

De Lean Transformation 2.0

als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen

*Een adviesrapport over in hoeverre interne communicatie
de Lean Transformation ondersteuning kan bieden.*



Publicatie

Titel *De Lean Transformation 2.0 –
als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen*

Datum 09-07-2015

Plaats Tilburg

Versie 03

Auteur

Naam *Debbie Verhagen*

Opleiding Hbo communicatie

Studentnummer 2178932

E-mail *debbie.verhagen@hotmail.com*

Onderwijsinstelling

Onderwijsinstituut *Fontys Hogeschool Communicatie*
Rachelsmolen 1
5612 MA Eindhoven

Afstudeerbegeleider Lucienne Kleisen
l.kleisen@fontys.nl

Opdrachtgever

Organisatie Bosch Transmission Technology B.V.
Doctor Hub. Van Doorneweg 120
5026 RA Tilburg

Afdeling

Organisatiebegeleider Bosch Production System
Thomas Breukink

Uit deze scriptie mag niets overgenomen of openbaar gemaakt worden, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur, Bosch Transmission Technology B.V. of Fontys Hogeschool Communicatie.

Voorwoord

Het lijkt nog zo kort geleden de allereerste schooldag, maar toch is dit avontuur alweer op zijn einde. In de afgelopen vier jaar heb ik veel van het communicatie vak geleerd. Nu was het de hoogste tijd om dit eens te bewijzen. Voor u ligt met trost mijn afstudeerscriptie waar ik de afgelopen vijf maanden hard aan gewerkt heb. Als zeer bijzonder heb ik het mogen ervaren om bij een grote organisatie als Bosch mijn opgedane kennis in de praktijk te kunnen brengen. Vier leerzame, inspirerende en vooral interessante jaren worden nu afgesloten met dit afstudeeronderzoek.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om een aantal bedankjes uit te delen. Allereerst Bosch Transmission Technology B.V., bedankt voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek bij jullie uit te mogen voeren. In het bijzonder een bedankje voor mijn bedrijfsbegeleider Thomas Breukink voor alle hulp. Daarnaast wil ik ook vooral Nick, Florent en Fobian bedanken voor de gezellige uurtjes op kantoor. Tevens dank naar alle respondenten die hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek.

Vanuit Fontys Hogeschool Communicatie ben ik begeleid door Lucienne Kleisen. Deze begeleiding heb ik als zeer waardevol ervaren. Hartelijk bedankt voor de goede en fijne ondersteuning en de tijd die je voor mij vrij maakte. Verder wil ik vooral mijn medestudenten en in het bijzonder Kayleigh Quaedflieg en Denise van Vroenhoven bedanken voor alle hulp, aanmoediging en de momentjes dat we even ons hart konden luchten. Ook een bedankje voor mijn ouders, want zonder jullie steun en support had ik het nooit kunnen brengen tot waar ik nu gekomen ben.

Het einde is nu toch echt in zicht, het was spannend soms eng maar stiekem toch ook vooral erg leuk. De afstudeeropdracht was een goede afsluiter, maar nu ben ik toch wel klaar om de wereld in te gaan. Het is tijd voor mij om te gaan.

*Ik wens u veel leesplezier.
Debbie Verhagen
Tilburg, 2015*

*"The single biggest problem in communication
is the illusion that it has taken place."*

George Bernard Shaw - 1925

Management samenvatting

Bosch Transmission Technology B.V. is al enige tijd bezig met het doorvoeren van een verandering in de bedrijfsvoering. Het gaat momenteel erg goed met de organisatie, maar in de toekomst zijn er een aantal struikelblokken te verwachten. De organisatie heeft tegenwoordig niet alleen meer last van de bestaande concurrentie, maar sinds kort ook van interne concurrentie. Namelijk twee Bosch fabrieken waar ook duwbanden worden geproduceerd.

Vandaag de dag is Bosch Transmission Technology B.V. nog steeds de beste Bosch producent van duwbanden. Nu is het vooral de kunst om dit vast te houden. Om de beste te blijven is de organisatie zich aan het veranderen tot de ideale Bosch fabriek: Een efficiënt productieproces zonder kostenverspillingen of productiefouten, volgens een hele hoge kwaliteitsnorm. Om dit te realiseren is het veranderproces: de Lean Transformation in het leven geroepen. Uit deze gedachtegang zijn er al verschillende veranderprocessen en projecten uitgerold in de organisatie.

Probleemstelling

Al enige tijd woekert de vraag wat de beleving van het veranderproces is in de organisatie. De afdeling BPS vermoed dat er op communicatieniveau het een en ander ontbreekt en wil graag weten hoe en op welke manier zij moeten communiceren naar de verschillende divisies van de organisatie.

Er wordt momenteel weinig aandacht besteed aan de communicatie omtrent het veranderproces. De communicatie die plaats vindt is veelal met toeval tot stand gekomen. De organisatie wil graag meer inzicht in welke rol interne communicatie kan vervullen tijdens het veranderproces.

Centrale vraag

Vanuit het oorspronkelijke vraagstuk van Bosch Transmission Technology B.V. was in eerste instantie de volgende centrale vraag voortgekomen: *"Hoe en op welke manier moet de afdeling BPS communiceren naar de verschillende divisies van de organisatie?"*

Na het afronden van het vooronderzoek werd duidelijk dat het vraagstuk vanuit een andere hoek bekeken moest worden. Het bestaande 'probleem' bleek niet direct en alleen communicatie gerelateerd te zijn, maar een sub-probleem van een waarschijnlijk organisatieprobleem. Hierdoor is de richting van het onderzoek aangepast en vervolgens de centrale vraag bijgesteld tot: ***"In hoeverre kan interne communicatie de Lean Transformation ondersteuning bieden?"***

Onderzoeksaanpak

Gezien interne communicatie iets ontastbaars is, is er gekozen voor een procesmatig onderzoek. Dit houdt in dat er vooraf een duidelijk einddoel is vastgesteld, maar de fases - of ook wel de stappen - van het onderzoek soms bijgeschaafd en/of aangepast zijn op basis van de tot zover geworven resultaten. Hierdoor is er direct verder gekeken naar de ontdekte knelpunten waar wellicht vooraf niet bij stilgestaan was.

Het onderzoek is opgedeeld in twee segmenten; het vooronderzoek en hoofdonderzoek. In het vooronderzoek is gekeken naar de branche, trends en ontwikkelingen, literatuurstudie naar interne communicatie bij veranderingen, een organisatie analyse en gesproken met medewerkers. Tijdens het hoofdonderzoek is er dieper gekeken naar het 'probleem' van de organisatie. Door middel van een interne gap-analyse is onderzocht of de ideale situatie - volgens de organisatie - over de Lean Transformation kloppend is met het werkelijk beeld in de praktijk.

Resultaten en conclusies

Uit het vooronderzoek is gebleken dat interne communicatie een belangrijk puzzelstuk is tijdens een verandering, maar dat Bosch Transmission Technology B.V. hier nog weinig tot geen aandacht aan heeft besteed. Echter voor het 'probleem' van de verandering is duidelijk geworden dat interne communicatie niet de uiteindelijke oplossing is. Achter de Lean Transformation schuilt namelijk een organisatieprobleem, het communicatieprobleem is slechts een sub-probleem.

Het organisatieprobleem bestaat voornamelijk uit de organisatie van de Lean Transformation. De verandering is nog niet concreet doordacht, waardoor een concrete doelgerichte veranderaanpak ontbreekt. Pas wanneer de organisatorische elementen van de Lean Transformation compleet zijn, kan het communicatieprobleem aangepakt worden en bekeken worden welke rol interne communicatie kan vervullen.

Advies

Het onderzoek leverde een aantal concrete knelpunten op omtrent de Lean Transformation, de medewerkers hebben behoefte aan structuur, duidelijkheid en informatie.

Om de ideale fabriek te realiseren is de Lean Transformation in het leven geroepen: een ingewikkelde puzzel bestaand uit wel duizenden stukjes, die uiteindelijk het totaal plaatje - de ideale Bosch fabriek - zullen creëren. De organisatie heeft gretig de puzzeldoos erbij gepakt en is al volop aan de slag gegaan met de puzzel. Tijdens het onderzoek kwam echter naar voren dat niet iedereen even actief mee puzzelt aan de Lean Transformation, omdat zij niet weten hoe het plaatje van de puzzel eruit ziet. Men weet niet wat de ideale fabriek is.

Het advies is om even te stoppen met de puzzel, een stapje terug te doen en de puzzeldoos er weer bij te pakken. Terug naar de puzzeldoos betekend zeker niet helemaal terug naar het begin, maar om te kunnen veranderen moet eerst duidelijk worden waarom, met welk doel en wat er veranderd moet worden.

Als het plaatje van de ideale fabriek duidelijk en vastgelegd is, moet de handleiding geraadpleegd worden. Hierin staat de uitleg, instructies en regels beschreven wat antwoord geeft op de vragen: wat, waar, wanneer, waarom en wie zijn er nodig om de Lean Transformation 2.0 puzzel op te lossen. Hierna moeten de puzzelstukjes gesorteerd, uitgezocht en geselecteerd worden, zodat de juiste mensen, middelen en tools bijeen gezocht worden. Als alle voorbereidingen zijn gedaan is het tijd om de visie, doel, positionering en strategie te vertalen naar een concreet puzzelplan. Hierin wordt beschreven hoe de puzzel: de Lean Transformation 2.0, uitgevoerd en opgelost kan worden.

Zodra het organisatieprobleem omtrent de Lean Transformation verholpen is, kan de rol van interne communicatie tijdens de verandering ingevuld gaan worden. Er moest eerst een concreet communicatiebeleid opgesteld worden waarin o.a. de visie, functie, strategie, randvoorwaarden en organisatie voor de interne communicatie worden vastgelegd. Als deze gegevens bekend zijn kan er gericht gefocust worden op de informatiebehoefte van de medewerkers. De juiste informatie verspreiden met behulp van doordachte en bewust gekozen communicatiemiddelen.

Als uiteindelijk al deze puzzelstukjes op hun plaats beginnen te vallen, zal de ideale fabriek langzaam zichtbaar gaan worden en de puzzel(Lean Transformation 2.0) worden opgelost.

Toelichting titel

De titel: De Lean Transformation 2.0 – als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen, is gebaseerd op de verandering van de organisatie. De Lean Transformation, is in dit document beschreven aan de hand van een metafoor: een puzzel. De organisatie is volop bezig met het oplossen van deze puzzel, maar is hierin nog niet geslaagd. In het advies wordt aangeraden om juist de verandering zelf te veranderen en te starten met versie 2.0. Want als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen is de puzzel zo opgelost.

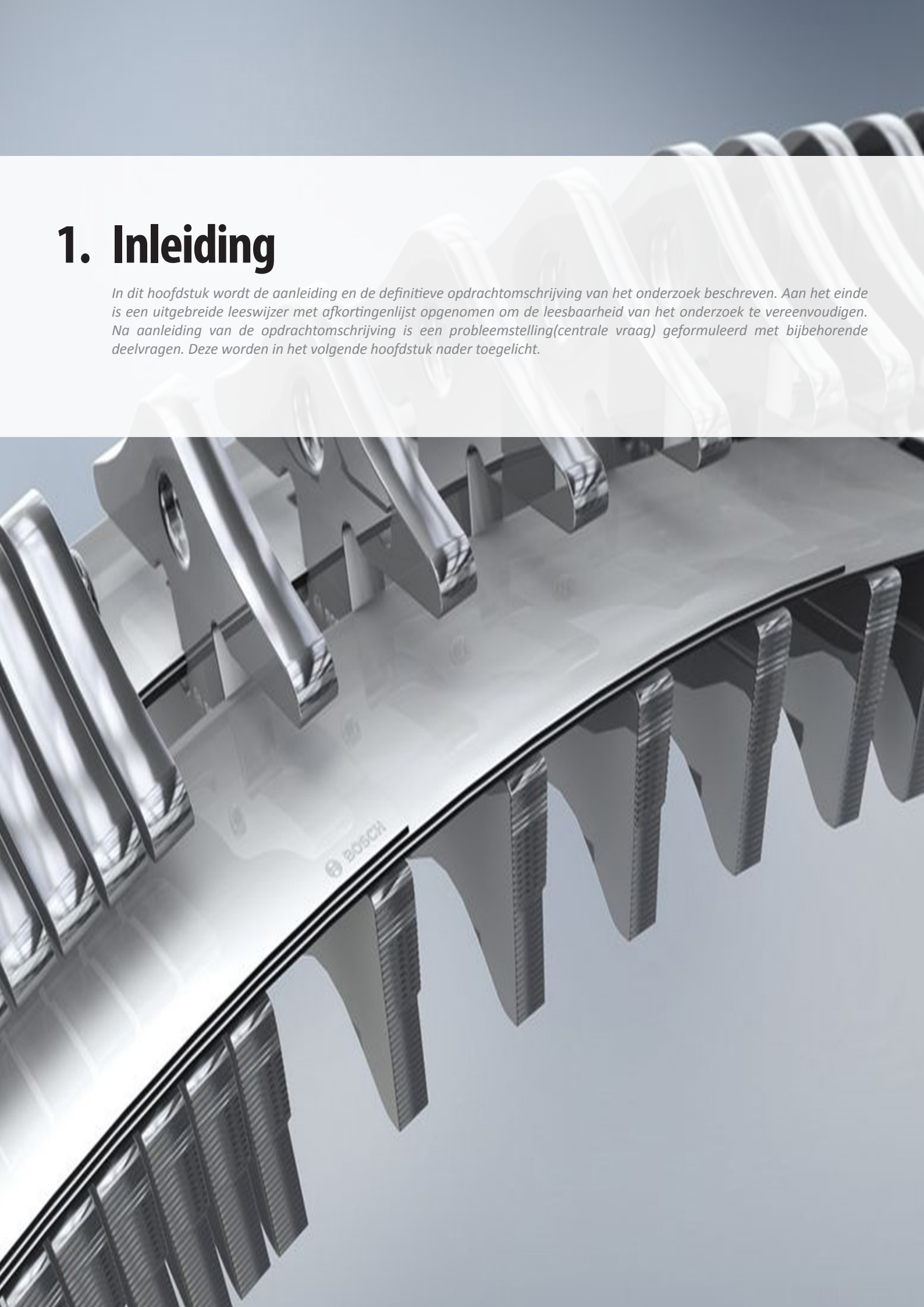
Inhoudsopgave

Hoofdstuk		Bladzijde
1.	Inleiding	
1.1	Aanleiding van de opdracht	9
1.2	Probleembeschrijving	9
1.3	Leeswijzer	10
1.3.1	Afkortingenlijst	10
2.	Onderzoeksontwerp	
2.1	Onderzoeksaanpak	13
2.2	Doelstelling	13
2.3	Centrale vraag en deelvragen	14
2.4	Onderzoeksdoelgroep	14
3.	Vooronderzoek	
3.1	Trends en ontwikkelingen	17
3.2	Oriëntatie op interne communicatie bij veranderingen	17
3.2.1	<i>Het begrip interne communicatie</i>	17
3.2.2	<i>Het begrip veranderen</i>	18
3.2.3	<i>Informatiebehoefte</i>	18
3.2.4	<i>Conclusie oriëntatiefase</i>	19
3.3	Organisatieanalyse	
3.3.1	<i>De organisatie in beeld</i>	20
3.3.2	<i>De afdeling BPS in beeld</i>	23
3.3.3	<i>De communicatie in beeld</i>	24
3.3.4	<i>Conclusie organisatieanalyse</i>	26
4.	Hoofdonderzoek	
4.1	Interne Gap-analyse	29
4.1.1	<i>Streefniveau</i>	29
4.1.2	<i>Gemeenschappelijke vertrekpunten</i>	29
4.2	Stap 1: Gewenste interne identiteit	30
4.3	Stap 2: Werkelijke interne identiteit	31
4.4	Stap 3: Fysieke identiteit	35
4.5	Stap 4: Imago	36
4.6	Stap 5: De gap's concluderen en aanpakken	37
4.7	Conclusie hoofdonderzoek	38
5.	Conclusies	39

6.	Advies voor succesvolle interne communicatie	
6.1	De onmogelijke blanco puzzel	41
6.2	Terug naar het begin: waar is de puzzeldoos?	41
6.2.1	<i>Zwart op wit</i>	43
6.2.2	<i>Geef het beestje een naam</i>	43
6.3	De puzzelhandleiding	43
6.3.1	<i>Uitleg: De Lean Transformation wat?</i>	44
6.3.2	<i>Instructies</i>	45
6.3.3	<i>Regels: randvoorwaarden</i>	45
6.4	De puzzelstukjes	46
6.4.1	<i>Sorteren, opsporen, uitzoeken en selecteren</i>	46
6.5	Het veranderteam	46
6.5.1	<i>Held Lean Transformation</i>	47
6.5.2	<i>Politieagent</i>	47
6.5.3	<i>Communicatie-alien</i>	47
6.6	Puzzelplan	47
6.7	Communicatie of zoiets	48
6.7.1	<i>Informatiebehoefte</i>	49
6.7.2	<i>Betrokkenheid</i>	49
6.7.3	<i>Communicatiemiddelen</i>	50
6.8	Als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen	51
7.	Yellow pages	52
	Bijlagen	53
	Bibliografie	54

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en de definitieve opdrachtomschrijving van het onderzoek beschreven. Aan het einde is een uitgebreide leeswijzer met afkortingenlijst opgenomen om de leesbaarheid van het onderzoek te vereenvoudigen. Na aanleiding van de opdrachtomschrijving is een probleemstelling (centrale vraag) geformuleerd met bijbehorende deelvragen. Deze worden in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.



In 1995 redde Robert Bosch de fabriek *Van Doorne's Transmissie B.V.* van een dreigend faillissement en begon toen met het produceren van een verbeterde tweede generatie duwbanden. In 2009 werd de naam van de fabriek omgedoopt tot de naar nu bekende naam Bosch Transmission Technology B.V. De fabriek is momenteel uitgegroeid tot één van de marktleiders in de wereld op het gebied van ontwikkeling en massafabricage van duwbanden. Wereldwijd worden de producten en diensten door diverse spelers binnen de auto-industrie toegepast voor diverse doeleinden.

Momenteel werken er bij het Competence Center in Tilburg meer dan 1500 medewerkers. Deze wordt ondersteund door 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*). (*Bosch Transmission Technology B.V., z.j.*)

1.1 Aanleiding van de opdracht

Bosch Transmission Technology B.V. is al enige tijd bezig met het doorvoeren van een verandering in de bedrijfsvoering. Het gaat momenteel erg goed met de organisatie, maar in de toekomst zijn er een aantal struikelblokken te verwachten. De organisatie heeft namelijk niet alleen last van de bestaande concurrentie van buitenaf, maar sinds kort ook last van interne concurrentie. Voorheen was Tilburg de enige Bosch Fabriek waar duwbanden geproduceerd werden. Echter zijn er tegenwoordig nog twee fabrieken gevestigd namelijk: in Vietnam en Mexico.

