingen van de fabriek (MSE). Daarnaast de afdeling HRL omdat zij verantwoordelijk zijn voor het personeel, afdeling SAM omdat hier de communicatiedeskundige onder werkzaam is en de ondernemingsraad omdat ook zij te maken krijgen met de veranderingen.

Privacy:

In onderstaande uitwerkingen zijn de namen van de personen weggelaten omdat deze geen directe meerwaarde hebben voor het onderzoek. Het doel van de interviews is het imago van de Lean Transformation te achterhalen en gaat hierbij dus niet persoonlijk om de persoon zelf.

Interview 1: Afdeling HRL

Cijfer afdeling BPS:	8
Cijfer veranderprocessen:	6

- BPS veranderprocessen bevinden zich nog in een lerende begin fase
- Om de volgende stap te kunnen zetten heeft de afdeling hulp, capaciteit en kennis nodig
- HRL is zelf veranderproject 5S gaan doen, voelde zich geroepen ook hieraan mee te werken
- Management mag actiever meedoen, Falko is voornamelijk de aanjager/stimulerende factor

Wie is er verantwoordelijk?

De grootste obstakels voor de veranderprocessen zijn onder andere dat de afdeling BPS redelijk beperkt is in middelen en tijd. Als kleinschalige afdeling hebben zij te veel te doen en te weinig tijd. Dit ligt niet direct alleen aan de afdeling zelf: zij zijn nu eenmaal met weinig mankracht. De BPS veranderprocessen worden nu binnen de organisatie vooral gezien als de verantwoordelijkheid van de afdeling BPS sinds het eigenlijk iets van ons allemaal zou moeten zijn.

Geen actieve rol

HRL heeft nu nog geen echte actieve rol in de BPS veranderprocessen, de reden daarvoor is voornamelijk dat niemand dit heeft opgepakt: Dit zou grotendeels vanuit een HR afdeling zelf moeten komen: veranderen heeft betrekking tot mensen iets wat bij de afdeling HRL thuis hoort. De afdeling BPS zou dit ook van HRL mogen verwachten, wellicht zelf ook eens aan de bel trekken en hulp eisen!

Veranderprocessen vs de kantooromgeving

De afdeling HRL bevindt zich in de kantooromgeving, hier krijgen de mensen weinig tot helemaal niets mee van de veranderprocessen. De meerderheid zien de veranderprocessen vooral als verschillende projecten die lopen op de werkvloer. De afdeling HRL heeft geen inzicht in of de veranderprocessen leven bij de medewerkers, ongeacht waar zij werkzaam zijn. Zij horen hierover niets van de medewerkers zelf, maar vragen hier ook niet na.

Wel horen zij vaak van medewerkers als er nieuwe projecten geïntroduceerd zijn door de afdeling BPS. Bij nieuwe projecten zijn medewerkers vaak enthousiast en nieuwsgierig. Wat zij zich vooral afvragen is of men snapt waarom ze deze projecten moeten doen: wat het doel/achterliggende gedachte is van de veranderprocessen.

Iets meer pit

De afdeling BPS communiceert nu over de veranderprocessen vooral informeren van aard: ze voorzien en leveren andere een berg informatie. Daarnaast helpen en ondersteunen zij de veranderprocessen binnen de organisatie. Wat nu nog vaak mist is een doel of beweging die zij in werking willen stellen. Want willen ze nu dat er gebeurd of op zijn minst gebeurd? De afdeling zou een soort van randvoorwaarden moeten stellen of normen om ervoor te zorgen dat het doel wordt gewaarborgd.

De afdeling is nu nog te lief en misschien ook wel afwachtend, ze mogen best eens eisen stellen en op hun strepen gaan staan.

Interview 2: Afdeling LOG

Cijfer veranderprocessen:	5
---------------------------	---

- BPS veranderprocessen bevinden zich nog in de begin fase, maar er wordt al wel heel veel gedaan
- Het is nog geen één geheel, bestaat uit te veel losse puzzelstukjes: het totaal plaatje ontbreekt nog
- Trainingen vanuit BPS zijn heel slecht georganiseerd

Lage betrokkenheid

De afdeling logistiek is redelijk intensief betrokken bij de veranderprocessen, dit komt voornamelijk doordat zij vaak een actieve rol spelen bij de veranderprojecten. Want als er iets in de fabriek aangepast wordt merken zij dat terug bij de logistieke aspecten. Wel merken zij dat de betrokkenheid verder redelijk laag is en mensen alleen betrokken zijn als dit gekoppeld is aan verplichte werkzaamheden (bijvoorbeeld deelname aan een veranderproject). Bijna niemand voelt zich vrijwillig geroepen om na te denken/deel te nemen aan de veranderprocessen.

Verander wat?