Vandaag de dag is Bosch Transmission Technology B.V. nog steeds de beste Bosch producent van duwbanden. Nu is het vooral de kunst om dit vast te houden. Om de beste te blijven is de organisatie zich aan het veranderen tot de ideale Bosch fabriek: *Een efficiënt productieproces zonder kostenverspillingen of productiefouten, volgens een hele hoge kwaliteitsnorm.* Om dit te realiseren is het veranderproces: de Lean Transformation in het leven geroepen. (*BPS Always. Doing. Better, 2013*)

Uit deze gedachtegang zijn door de afdeling BPS -de afdeling BPS elimineert verspillingen in het productieproces- al verschillende veranderprocessen en projecten uitgerold in de organisatie. Met een vaste groep medewerkers wordt elke maand de voortgang van het veranderproces besproken. Al enige tijd vraagt de groep zich af wat de beleving van het veranderproces is in de organisatie. De afdeling BPS vermoedt dat er op communicatieniveau het een en ander nog ontbreekt en wil graag weten hoe en op welke manier zij moeten communiceren naar de verschillende divisies in de organisatie.

Om te achterhalen of het daadwerkelijk gaat om slechts een aanname of een feit, besloot de groep dat het tijd was voor naderonderzoek. Zo werd uiteindelijk aan mij de vraag voorgelegd: 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?

1.2 Probleembeschrijving

De afdeling BPS is verantwoordelijk voor het uitrollen en uitzetten van de verschillende veranderprocessen en projecten. Samen met de Lean Transferday-groep geven zij invulling aan de Lean Transformation. Al deze veranderprocessen hebben als doel de fabriek te verbeteren tot de ideale Bosch fabriek.

De organisatie besteedt amper aandacht aan de communicatie omtrent het veranderproces. Op dit moment wordt er vooral in de wilde weg gecommuniceerd en op goed geluk. De communicatiemiddelen bevatten dan ook geen duidelijke boodschap of doel. De organisatie wil graag meer inzicht krijgen in interne communicatie en behoeftes van de medewerkers omtrent het veranderproces.

De afdeling BPS vraagt zich ook af of het alleen om en communicatieprobleem gaat of dat dit slechts het staartje is van een groter organisatieprobleem. Volgens hen houdt de organisatie de daadwerkelijke reden achter de Lean Transformation redelijk op de oppervlakte, waardoor nu waarschijnlijk niet iedereen snapt waarom het veranderproces in het leven is geroepen.

Dit onderzoek achterhaalt en verwoordt de bestaande knelpunten, zodat deze aangepakt en opgelost kunnen worden. Het is nu tijd om het daadwerkelijke probleem te achterhalen, aan te pakken en ervoor te zorgen dat de verandering, de Lean Transformation een succes wordt.

1.3 Leeswijzer

Het document is als volgt ingedeeld:

In *hoofdstuk 2: Onderzoeksonderwerp* wordt de gehanteerde onderzoeksmethode van het onderzoek uitgebreid toegelicht. Daarnaast worden de centrale vraag en deelvragen weergegeven en afgesloten met de geselecteerde onderzoeksdoelgroep(en).

Het onderzoek start vanaf *hoofdstuk 3: Vooronderzoek* met een oriëntatie naar *trends en ontwikkelingen*, wordt er aan de hand van een *literatuurstudie* een verdieping gedaan naar de relevante begrippen van het onderzoek en om de organisatie volledig te kunnen analyseren wordt er gebruik gemaakt van een *funderingsschema*.

In het vooronderzoek lijkt het “probleem” vooral uit een organisatorisch probleemstuk te bestaan. Om niet blindelings uit te gaan van het vooronderzoek, is er een interne gap-analyse uitgevoerd, waarbij aan de hand van een interviews en enquête bevindingen uit het vooronderzoek worden getoetst. In *hoofdstuk 4: Hoofdonderzoek* is de interne gap-analyse opgenomen met als doel te achterhalen of het gewenste beeld van de organisatie kloppend is met de daadwerkelijke situatie.

De bevindingen en conclusies uit het onderzoek worden beschreven in *hoofdstuk 5: Conclusie*. Tot slot wordt het onderzoek afgesloten in *hoofdstuk 6: Aanbevelingen voor succesvolle interne communicatie* met een strategisch communicatieadvies.

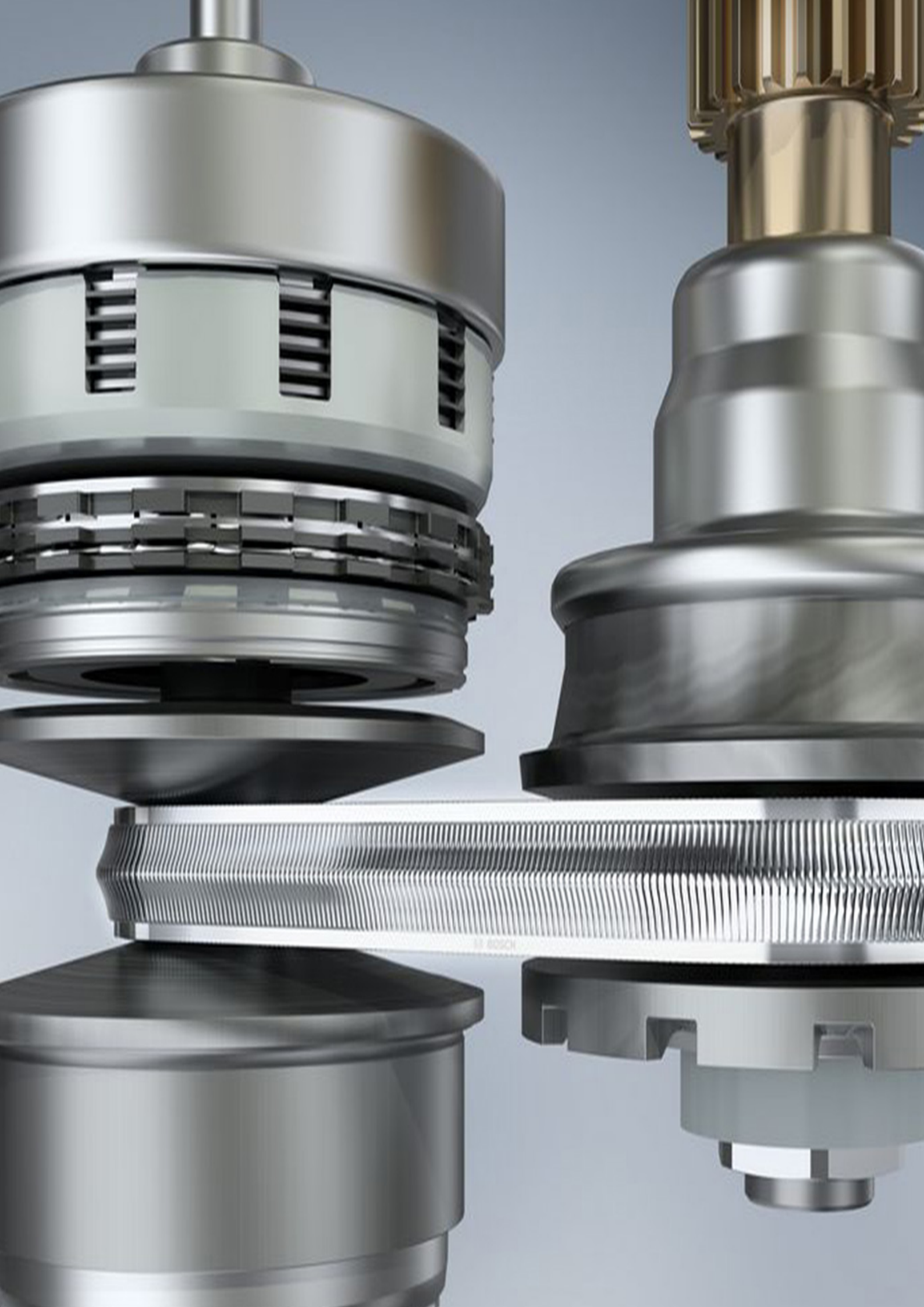
1.3.1 Afkortingenlijst

Bosch Transmission Technology B.V. maakt gebruik van veel afkortingen. Om de leesbaarheid van het onderzoek te vereenvoudigen is in *bijlagen 1 op bladzijde 3*, een lijst met afkortingen opgenomen.

Afkorting	Uitleg
BPS	Bosch Production System
CVT	Continu Variabele Transmissie
FHC	Fontys Hogeschool Communicatie
GS	Gasoline Solution
GVP	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

Privacy

In het gehele onderzoek is de anonimiteit van de medewerkers gewaarborgd. Er worden geen namen van werknemers genoemd, omdat het gaat om wat de persoon zegt en niet om wie deze persoon is. Wel wordt de afdeling genoemd waar de persoon werkzaam is, om een indicatie te geven van de positie van deze persoon in de organisatie.





2. Onderzoeksontwerp

Dit hoofdstuk verwoordt het uiteindelijke doel van het onderzoek. Om het doel te behalen is er een centrale vraag met bijbehorende deelvragen geformuleerd. Daarnaast staat beschreven met behulp van welke methodes het onderzoek is verricht en de informatie gewonnen is. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een korte beschrijving van de gekozen onderzoeksdoelgroepen.

Interne communicatie is een ontastbaar 'iets' dat voornamelijk bestaat uit een momentopname. Het is een dynamisch proces dat niet altijd direct zichtbaar is, maar wel altijd aanwezig is. Bijvoorbeeld: collega's sturen elkaar een e-mail om een boodschap door te geven, terwijl zij elkaar later spreken op de werkplek. Hieruit blijkt dat het proces in meerdere dynamische vormen aanwezig is. (Ravenstein, 2013)

Gezien interne communicatie iets ontastbaars is, is er gekozen voor een procesmatig onderzoek. Dit houdt in dat er vooraf een duidelijk einddoel is vastgesteld, maar de fases - *of ook wel de stappen* - van het onderzoek soms bijgeschaafd en/of aangepast zijn op basis van de tot zover geworven resultaten. Hierdoor wordt er direct verder gekeken naar de ontdekte knelpunten waar wellicht vooraf niet bij stilgestaan was.

(Reijnders, 2010)

2.1 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel het (interne) communicatieproces omtrent de verandering zichtbaar te maken en in kaart te brengen wat de meerwaarde van interne communicatie kan zijn. Op basis van de verschillen tussen de gewenste en werkelijke identiteit van de Lean Transformation, wordt een advies geformuleerd over hoe de organisatie op de juiste manier intern moet communiceren over de Lean Transformation.

2.2 Centrale vraag en deelvragen

De centrale vraag wordt met behulp van verschillende deelvragen beantwoordt. Vanuit het oorspronkelijke vraagstuk van Bosch Transmission Technology B.V. was in eerste instantie de volgende centrale vraag voortgekomen: *"Hoe en op welke manier moet de afdeling BPS communiceren naar de verschillende lagen van de organisatie?"*

Na het afronden van het vooronderzoek werd duidelijk dat het vraagstuk anders moest worden ingevuld en vanuit een andere hoek bekeken moest worden. Het bestaande 'probleem' is niet direct en alleen communicatie gerelateerd, maar een subprobleem van een waarschijnlijk groter organisatieprobleem. Hierdoor is de richting van het onderzoek aangepast en vervolgens de centrale vraag bijgesteld tot:

"In hoeverre kan interne communicatie de Lean Transformation ondersteuning bieden?"

(In hoofdstuk 3: Vooronderzoek, staat het vooronderzoek beschreven. Hier wordt o.a. de branche, trends en ontwikkelingen, het probleem en de bijbehorende stakeholders nader toegelicht.)

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, zijn er een zestal deelvragen geformuleerd. Deze zijn op basis van een interne gap-analyse samengesteld en gedefinieerd.

1. **Hoe ziet de interne communicatie omtrent de veranderprocessen er op dit moment uit?**
 - Welk beleid/regelgeving hanteert de organisatie omtrent interne communicatie?
 - Welke houding heeft de organisatie tegenover interne communicatie?
2. **Wat is volgens de organisatie en de afdeling BPS de ideale interne communicatie situatie omtrent de veranderprocessen?**
 - Wat is de ideale situatie volgens de organisatie?
 - Wat is de ideale situatie volgens de afdeling BPS?
3. **Hoe ervaren de medewerkers de veranderprocessen op dit moment?**
 - Hoe staan de medewerkers momenteel tegenover de veranderprocessen?
 - Hoe denken de medewerkers over het doel en de richting waar de organisatie naartoe streeft met de veranderprocessen?
4. **Hoe ervaren de medewerkers de communicatie over de veranderprocessen op dit moment?**
 - Hoe waarderen de medewerkers de communicatie omtrent de veranderprocessen?
 - Op welke wijze maken de medewerkers gebruik van de huidige communicatiemiddelen?
5. **Wat is volgens de medewerkers de ideale interne communicatie situatie omtrent de veranderprocessen?**
 - Welke informatiebehoefte bestaat er onder de medewerkers omtrent de veranderprocessen?
 - Met welke communicatiemiddelen willen de medewerkers benaderd worden omtrent de veranderprocessen?
6. **Waar liggen de knelpunten op het gebied van interne communicatie omtrent de veranderprocessen?**

2.3 Onderzoeksaanpak

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden om voldoende informatie te verzamelen en de vragen te kunnen beantwoorden. Voornamelijk staat *kwalitatief onderzoek* centraal, omdat het vooral gaat om de 'waarom' en 'hoe' vraag. Door interviews, gesprekken en observaties wordt dit in kaart gebracht. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, wordt het kwalitatieve onderzoek gecombineerd met een *kwantitatief onderzoek*: een enquête. Hiervoor is gekozen, omdat de omvang van de onderzoekspopulatie te groot is om iedereen persoonlijk te spreken.

De basis van het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen, namelijk:

Vooronderzoek

Deskresearch:

- Branche; verdieping in de branche waarin de organisatie zich in bevindt.
- Trends en ontwikkelingen; verdieping in de actuele trends en ontwikkelingen binnen de branche en interne communicatie.
- Literatuurstudie; waarbij een verdieping is gedaan naar interne communicatie bij veranderprocessen.
- Analyse van bestaand materiaal; interne documenten, communicatieplannen, communicatieregelgeving, eerder verrichte onderzoeken en intranet.
- Organisatieanalyse; aan de hand van het funderingsschema worden de organisatie en communicatie elementen van Bosch Transmission Technology B.V. in kaart gebracht.

Field research:

- Gesprekken met medewerkers van verschillende afdelingen en niveaus over; de organisatie, veranderprocessen en de afdeling BPS.
- Ongestructureerde observaties wanneer een moment zich aandient; wanneer medewerkers de afdeling BPS benaderen, werkwijze van de afdeling BPS, hoe de BPS medewerkers benaderd enz.

Hoofdonderzoek

Om te achterhalen wat de ideale situatie is omtrent de Lean Transformation volgens de organisatie en hoe deze in werkelijkheid is, wordt er gebruik gemaakt van een interne gap-analyse. Door middel van vijf stappen wordt in kaart gebracht of het gewenste ideale beeld van de organisatie kloppend is met de werkelijkheid in praktijk.

Deskresearch:

- Analyse van bestaand materiaal: communicatiemiddelen.

Field research:

- Creatieve sessie met twee medewerkers van de afdeling BPS om te achterhalen wie de afdeling is en vooral hoe zij te werk gaan.
- Semigestructureerde interviews als input voor de enquête en het achterhalen van het imago bij de belangengroepen. Het imago is een onderdeel van de gap-analyse. Hierbij wordt aan belangengroepen gevraagd hoe zij tegenover de veranderprocessen en huidige aanpak aankijken. Er is met 11 medewerkers gesproken.
- Enquête wordt gebruikt om te achterhalen wat de werkelijke identiteit is van de veranderprocessen. Deze enquête is, zowel digitaal, als op papier verspreid onder 1215 medewerkers.

(De concrete invulling van hoe deze onderdelen precies zijn toegepast wordt toegelicht in het desbetreffende hoofdstuk waar het onderdeel is opgenomen en uitgewerkt.)

2.4 Onderzoeksdoelgroep

De veranderprocessen binnen Bosch Transmission Technology B.V. gaan in principe iedereen die beroepshalve betrokken is binnen de organisatie aan. Momenteel speelt het proces zich nog voornamelijk af op managementniveau, maar uiteindelijk zal iedereen binnen de organisatie te maken krijgen met de veranderingen. Voor de een zal dit nadrukkelijker zichtbaar zijn in de dagelijkse werkzaamheden dan voor de ander waar het zich op abstracter niveau afspeelt.

Dit onderzoek focust zich op de fabriek van Bosch Transmission Technology B.V. waar de veranderprocessen het voornaamst aanwezig zijn. De gehele onderzoekspopulatie bevindt zich intern binnen de organisatie: de medewerkers. De nadruk wordt hierbij gelegd op de fabriek (*MSE*) en de direct ondersteunende afdelingen (*QMM, LOG, TEF, MFM, MFE*). De hele onderzoekspopulatie bestaat uit totaal 1215 medewerkers.

Overzicht van de exacte aantallen van de onderzoekspopulatie zijn opgenomen in bijlagen 2 op bladzijde 3.



3. Vooronderzoek

In dit hoofdstuk worden, voorafgaand van het hoofdonderzoek een aantal onderdelen nader bekeken. Zoals: de laatste trends en ontwikkelingen, een literatuurstudie en een organisatieanalyse aan de hand van een funderingsschema.



3.1 Trends en ontwikkelingen

In de automotive branche is er de afgelopen jaren veel veranderd door o.a. de manier van produceren en de economische crisis. Concurrentie uit de lage-lonenlanden nam hierdoor toe en bedrijven werden genoodzaakt creatiever om te gaan met het beschikbare budget. Om efficiënter en goedkoper te kunnen produceren schakelen veel organisaties om naar een Lean Manufacturing.

“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)

Bij Lean productie ligt de focus 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)

Interne communicatietrends

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
Voorheen was de communicatieadviseur alleen middelenmaker of strateeg. Tegenwoordig heeft de adviseur ook een bemiddelende en verbindende functie. *“De interne communicatieadviseur helpt de organisatie van production company naar een conversation company.”*
- Frontline communicatie
De (interne) communicatie afdeling is geen losstaand onderdeel meer binnen de organisatie, maar een geïntegreerd onderdeel in de organisatiestrategie.
- Interne communicatiedeskundige als deskundige van (onbewust) gedrag van medewerkers
“De mens is geen rationeel en consistent handelend wezen: daarvoor worden we te sterk gestuurd en invloeden van buitenaf. Er wordt vaak aangenomen dat we veranderingen en informatie daarover rationeel verwerken en ons daardoor anders gaan gedragen.”
In de praktijk 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 alleen focussen op wat mensen willen op het lange termijn, maar juist inschatten waar zij behoefte aan hebben op korte termijn. (Koeleman, 2014)

3.2 Oriëntatie op interne communicatie bij veranderingen

In deze paragraaf zijn de begrippen uit de centrale vraag ontleend die van belang zijn voor het onderzoek. Deze begrippen zijn toegelicht door middel van een literatuurstudie. Overige bevindingen zijn opgenomen in bijlagen 3 op bladzijde 4. Bosch Transmission Technology B.V. is in deze paragraaf buiten beeld gelaten.

3.2.1 Het begrip interne communicatie

Het begrip interne communicatie kent verschillende definities. Communicatiedeskundige geven ieder een eigen invulling aan het begrip. In dit onderzoek wordt voornamelijk uitgegaan van de definities van Koeleman, ondersteund door de definitie van Reijnders.

“Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.” (Koeleman, 2012)

“Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn.” (Koeleman, 2013)

“Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.” (Reijnders, 2010)

Bij de bovenstaande definities gaat interne communicatie om de uitwisseling van boodschappen, tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.

Functies interne communicatie

Interne communicatie kan voor een organisatie verschillende functies hebben. Reijnders(2010) onderscheidt drie functies: *smeerfunctie*, *bindfunctie* en *interpretatiefunctie*. Koeleman(2013) benoemt nog vier functies: *het faciliteren van werkprocessen, het optimaal gebruiken van aanwezige kennis, het motiveren en verbinden van medewerkers en het richten van de organisatie*.

Visies op interne communicatie

Verschillende communicatiedeskundige hebben ieder hun eigen visie op interne communicatie gevormd. De visies van drie deskundige hebben het meeste betrekking tot dit onderzoek. *Koeleman(2012): "Interne communicatie kan beschouwd worden als facilitator van werkprocessen. En kan ingezet worden als instrument voor het verbinden en motiveren van medewerkers."* *Reijnders(2010)* hanteert twee visies, een actievisie: *"Interne communicatie is een instrument om zo effectief mogelijk een boodschap over te brengen."* en een interactievisie: *"Interne communicatie ondersteund de dialoog en helpt onderling om boodschappen uit te wisselen."* *Ravenstein & Kok (2014): "Interne communicatie bestaat uit een proces van communiceren dat de organisatiedoeleinde ondersteunt."*

3.2.2 Het begrip veranderen

In het woordenboek, de dikke van Dale wordt het begrip "veranderen" als volgt uitgelegd:

Ver-an-de-ren (veranderde, heeft, is veranderd)

1. Anders maken; wijzigen
2. Anders worden (*Van Dale, 2015*)

Organisaties moeten veranderen om mee te gaan met de tijd of om te kunnen blijven bestaan. Dit houdt in dat er "iets" anders wordt gemaakt, het bestaande vertrouwde wordt gewijzigd: het veranderd. In dit onderzoek heeft het begrip veranderingen betrekking tot datgeen *-de processen binnen de organisatie-* die anders worden/wijzigen.

Soorten veranderingen

Veranderingen zijn te typeren in curatief of preventief. Daarnaast kan er nog onderscheid gemaakt worden in veranderingen om te verbeteren of om te vernieuwen.

Curatief: Er is onverwachts sprake van een acute noodzaak, de organisatie had dit niet aan zien komen, er moet direct gehandeld en veranderd worden.

Preventief: De organisatie veranderd om erger te voorkomen. Veelal wordt er iets in het toekomst beeld opgemerkt waarop alvast voorzorgsmaatregelen genomen worden.

(*Koeleman, 2013*)

Verbeteren: Veranderingen worden doorgevoerd om ervoor te zorgen dat wat nu goed gaat, in de toekomst ook goed blijft gaan of zelfs beter wordt.

Vernieuwen: Bestaande processen worden aangepast om ervoor te zorgen dat de organisatie de juiste richting in gaat. (*Wijnen, 1993*)

Aangrijpingspunten voor verandering

Een verandering doorvoeren is voor een organisatie altijd lastig, Reijnders geeft hiervoor een aantal voornaamste oorzaken:

- Onvoldoende tijd en beschikbare middelen;
- Onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen;
- Onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid;
- Spanningen binnen en tussen teams;
- Het handelen van leden van het strategisch management en de door hen gekozen veranderaanpak;
- De veranderhistorie;
- Een te gefragmenteerde probleemanalyse;
- Verschillende perspectieven op verandering.

(*Reijnders, 2010*)

3.2.3 Informatiebehoefte

Een complex aspect van (interne)communicatie is het verschil van informatiebehoefte. Ieder persoon heeft zo zijn of haar eigen wensen en behoeftes betreft informatie. Volgens Ruler (2005) wordt onder informatie verstaan; *"gegevens die een ontvanger bereiken en voor deze ontvanger van belang zijn."* Of de gegevens ook werkelijk informatie is verschilt per individu. Bijvoorbeeld een tabel met cijfers is voor een schoonmaker slechts een papier maar voor een manager een bron van gegevens. (*Ruler, 2005*)

De behoefte aan informatie is individueel anders bepaald en hangt af van:

- Het onderwerp en de betrokkenheid daarbij
- De waarden die iemand belangrijk vindt
- De hiërarchische positie in de organisatie

(*Reijnders, 2006*)

Soorten informatie binnen organisaties

Medewerkers hebben informatie nodig om goed te kunnen functioneren op hun werk. Volgens Reijnders moet deze informatie aan een aantal voorwaarden voldoen. Goede informatie moet: *tijdig verstrekt zijn, inhoudelijk kloppend, relevant, bruikbaar, toegankelijk en compleet zijn.*

Er zijn vier typen informatiesoorten te onderscheiden:

1. Taakinformatie: Informatie ten behoeve van het primaire proces
2. Beleidsinformatie: Informatie over het beleid van de organisatie
3. Beheerinformatie: Informatie over de voortgang
4. Sociale informatie: Informatie over personeels- en sociale zaken (*Reijnders, 2006*)

Informatie en acceptatie

Hoe perfect de informatie ook wordt aangeboden, acceptatie speelt ook een actieve rol in hoe iemand om gaat met informatie. De wijze waarop mensen een verandering accepteren wordt o.a. mede bepaald door de sociale omgeving en hoe men omgaat met verlies. Tijdens een acceptatieproces zijn de volgende factoren te onderscheiden:

Informatie:

- Gebrek aan informatie;
- Ambigue informatie;
- Andere inschatting van de gevolgen van de verandering;

Andere factoren:

- Trage gewenning;
- Angst om te verliezen;
- Sociale omgeving;
- Misverstanden of gebrek aan vertrouwen.

Met al deze factoren moet rekening gehouden worden tijdens een verandering. Wanneer dit niet gebeurt haken mensen af of in het ergste geval keren zij zich tegen de verandering. Interne communicatie is een tool die ervoor kan zorgen dat de gewenste verandering wordt bereikt. Managementinspanningen: *opleiding en coaching, financiële beloning, creëren van sociale druk en beschikbaar stellen van de juiste voorzieningen* spelen ook een belangrijke factor bij het bereiken van de gewenste verandering. (Koeleman, 2013)

3.2.4 Conclusie oriëntatiefase

Uit de literatuurstudie is het duidelijk geworden dat een verandering binnen een organisatie heel wat teweeg brengt en dat er met een aantal aspecten rekening gehouden moet worden. En dat interne communicatie een belangrijke speler is tijdens een verandering en niet mag ontbreken.

Interne communicatie

Interne communicatie is meer dan alleen een middel om medewerkers te informeren (*actieve visie*). Bij actieve visie wordt communicatie gezien als een instrument dat informatie overbrengt naar de doelgroep. Het zenden van en de zender staan centraal, echter daarentegen de ontvanger niet. Tegenwoordig wordt interne communicatie ook ingezet om onderling boodschappen uit te wisselen (*interactieve visie*). Bij interactieve visie wordt er gewisseld tussen zender, ontvanger en is er ruimte voor onderlinge betekenisgeving. Deze twee totaal verschillende visies kunnen beide nodig zijn, ongeacht de situatie. De situatie zelf bepaald als het ware welke het beste geschikt is.

Daarnaast kan interne communicatie bijdragen aan dat medewerkers weten welke taak zij moeten uitvoeren, waardoor het beschouwd kan worden als een faciliterend instrument voor werkprocessen.

Interne communicatie vervult een belangrijke rol binnen een organisatie tijdens een verandering. Er zijn een aantal randvoorwaarden waar rekening mee gehouden moet worden binnen de interne communicatie:

- *Geen één mens is hetzelfde, iedereen neemt op eigen wijze informatie op en kent een eigen betekenis toe aan een boodschap;*
- *Interne communicatie is een complex, lastig waarneembaar en abstract ontastbaar 'dynamisch proces'. Doordat interne communicatie bestaat uit een momentopname is deze hierdoor niet altijd zichtbaar, maar wel altijd aanwezig.*

Veranderen

Een verandering is simpelweg niet 'iets' dat anders wordt, een verandering is meer dan dat. In loop van de jaren is de visie op veranderen voor een organisatie geëvolueerd van een mechanistische, naar een visie waarin de organisatieverandering beschouwd wordt als een levend organisme. Het wordt als levend beschouwd, omdat een verandering zelf ook steeds veranderd in fases: *ontdooien, bewegen en stollen*.

- *Veranderingen kunnen nodig zijn om iets te voorkomen (preventief), onverwachts nodig zijn (curatief), om te verbeteren of om te vernieuwen;*
- *Een verandering doorvoeren voor een organisatie is lastig, er moet namelijk rekening worden gehouden met verschillende aangrijpingspunten;*
- *Acceptatie van de verandering speelt de sleutelrol in het succes van een verandering.*

Informatiebehoefte

- *Iedereen heeft een andere behoefte en wensen betreft informatie, en iedereen hecht een andere waarde en betekenis aan bepaalde informatie;*
- *De organisatie moet naast rekening houden met individuele behoeftes ook rekening houden met wat medewerkers willen weten (want to know) en wat medewerkers moeten weten (need to know);*
- *Daarnaast is het ook belangrijk om ervoor te zorgen dat de juiste soort informatie wordt aangeboden (taak-, beleid-, beheer- en sociale informatie).*

3.3 Organisatieanalyse

De organisatieanalyse heeft als doel een beeld te schetsen van de organisatie Bosch Transmission Technology B.V., de afdeling BPS en de communicatie omtrent de Lean Transformation. De organisatie elementen worden beschreven en geanalyseerd aan de hand van het Funderingsschema. In paragraaf 3.4.4 worden de belangrijkste onderzoeksresultaten opgesomd en verwerkt. In bijlagen 3 op bladzijde 13, wordt het funderingsschema nader toegelicht en is aanvullende informatie voor het funderingsschema opgenomen.

3.3.1 De organisatie in beeld

In 1965 ontwikkelde Hub van Doorne de eerste variant van een duwband. Hij werkte het concept verder uit en opende in 1972 de fabriek: Van Doorne's Transmissie B.V. In tientallen jaren groeide het bedrijf uit tot een massaproductievestiging van duwbanden.

In 1995 ging het bergafwaarts met de organisatie en stond het onverwachts op de rand van de afgrond. Robert Bosch nam toen de fabriek in zijn geheel over en redde het van faillissement door een verbeterde tweede generatie duwbanden te produceren.

Nu, in 2015 is Bosch Transmission Technology B.V. uitgegroeid tot marktleider op het gebied van ontwikkeling en massafabricage van duwbanden voor Continu Variabele Transmissie, ook wel CVT genoemd. (Bosch Transmission Technology B.V., z.j.)

1958	1965 – 1971	1972 – 1984	1985
13 Feb. 1958: Introductie DAF 600 met Variomatic 	Start ontwikkeling metalen duwband met in 1970 de eerste patentaanvraag: de Deumomatic	1972: Oprichting Van Doorne's Transmissie B.V. 1975: start productie Transmatic 	Start van massaproductie van metalen duwband
1995	2009	2011	2012
Overname van Van Doorne's Transmissie B.V. door Bosch 	Nieuwe naam locatie Tilburg: Bosch Transmission Technology B.V.	 2e Productielocatie: Vietnam	 25 miljoenste band

Organisatievisie

Bosch Transmission Technology B.V. hanteert de volgende visie:

“Waarden scheppen – Waarden beleven

Als leidinggevend technologie- en dienstverlenend bedrijf benutten wij wereldwijd onze kansen met het oog op een krachtige verdere ontwikkeling. Wij streven ernaar om de leef kwaliteit te bevorderen met innovatieve en rendabele oplossingen.

In alles wat wij doen, streven wij naar duurzaam economisch succes en een leidinggevende marktpositie. De zelfstandigheid van de onderneming en de financiële onafhankelijkheid laten ons een aangepast handelen toe op lange termijn. In de geest van de stichter van onze onderneming dragen wij in het bijzonder sociale en ecologische verantwoordelijkheid. Wij overtuigen onze klanten door innovatiekracht en rendabiliteit, door betrouwbaarheid en kwaliteit. Onze structuren, processen en sturingsinstrumenten zijn duidelijk en doelgericht – zij ondersteunen de eisen van de verschillende business. Wij handelen volgens uniforme principes. Wij zijn gedreven door de wil om overeengekomen doelstellingen samen te bereiken.

Als medewerkers hebben wij overal ter wereld een unieke verbondenheid gemeen dankzij een dagelijkse beleving van onze waarden. Wij putten extra kracht uit de grote verscheidenheid van de culturen. Wij beleven onze opgave als een uitdaging, zetten ons met vreugde in en zijn er trots op om bij Bosch te horen.” (Robert Bosch GmbH, z.j.)

Missie

De toekomst van de organisatie wordt al jaren gewaarborgd vanuit de geest van oprichter Robert Bosch, met als ambitie dat de organisatie zich krachtig kan blijven ontwikkelen en financiële onafhankelijkheid kan behouden. Bosch heeft in 2015 de missie aangepast tot We are Bosch. Deze missie statement geeft antwoord op wat hen drijft en waar zij voor staan als organisatie. “Technologie voor het leven: we willen dat onze producten enthousiasmeren, de levenskwaliteit verbeteren en natuurlijke hulpbronnen sparen.” (Robert Bosch GmbH, z.j.)

Kernwaarden

De organisatie hanteert een aantal gestandaardiseerde Bosch kernwaarden:

“Onze waarden – waarop we bouwen

- **Toekomst- en resultaatgerichtheid**
- **Verantwoordelijkheid en duurzaamheid**
- **Initiatief en vastberadenheid**
- **Openheid en vertrouwen**
- **Rechtvaardigheid**
- **Betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, legaliteit**
- **Diversiteit**

(We are Bosch, 2015)

Organisatiestructuur

Bosch Transmission Technology B.V. bestaat grofweg uit drie hoofddivisies:

Research

Hier wordt voornamelijk onderzoek gedaan naar de bestaande producten, maar ook nieuwe materialen en producten ontwikkelt.

Business

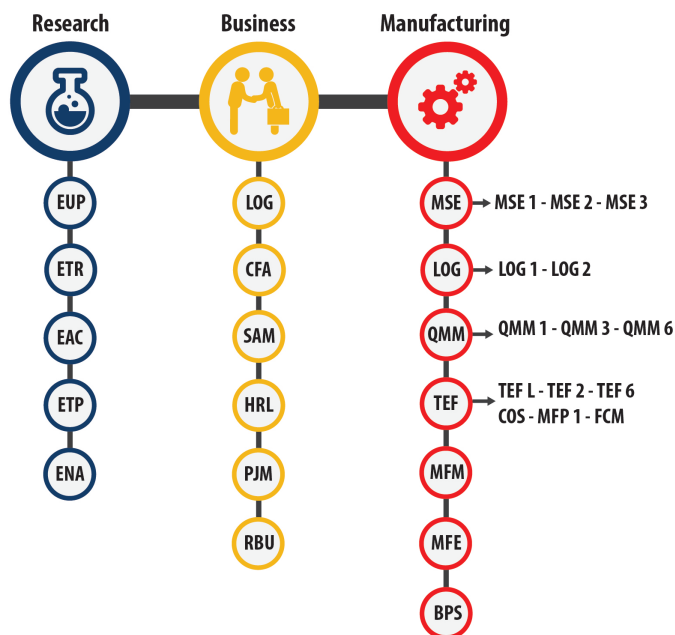
Het zakelijke aspect wordt in deze divisie geregeld. Zaken als: inkoop, verkoop en humanresourcesmanagement.

Manufacturing

Het productieproces is de voornaamste hoofdzaak van de organisatie, hier worden de duwbanden gemaakt. Er zijn in totaal drie fabrieken (MSE 1/2/3). Deze worden o.a. ondersteunt door de afdelingen: logistiek, kwaliteit, technische dienst, onderhoud en veiligheid.

BOSCH Transmission Technology B.V.

**versimpelde organogram*



In de bijgevoegde organogram zijn alle hoofdafdelingen per divisie weergegeven. Bij Manufacturing zijn ook de subafdelingen weergegeven, omdat deze relevant zijn voor het onderzoek.

De volledige organogrammen zijn opgenomen in bijlagen 3 op bladzijde 15.

De organisatiestructuur bestaat uit een strategische top die wordt aangestuurd door een stationair directeur, hierdoor karakteriseert Bosch Transmission Technology B.V. zich als een professionele organisatie. Alle primaire processen worden alleen uitgevoerd door gespecialiseerde medewerkers met een hoog kennis- en opleidingsniveau. Op managementlevel ligt het opleidingsniveau minimaal op HBO of hoger, waardoor het kennisniveau in de top aanzienlijk hoog is.

Eilandjescultuur

De gehele organisatie en zelfs de afdelingen zijn allemaal weer onderverdeeld in kleinere subafdelingen. Uit oriënterende gesprekken met verschillende medewerkers kwam naar voren dat door deze manier van categoriseren er weinig transparantie is binnen de organisatie. Afdelingen werken weinig tot soms helemaal niet samen waardoor collega's niet direct van elkaar weten wat de ander doet en als takenpakket heeft. Volgens de medewerkers is het bestaande 'communicatieprobleem' ontstaan, doordat iedereen zich alleen nog maar bezighoudt met hun eigen afdeling: hun eigen eilandje. Sommige houden zich ook bewust schuil om geen extra werk of verantwoordelijkheid in de schoenen geschoven te krijgen. Zij hebben het al druk genoeg met hun eigen werkzaamheden.

Organisatiecultuur

In een omvangrijke organisatie als Bosch Transmission Technology B.V. zal er nooit sprake zijn van slechts één cultuur, maar verschillende subculturen. Het is onmogelijk precies te achterhalen welke culturen er aanwezig zijn. Schein beschrijft de organisatiecultuur in 1992 als: *"Een patroon van gedeelde basisaannames die de groep heeft geleerd bij het (succesvol) oplossen van problemen"*. In 1999 voegt hij hier aan toe: *"De gemeenschappelijke waarden (integriteit, respect en betrouwbaarheid) en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag."* (Schein, 2012)

Hij omschrijft de organisatiecultuur als het topje van de ijsberg, je ziet maar een klein deel van het geheel. Om toch deels aan te geven welke culturen er zijn worden hieronder drie niveaus onderscheiden. Deze zijn ingevuld op basis van observaties, gesprekken in de wandelgangen en eigen interpretatie.

1. Zichtbare artefacten

Zichtbare organisatiestructuren (moeilijk te onderkennen)

Zo goed als iedere werknemer lijkt enorm trots te zijn op de organisatie en trots dat zij er werken. Dit komt veelal naar voren uit observaties en gesprekken in de wandelgangen. Dit is ook een streven van de organisatie en komt ook terug in de missie. Ook is de trots zichtbaar aanwezig in de bedrijfskleding. In de fabriek is het verplicht bedrijfskleding te dragen, echter lopen de kantoormedewerkers grotendeels vrijwillig rond in een bedrijfspolo.

Zowel de werkomgeving als de manier van handelen en met elkaar omgaan, verloopt erg technisch. Alles wordt verwerkt en uitgedrukt in cijfers, grafieken en stappenplannen. Er hangt een wat fanatieke, maar actieve werksfeer. Het contact onderling verloopt gemoedelijk, soms met een grapje maar vaak serieus van aard. Iedereen spreekt elkaar informeel aan ongeacht functie of positie, maar dit gebeurt veelal in en rondom het eigen eilandje.

2. Beleden waarden

Strategieën, doelstellingen, filosofieën (verkondigde rechtvaardigingen)

Het is bekend in de organisatie dat het voor een nieuwkomer lastig is om direct aansluiting te vinden. De medewerkers zijn per afdeling een soort van hechte familie die veelal lang werkzaam zijn binnen de organisatie. Aansluiting wordt wel versoepeld als je geïntroduceerd wordt door en bij de juiste mensen.