Grootste probleem bij de betrokkenheid is dat het vooral wordt gezien als “iets” dat ergens gebeurt, vooral worden de losse projecten gezien maar het hoofddoel: de organisatie moet veranderen om te blijven bestaan, niet. LOG collega's die niet betrokken zijn bij de veranderprocessen hebben weinig tot geen idee wat zij er persoonlijk direct mee moeten.

Actieve rol vanuit het management

De veranderprocessen zijn van ons allemaal en niet alleen een hoofdtaak van de afdeling BPS. Zowel het management als de afdeling BPS zelf zijn niet helemaal duidelijk over de urgentie van de veranderprocessen. Leuk dat ze er zijn maar wat doen ze nu eigenlijk? Simpel, ze zorgen ervoor dat de fabriek er over vijf jaar nog is! Het is vooral een taak van het management om het doel of ook wel achterliggende gedachten van de veranderprocessen te communiceren, maar de afdeling BPS zou hier ook een duidelijkere rol moeten spelen.

Visie – missie

Bosch kent een hele sterke nieuwe algemene missie: We are Bosch, dit zou ook gekoppeld kunnen worden aan de veranderprocessen. Ook de visie/missie van Tilburg zelf komen nu totaal niet terug in de veranderprocessen.

Communicatie je moet het maar gezien hebben

Betreft de communicatie over de veranderprocessen is vaak een momentopname, je moet op het juiste moment op de juiste plek zijn anders heb je het gemist. Je hoort weinig tot niets over bijvoorbeeld de voortgang van de verandertrajecten, de status wat er nu goed of niet zo goed gaat enz. Waarom is er bijvoorbeeld geen emaillijst waar je op de hoogte wordt gehouden?

Informatieborden voor de professional

Door het gebouw heen zijn verschillende borden over de veranderprocessen te vinden, zoals bijvoorbeeld bij de ingang naar de fabriek. Deze borden zijn voor een leek niet te begrijpen, zelf met uitleg is het nog lastig. Waarom zijn deze borden zo moeilijk, voor wie zijn ze bedoeld?

Ingewikkeld

Zoals bij de borden al aangegeven is de communicatie die gegeven wordt over de veranderprocessen erg pittig van stof. De stukken die gepubliceerd worden op bijvoorbeeld de beeldkrant of in het personeelsblad zijn lastig leesbaar en zeker niet voor iedereen te begrijpen, sinds deze middelen toch bedoeld zijn voor iedereen?

Eilandjescultuur

Nog een probleem omtrent de veranderprocessen zijn dat iedereen zich verschuilt op zijn eigen eilandje. Iedereen is bezig met zijn/haar eigen werk en neemt de verantwoordelijkheid liever niet op zich tot het als ware opgedragen wordt via een project. Andere projecten worden zo vooral een ver van het bed show.

Interview 3: Afdeling TEF

Cijfer veranderprocessen:	x
---------------------------	---

- Andere afdelingen moeten BPS ondersteunen maar hebben al enorme werkdruk → te veel te doen!
- Management moet een actievere rol spelen → Falco bij betrekken is ook zijn pakkie aan

Ondersteuning van andere afdelingen

BPS is nu vooral het avontuur zelf aan gegaan sinds dit een project van iedereen zou moeten zijn en met name de afdeling TEF gezien de afdelingen soort gelijke gelijkenissen kennen. De focus van de afdelingen ligt in grote lijnen bij beide op het verbeteren van machines en processen enz. De afdeling zou meer ondersteunt mogen worden door andere afdelingen en de zorg voor het algehele veranderproces niet alleen hoeven dragen.

Trainingen en tijdsplanning

Het is best wel bekend in de organisatie dat het organiseren van trainingen vanuit de afdeling BPS nog niet helemaal op orde is. Dit gaat vaak fout en wordt vooral vaak erg laat aangekondigd wat leidt tot problemen. De afdeling TEF werd erg laat betrokken bij een expert training, geen probleem ook deze training is urgent maar daardoor had de afdeling opeens wel 60 manuren minder waardoor eigen werk bleef liggen. Tijdsplanning en onderling over moet beter.

Structuurloos

De structuur van de afdeling BPS is nog een rommeltje, het is vooral onduidelijk wat er verwacht wordt. Wanneer is het goed gedaan? Zijn er randvoorwaarden of normen en waar en vooral wat zijn deze dan? Mensen kunnen het pas begrijpen als ze het snappen het moet echt duidelijker!

Iets van de vloer niet van kantoor

Vooraf op kantoor hangt deze gedachten, die processen zie je op de vloer wat hebben wij ermee te maken? Alleen mensen die betrokken zijn via projecten hebben feeling met de veranderprocessen.

Eilandjescultuur

Enorm probleem is nog dat iedereen op zijn eigen eilandje leeft en doet wat er gedaan moet worden voor zijn eigen stukje. Dit probleem is zelfs bij afdelingen te zien, TEF is onderverdeeld in verschillende segmenten we zitten bij elkaar maar doen nog te veel helemaal los van elkaar.