Al lijkt iedereen enorm trots te zijn op de organisatie geven zij toch alle aan het vaak niet eens te zijn met hoe dingen momenteel verlopen. Desalniettemin bekend toch opvallend iedereen hier laks in te zijn en doen zij het vaak gemakkelijk af met de bekende Bosch term: *“We doen het nu eenmaal altijd al zo, dus doen we het maar ook zo.”* Ze weten wellicht wel een oplossing ter verbetering, maar dit kost te veel moeite en vraagt vaak om te veel weerstand waardoor men afhaakt.

3. Onderliggende impliciete veronderstellingen

Onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens (uiteindelijke bronnen van waarden en handelen)

De organisatie werkt al jaren op een bepaalde manier, hier zijn zij vooral ook trots op. Medewerkers geven aan het druk te hebben met de huidige werkzaamheden en hierdoor weinig ruimte, maar vooral ook geen zin te hebben in nieuwe (veelal als extra werkzaamheden gezien) taken.

Dit heeft indirect ook te maken met waarom het voor nieuwe medewerkers of ingehuurd tijdelijke krachten lastig is om direct aansluiting te vinden. Nieuwelingen worden niet direct opgenomen maar wel hartelijk ontvangen. Volgens de medewerkers is hier de oorzaak vooral het familiegevoel en de Bosch arrogantie, een kantoormedewerker zei hierover het volgende: *“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.”*

Het streven naar kwaliteit is er door de grondleger met de paplepel ingegoten. 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.”* De focus ligt bij alles op het resultaatgericht en toekomstgericht werken. Alle werkzaamheden en processen moeten bijdragen aan het verbeteren en efficiënter maken van de toekomst: *Bosch moet er altijd beter op worden.*

Naast de normen en waarden wordt de cultuur o.a. ook mede beïnvloedt door de nationaliteit en de verhouding tussen man/vrouw.

Nationaliteiten:

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

(De verschillende nationaliteiten zijn opgenomen in bijlagen 3 op bladzijde 16.)

Verhouding man/vrouw:

Van de 1215 medewerkers zijn er 243 vrouwen (20%) en 972 mannen (80%) werkzaam.

Organisatiestrategie

Om aan te geven welke strategie Bosch Transmission Technology B.V. voornamelijk hanteert wordt het *Generic Strategies model van Porter* gebruikt. Het model onderscheidt vier verschillende algemene strategieën:

Breed	Kosten leiderschap	Differentiatie
	Kosten focus	Differentiatiefocus
Smal	Kosten	Differentiatie

De organisatiestrategie die voornamelijk gehanteerd is: Differentiatiefocus. De organisatie biedt een product waar veel vraag naar is maar met unieke eigenschappen.

De organisatie heeft namelijk octrooirecht op deze vertaling van een duwband. Dit houdt in dat alleen zij het recht hebben om de CVT duwbanden te fabriceren. Dat maakt het product uiteraard uniek en hierdoor zijn de klanten ook deels afhankelijk van de organisatie, omdat er weinig concurrenten zijn. *(Management Goeroes.nl, 2012)*

Daarnaast heeft Bosch een aantal algemene strategische kernpunten geformuleerd, waar vanuit alle Bosch organisatie te werk gaan:

“Strategische kernpunten – wat helpt ons om te slagen

Klantenfocus

We weten wat onze klanten willen, stemmen onze producten precies daarop af en we creëren innovatieve bedrijfsmodellen.

Verandering vormgegeven

We geven verandering vorm en grijpen onze kansen op het gebied van connectiviteit, elektrificatie, energie-efficiëntie, automatisering, alsook in groeiemarkten

Streven naar uitmuntendheid

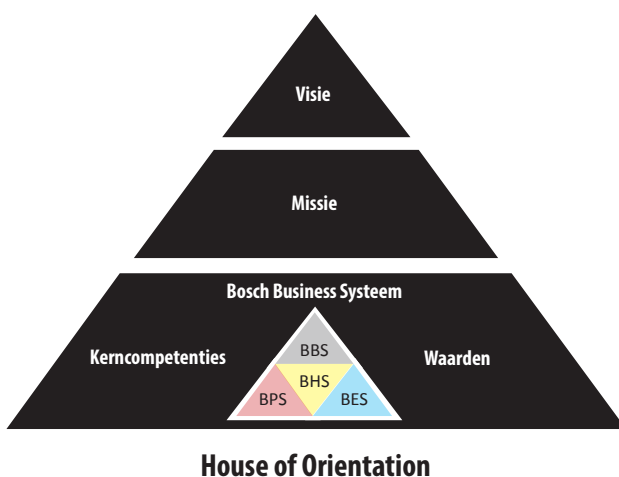
We meten ons met onze sterkste concurrenten. We werken snel, behendig en nauwkeurig. Door efficiënte processen, slanke structuren en een hoge productiviteit, waarborgen en verhogen we de waarde van de onderneming.”
(We are Bosch, 2015)

3.3.2 De afdeling BPS in beeld

De afdeling BPS is een afkorting van: *Bosch Productie Systeem*. BPS staat voor een systematische en holistische benadering met als doel verspillingen te elimineren in het productieproces. Om dit te creëren ontwikkelt de afdeling verschillende lean methodes en technieken in de organisatie. Lean Manufacturing is in feite een beschrijving van hoe een ideale Bosch fabriek zou moeten werken. Deze veranderprocessen worden al enkele jaren door de afdeling BPS geïmplementeerd binnen de gehele organisatie, zowel op managementniveau als op de werkvloer. (BPS Always. Doing. Better, 2013)

Visie en missie:

De afdeling hanteert een eigen visie en missie, deze zijn gebaseerd op het House of Orientation. Het House of Orientation is het gemeenschappelijke raamwerk van de Bosch Groep, BPS zit ingesloten in het Bosch Business Systeem.



“Het Bosch Business Systeem bestaat uit verschillende management systemen die zorgen voor een systematische methodiek van continu verbeteren, door verandering te beheersen en door innovaties in praktijk te gebruiken.” (Robert Bosch GmbH, z.j.)

Visie:

“De visie van BPS is een wendbaar en duurzaam afvalbeheer in het orderproces, van creatie tot klant, om de lange termijn winst en groei van de organisatie te verzekeren.”

Missie:

“Onze missie is dat wij de veranderprocessen zo uitgerold hebben 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.” (BPS Always. Doing. Better, 2013)

Doelstellingen van de afdeling BPS:

Het doel van BPS is het elimineren van verspillingen in het proces om een klantorder te vervullen van leverancier tot klant en alle productie gerelateerde processen. Om dit ideaal doel te behalen werkt de afdeling vanuit vier principes: *procesoriëntatie, nul fouten, flexibiliteit en het ‘pull’ principe*. De vier ondersteunende principes zijn: *transparantie, standaardisatie, continu verbeteren & betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers*. (BPS Always. Doing. Better, 2013)

Medewerkers:

De afdeling bestaat uit twee medewerkers: Ivo Schonenveld en Thomas Breukink. Zij worden ondersteunt door twee administratieve medewerkers en trainers in het uitvoeren van de werkzaamheden.

3.3.3 De communicatie in beeld

Bosch Transmission Technology B.V. heeft momenteel geen communicatieafdeling en kent geen communicatiebeleid. Afdelingen zijn zo goed als vrij om te doen wat zij willen. Wel is er een communicatiespecialist bij de afdeling SAM (Sales & Product Management), maar zij focust zich voornamelijk op de externe communicatie. De communicatie omtrent de Lean Transformation wordt voornamelijk verzorgd door de afdeling BPS. Zij hebben hier nog geen weldoordacht plan voor. De onderstaande paragrafen worden door middel van eigen interpretaties beantwoordt, omdat er geen officiële documentatie is van onderstaande onderwerpen.

Communicatievisie

Er wordt weinig waarde gehecht aan (interne) communicatie, het wordt vooral gezien als iets dat toch wel gebeurt en vooral veel tijd kost. Over het algemeen wordt er vooral in de wilde weg gecommuniceerd en op goed geluk. De afdeling BPS werkt vooral vanuit een one way proces (visie van Betteke van Ruler). Het gaat de afdeling vooral om het zenden van informatie. Voorbeelden hiervan zijn o.a. de artikelen die gepubliceerd worden in het personeelsblad de Contact en de grafieken in de gangen. De zender (afdeling BPS) staat centraal, de ontvanger (de medewerkers) is niet direct in beeld en er is weinig aandacht of de boodschap wel of niet aankomt. Er wordt niet gecontroleerd of de ontvangers de boodschap hebben ontvangen of begrepen.

Communicatiestroom

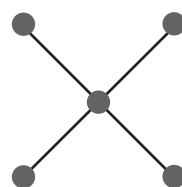
De organisatie hanteert voornamelijk een verticale communicatiestroom. Dit is de meest dominante en ook wel sterkste stroom van formele communicatie: *Verticale communicatie verloopt verticaal tussen hogere en lagere functies. Als de communicatie van hoog naar laag gaat bijvoorbeeld van directie naar de medewerkers, wordt dat ook wel top-down communicatie genoemd.* (Olsthoorn & van der Velden, 2012)

Medewerkers uit de fabriek kennen de directie, managers en leden van de afdeling BPS veelal van zien maar beschouwen hen vooral als mensen die incidenteel rondlopen in de fabriek. Sommige medewerkers geven aan dat zij hun niet altijd durven te benaderen of willen storen met bepaalde zaken. De communicatie met collega's verloopt voornamelijk via *horizontale communicatie: op hetzelfde hiërarchische niveau.* De medewerkers zeggen hierover dat zij collega's van eigen afdeling of samenwerkende afdelingen altijd direct kunnen en durven te benaderen. Er wordt onderling veel informatie uitgewisseld, opvallend is dat dit alleen gebeurt met afdelingen waar direct een connectie mee is. Afdelingen die geen directe connectie met elkaar hebben, zien of spreken elkaar nauwelijks tot zelfs nooit.

Merkwaardig is dat er binnen Bosch Transmission Technology B.V. de mogelijkheid is voor *laterale communicatie: communicatie dat dwars door de organisatie gaat, ongeacht van hiërarchisch niveau*, maar hier wordt veelal geen gebruik van gemaakt en beperkt men zich tot het eigen 'eilandje'. (Olsthoorn & van der Velden, 2012)

Communicatiestructuur

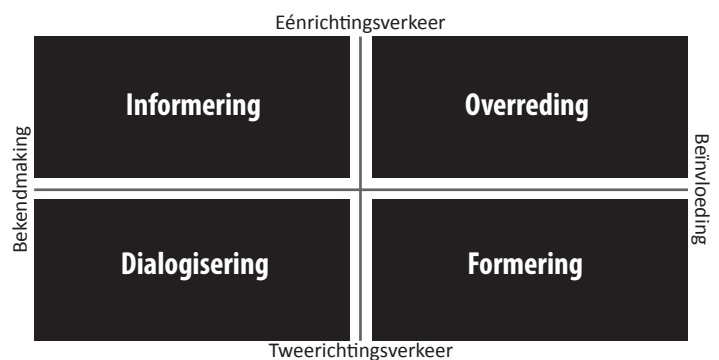
Het vier typen communicatiestructuur van Leavitt (1951) onderscheid vier verschillende communicatiestructuren. De communicatie vanuit de afdeling BPS bestaat momenteel uit het **Wiel** communicatiestructuur.



Er staat één persoon (de afdeling BPS) centraal die als middelpunt fungeert, alle informatie langs verloopt en de informatie met de verschillende individuen uitwisselt. Deze structuur leidt veelal tot weinig tevredenheid bij de medewerkers. Er is een geringe kans op ruis en een overload voor de centrale persoon is zeer groot. De structuur is snel en effectief voor het oplossen van routineproblemen, maar minder geschikt voor lange termijn. (Remmerswaal, 2006)

Communicatiestrategie

Aan de hand van *het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998)* kan aangegeven worden welke communicatiestrategie er momenteel gehanteerd wordt. Momenteel hanteert de afdeling BPS de twee volgende basisstrategieën:



Informeren

Hierbij gaat het er over dat er een boodschap bekend moet worden gemaakt aan de doelgroep. Er is geen mogelijkheid voor de doelgroep om te reageren.

Overreden

Het gaat er hier om dat er een boodschap wordt gecommuniceerd waarmee de doelgroep beïnvloedt moet worden. Meestal gebeurt dit aan de hand van massacommunicatie en is het eenrichtingsverkeer.

Doel interne communicatie

Het doel van interne communicatie, dat gehanteerd wordt door de organisatie, kan aangegeven worden via de Trap van Quirke. De doelen worden aangegeven met een vijftal treden: *ervan weten, begrip hebben, ondersteunen, zich betrokken voelen en zich verbonden voelen*.

Momenteel bevindt de interne communicatie omtrent de Lean Transformation zich voornamelijk op de onderste trede: *Ervan weten*. De medewerkers zijn op de hoogte van de veranderprocessen en alle regelingen en veranderingen hier omheen. De meeste middelen zijn gericht op het overbrengen van informatie. In *bijlagen 5 op bladzijde 40*, wordt het model nader toegelicht. (Reijnders, 2006)

Soorten informatie

Er wordt niet veel informatie verspreid over de Lean Transformation. De informatie die wel verspreid wordt bestaat uit voornamelijk taakinformatie. Deze informatie bestaat uit gegevens die de medewerker nodig heeft om zijn of haar taak te kunnen uitvoeren. *Bijvoorbeeld: een werkinstructie over hoe een veranderproces uit te voeren*. (Reijnders, 2006)

Communicatiemiddelen

De afdeling BPS heeft een drietal doelgroepen gedefinieerd en gesorteerd op basis van belang bij de Lean Transformation. Voor elke doelgroep zijn een aantal middelen gekozen:

Doelgroepen

Primaire doelgroep

- Afdelingshoofden
- Leidinggevenden van afdelingen PM, supervisors, LOG ploegleiders
- Medewerkers MFE, TEF, MFM, QMM, MFP, EAC, LOG, PUR, CTG, HRL

Secundaire doelgroep

- Monteurs
- Operators,
- Systeemcontroleurs
- Heftruckchauffeurs
- TEF, QMM, EAC, PUR, FCM

Tertiaire doelgroep

- Overige medewerkers:
- SAM
- HRL
- Development
- FCM

Doelgroepen

Primaire doelgroep

- Webbased training BPS
- Presentatie in extended infomeeting
- 10 minuten overall presentatie
- 5 minuten per system-CIP project in aparte hoekjes
- 5 minuten RASIC
- Medewerkers bijeenkomst
- Artikel in personeelsblad Contact
- Trainingen

Secundaire doelgroep

- Meelopen in Systeem-CIP
- Onderdeel van ROC traject
- Uitleg van Point-CIP aan andere operators
- Medewerkers bijeenkomst
- Artikel in Contact
- Trainingen

Tertiaire doelgroep

- Medewerkers bijeenkomst
- Artikel in Contact

(Deze doelgroepen en middelenmix zijn door de afdeling BPS zelf samengesteld.)

3.3.4 Conclusie organisatieanalyse

Met behulp van het funderingsschema zijn er verschillende inzichten en onderzoeksresultaten uit de organisatieanalyse naar voren gekomen. Al de bevindingen zijn verwerkt in onderstaand schema en zullen worden meegenomen in het uiteindelijke advies.

Organisatiebeleid kader

Organisatievisie

- Rijke historie/filosofie wordt wel verteld in de boekjes maar niet uitgedragen binnen de organisatie omtrent de Lean Transformation
- Bosch(de organisatie) is heel ambitieus, streeft erna de beste te zijn

Organisatiecultuur

- Eilandjescultuur
- Iedereen is aanspreekbaar en bereid tot helpen maar wordt vooral beperkt tot eigen eilandje
- Medewerkers trots op de organisatie
- Technische werkomgeving
- Voor nieuwkomers lastig aansluiting te vinden
- Hechte familie
- Oud en vertrouwd

Leiderschapsstijl

- Contact met management verloopt informeel
- Leiders zijn benaderbaar maar medewerkers willen/durven hen vaak niet aan te spreken

Organisatiestrategie

- De strategie is bepaald door het hoger management, werkvloer heeft hier geen direct inbreng in
- Differentiatiefocus / klantenfocus
- Streven naar uitmuntendheid

Organisatiestructuur

- Complexe organisatie
- Al spreekt men van top-down communicatie is dat vooral beperkt tot top tot midden, onderste laag vaak overgeslagen

Afdeling BPS

- Holistische benadering
- Eigen visie en missie gebaseerd aan die van de organisatie
- Hanteert eigen doelstellingen

Communicatiebeleid kader

Visie op communicatie

- One way proces visie, eenrichtingsverkeer gericht op zenden van boodschappen
- De zender staat centraal

Communicatieklimaat

- Zowel informele als formele communicatie wordt in gewisseld
- Medewerkers zijn aanspreekbaar maar beperkt zich vaak tot eigen eilandje

Communicatiestructuur

- Wiel netwerkstructuur, weinig terugkoppeling

Communicatiestrategie

- Er wordt geen strategie gehanteerd, op goed geluk
- Op basis van eigen observatie: meest gehanteerde strategie informeren en overreden
- De interne communicatie is momenteel gericht op dat medewerkers: ervan weten en begrip hebben
- Organisatie zou graag met interne communicatie willen bereiken dat medewerkers zich betrokken en verbonden voelen

Organisatie van de communicatie

- Geen communicatiebeleid
- Zijn geen vastgestelde regeltjes

Communicatiestromen

- Verticale communicatiestroom: top-down communicatie
- Medewerkers durven directie managers en afdeling BPS aan te spreken maar willen liever niet storen
- Communicatie collega's onderling verloopt horizontaal



4. Hoofdonderzoek

In voorafgaande hoofdstukken is er gekeken naar relevante trends en ontwikkelingen, een verdieping gedaan in de theorie aan de hand van literatuurstudie en is de organisatie grondig geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt onderzocht of het gewenste ideale beeld over de Lean Transformation van de organisatie kloppend is met het huidige beeld van de medewerkers in de praktijk. Om dit te achterhalen wordt er gebruik gemaakt van een gap-analyse. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de voornaamste onderzoeksresultaten en een conclusie.



4.1 Interne Gap-analyse

Het begrip Gap komt van het Engelse woord ‘kloof’ of ook wel gat genoemd. In Londen is het woord Gap vooral bekend door de zin: Mind the Gap. Deze waarschuwing komt voortdurend voorbij in de ondergrondse metro. Reizigers worden gewaarschuwd voor het gat tussen het metrostel en het perron. Het woord staat bij de Gap analyse voor het verschil (*de kloof*) tussen de gewenste situatie en de werkelijke situatie.

De twee situatie zouden met elkaar overeen moeten komen, maar dat gaat wel eens mis. De organisatie heeft een bepaald beeld over de gewenste - of ook wel ideaal beeld genoemd - hoe de situatie zou moeten zijn, bijvoorbeeld: “*We moeten zo efficiënt mogelijk werken*”. Het kan zijn dat dit beeld totaal anders is bij de medewerkers bijvoorbeeld: “*We moeten zo snel mogelijk werken*”. De gewenste situatie komt dan niet overeen met de bestaande situatie, dan is er sprake van een gap. (Grinten, 2010)

Waarom een interne gap-analyse?

Tijdens het vooronderzoek kwam meerdere keren naar voren dat er vooral ad-hoc gecommuniceerd wordt over de veranderprocessen: *een beetje op goed geluk en niet helemaal goed doordacht*. De afdeling BPS gaf aan als interne communicatie doel te hebben dat medewerkers zich verbonden en betrokken voelen maar tijdens de creatieve sessie gaven zij juist aan vooral te focussen op het informeren van de medewerkers. Het ideale beeld lijkt hierbij niet helemaal te matchen met de praktijk.

Om te achterhalen of er binnen Bosch Transmission Technology B.V. een kloof te vinden is tussen wat de organisatie voor ogen heeft en hoe o.a. de medewerkers erover denken is deze analyse uitgevoerd. Deze bestaat uit 5 stappen. Per stap zal worden toegelicht wat er onderzocht is en welke uitkomsten hier uit voortkwamen.

4.1.1 Streefniveau

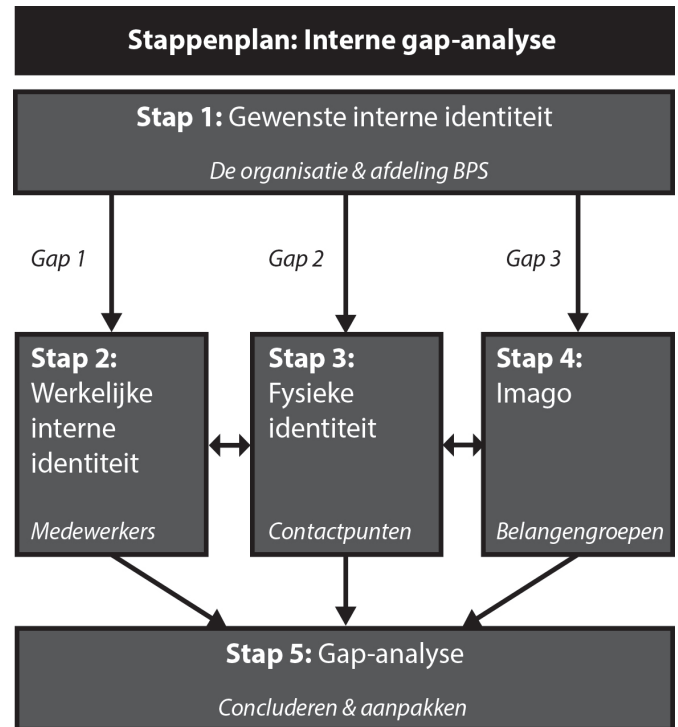
Om de analyse meetbaar te maken is er een streefniveau vastgesteld. Dit niveau is gebaseerd op de wensen en behoeften van de organisatie en de afdeling BPS.

De organisatie wil antwoorden op de volgende vragen:

- *Klopt het ideale beeld van de organisatie met het nu huidige beeld van de medewerkers?*

De afdeling BPS wil antwoorden op de volgende vragen:

- *Hoe denken de medewerkers over de veranderprocessen?*
- *Hoe ervaren de medewerkers de communicatie vanuit de afdeling BPS over de veranderprocessen?*
- *Wat vinden de medewerkers van de communicatiemiddelen die voor de veranderprocessen worden ingezet?*
- *Wat verwachten de medewerkers van de afdeling BPS omtrent de communicatie over de veranderprocessen?*



4.1.2 Gemeenschappelijke vertrekpunten

Tijdens de gehele gap-analyse wordt er gezocht naar de gemeenschappelijke vertrekpunten ook wel GVP's genoemd. Dit zijn simpelweg woorden die de essentie van de identiteit of imago weergeven. In de praktijk worden deze woorden vaak kernwaarden of merkwaarden genoemd. Elke stap wordt afgesloten met een overzicht van welke GVP's er bij deze stap naar voren kwamen.

In de laatste stap (*stap 5*) zal een vergelijking worden gemaakt tussen alle gevonden GVP's en bekeken worden welke gaps hierin te onderscheiden zijn. *Verdere toelichting hierover in stap 5: De gaps concluderen en aanpakken op bladzijde 37.*

4.2 Stap 1: Gewenste interne identiteit

De eerste stap is de gewenste identiteit van de Lean Transformation achterhalen. Een organisatie heeft een identiteit, het verteld als ware wie de organisatie is en hoe zij handelt. De definitie van *Birkigt, Stadler en Funck (1998)* beschrijft het begrip organisatie-identiteit als volgt: *“Organisatie-identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lang termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot uiting te laten komen.”*

De gewenste interne identiteit is het ideaal beeld dat het management voor ogen heeft en naar toe streeft: *“als het zo zou gaan, zou alles perfect zijn”*. Het ideaal beeld bepaald en vormt het doel dat de organisatie wilt bereiken en wordt veelal verwerkt in strategische onderwerpen als; *visie, missie, kerncompetenties en kernwaarden*. (*Grinten, 2010*)

Om de gewenste identiteit te achterhalen zijn er de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Deskresearch:
Uit bestaande documentatie over de Lean Transformation, is onderzoek gegaan naar gemeenschappelijke vertrekpunten.
- Creatieve sessie met de medewerkers van de afdeling BPS:
Aan de hand van een creatieve sessie is achterhaald hoe het management en de afdeling BPS werkelijk denken over de Lean Transformation en de ideale situatie voor zich zien. Tijdens de creatieve sessie is aan de hand van kleuren, dieren en associaties verschillende vragen gesteld om de gemeenschappelijke vertrekpunten te achterhalen.

De compleet uitgewerkte versie van het deskresearch en de creatieve sessie zijn opgenomen in bijlagen 4 op bladzijde 17.

De gewenste identiteit omtrent de Lean Transformation is volgens de organisatie en de afdeling BPS:

De visie van de Lean Transformation:

Het vervaardigen van een wendbare en duurzame afvalvrije order fulfilment proces, van product creatie tot en met de productie van de producten. Om zo op lange termijn de winst en groei van Bosch Transmission Technologie B.V. te waarborgen.

De missie van de Lean Transformation:

De veranderprocessen zo uitrollen in de organisatie dat deze geïmplementeerd worden tot de dagelijkse werkzaamheden van iedere werknemer en door iedereen als standaard wordt beschouwd. En dat iedere werknemer zelfstandig continue verbeteringen waarnemen en processen in gang zetten.

De kerncompetenties van de Lean Transformation:

De beste zijn zit in de genen van de organisatie. Grondlegger Robert Bosch focuste zich hier al op en nog steeds wordt deze gedachtegang verwerkt in de algemene visie en missie van de Bosch Group. Tevens is dit ook de kern van de Lean Transformation: de beste blijven tegenover alle andere. Daarnaast wordt er gefocust op het hele proces: het kan altijd beter, preventie van fouten en het standaardiseren van processen. De harde kern van de Lean Transformation is: continue verbeteren om zo verspilling zoveel mogelijk te elimineren en bestaande processen continue te verbeteren.

De centrale gemeenschappelijke vertrekpunten volgens de organisatie en de afdeling BPS:

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

4.3 Stap 2: Werkelijke interne identiteit

Nadat de gewenste identiteit is vastgesteld wordt er gekeken naar de werkelijke identiteit. In deze stap staan de medewerkers centraal. De werkelijke identiteit is volgens Grinten (2010): *“Datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie.”* Onder kenmerken wordt o.a. verstaan: sterke en zwakke punten van de organisatie, karakteristieken en wat zij typerend vinden van de organisatie. Deze vorm wordt ook wel de gepercipieerde identiteit genoemd omdat het als ware het beeld(perceptie) schets hoe medewerkers de organisatie zien en beleven. Deze perceptie verschilt per medewerker, omdat ieder mens anders betekenis toekent. (Grinten, 2010)

Het beeld dat een medewerker heeft over de organisatie beïnvloed het handelen en gedrag van de persoon. Iemand die zeer ontevreden is over de organisatie zal een totaal andere motivatie en werkhouding hebben dan iemand die juist zeer tevreden is. Daarom is het van essentieel belang voor een organisatie om te weten hoe de medewerkers denken over de organisatie-identiteit en dat medewerkers zich kunnen identificeren met die gewenste identiteit (stap1). (Grinten, 2010)

Om de huidige identiteit te achterhalen is de volgende onderzoeksactiviteit uitgevoerd:

- Enquête
Om te bepalen wat de werkelijke identiteit is onder de medewerkers, worden zijzelf geraadpleegd. De totale groep bestaat uit 1215 medewerkers, omdat deze groep te groot is om iedereen persoonlijk te spreken wordt hun mening gevraagd aan de hand van een enquête.

Wie zijn: de medewerkers

Bij Bosch Transmission Technology B.V. werken bijna 1500 medewerkers. Tijdens deze interne gap-analyse wordt er specifiek de nadruk gelegd op de fabriek ook wel MSE genoemd met de daarbij direct ondersteunende afdelingen als: QMM, LOG, TEF, MFM en MFE. Deze groep bestaat uit totaal 1215 medewerkers, in deze stap zal deze groep beschouwd worden als dé medewerkers.

Selectie in medewerkers

Bewust is er een selectie gemaakt in het aantal medewerkers. De voornaamste criteria voor de selectie is gebaseerd op afdeling. Bosch Transmission Technology B.V. kent een breed scala aan afdelingen. Een groot deel van deze afdelingen kent nog niet of nauwelijks de veranderprocessen binnen de organisatie. Veelal omdat zij hier (nog)niet direct mee te maken hebben of zich op abstracter niveau binnen de organisatie bevinden.

Om goed te kunnen onderzoeken wat het huidige beeld van de medewerkers over de Lean Transformation, is het van belang dat dit onderzocht wordt bij afdelingen die direct of indirect te maken hebben met de veranderprocessen om hun mening te kunnen geven.

De enquête:

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). De enquêteresultaten zijn verwerkt in een infographic.

De vragenlijst en het volledig overzicht van de enquêteresultaten zijn opgenomen in bijlagen 4 op bladzijde 17.

Enquête resultaten

INFOGRAPHIC

Onderzoekspopulatie

De enquête is verstuurd naar in totaal 1215 medewerkers



Fabriek

873 mensen zijn werkzaam in de fabriek (MSE)
Zij ontvingen de enquête op papier



Kantoor

342 mensen op het kantoor
(QMM, LOG, TEF, MFE en MFM)
Zij ontvingen de enquête digitaal



371 enquêtes werden ingeleverd:



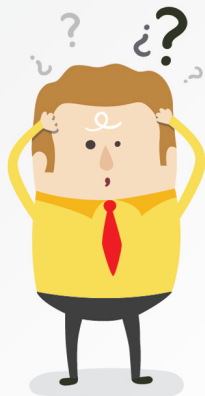
MSE: 250



QMM: 23
LOG: 7
TEF: 33
MFE: 15
MFM: 41
BPS: 2

Totaal: 250

Totaal: 121



40 respondenten waren helemaal
niet bekend met veranderprocessen
*Van dit aantal zijn er 30 medewerkers
werkzaam in de fabriek en 10 op het kantoor*

57% van de medewerkers zijn bekend met de veranderprocessen door
betrokkenheid bij veranderprojecten en **31,7%** heeft iets gelezen of
gehoord in het personeelsblad of tijdens een bijeenkomsten

Het contact met de veranderprocessen kwam door: leidinggevende **20,5%**,
meetings **20,4%**, collega's **18,3%** of door trainingen **16,2%**

Een klein percentage kwam in aanraking door:
informatieborden in de gang **11,7%**, het personeelsblad de Contact **8,7%**
en het minste werd de Beeldkrant **3,3%** aangegeven
(0,5% gaven overige bronnen aan)

73,4% van de medewerkers geeft aan op de hoogte te zijn van welke
veranderprocessen er zijn bij de eigen afdeling

38,4% van de medewerkers geeft aan te begrijpen wat de organisatie wil
bereiken met de veranderprocessen, hierover is **19,9%** neutraal over en
41,7% geeft aan het niet te begrijpen.
(126 werkzaam in de fabriek en 10 werkzaam op het kantoor)

De medewerkers zijn voor **62%** eensgezind met waar de organisatie na toe wil
met de veranderingen. Ook geeft **65,2%** aan de veranderingen als een positieve
ontwikkeling voor de organisatie te zien.

Wel zijn hun meningen verdeeld over het gevoel van betrokkenheid bij de
veranderingen, **26%** voelt zich niet direct betrokken.

Daarnaast vraagt **29%** zich af of de juiste kennis aanwezig is om de
veranderingen goed door te voeren. **55,5%** beschouwd de veranderingen ook
als zijn of haar eigen taak en verantwoording.

Top 5 woorden:

1. Onduidelijk (149x gekozen)
2. Oog voor de toekomst (141x gekozen)
3. Efficiënt (123x gekozen)
4. Continue verbeteren (108x gekozen)
5. Ambitieuw (103x gekozen)



De berichtgeving en informatieverstrekking vanuit de organisatie over de veranderingen wordt door **35,3%** bestempeld als voldoende tot uitstekend en door **64,7%** als matig tot slecht.

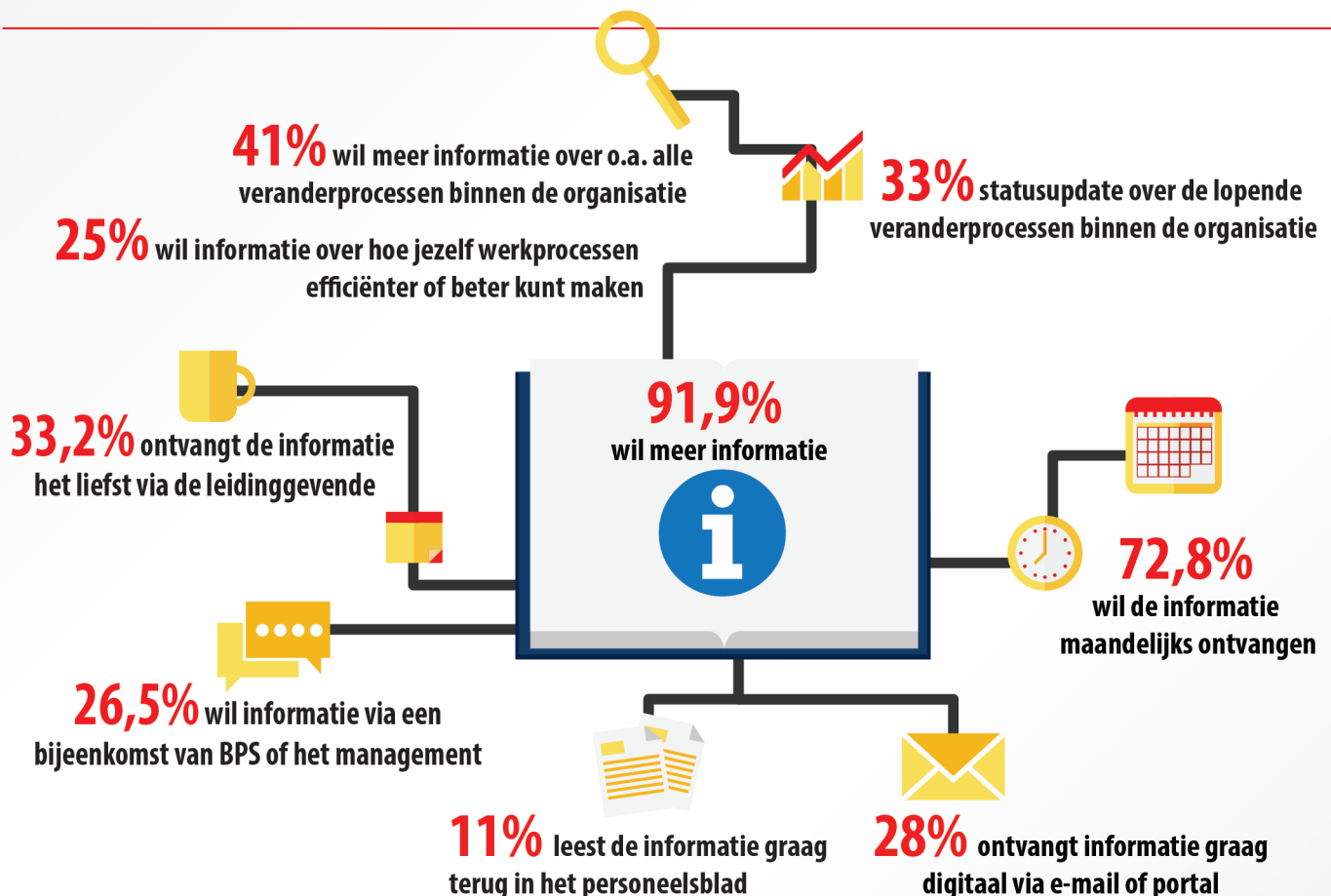
Berichtgeving vanuit de leidinggevende beschouwd **80,6%** als voldoende tot uitstekend en **19,4%** van matig tot slecht.

De afdeling BPS wordt voor **39,6%** bestempeld als voldoende tot uitstekend en door **70,4%** als matig tot slecht beoordeeld.

Informatiebehoefte

De medewerkers geven met **70,4%** aan niet te weten waar of bij wie zij meer informatie kunnen krijgen of vinden over de veranderprocessen

91,9% van de medewerkers zou graag meer informatie willen ontvangen over de veranderingen binnen de organisatie en de voortgang van de projecten



Rapportcijfers

6,1
4,5
5,4

De medewerkers geven de volgende rapportcijfers aan:

De veranderprocessen een **6.1**
(Fabriek: 6,4 en kantoor: 5,8)

De informatieverstrekking over de veranderprocessen een **4.5**
(Fabriek: 4,4 en kantoor: 4,5)

De afdeling BPS een **5.4**
(Fabriek: 5,1 en kantoor: 5,7)

De werkelijke identiteit van de Lean Transformation is volgens de medewerkers:

Voor het in kaart brengen van de werkelijke identiteit is de enquête ingezet. De organisatie gaf vooraf aan dat de medewerkers in zijn algemeenheid niet zo fanatiek reageren op enquêtes of andere vormen van onderzoek. Vooral de medewerkers uit de fabriek zouden niet tot weinig reageren. Eerdere enquêtes werden vooral algemeen verspreid in de kantine of koffieruimtes. Met deze voorkennis is ervoor gekozen de enquêtes voor iedere divisie zo gunstig en persoonlijk mogelijk aan te bieden. De medewerkers werkzaam in de fabriek hebben een papieren versie van de enquête ontvangen via hun eigen teamleider waar ze ook weer ingeleverd moesten worden en de medewerkers werkzaam op het kantoor via de e-mail.

De totale respons was hoger dan verwacht, in totaal hebben er 371 medewerkers gereageerd. Waarvan 250 medewerkers uit de fabriek en 121 vanuit het kantoor. Deze groep is te beschouwen als een redelijke betrouwbare weerspiegeling van de totale onderzoekspopulatie. Met een betrouwbaarheidsfactor van 95% kan er gesproken worden namens bijna de hele onderzoekspopulatie. Daarnaast zouden we uit de respons kunnen opmaken dat medewerkers juist wel graag hun mening over de veranderprocessen willen delen.

De exacte onderbouwing betreft betrouwbaarheid is uitgebreid opgenomen in bijlagen 4 op bladzijde 22.