BPS is niet van de afdeling BPS maar van ons allemaal

Nu wordt de afdeling BPS te vaak gezien als de producent van projecten. Mensen kennen de losse projecten maar niet de gedachte erachter. Het is niet iets van een afdeling maar van ons allemaal, iedere medewerker.

Interview 4: Afdeling TEF

Cijfer veranderprocessen:	6
---------------------------	---

- BPS veranderprocessen is nog te klein en in de beginfase, iedereen moet erbij betrokken worden
- Iedereen moet bewust worden dat we moeten veranderen
- Mensen worden niet verbonden aan de projecten

Fabriek veranderd alleen de mensen nog niet

De mensen houden nog enorm vast aan hun eigen vertrouwde werkomgeving en vinden het eng en vooral niet fijn om te veranderen. Met deze weerstand moet rekening gehouden worden, zij moeten op de juiste manier overgehaald worden of beter gezegd overtuigd worden om mee te veranderen. Denk dat hierin het grootste probleem is dat mensen niet precies weten hoe. Veranderen is eng mensen hebben een leidraad nodig, misschien wel iemand die ze even letterlijk bij de hand pakt en het laat zien. Zodat ze vertrouwd ermee raken en dan pas zelf ermee aan de slag gaan.

Totaalplaatje ontbreekt

Dat mensen nog niet veranderen komt ook vooral doordat mensen steeds maar een los stukje te zien krijgen van zo'n veranderproject. Zo wordt er bijvoorbeeld in een bepaald gebied 5S geïntroduceerd, het is doorgevoerd overal en dan is het afgelopen. Hierna komt weer het volgende en volgen en volgende, maar wat is nu het totaalplaatje? Waarvoor zijn deze veranderprojecten er? Dit weet bijna niemand binnen Bosch.

In een verkeerd daglicht

De veranderprocessen zijn iets super positiefs voor de organisatie, het helpt ons tenslotte om uiteindelijk voort te blijven bestaan. Dit komt nu nog niet tot zijn recht, het zou juist top prioriteit moeten zijn en wordt nu beetje slordig behandeld en wat mee aangerommeld.

Nummers zijn belangrijk, maar het succes dan?

De focus van het bedrijf blijft liggen op de tastbare feiten de cijfers. Oh het is 3 procent zuiniger mooi hebben we dat opgelost. Wat vaak vergeten wordt is het proces of het succes dat we daarachter hebben behaald. Mensen ruimen hun materiaal op, maken schoon enz.

Probleem? Welk probleem het is toch opgelost?

Dit hoor je vaak, soms wordt er met toeval iets opgelost, maar wat hebben we nu opgelost? Wat was het probleem precies? Deze stap wordt veelal overgeslagen. Men wilt hier weinig tot liever geen aandacht aan besteden. Eerst weten wat het probleem precies is dan pas kan je een passende oplossing bedenken niet andersom.

Jip en janneke

De veranderprocessen zijn nu eenmaal complex en wat abstract maar er moet duidelijker over gecommuniceerd worden. De stukjes in de contact zijn alleen duidelijk als je achtergrond kennis hebt anders zijn deze niet te begrijpen. De borden in de gang snapt bijna niemand, ze hangen voor de ingang van de fabriek maar de gemiddelde operator snapt hier niets van.

Interview 5: Afdeling MFE

Cijfer veranderprocessen:	6
---------------------------	---

- BPS veranderprocessen is nog te klein en in de beginfase, iedereen moet erbij betrokken worden
- Iedereen moet bewust worden dat we moeten veranderen
- Mensen worden niet verbonden aan de projecten

Hoofddoel gezocht

De veranderprocessen hebben een duidelijk hoofddoel: zorgen dat we blijven bestaan, maar dit ziet niet iedereen. De afdeling BPS maar ook het management communiceren hier niet altijd duidelijk over. De afdeling heeft een roadmap waarin verwerkt staat wat zij per jaar willen bereiken. Deze roadmap zou niet meer de roadmap moeten zijn van de afdeling maar de roadmap van ons alle! En deze herhalen, herhalen als een slechte reclame.

Binding mist

Mensen voelen nog geen binding met het totaaltraject project, voelen zich niet verplicht en zien het nog vooral als losse projectjes. De losse projecten zijn bekend maar waar er uiteindelijk naar toe gestreefd wordt ontbreekt.

Kuddedieren effect

Er moet iemand opstaan die ermee begint, als dat gebeurd komen er uiteindelijk vanzelf volgers en ontstaat er een kudde effect. Mensen hier willen niet veranderen, veel werken er al lang en doen hun werk nu eenmaal al jaren op een en dezelfde manier. Afwijken vindt men hier eng maar als ze andere het zien doen volgen zij uiteindelijk vanzelf.

Snelheid ten koste van kwaliteit

De focus van de veranderprocessen zit nu voornamelijk in snelheid en dat neemt soms de overhand. Men wilt zo snel mogelijk de veranderprocessen introduceren en invoeren. Wat hierbij wel eens verloren raakt is de kwaliteit en met name even een observatie. De tijd nemen om eens van een afstandje te observeren en te bekijken wat er nu wel of juist niet goed gaat. Door dit in kaart te brengen kan je dit tijdig aanpakken en heeft het uiteindelijke proces veel meer kans van slagen.

Iedereen mee

Nu staan er nog te veel mensen op de zijlijn, in selecte groepjes worden de veranderprocessen uitgesmeerd maar een hele grote groep blijft nog buitenbeeld. Dit gebeurt nu best wel langzaam sinds iedereen moet veranderen binnen de organisatie, we slaan een andere weg op met zijn alle. Doen we dit niet dan zakken we langzaam in het ijs en komen we in de problemen.

Belangengroepen vragen: IMAGO

Deelnemer:

Afdeling:

Datum:

Bekendheid:

- Welke spontane associaties komen er in u op als u denkt aan Bosch Transmission Technology B.V.?
- Welke spontane associaties komen er in u op als u denkt aan de Lean veranderprocessen?
- Noem de eerste drie BPS veranderprojecten die bij u opkomen:
 1.
 2.
 3.

Sterkte en zwakte punten:

- Wat zijn de sterke punten van de lean veranderprocessen binnen de organisatie?
- Wat zijn de zwakte punten van de lean veranderprocessen binnen de organisatie?

Identificatie: wat typeert BPS

- Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij de lean veranderprocessen vindt passen:
- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1. Efficiënt | 14. Snel en eenvoudig |
| 2. Continue verbeteren | 15. Doelmatig en doelgericht |
| 3. Oog voor de toekomst | 16. Logisch redeneren |
| 4. Verbetermachine | 17. Intelligentie |
| 5. Facilitator | 18. Grensverleggend |
| 6. Gids | 19. Op goed geluk |
| 7. Aanjager | 20. Uniek |
| 8. Muurbloempje | 21. Onderscheidend |
| 9. Onduidelijk | 22. Up-to-date zijn/bij de tijd |
| 10. Rommelig | 23. Uitdaging |
| 11. Ongestructureerd | 24. Aanpassingsvermogen |
| 12. Flexibel | 25. Eigenwijs |
| 13. Ambitieuw | 26. Overbodig |

Uitwerking vragenlijst belangengroepen

Associaties met Bosch Transmission Technology B.V.

- Openheid, vertrouwen, leuk
- Automotive en manufacturing
- Degelijk, betrouwbaar, motivatie, gedrevenheid, hiërarchie, succes en onzekere toekomst
- Ieder voor zich
- Duwband
- Techniek, kwaliteit, betrouwbaar

Associaties met lean veranderprocessen

- Top-down, structuur, prioriteit
- Lean transformation, systematisch
- Pull management, TPM, 5S
- Structuur van werken
- Lean transformation
- Beperkt/niet efficiënt/effectief

De bekendste BPS veranderprojecten

- Supermarkt, reductie uitval, reductie kosten trommelen
- Lean transformation, 5S, SMC
- Value streams, meetbaar maken, system CIP
- Pull management, TPM, 5S
- Lean transformation, TPM, 5S
- Supermarkt stansen
- Foutkosten reductie
- Trommeltijd/kosten reductie (2013)

Sterke punten van de lean veranderprocessen

- Eenvoudig, structuur
- Methodiek: Point CIP, betrokkenheid deelnemers
- Gedreven team, kennis van de werkvloer, samen willen leren
- Top-Down, start System CIP
- Gezamenlijkheid van bijna alle afdelingen
- Met betrekking tot Lean Transformation: "Transfer" dagen = alignement + over functies/afdelingen