De resultaten:

Op een enkeling na zijn bijna alle medewerkers bekend met de veranderprocessen. Veelal zijn zij in contact gekomen door betrokkenheid bij veranderprojecten of hebben erover gelezen of gehoord. Opvallend is dat een kwart van de medewerkers die gereageerd heeft niet direct weet welke veranderingen er precies gaande zijn op de eigen afdeling. Tijdens gesprekjes in de wandelgang kwam dit ook meerdere malen ter sprake, medewerker kantoor: *“Er gebeurt van alles overal, maar er is geen totaal overzicht van wat precies.”*

Niet alle medewerkers begrijpen wat de organisatie precies wil bereiken met de veranderingen, maar zijn het daarnaast wel eens met de richting waar de organisatie naar toe wil met deze veranderingen. Het probleem ligt hier waarschijnlijk meer in het feit dat er voor de Lean Transformation geen expliciete doelen zijn geformuleerd. Een medewerker uit de fabriek gaf hierover aan: *“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 bijdragen.”* Een klein percentage voelt zich dan ook totaal niet direct betrokken bij de veranderingen, wellicht doordat zij niet weten wat zij kunnen betekenen. Toch ziet de helft de

veranderingen ook als een eigenverantwoording en taak. Een medewerker van het kantoor zei hierover: *“Zelf ben ik betrokken bij een veranderproces waardoor ik er redelijk wat vanaf weet. De collega die naast mij zit is bijvoorbeeld niet betrokken bij een veranderproject, waardoor hij zich waarschijnlijk ook niet direct geroepen voelt om hier zelf achteraan te gaan. Iedereen heeft het ten slotte al druk genoeg met de eigen werkzaamheden.”*

Over de informatieverstrekking vanuit de organisatie en de afdeling BPS zijn de medewerkers niet zo positief. Een medewerker van het kantoor zegt hierover: *“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 dat dan juist niet nadrukkelijk verteld?”*

Van de medewerkers heeft driekwart geen idee waar zij meer informatie kunnen vinden of krijgen over de veranderprocessen. Bijna alle medewerkers geven aan graag meer informatie te ontvangen. Een medewerker uit de fabriek zegt hierover: *“Soms hoor ik wel eens van een collega iets over een project, als ik dan aan mijn leidinggevende vraag wat het is, weet hij het ook vaak niet. 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 meer wil 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, dat het kost je best veel moeite om informatie te vinden of te achterhalen bij wie je hiervoor moet zijn.”*

De centrale gemeenschappelijke vertrekpunten volgens de medewerkers:

- **Onduidelijk**
- **Oog voor de toekomst**
- **Efficiënt**
- **Continue verbeteren**
- **Ambitieuze**

4.4 Stap 3: Fysieke identiteit

In de voorafgaande twee stappen zijn zowel de gewenste als de werkelijke identiteit besproken, twee ontastbare identiteiten. De fysieke identiteit wordt ook wel visuele identiteit genoemd omdat het bestaat uit alle elementen van de organisatie die je daadwerkelijk kunt waarnemen (*tastbaar zijn*): zien, horen, voelen of ruiken. Dit zijn de punten waarop mensen in contact komen met de organisatie. Denk hierbij aan producten en diensten zoals: huisstijl, reclame, website, medewerkers, (web) winkel enz. (Grinten, 2010)

Omdat deze gap-analyse niet direct gaat om de organisatie ligt de focus in dit onderzoek op de Lean Transformation. Er wordt dus gekeken naar de punten waarmee de medewerkers in contact komen met de Lean Transformation en de afdeling BPS. De afdeling BPS wordt hierin meegenomen omdat zij het voornaamste contactpunt zijn betreft de veranderprocessen.

Om de fysieke identiteit te achterhalen zijn de volgende onderzoeksactiviteit uitgevoerd:

- Deskresearch:
Analyse naar de visuele identiteit als naam, logo, huisstijl en fotografie. Daarnaast analyse van de communicatiemiddelen die worden ingezet voor de Lean Transformation.
- Observaties gedrag BPS:
De medewerkers van de afdeling BPS zijn geobserveerd om het gedrag naar de medewerkers te analyseren.

De fysieke identiteit kan verdeeld worden in twee categorieën: *de visuele identiteit en de contactpunten*. *De Lean Transformation kent nog weinig eigen contactpunten omdat het nu als ware bestaat uit heel veel losse projecten die samen de Lean Transformation vormen. Deze zullen hieronder nader beschreven worden.*

1. De visuele identiteit

De visuele identiteit is de vertaling van woorden (*naam, visie, missie, kernwaarden*) naar beeld (*logo/huisstijl*). De identiteit of ook wel persoonlijkheid van de organisatie wordt zo op een visuele manier uitgedragen. De visuele elementen zijn: logo, huisstijl (*vorm, kleur en typografie*) en fotografie.

Visueel kent de Lean Transformation geen eigen persoonlijk beeld maar maakt het vooral gebruik van het visuele beeld van de organisatie. Op alle uitingen vanuit de afdeling BPS wat te maken heeft met de veranderprocessen staat het logo vermeld en wordt de huisstijl toegepast.

Het logo:



De huisstijl:

De organisatie hanteert een vaste huisstijl en past deze redelijk consequent toe. Het logo wordt op alle middelen toegepast evenals de huisstijl. De huisstijl bestaat uit de kleuren: rood en donkerblauw. Het lettertype Arial wordt het meeste toegepast in de middelen. Over het foto gebruik zijn weinig tot geen richtlijnen en wordt elke keer iets anders gedaan.

2. De contactpunten

De contactpunten zijn momenten wanneer iemand direct fysiek contact heeft met de organisatie of in dit geval de Lean Transformation of afdeling BPS. Onder contactpunten wordt o.a. verstaan: het product, de omgeving, communicatie en het gedrag. *(Omdat het hier gaat om een interne gap-analyse wordt het kopje product buiten beschouwing gelaten.)*

Omgeving: Afdeling BPS

De afdeling BPS bevindt zich in een kantooromgeving direct grenzend aan de fabriek. Het kantoor wordt gedeeld met o.a. trainers, teamleiders en technische ondersteuning. De afdeling BPS zit direct bij de deur. De bureaus zijn geplaatst tegen een groot raam waardoor je direct de fabriek in kijkt. Bij de afdeling BPS kunnen bakjes, stickers venstertjes enz. gehaald worden die gebruikt worden bij de verander projecten.

De communicatie

Alle middelen hebben het logo van Bosch maar het is niet duidelijk dat deze allemaal onderdeel zijn van de Lean Transformation. Verder is er geen structuur of richtlijnen in het communicatiegebruik te ontdekken.

Gedrag:

De afdeling BPS heeft in de Lean Transformation een faciliterende rol, wat inhoudt dat zij zich voornamelijk bezig houden met het ondersteunen van de medewerkers tijdens de veranderprojecten. Medewerkers kunnen hun altijd benaderen voor vragen of hulp. Dit contact gebeurt heel informeel en is geen sprake van machtsverhoudingen. Al stelt de afdeling zich redelijk open, valt het op dat medewerkers die binnen komen en voor het eerst iets komen vragen vaak geen idee hebben bij wie zij moeten zijn en hoe ze iemand moeten aanspreken. *(Dit is gebaseerd op observaties vanaf de werkplek bij de afdeling BPS.)*

De centrale gemeenschappelijke vertrekpunten volgens de contactpunten:

- **Faciliterend**
- **Muurbloempje**
- **Onduidelijk**
- **Ongestructureerd**
- **Op goed geluk**

4.5 Stap 4: Imago

In voorafgaande stappen is gekeken naar de verschillende identiteiten van de Lean Transformation. In deze stap wordt er gekeken naar het imago. Imago is volgens *Grinten (2010)*: *Het beeld dat de belangengroepen (of ook wel de stakeholders) op een bepaald moment van de Lean Transformation hebben.* Dit imago komt voor een groot deel tot stand door het contact dat de belangengroepen hebben met de veranderprocessen. Bijvoorbeeld tijdens trainingen, door het ontvangen en/of uitwisselen van informatie met de afdeling BPS of door interactie met MSE medewerkers.

Het zou ideaal zijn als het imago voor honderd procent door direct contact tot stand komt, maar dat is in de praktijk echter niet het geval. Er zijn verschillende externe imagobepalende factoren die de organisatie en afdeling niet onder controle hebben. Het imago wordt naast fysiek contact met de Lean Transformation door vijf externe factoren gevormd: *het imago van de branche, het land van herkomst, de rol van actiegroepen, de rol van de media en de mening/of het advies van individuen.* Hierdoor is het gecontroleerd managen van een imago onmogelijk te noemen. Het imago wordt nu eenmaal voor het grootste deel bepaald door factoren waar een organisatie geen direct invloed op heeft.

(Grinten, 2010)

Om het imago te achterhalen zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- Semigestructureerde interviews:
- Door middel van interviews met een aantal medewerkers is bekeken hoe medewerkers tegenover de veranderprocessen staan.
- Vragenlijst:
- Voor het interview kreeg de respondent een vragenlijst waarop een aantal vragen werden gesteld als om een aantal punten over het imago vast te stellen.

De uitgewerkte interviews, vragenlijst en de uitkomsten zijn opgenomen in bijlagen 4 op bladzijde 29.

Wie zijn: de belangengroepen

Om het imago van de Lean Transformation te kunnen vaststellen moet er vooraf bepaald worden wie precies onder de belangengroepen vallen. Omdat het gaat om een interne gap-analyse is ervoor gekozen om alleen interne belangengroepen mee te nemen in het onderzoek. De belangengroepen voor dit onderzoek zijn:

Afdelingen:

- HRL: Human Resources Location
- SAM: Sales & Product Management

Middenmanagement:

Managers van de direct ondersteunende afdelingen van MSE:

- TEF: Technical Functions
- QMM: Quality Management & Methods
- LOG: Logistics
- MFE: Engineers
- MFM: Manufacturing

Het imago omtrent de Lean Transformation is volgens de belangengroepen:

Naar aanleiding van de interviews en de vragenlijst is het imago van de Lean Transformation duidelijk geworden. Er zijn in totaal 11 interviews gehouden met van iedere belangengroep minstens één persoon.

De concreet uitgewerkte versies van de interviews zijn opgenomen in bijlagen 4 op bladzijde 29.

De interviews zijn semi gestructureerd afgenomen, dit houdt in dat er vooraf onderwerpen bedacht zijn, maar de vragen zelf niet. Het gaat er vooral om te achterhalen hoe mensen over de veranderprocessen denken, omdat letterlijk vragen wat men vindt over iets geen concreet beeld geeft zijn er een aantal onderwerpen bepaald om ervoor te zorgen dat het antwoord zo breed mogelijk wordt. Door deze manier van interviewen kan er tijdens het gesprek bepaald worden welke richting erop gegaan wordt. *(Verhoeven, 2010)*

De voornaamste uitkomsten uit de interviews zijn:

Afdeling BPS:

- *Afdeling BPS heeft hulp nodig om de veranderprocessen in zijn algemeenheid te kunnen implementeren in de gehele organisatie. Daarvoor komen zij handen en tijd te kort;*
- *Afdeling BPS vraagt geen hulp van andere afdelingen, dit zouden zij wel mogen eisen van de afdelingen;*
- *BPS wordt als verantwoordelijke gezien maar dit klopt niet. Iedereen zou verantwoordelijk moeten zijn.*

De rol van het management en de organisatie:

- *De organisatie en het management speelt momenteel geen aanwezige rol in de Lean Transformation;*
- *Trainingen, activiteiten vanuit BPS worden slecht georganiseerd.*

Gedachtegang/doel van de Lean Transformation;

- De hele verandering bevindt zich nog in de lerende fase misschien wel opstart fase;
- Onduidelijk wie de leiding heeft/verantwoordelijk is voor de Lean Transformation;
- De reden van de Lean Transformation is vaag, onduidelijk en wordt niet duidelijk gecommuniceerd;
- De Lean Transformation heeft geen duidelijke structuur of randvoorwaarden;
- De focus van de Lean Transformation ligt verkeerd, er wordt alleen gefocust op cijfers en wat slecht gaat maar wordt vergeten wat er juist goed gaat en welke successen er al behaald worden;
- Het hoofddoel van de Lean Transformation is uit het oog verloren;
- Als 1 probleem is opgelost en het proces is veranderd wordt vaak gedacht dat "alles" is opgelost;
- Medewerkers zien door de losse projecten de hoofdverandering: de Lean Transformation niet meer terug.

Communicatie: berichtgeving & informatieverstrekking over de Lean Transformation

- Berichtgeving over de Lean Transformation is snel, vaak eenmalig en ingewikkeld van aard;
- Afdelingen werken en communiceren alleen met het eigen vertrouwde eilandje, samenwerking met andere gaat vaak moeizaam of gebeurd niet;
- De Lean Transformation is nu nog te onduidelijk en ingewikkeld;
- Door het gerommel met projecten die niet goed uitgevoerd worden komt de hele Lean Transformation in een verkeerd daglicht te staan en wordt niet meer serieus genomen.

Betrokkenheid;

- Afdelingen voelen zich niet uit zichzelf geroepen mee te doen, pas als zij hiervoor direct benaderd worden;
- Medewerkers en hele afdelingen doen vaak niet (actief) mee aan veranderprojecten omdat zij het te druk hebben met het eigen werk, hoge werkdruk en last;
- Alles moet snel, snel en sneller waardoor projecten en processen soms worden afgeraffeld en de kwaliteit verloren gaat. Hierdoor ontstaan weer problemen waardoor weer tijd verloren gaat en de medewerkers de veranderingen vooral als een extra werklast zien;
- De Lean Transformation leeft maar bij een select groepje terwijl de verandering voor elke medewerker van belang is en mee zouden moeten en mogen doen.

De gemeenschappelijke vertrekpunten zijn volgens de belangengroepen:

- **Logisch redeneren**
- **Continue verbeteren**
- **Oog voor de toekomst**
- **Onduidelijk**
- **Uitdaging**
- **Rommelig**
- **Op goed geluk**
- **Ongestructureerd**
- **Muurbloempje**

4.6 Stap 5: De gap's concluderen en aanpakken

In de voorgaande stappen is alle informatie verzameld voor het uitvoeren van de gap-analyse waarbij de gaps in kaart worden gebracht. Naar aanleiding van deze gaps kan gekeken worden hoe deze kunnen worden aangepakt en gereduceerd. In het hoofdstuk 6: Aanbevelingen voor succesvolle interne communicatie zal er nog dieper ingegaan worden op hoe de gaps kunnen worden aangepakt

De gaps komen op drie verschillende niveaus voor:

Gap 1: Verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit

Als de gewenste en werkelijke identiteit naast elkaar gehouden worden is het duidelijk dat er verschillend gedacht wordt over de identiteit van de Lean Transformation. De organisatie en de afdeling BPS zien de Lean Transformation als een verbeterproces dat er voor zorgt dat Bosch Transmission Technology B.V. de ideale Bosch fabriek wordt. De afdeling BPS levert de medewerkers de tools aan in de vorm van veranderprocessen en verwacht dat de medewerkers deze aanpakken en mee aan de slag gaan. Voor hen blijft dan naast de faciliterende rol, de rol van gids en ondersteuner over: *het helpen en ondersteunen van de veranderprocessen*. Het ideaal beeld zou volgens hen zijn: *dat een groep medewerkers aan de slag gaat met de veranderprocessen. Andere dit zien, overnemen en ook mee aan de slag gaan.*

Echter uit de enquête komt naar voren dat de medewerkers anders denken over de Lean Transformation:

- Sommige medewerkers zijn niet eens bekend met de veranderprocessen, de medewerkers die wel bekend zijn komt voornamelijk door betrokkenheid met veranderprojecten. In tegenstelling tot de eerdere veronderstelling van de organisatie hoort maar 18% over de veranderprocessen via collega's.
- De groep die aangegeven heeft gehoord te hebben van de veranderprocessen (18,7%) niet direct te weten wat de veranderprocessen precies inhouden of betekenen.

Probleem 1(GAP): De medewerkers snappen de gedachtegang achter de Lean Transformation niet

57% van de fabriek en 11% van de kantoor medewerkers geeft aan niet te begrijpen welk doel de organisatie wil bereiken met de veranderprocessen. Hierdoor weten de medewerkers niet wat er behaald moet worden: *welke doelstellingen en wat hun persoonlijke bijdrage/rol hierin kan of moet zijn.*

Oorzaken hiervan zijn:

- Onduidelijke en te weinig informatie
- Niet weten bij wie zij moeten zijn voor meer informatie

GVP'S:

Door dit probleem zien de medewerkers niet de faciliterende rol van de afdeling BPS als gids en wordt de Lean Transformation niet gezien als de drijvende kracht van de organisatie.

Gap 2: Verschillen tussen de gekozen GVP's/Gewenste identiteit en de fysieke identiteit

In de fysieke identiteit komt juist na voren dat de afdeling BPS vooral faciliterend te werk gaat en de medewerkers die fysiek langskomen voorzien van informatie en ondersteuning(gids). Tevens benadrukt het langskomen ook de term muurbloempje: *Al stelt de afdeling zich redelijk open op valt het op dat medewerkers die binnen komen en voor het eerst iets komen vragen vaak geen idee hebben bij wie zij moeten zijn en hoe ze iemand moeten aanspreken. (Dit is gebaseerd op observaties vanaf de werkplek bij de afdeling BPS.)*

GVP'S:

De communicatiemiddelen benadrukt vooral het op goed geluk handelen. De communicatie wordt vooraf niet altijd goed doordacht, waardoor het doel (*de waarom*) van het middel ontbreekt. Door deze ongestructureerde aanpak worden de middelen vaak als onduidelijk gezien.

Gap 3: Verschillen tussen de gekozen GVP's/Gewenste identiteit gericht op het imago

Het continue verbeteren, oog voor de toekomst en het muurbloempje komt sterk naar voren bij het imago van de Lean Transformation bij de belangengroepen. Een groot en opvallend met de gewenste identiteit is dat bij de belangengroepen vooral de GVP'S: Onduidelijk, rommelig, op goed geluk, uitdaging, ongestructureerd naar voren komen. Tevens opvallend is dat de faciliterende rol, gids en drijvende kracht niet beaamd worden in het imago.

4.7 Conclusie hoofdonderzoek

Het ideaal beeld(*gewenste identiteit*) over de Lean Transformation van de organisatie en de afdeling BPS komt niet overeen met het huidige beeld(*werkelijke identiteit*) van de medewerkers. De medewerkers denken over de veranderprocessen(*Lean Transformation*) als volgt:

- **Onduidelijk:** weten niet precies wat het inhoud en wat de organisatie ermee wil bereiken(doel). Hierdoor weten zij niet direct wat hun rol en bijdrage in de verandering is en kan zijn;
- **Oog voor de toekomst:** zien de Lean Transformation als een positieve ontwikkeling voor de organisatie.
- **Efficiënt:** helpt de productieprocessen beter, goedkoper en gestroomlijnder te maken.
- **Ambitieuze:** Staat nog in de kinderschoenen, maar heeft de bedoeling om iets groots te creëren.

Medewerkers hebben behoefte aan meer informatie over de veranderprocessen en de algemene Lean Transformation. Zijn ontevreden over de huidige informatieverstrekking omdat het zich beperkt tot managementniveau, ad-hoc voorbijkomt, doel onduidelijk is, hele communicatie omtrent de veranderprocessen ongestructureerd verloopt en niet weten bij wie of waar zij moeten zijn voor meer informatie.

De faciliterende rol van de afdeling BPS wordt niet gezien door de medewerkers en de belangengroepen. Bij de Fysieke identiteit komt deze rol wel naar voren in het gedrag maar minder in de middelen. Ook de rol van gids en de Lean Transformation als drijvende kracht kom niet naar voren bij beide groepen.