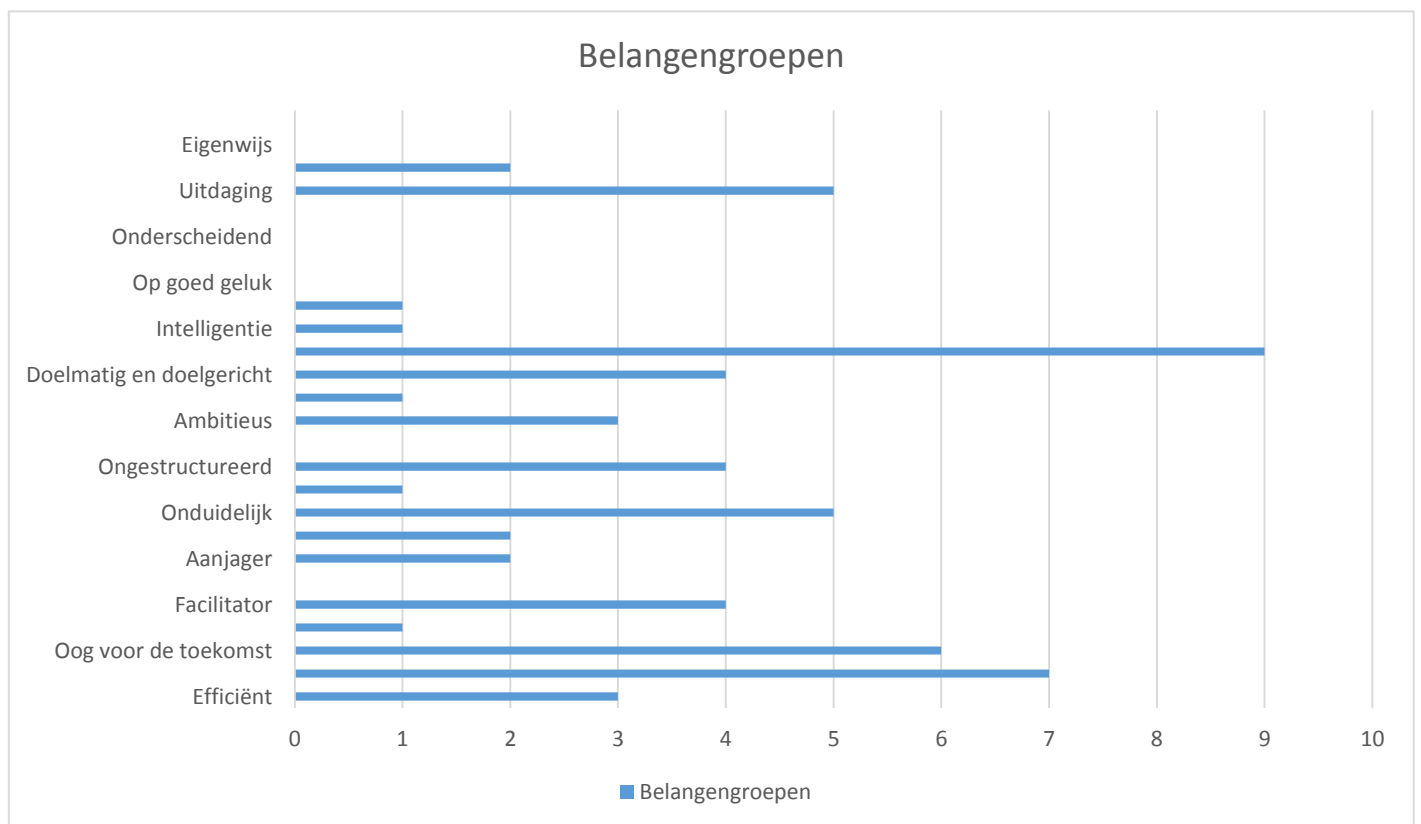
Zwakke punten van de lean veranderprocessen

- Te lage prioriteit
- Blijft ... binnen een selecte groep, resource commitment/prioriteiten
- Weinig link naar kantooromgeving
- Niet meer in alleen: in de uitvoering. Te afhankelijk opstellen t.a.v. initiators, weinig proactief. We denken veel te weten, weinig feiten uit eigen waarneming
- Instituten van NE
- Onvoldoende effectief, gepresenteerd als top prioriteit in werkelijkheid is het onvoldoende prioriteit
- "standaard (Werkwijze/aanpak van veranderproces)" is onvoldoende uitgewerkt/duidelijk

Top 5 Gemeenschappelijke Vertrekt Punten

NR	Afdeling	Antwoorden
1	HRL	Continue verbeteren Oog voor de toekomst Facilitator Doelmatig en doelgericht Logisch redeneren Uitdaging
2	LOG	Efficiënt Continue verbeteren Oog voor de toekomst Facilitator Onduidelijk
3	TEF	Facilitator Aanjager Snel en eenvoudig Logisch redeneren Uitdaging
4	TEF	Continue verbeteren Ambitieuze Doelmatig en doelgericht Logisch redeneren Intelligentie
5	LOG	Efficiënt Ambitieuze Oog voor de toekomst Logisch redeneren Onduidelijk
6	QMM	Continue verbeteren Muurbloempje Rommelig Ongestructureerd Uitdaging
7	MFE	Oog voor de toekomst Aanjager Doelmatig en doelgericht Logisch redeneren Aanpassingsvermogen
8	SAM	Oog voor de toekomst Gids Muurbloempje Ambitieuze Op goed geluk
9	HRL	Continue verbeteren Oog voor de toekomst Doelmatig en doelgericht Onduidelijk Logisch redeneren
10	MFE	Efficiënt Oog voor de toekomst Ambitieuze Logisch redeneren Aanpassingsvermogen