Het beeld (*imago*) bij de belangengroepen komt niet overeen met de gewenste identiteit. De belangengroepen zien wel de begrippen: continue verbeteren, oog voor de toekomst en muurbloempje terug komen, maar kennen ook andere begrippen toe aan de Lean Transformation als: *onduidelijk, rommelig, op goed geluk en ongestructureerd.*



5. Conclusie

Met behulp van verschillende onderzoeksmethoden zijn diverse onderzoeksresultaten zichtbaar geworden. Deze zijn in de oriëntatiefase, organisatieanalyse en het hoofdonderzoek verwerkt tot een conclusie aan het einde van de desbetreffende hoofdstukken. Na afronding van het onderzoek, kan er een antwoord gegeven worden op de centrale vraag: **In hoeverre kan interne communicatie de Lean Transformation ondersteuning bieden?**

Interne communicatie is niet de uiteindelijke oplossing voor het probleem. Achter de Lean Transformation schuilt niet alleen een communicatieprobleem maar een veel groter probleem: een organisatieprobleem. Voordat interne communicatie een actieve en ondersteunende rol kan aannemen moet eerst de Lean Transformation zelf goed onder handen genomen worden.

- *Er is geen duidelijke beschrijving over wat de Lean Transformation precies is, inhoud en waarom deze er is(doel);*
- *De Lean Transformation kent meerdere benamingen, veelal zijn de losse projecten bekend niet de verandering zelf;*
- *De Lean Transformation kent geen randvoorwaarden;*
- *Onduidelijk wie de deelnemers zijn en wat van verwacht wordt;*

Als alle organisatorische elementen geregeld zijn dan kan pas het communicatieprobleem aangepakt worden.

- *Er is geen intern communicatiebeleid omtrent de Lean Transformation;*
- *Communicatie vervult momenteel helemaal geen rol;*
- *Boodschappen informatie is onduidelijk, ongestructureerd en mist een doel;*
- *Er is geen gestructureerde communicatieaanpak gericht op de informatievoorziening voor de Lean Transformation;*
- *Vertaling van de verticale communicatie van top – down en terug;*

Hoe deze aandachtspunten zouden kunnen worden aangepakt en worden opgelost staat in het volgende hoofdstuk **advies voor succesvolle interne communicatie** beschreven.



6. Aanbevelingen voor succesvolle interne communicatie

Aan de hand van het uitgebreid vooronderzoek en hoofdonderzoek zijn de knelpunten van het organisatie- en communicatieprobleem in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt een strategisch advies gegeven over hoe deze knelpunten opgelost zouden kunnen worden.

6.1 De onmogelijke blanco puzzel

Helemaal los van het probleemstuk en dit onderzoek is het een feit dat het goed gaat met de organisatie. Er worden goede jaarcijfers gehaald en binnen de organisatie lijkt alles zo op zijn rolletjes te lopen. Toch wil de organisatie veranderen, maar waarom? Geen vreemde vraag bij een verandering, want waarom zou je iets veranderen dat 'goed' is?

Gezien de ontwikkelingen in de automotive branche is dit geen vreemde reactie. Als we naar de toekomst van Bosch Transmission Technology B.V. kijken is het glashelder dat de organisatie preventief moet veranderen, omdat er een aantal struikelblokken zijn te verwachten. De organisatie heeft naast de bekende concurrentie van buitenaf tegenwoordig ook last van twee interne Bosch concurrenten: de fabrieken in Vietnam en Mexico. Zij worden ook steeds beter in het produceren van kwalitatieve duwbanden met daarnaast het onweerlegbare feit dat zij goedkoper kunnen produceren. De kracht van Bosch Transmission Technology B.V. is dat zij momenteel kwalitatief de best zijn, nu is het de kunst om dit ook te blijven.

Om de beste Bosch duwband producent te blijven speelt de organisatie slim in op de trend: *lean manufacturing*. De organisatie wil zich transformeren tot de ideale Bosch fabriek: *een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige fabriek met zo min mogelijk onnodig afval en kosten*. Om dit te realiseren is de Lean Transformation in het leven geroepen: een ingewikkelde puzzel bestaand uit wel duizenden stukjes die uiteindelijk de ideale fabriek zullen creëren.

De organisatie heeft gretig de puzzeldoos erbij gepakt en zijn volop aan de slag gegaan. Tijdens het onderzoek werd zichtbaar dat sommige afdelingen al flink hebben gepuzzeld en een aantal stukjes al op hun plaats zijn gevallen. Echter kwam in het onderzoek ook naar voren dat niet iedereen fanatiek mee doet. Sommige medewerkers weten niet eens dat er een puzzel is, waar de puzzelstukjes zich bevinden maar vooral niet wat het plaatje van de puzzel is!

Om een puzzel op te lossen heb je vooraf het plaatje nodig: om de ideale fabriek te kunnen creëren moet je wel vooraf weten hoe die ideale fabriek er precies uit ziet. Anders kan je tot in de eeuwigheid door blijven puzzelen. Dit gebeurt er momenteel, de organisatie heeft een ideale fabriek voor ogen, maar dat plaatje staat nog nergens concreet voor iedereen beschikbaar op papier.



Er kan er natuurlijk voor gekozen worden om door te gaan met deze blanco puzzel (*de ideale fabriek zonder concreet plaatje*). Hoelang het duurt voor de puzzel is opgelost blijft een verrassing, het is de vraag of iedereen mee blijft doen en eigenlijk wel inziet waarvoor deze verandering er is.

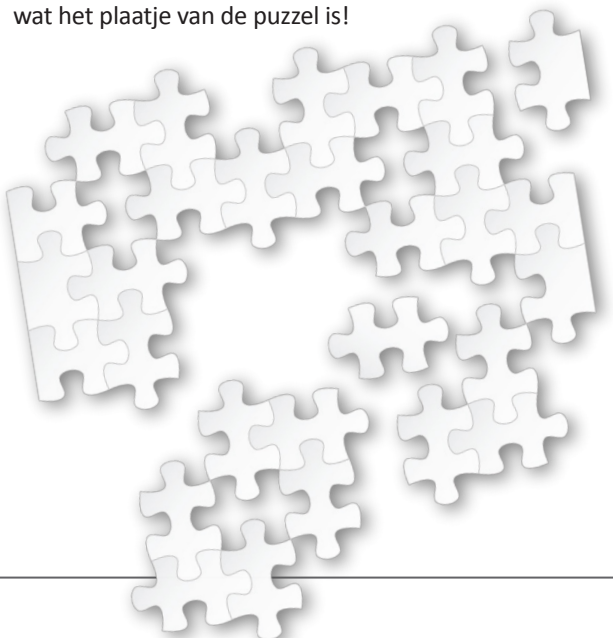
Het advies is om even te stoppen met puzzelen, een stapje terug te doen en de puzzeldoos er weer bij te pakken.

6.2 Terug naar het begin: waar is de puzzeldoos?

Terug naar de puzzeldoos betekent niet helemaal terug naar het begin van de puzzel, maar om te kunnen veranderen moet het wel eerst duidelijk worden waarom, met welk doel en wat er moet veranderen. Filosoof Socrates zei hierover de volgende woorden: *"The secret of change is to focus all of your energy, not on fighting the old, but on building the new."*



We gaan eerst eens kijken naar de puzzeldoos: *wat houdt de puzzel precies in en wat is het plaatje van de ideale Bosch fabriek?* Als dat duidelijk is, dan kan er pas gestart worden met de verbeterde: *Lean Transformation versie 2.0*.



Stappen of puzzelstukken

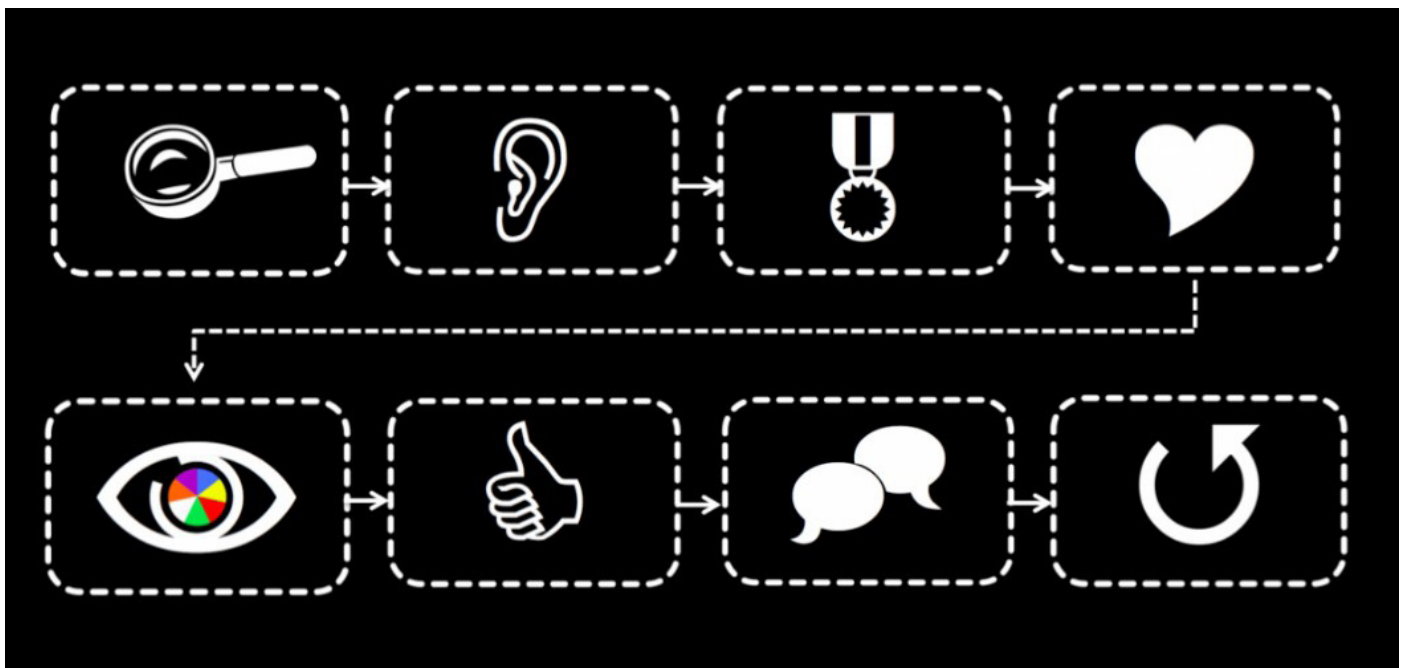
Veranderprocessen verlopen nooit precies stap voor stap, er is dus geen kant-en-klaar stappenplan dat exact afgewerkt kan worden. Echter heeft een verandering wel structuur nodig, dus kan er beter gesproken worden in plaats van stappen over puzzelstukken die opgelost moeten worden. De puzzelstukken dienen dan eerder als een reminder, dan als een letterlijke stap die genomen moet worden om het veranderproces zo goed mogelijk uit te voeren.

De puzzelstukken bestaan uit: de diagnose: *cijfers en rugnummers, hoe praat men over de verandering?, de spelers, de medewerkers, de verandervisie: kleur bekennen, positioneren van de verandering, het interventieplan en de uitvoering*. In de volgende paragrafen worden de puzzelstukjes verwerkt en zal de aanpak per puzzelstuk toegelicht worden. De puzzelstukjes zijn te herkennen icoontjes. Deze puzzelstappen zijn afkomstig van de theorie van veranderexpert Huib Koeleman. (Koeleman, 2015)

Toch is het wel handig om een soort van “vrij” communicatieplan te hanteren om: *(communicatie)gedachten te ordenen, de communicatietaken te structureren, de richting van de communicatie te bepalen, om geld en menskracht te kunnen bepalen en de juiste middelen te bepalen*. De Reflectieve Communicatie Scrum is hiervoor wellicht de meest geschiktste methode. Deze flexibele methode is een vorm van *Agile management* wat staat voor: *slim, flexibel, beweeglijk en oplettend*. (Ruler, 2013)

De methode is flexibel omdat er continue gekeken wordt naar wat de huidige situatie is: er wordt een stap gezet, daarna wordt gekeken wat het effect was van deze stap (evaluatie), hierna wordt bepaald of er aanpassingen verricht moeten worden en pas bij tevredenheid wordt er een volgende stap gezet.

In bijlagen 5 op bladzijde 38 wordt de Reflectieve Communicatie Scrum uitgebreid uitgelegd en nader toegelicht



Een communicatieplan is voor de Lean Transformation geen geschikt middel om de communicatie te regelen. In een traditioneel communicatieplan is alles vooraf, precies per situatie vastgelegd welke resultaten er behaald zullen worden en welke route hierbij gevolgd wordt. Dit werkt alleen als de omgeving van hetgeen waarvoor het communicatieplan is ontwikkeld niet verandert. Tijdens een veranderproces is er juist continue verandering waardoor het traditioneel communicatieplan geen toegevoegde waarde heeft.



**Puzzelstuk: De diagnose,
cijfers & rugnummers**

6.2.1 Zwart op wit

De Lean Transformation staat nog niet duidelijk voor iedereen concreet beschreven. Nu weten de medewerkers niet voor welk probleem er gezocht wordt naar een oplossing. *Want wat is die ideale Bosch fabriek, hoe kan de organisatie de ideale Bosch fabriek worden, met welk doel en wat zijn de randvoorwaarden?* Door de antwoorden op deze vragen vast te leggen kan er op een gegeven moment worden gezegd: *de puzzel is opgelost we zijn nu de ideale Bosch fabriek.*

Waarom veranderen?

Het is voor zowel de organisatie als de medewerkers van belang om te weten waar de organisatie nu staat, waar de organisatie heen wil en weten wat er mis gaat als er niets gedaan wordt. Want het veranderproces is er niet zomaar! De organisatie heeft een duidelijk probleem gesignaleerd en gekozen om preventief te veranderen om ervoor te zorgen dat de organisatie over 10 jaar nog bestaat.

De diagnose:

Om te kunnen starten met de Lean Transformation 2.0 moet er in kaart gebracht worden wat de situatie is:

- *Is er sprake van een directe crisis?*
- *Is er (nog) genoeg tijd?*
- *Is de verandering zelf ontwikkeld of opgelegd?*
- *Is er ruimte voor alternatieven?*
- *Wat kunnen we leren van de vorige veranderingen of van andere vestigingen?*

Cijfers en rugnummers:

Bij een verandering gaat het om concrete cijfers en feiten. De verandering moet beschreven worden aan de hand van de gehanteerde veranderstrategie, keuze gemaakt worden of dit in vaktaal of begrijpelijk Nederlands geschreven moet worden, snapt iedereen de informatie die gedeeld gaat worden en hoe interpreteert iedereen deze informatie (*hoe geven zij betekenis aan de boodschap*)?

Het moet voor iedereen helder worden wat Bosch Transmission Technology B.V. voor aangrijpingspunt heeft voor de organisatieverandering: moet de *strategie, structuur, cultuur of de systemen worden aangepast*? Bij de Lean Transformation ligt de focus van de veranderingen voornamelijk op de structuur en de systemen.

6.2.2 Geef het beestje een naam

De verandering heeft geen eenduidige naam, het heet officieel de Lean Transformation maar de puzzelstukjes die in de praktijk worden verspreid zoals trainingen en veranderprojecten hebben ieder hun eigen benaming. Een eigen benaming is natuurlijk nodig om onderscheid te kunnen maken in o.a. de verschillende projecten maar het zou raadzaam zijn om een koppeling te maken met de Lean Transformation.

De Lean Transformation zou opgedeeld kunnen worden in categoriseren waaraan thema's verbonden zijn, zodat de losse projecten verbonden zijn met de hoofdverandering. Hierdoor zullen de medewerkers i.p.v. de losse puzzelstukjes het geheel van de puzzel (*Lean Transformation*) blijven zien.

6.3 De puzzelhandleiding

In een handleiding staat o.a. beschreven: *wat je moet doen, hoe je dat moet doen, waarom je het doet, wie je nodig hebt, wat je nodig hebt en vooral wat je ermee bereikt.* Een verandering groot of klein heeft ook een handleiding nodig waarin antwoord gegeven wordt op al deze vragen. Hierdoor kan er doelgericht, gestructureerd en snel gewerkt worden.

Officieel is op papier de Lean Transformation niets meer dan cijfers en feiten, maar in de praktijk is een verandering ook: emotie. Een verandering brengt nogal wat commotie met zich mee; bekende en vertrouwde dingen veranderen of verdwijnen wellicht zelfs. De mens houdt niet van veranderingen, we raken snel in de war en krijgen een behoefte aan informatie.



Wat denken de medewerkers?

Tijdens een veranderproces is het belangrijk voor je uitleg geeft eerst te bekijken wat de medewerkers denken en wat er onder hen leeft. Iedereen binnen Bosch Transmission Technology B.V. heeft de afgelopen jaren gezien dat er nog twee gelijkwaardige (*duwband*) fabrieken zijn gebouwd in lagenlonen landen, dicht bij de klanten: *wat vinden zij daarvan? Welke vragen of misschien wel angsten roept dit bij hen op? Hoe zien zij de toekomst voor zich?*

Ga na hoe bepaalde gedachten tot gang zijn gekomen, welke patronen hierin te herkennen zijn. Medewerkers geven nu aan het management onduidelijk te vinden over de Lean Transformation; *hoe komt het dat zij dit beeld hebben? Is het terecht? Wat kunnen we doen om het beeld te verduidelijken?* Door te weten wat er daadwerkelijk onder de medewerkers leeft en wat hen drijft kan je uiteindelijk veel beter en gericht communiceren.



**Puzzelstuk: Hoe praat men
over de verandering?**

Vraag het aan de medewerkers

Opvallend is dat er nu vooral door de organisatie, afdeling BPS en de Lean Transferday groep vaak gedacht wordt namens en voor de medewerkers, deze gedachten worden voornamelijk gebaseerd op aannames. Het is haast noodzakelijk om regelmatig grondig en tussentijds onderzoek te verrichten naar wat de medewerkers daadwerkelijk vinden van de Lean Transformation. Zo voorkom je dat er onnodig tijd en energie in iets gestoken wordt waar uiteindelijk niets mee gedaan wordt maar ook dat medewerkers opeens gaan afhaken omdat zij bijvoorbeeld ontevreden zijn of niet begrijpen wat van hen verwacht doet.

Opvallend uit het hoofdonderzoek is dat zowel medewerkers uit de fabriek als van het kantoor graag hun mening willen delen, maar er bijna nooit door de organisatie na gevraagd wordt. Hier zou slim gebruik van gemaakt kunnen worden. De afdeling BPS zou bijvoorbeeld regelmatig een groepsdiscussie kunnen houden, enquêtes, spreekuur of interne lezingen/info meetings. *In paragraaf 6.7 op bladzijde 48 worden deze mogelijke middelen nader toegelicht.*

Veranderfases

De meest klassieke benadering op veranderingen is van Lewin, 1947. Hij onderscheid drie verschillende fasen in veranderen: ontdooien, bewegen en vervolgens weer stollen. Om weerstand te voorkomen en wellicht te overwinnen moet volgens Lewin medewerkers eerst ontdooien van de bestaande situatie. De medewerkers moeten eerst de gelegenheid krijgen te weten, snappen en begrijpen wat de verandering inhoudt voordat zij de uiteindelijke noodzaak ervan inzien.

De ontdooi fase is gefocust op informeren: zowel over de inhoud van de verandering als over de komende stappen van de verandering. Medewerkers krijgen zo de tijd om betekenis te geven aan de verandering.

Als de medewerkers ontdooid zijn moeten ze gaan bewegen, werken aan de verandering zelf. Tijdens dit leerproces zal er beweging moeten komen van de oude naar de nieuwe situatie. De focus van deze fase ligt nu niet meer op het alleen informeren maar vooral op bewustwording. Medewerkers moeten zich bewust gaan worden van wat de beperkingen/fouten zijn van de oude situatie, om het nut van de vernieuwing in te zien. Men zal ruimte nodig hebben om te experimenteren om bestaande werkprocessen te kunnen aanpassen en te veranderen naar de nieuwe situatie.