11	QMM	Continue verbeteren Onduidelijk Ongestructureerd Grensverleggend Uitdaging
12	MFM	Verbetermachine Facilitator Onduidelijk Ambitieuus Logisch redeneren
13	MFM	Oog voor de toekomst Muurbloempje Ongestructureerd Logisch redeneren Uitdaging
14	QMM	Efficiënt Continue verbeteren Onduidelijk Ongestructureerd Logisch redeneren
Top 5:		Logisch redeneren Continue verbeteren Oog voor de toekomst Onduidelijk Uitdaging



Bijlagen 5: aanvulling Advies

Agile management:

Grofweg vertaald betekend agile: flexibel of wendbaar. Agile is meer een denkpatroon dan een in een kader plaatsbare methode en is voortgekomen uit een manier van software ontwikkeling. Het gedachtegoed van Agile is tegenwoordig vertaald in hedendaagse methodes als de Reflectieve Communicatie Scrum.

(Schapendonk, 2011)

Reflectieve Communicatie Scrum

Aan de hand van de afbeelding wordt de Reflectieve Communicatie Scrum nader toegelicht:

Evaluatie vindt plaats tijdens het hele veranderproces en heeft als doel om te kijken of de Lean Transformation de juiste richting op gaat maar ook of er onverwachte ontwikkelingen zijn die in de "communicatieplanning" meegenomen moeten worden.



1. **Intake:** In de intakefase wordt aan de hand van de Lean Transformation opdracht/probleembeschrijving, gestelde randvoorwaarden en nader onderzoek vooraf de visie, richting en functie van de communicatie bepaald. *Dit wordt ook wel de richtinggevende communicatieambitie genoemd.*
2. **Planning:** Tijdens de uitvoering van de Lean Transformation worden er meerdere stappen gezet, dit gebeurt in één of meerdere sprints. In deze sprints wordt met een samengesteld team globaal de stappen bepaald en hoe deze er uitzien. Daarna wordt bepaald wat de eerste sprint wordt: welke stap of puzzelstuk er behaald moet worden. Er wordt in kaart gebracht: welk team of mensen er nodig zijn, met wie of welke afdeling(en) er samengewerkt gaat worden, welke communicatiestrategie er wordt gehanteerd en hoeveel budget er nodig is.
3. **Sprint:** Tijdens de sprint wordt gereflecteerd op de voortgang van de stap in de vorm van scrums, korte meetings waaraan alle direct betrokken meedoen. Tijdens deze scrums zijn zowel de uitvoerders als de personen op wie deze stap effect heeft aanwezig zodat de voortgang van de stap aan beide kanten beoordeeld kan worden: *Hoe ervaart de uitvoerder de stap en hoe ervaart de medewerkers de stap.*
4. Na iedere sprint is er een validatiemeeting waarbij het team weer bij elkaar komt. Tijdens deze meeting wordt teruggekeken naar de aanpak van de stap tijdens deze sprint: is de stap goed uitgevoerd en is de stap gezet? *Zo niet dan wordt deze aangepast, zo ja dan wordt er een volgende stap gezet.* Aan de hand van de uitkomst wordt een nieuwe planning gemaakt.
5. Het project wordt afgesloten als alle partijen van mening zijn dat alle stappen voldoende zijn behaald en het resultaat bevredigend is. (Ruler, 2013)

De belangrijke richtlijnen zijn volgens Ruler:

- Niet aan het einde evalueren maar tussentijds;
- De opdrachtgever meenemen in de ontwikkelingen;
- Co-creatie met stakeholders voor optimaal resultaat;
- De interventies programmeren in afgebakende sprints;
- Op vaste momenten reflecteren in de scrums;
- Validatie aan het einde van iedere sprint;
- Werken met acties die gemakkelijk bij te stellen zijn.

(Ruler, 2013)

De verander kleuren

Aan de hand van de afbeelding wordt het Veranderkleuren model van Caluwé nader toegelicht:

	Macht strategie	Geplande strategie	Onder-handelings strategie	Ontwikkel/- interactie strategie	Beloon strategie	Leer strategie	Transformatie strategie
Kleur	paars	blauw	geel	oranje	rood	groen	wit
Strategie							
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren	Betekenis geven
Sturing	Top	Top down	Meer partijen	Bottom-up	Directe chef	Collega's	Iedereen
Oriëntatie	Doelgericht	Oplossing gericht	Compromis gericht	Probleemgericht	Gedrag gericht	Ontwikkel-gericht	Toekomst gericht
Macht	Positie macht	Expert macht	Positie macht	Informele macht	Beloning macht	Verdelings macht	Visionaire macht
Input	Controllers	Experts	Coalities	Medewerkers	Chefs	Teams / coaches	Samenwerking
Communicatie							
Insteek	Verkopen	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren	Dialogoog
C-kruispunt B v Ruler	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/- formeren	Overreden	Dialogiseren/- formeren	Dialogiseren
	Heider communiceren van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit.	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst.	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen.	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren.	Communiceren= interactie = veranderen.
Vormen	Zeepkist, klassieke media en werkoverleggen	Kick-off, gevolgd door klassieke parallelle media	Overleggen en werksessies, inspraak-bijeenkomsten	Conferenties en interne social media	Veel (personeels)-gesprekken	Trainingen, discussies en vormen van feedback en kennis delen	Zoek-conferenties, gesprekken, open spaces, brainstorm

Caluwé en Vermaak (1999 en 2006) onderscheiden vijf verschillende betekenissen van het begrip veranderen. Volgens hen heeft een verandering altijd een helder concept(in dit geval een kleur) nodig omdat:

- Als mensen de verander kleuren kennen zijn zij in de mogelijkheid om snel en duidelijk te begrijpen vanuit welk paradigma/kleur de ander denkt en weten zij dus hoe zij tegenover de verandering aankijken;
- Het maakt de communicatie tussen medewerkers eenduidiger en helderder;
- Het biedt aangrijpingspunten voor een beter afgewogen veranderaanpak.

Koeleman heeft het model aangepast door er nog twee kleuren bij toe te voegen. Iedere verandering(kleur) vraagt om een eigen aanpak en heeft zo zijn eigen wetten voor interne communicatie, zijn inhoudelijk verschillend, vraagt om een aparte strategie en communicatiemiddelen. (Koeleman, 2013)

Kleuren veranderstrategie

Geel: Veranderen wordt gezien als een macht spel waarbij gedacht wordt in coalities.

Blauw: De uitkomst van de verandering staat al vast, wordt gewerkt met een stappenplan.

Rood: De verandering draait om ruilen door middel van beïnvloeden, verleiden en lokken.

Oranje: Tijdens de verandering staat interactie en co-creatie centraal, experimenteren.

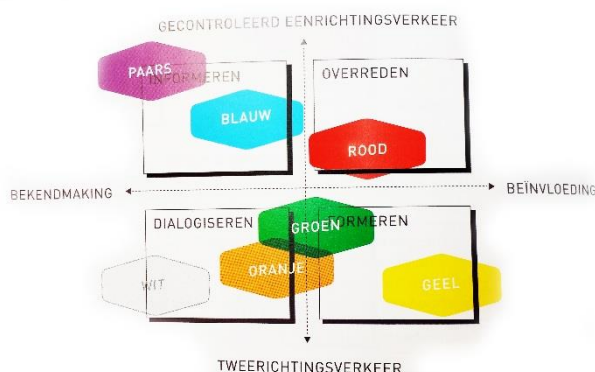
Paars: De verandering wordt toegepast bij een crisis, snel reageren via top-down.

Groen: De organisatie is lerend en wilt met de verandering groeien en ontwikkelen.

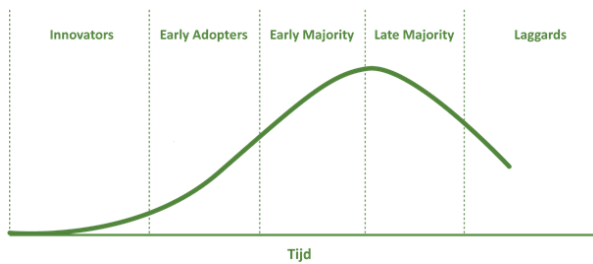
Wit: De verandering is bedoeld om energie los te maken: evolutie denken en zelforganisatie.

(Caluwé en Vermaak, 1999 en 2006) (Koeleman, 2013)

In onderstaand figuur zijn de kleur verander strategieën verwerkt in het communicatiekruispunt van Ruler. (Koeleman, 2013)



Acceptatieproces bij veranderingen



Tijdens het doorvoeren van een verandering speelt het accepteren misschien wel de grootste rol. Medewerkers hebben de tijd nodig om een verandering te kunnen accepteren, ongeacht de aard van de verandering. De mens moet nu eenmaal wennen aan een verandering zelfs als deze juist positief voor hen is. *Rogers (1983)* onderscheid vijf verschillende groepen waarin aangegeven wordt wat voor persoon iemand is in een verandering:

1. **Innovators:** ook wel de vernieuwers genoemd. Dit zijn vaak de initiatiefnemers van een verandering, zij gaan er het eerste mee aan de slag.
2. **Early adopters:** zij zijn snel overtuigd en gaan mee met de verandering. Zij worden veelal beïnvloed door de innovators, ze willen meedoen.
3. **Early majority:** zij kijken even de kat uit de boom, maar als zij zien dat de rest ermee aan de slag gaat volgen zij ook.
4. **Late majority:** zij staan neutraal tegenover de verandering en wachten liever nog even af tot zij helemaal overtuigd zijn.
5. **Laggards:** de achterblijvers zijn veelal negatief tegenover de verandering en willen niet mee doen. (*Koeleman, 2013*)

Communicatiestromen

Verticale communicatie: De communicatie verloopt verticaal in de organisatie. De communicatie gaat van hoge naar de lage functies: vanuit de directie naar de medewerkers. Dit wordt ook wel top-down communicatie genoemd.

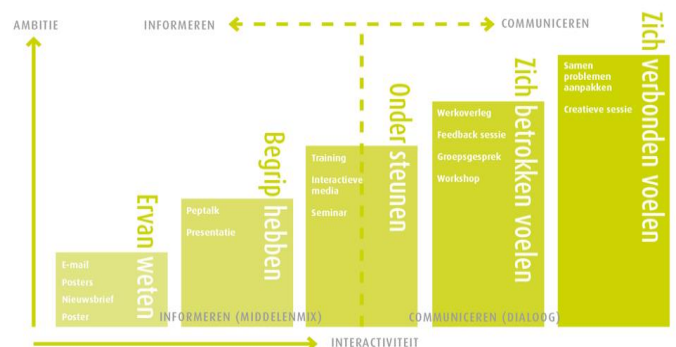
Horizontale communicatie: De communicatie verloopt horizontaal door de organisatie, het speelt af op hetzelfde hiërarchische niveau. Bijvoorbeeld van collega naar collega. (*Olsthoorn & van der Velden, 2012*)

Model van Quirke

Aan de hand van de afbeelding wordt de Trap van Quirke nader toegelicht:

In het model staat op de verticale as de ambitie en op de horizontale as de mate van interactiviteit. Er worden een vijftal in ambitie oplopende doelen benoemd: *ervan weten*, *begrip hebben*, *ondersteunen*, *zich betrokken voelen* en *zich verbonden voelen*.

Hieronder wordt per trede toegelicht wat de acties van de afdeling BPS zouden moeten zijn als zij zich op deze treden zouden bevinden, wat voor effect dit heeft op de medewerkers en welke middelen er ingezet moeten worden.



1. Ervan weten:

Weten van de verandering: De afdeling BPS informeert de medewerkers over de veranderprocessen. Dit bestaat uit eenrichtingsverkeer en is alleen informerend van aard. Nadeel hiervan is dat men niet kan reageren, waardoor vragen kunnen ontstaan. Mogelijke middelen: *e-mail, nieuwsbrief, personeelsblad, beeldkrant, mededelingenbord, introductieboekje, wie is wie gids en posters*.

2. Begrip hebben:

Begrip hebben voor de verandering: De afdeling BPS geeft uitleg over de veranderprocessen waardoor er sprake is van tweerichtingsverkeer. Medewerkers krijgen de gelegenheid om vragen te stellen waardoor begrip voor de verandering ontstaat. Mogelijke middelen: *personeelsbijeenkomst, werkoverleg en interne lezingen/info meetings*.

3. Ondersteunen:

De verandering ondersteunen: De afdeling BPS overtuigd de medewerkers over het nut van de veranderingen, door medewerkers zelf te laten ervaren dat de nieuwe situatie nodig of zelfs beter is. Mogelijke middelen: *trainingen, webbased training BPS en intranet.*

4/5. Zich betrokken/verbonden voelen:

Verbonden/betrokken voelen met de verandering: De afdeling BPS heeft de medewerkers zo overtuigd over het nut van de veranderingen dat zij zich betrokken en verbonden voelen met de Lean Transformation. De afdeling is geïnteresseerd in de meningen van de medewerkers over de veranderprocessen en doet hier direct ook iets mee. Mogelijke middelen: *groepsdiscussies, management by walking around, spreekuur, meelopen in de fabriek: management en afdeling BPS en ideeënbus.*

(Reijnders, 2006)

Indicatie voor een mogelijke middelenmix voor de Lean Transformation:

Middel	Trede trap van Qurick
Persoonlijke communicatie	
Management by walking around	4/5: Betrokken/verbonden voelen
Werkoverleg	2: Begrip hebben
Spreekuur	4/5: Betrokken/verbonden voelen
Personeelsbijeenkomst	2: Begrip hebben
Groepsdiscussie	4/5: Betrokken/verbonden voelen
Interne lezing/info meeting	2: Begrip hebben
Trainingen	3: Ondersteunen
Meelopen in fabriek: BPS/management	4/5: Betrokken/verbonden voelen

Schriftelijke communicatie	
Personeelsblad	1: Ervan weten
Nieuwsbrief	1: Ervan weten
Mededelingenbord	1: Ervan weten
Introductieboekje	1: Ervan weten
Ideeënbus	4/5: Betrokken /verbonden voelen
Wie is wie gids	1: Ervan weten

Audiovisuele en digitale communicatie	
E-mail	1: Ervan weten
Intranet	3: Ondersteunen
Beeldkrant	1: Ervan weten
Webbased training BPS	3: Ondersteunen