Als de nieuwe situatie bereikt is moet men weer stollen. De nieuwe handelingen worden vanaf dan als normaal beschouwd en uiteindelijk als (nieuwe)standaard gehanteerd. (Lewin, 1947) (Koeleman, 2013)

6.3.1 Uitleg: De Lean Transformation wat?

Als de Lean Transformation uiteindelijk door de organisatie op papier is gezet; *de cijfers & feiten*, in kaart is gebracht *wat er onder de medewerkers leeft* en *wat hen drijft* is het tijd voor de uitleg. Wat is nu de Lean Transformation: wat houdt de verandering in?

De Lean Transformation is een preventieve verandering, dit houdt in dat er uit voorzorg een verandering wordt doorgevoerd. Koeleman (2013): *“Het is beter om het dak te repareren als de zon schijnt.”* Voordeel van preventief handelen is dat er meer tijd is om een doordacht plan te ontwikkelen en uit te voeren, maar een nadeel is dat andere wellicht niet direct de noodzaak voor een verandering zullen inzien. (Koeleman, 2013)

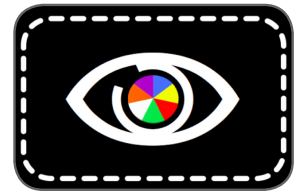
Bekendheid van begin- en eindpunt

Vanuit de medewerkers komt er vaak het meeste weerstand wanneer het voor hen onduidelijk wordt. Tijdens een verandering wordt er vaak door de organisatie gedacht dat iedereen vast wel precies weet en begrijpt waar de organisatie naartoe aan het werken is. Dit lijkt ook bij Bosch Transmission Technology B.V. het geval, de organisatie weet wat zij willen maar de medewerkers lijken dit niet helemaal te begrijpen.

Uit de enquête kwam naar voren dat 42% van de medewerkers niet begrijpt wat de organisatie wil bereiken met de veranderprocessen. Het antwoord op deze vraag is redelijk simpel te beantwoorden: *De Lean Transformation zorgt ervoor dat Bosch Transmission Technology B.V. de beste Bosch duwband manufacturing blijft, zodat de organisatie over 10 jaar nog steeds voort bestaat.*

De organisatie en het management communiceren deze boodschap nu niet en houden het zelf een beetje verborgen. Om ervoor te zorgen dat iedereen het nut gaat inzien van de Lean Transformation is het belangrijk dat deze boodschap overgebracht wordt op de medewerkers. Het zal voor hen veel duidelijker worden waarom zij moeten veranderen en de Lean Transformation niet maar gaan zien als zomaar een projectje.

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)



Puzzelstuk: De verander- visie, kleur bekennen

6.3.2 Instructies

Tijdens het onderzoek kwam het begrip onduidelijk vaak naar voren en werd de Lean Transformation meerdere malen ingewikkeld genoemd. Volgens de enquête zien de medewerkers voor 56% de veranderingen ook als hun eigen taak en verantwoording. In de interviews werd daarbij aangevuld dat medewerkers die niet direct betrokken zijn bij de veranderprocessen geen idee hebben wat hun bijdrage kan zijn aan de Lean Transformation.

De resultaten van de enquête zijn opgenomen in bijlagen 4 op bladzijde 23.

Vanuit de organisatie wordt er gesproken over een ideale situatie omtrent de Lean Transformation waarbij medewerkers zelf veranderprocessen gaan uitvoeren en implementeren in hun dagelijkse werkzaamheden. Dat is een mooi ideaal beeld, maar om dat in de praktijk te creëren zal niet zo simpel zijn. Vooral in het begin (*maar ook als je iets op de juiste manier wil aanleren*) hebben medewerkers instructies, sturing en regels nodig. Anders gaat iedereen zomaar “wat” doen en geven zij een eigen invulling aan de Lean Transformation. Geef iedere medewerkers, afdelingen of divisies een duidelijk taak en instructie mee wat er van hen verwacht wordt: *Moeten zij uit zichzelf iets gaan doen? Of verteld hun leidinggevende wat hun bijdrage is?*

6.3.3 Regels: de randvoorwaarden

Medewerkers de gelegenheid bieden om een eigen draai te geven aan de Lean Transformation is niet aan te raden, gezien de organisatie iets wil bereiken. Dan is het verstandiger de medewerkers een standaard basis aan te leren waarbij gefocust wordt op het algemene einddoel: *de ideale fabriek creëren*. Want wanneer is de Lean Transformation gelukt, de ideale fabriek gecreëerd? Stel randvoorwaarden op: *wat willen we bereiken in een periode van een maand, halfjaar en een jaar?* Door dit op papier te zetten is er een doel waarna gestreefd kan worden en nog belangrijker dit maakt het meetbaar. Deze doelen moeten voor zowel het management tot de vloer helder en duidelijk zijn zodat iedereen weet waarnaartoe er gewerkt wordt.

Verandervisie bepalen

Als de basis van de Lean Transformation is bepaald en vast is gelegd kan de veranderaanpak gekozen worden: *Vanuit welke visie wil Bosch Transmission Technology B.V. de verandering aanpakken?*

Iedereen binnen een organisatie ongeacht functie of positie etc. zal een andere betekenis toekennen aan het begrip organisatieverandering. De manier waarop een verandering wordt gepakt wordt veelal gebaseerd op achtergrond of overtuigingen van de medewerkers, het management en de organisatie waardoor ze onderling erg zullen verschillen. Enige waar zij waarschijnlijk over eens zijn is dat het communicatie aspect van de verandering lastig is. Er wordt veelal gezocht naar de “beste” manier.

Koeleman (2013) benoemt een aantal voornaamste oorzaken van een mislukte verandering: Te veel of juist veelte weinig gecommuniceerd, op het verkeerde moment, op de verkeerde manier en door de verkeerde mensen.

Caluwé en Vermaak (1999 en 2006) onderscheiden vijf verschillende strategieën 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 welke visie(kleur) de ander denkt en weten zij dus hoe de ander tegenover de verandering aankijkt;*
- *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*)

De Lean Transformation bevindt zich nu nog deels in de blauwe strategie; *de uitwerking staat van tevoren al vast en er wordt rationeel gewerkt volgens een stappenplan*. Een meer passende strategie zou een combinatie zijn van groen en wit: groeien en toekomst gericht.

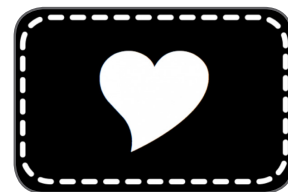
Groene strategie:

Groeien en ontwikkelen staan centraal, de organisatie wil veranderen door te leren.

Witte strategie:

Het losmaken van energie staat centraal, de organisatie is gefocust op de toekomst en staat voor allerlei veranderingen open.

In bijlagen 5 op bladzijde 39 wordt het model nader toegelicht.



Puzzelstuk: De medewerkers

6.4 De puzzelstukjes

Om de verandering goed door te voeren is het verstandig om vooraf grondig te inventariseren welke puzzelstukjes er nodig zijn om de verandering tot stand te laten komen. Welke partijen zijn er nodig om de puzzel op te lossen? Uit de interviews is gebleken dat de afdeling QMM(kwaliteit) momenteel weinig betrokken wordt bij de veranderingen; vaak worden zij overgeslagen waardoor er achteraf opeens tegen een kwaliteitsprobleem aangelopen wordt. Door de juiste afdelingen er vanaf het begin erbij te betrekken kan dit wellicht voorkomen worden. Ook de afdeling Communicatie wordt momenteel niet betrokken bij de veranderingen, meer over de rol die communicatie kan vervullen wordt uitgebreid toegelicht in paragraaf 6.5.3.

Meerdere afdelingen waaronder de afdeling HRL gaf aan in de interviews momenteel geen actieve rol te spelen maar dit wel te willen, het is dus raadzaam uitgebreid in kaart te brengen wie er nodig zijn en welke rol zij gaan vervullen in de verandering. Al deze partijen vervullen verschillende rollen in het veranderingsproces wat inhoudt dat zij ook ieder een andere soort informatiebehoefte hebben. *De uitwerkingen van de interviews zijn terug te vinden in bijlagen 5.*

Waar komt de puzzel vandaan?

Het moet voor iedereen duidelijk zijn van wie de verandering precies afkomt. Nu wordt er vaak gedacht dat de veranderprocessen van de afdeling BPS komen omdat zij deze faciliteren. De Lean Transformation is een initiatief van de organisatie zelf en niet van een afdeling.

6.4.1 Sorteren, opsporen, uitzoeken en selecteren

De ideale fabriek puzzel bestaat uit duizenden puzzelstukjes, al deze puzzel stukjes moeten eerst gesorteerd worden, missende stukjes worden opgespoord, daarna worden uitgezocht en de juiste moeten worden geselecteerd. *Welke mensen, afdelingen, tools, middelen, kennis, geld is er nodig om de verandering te realiseren?* Door in kaart te brengen waar de verandering exact verwacht wordt kan er op die plek specifiek gericht en ingespeeld worden door meteen de juiste puzzelstukjes in te zetten.

De medewerkers

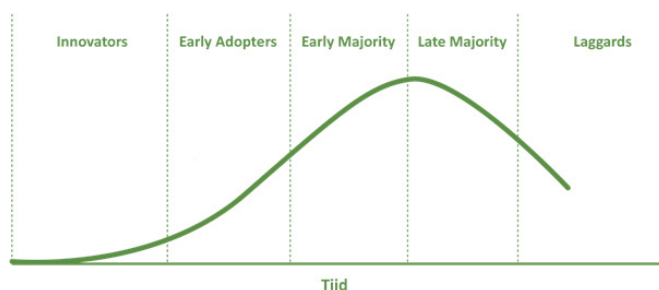
De medewerkers krijgen uiteindelijk te maken met de verandering, dit brengt veel met zich mee. Want het is lastig vooraf te bepalen hoe de medewerkers zullen reageren op de veranderingen in de organisatie. Zullen zij het accepteren of juist negeren?

De organisatie en de afdeling BPS gaat er nu deels vanuit dat mensen uit zichzelf mee gaan doen met het puzzelen aan de Lean Transformation, echter is dit niet het geval in de praktijk. Er moet rekening gehouden worden met het verschil in acceptatie van de medewerkers.

De behoeften en manier van accepteren hangen af van:

- de gevolgen van de verandering;
- de kennis die de medewerker vooraf al heeft over de verandering;
- de relatie tussen medewerker en organisatie, de aard van de verandering en de veranderaars;
- de persoonlijke verandervermogen en veranderbereidheid van de medewerker. (Koeleman, 2015)

Rogers (1983) onderscheid vijf verschillende groepen waarin aangegeven wordt waar iemand zich bevindt in het acceptatieproces van de verandering:



Innovators: de initiatiefnemers van een verandering.

Early adopters: volgen al snel de innovators.

Early majority: kijken even af, maar volgen daarna al snel.

Late majority: doen pas mee als zij overtuigd zijn.

Laggards: de achterblijvers, vaak negatief over de verandering.

In bijlagen 5 op bladzijde 40, wordt het model nader toegelicht.

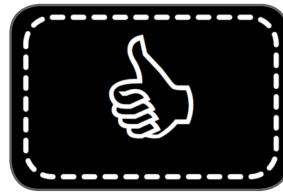
6.5 Het veranderteam

Als de ideale fabriek op papier is vastgelegd, het plaatje duidelijk is geworden, het doel van de puzzel en de stukjes klaar liggen is het tijd om te puzzelen. Om het puzzelen aan de Lean Transformation gestructureerd en goed te laten verlopen is er nog het juiste veranderteam nodig om dit te organiseren.

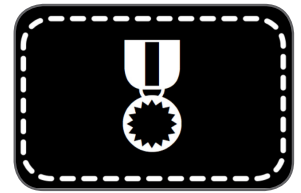
Bij het samenstellen van het veranderteam is het verstandig om vooraf te kijken hoe de samenstelling van het team is: *wat voor positie hebben de spelers in de organisatie? Wat gebeurt er als deze spelers wegvallen? Wat voor persoonlijkheden zijn deze deelnemers: stralen zij vernieuwing of gezag uit enz.* Zo is het bijvoorbeeld verstandig om de groep samen te stellen uit verschillende persoonlijkheden i.p.v. dezelfde.

Hoe communiceren ze?

Er moet ook onafhankelijk gekeken worden naar elke deelnemer over welke vaardigheden zij beschikken en hoe communicatief zij zijn ingesteld. Zijn ze in te zetten als sleutelfiguur van de Lean Transformation? Zijn de spelers sprekers, motivators of juist facilitators? Kennen zij de boodschap van de Lean Transformation? Zijn zij in staat te communiceren, zowel als zender van een boodschap als ontvanger van informatie uit de organisatie?



Puzzelstuk: Positioneren van de verandering



Puzzelstuk: De spelers

Hieronder volgt een advies van een aantal sleutelfiguren die niet zouden mogen ontbreken tijdens de Lean Transformation:

6.5.1 Held Lean Transformation

De Lean Transformation heeft momenteel geen duidelijke leider hierdoor weten de medewerkers niet precies wie er verantwoordelijk is voor de Lean Transformation. De rol van de “held” bestaat voornamelijk uit het verdelen van de taken, zorgen dat iedereen mee doet: motiveren en overtuigen. Hij waakt ervoor dat de puzzel vormend en de gestelde doelen gehaald wordt zodat de ideale fabriek langzaam zichtbaar wordt.



Iemand van het hoger management zou het beste deze rol kunnen vervullen. De “held Lean Transformation” straalt gezag uit en heeft een hoge positie in de organisatie

6.5.2 Politieagent



Nu kent de Lean Transformation nog geen concrete regels en is iedereen zo goed als vrij om te doen wat zij willen. Voor de *Lean Transformation 2.0* worden wel regels opgesteld maar deze moeten ook nageleefd worden. De rol van de “politieman” is ervoor zorgen: dat de regels worden nageleefd, ondersteuning bieden waar nodig, faciliterend en gids.

Deze rol zou vervuld kunnen worden door de afdeling BPS. De afdeling is de producent van veranderprocessen, weet hier alles over en kan hierdoor goed ondersteunen en de regels waarborgen.

6.5.3 Communicatie-alien

Communicatie vervult momenteel nog geen actieve rol in de Lean Transformation. Het was vooral vergeten en nog even aan de kant geschoven, ook vooral doordat de Lean Transformation zelf nog niet goed op papier stond. Je kunt namelijk pas “iets” communiceren als je ook iets hebt om over te communiceren.



De Lean Transformation heeft een communicatie persoon nodig. Iemand die de visie, strategie en veranderaanpak van de Lean Transformation vertaald naar één heldere boodschap en deze overbrengt naar de medewerkers. De rol van deze “communicatie-alien” bestaat het ontwikkelen en consistent uitvoeren van een intern communicatiebeleid.

Hij vertaalt boodschappen van top-down en terug (*verticale communicatie*) en spreekt de taal zowel de taal van de organisatie als van de medewerker op de vloer. Daarnaast ontwikkelt hij gerichte communicatiemiddelen om iedereen te voorzien van de juiste informatievoorziening. Tevens zorgt hij voor een verbindende factor door transparantie te creëren tussen afdelingen (*horizontale communicatie*).

In paragraaf 6.7 wordt verder ingegaan op welke rol interne communicatie zou kunnen vervullen tijdens de Lean Transformation.

6.6 Puzzelplan

Alles ligt nu klaar: het plaatje van de ideale fabriek is vastgelegd, de regels staan vast, de strategie is bepaald, de puzzelstukjes zijn uitgezocht en het veranderteam staat klaar. De Lean Transformation kan nu gepositioneerd worden.

Lean Transformation 2.0

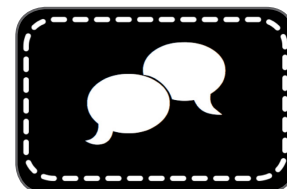
De centrale boodschap en positionering wordt bepaald aan de hand van de gekozen (*kleuren*) veranderstrategie. De volgende elementen mogen hierin zeker niet ontbreken:

- *De reden/het besluit voor de verandering, om de Lean Transformation in te zetten; Voor welk probleem is de Lean Transformation de oplossing? Waar komen we vandaan en waar willen we heen?*
- *Noodzaak van de verandering; Wat gebeurt er als we niets doen met dit probleem?*
- *Waarom er gekozen is voor deze vorm van verandering; Lean Manufacturing?*
- *Belang van het besluit en samenhang met andere veranderingen; Als er voor de medewerkers geen belang of noodzaak is om te veranderen. Zullen de veranderacties snel overwoekerd worden door de bestaande “belangrijkere” dagelijkse werkzaamheden.*

Interne communicatie inzetten

Er is gekozen voor een veranderstrategie waarbij medewerkers mee mogen denken met de veranderingen. De standaarden worden doorgevoerd door de organisatie, maar de medewerkers mogen hun mening hierover delen voor eventuele aanpassingen of aanvullingen op de standaard. Om dit mogelijk te maken moet er voldoende ruimte geschept worden zodat discussie en dialoog kan plaats vinden. Interne communicatie zal hierin een belangrijke rol spelen.

Hoe interne communicatie het beste ingezet kan worden wordt verder toegelicht in paragraaf **6.7 Communicatie of zo iets.**



Puzzelstuk: Het interventieplan

Om de communicatie van de verandering kracht toe te zetten zijn de juiste woorden en beelden belangrijk om de rode draad van alle veranderingen te koppelen aan dé verandering: de Lean Transformation. Aandachtspunten waar rekening mee gehouden moet worden zijn: *is de Lean Transformation begrijpelijk en gemakkelijk te onthouden? Wordt er geen vakjargon gebruikt of afkortingen? Is er een slogan? Welke symbool staat er voor de verandering?* Interne communicatie zorgt er dus voor dat de Lean Transformation aantrekkelijker, op de juiste manier vertaald en goed overgebracht wordt.

6.7 Communicatie of zo iets

Communicatie is nu nog het vergeten en misschien ook wel verloren puzzelstuk binnen Bosch Transmission Technology B.V. Het heeft geen concrete vorm en weinig toegevoegde waarden sinds het bij een verandering juist enorm belangrijk puzzelstuk is.

Intern communicatiebeleid voor de Lean Transformation

Om interne communicatie een rol te geven moet eerst duidelijk worden wat het precies inhoudt. Het is verstandig om een intern communicatie beleid te ontwikkelen omtrent de Lean Transformation. Hierin staat de *visie, functie, strategie, randvoorwaarden en de organisatie van de interne communicatie* in beschreven.

Visie

In de hele organisatie zijn er geen richtlijnen voor communicatie. Om de algemene communicatie te verbeteren zou er ook een algemeen communicatiebeleid ontwikkeld moeten worden, zo voorkom je wildgroei aan communicatiemiddelen en dat iedereen maar wat doet. Dit voorkomt ook dat communicatie vergeten wordt of gezien wordt als iets dat iedereen wel kan.

Het belangrijkste onderdeel van een intern communicatiebeleid is de visie op communicatie. De visie verteld als ware op welke manier er tegen communicatie wordt aangekeken. Verschillende communicatiedeskundige hebben zo ieder hun eigen visie op interne communicatie gevormd.

In bijlagen 3 op bladzijde 9 staan een drietal visies beschreven die waarschijnlijk het beste aansluiten bij de gedachte van de verandering en wat Bosch Transmission Technology B.V. wil met interne communicatie.

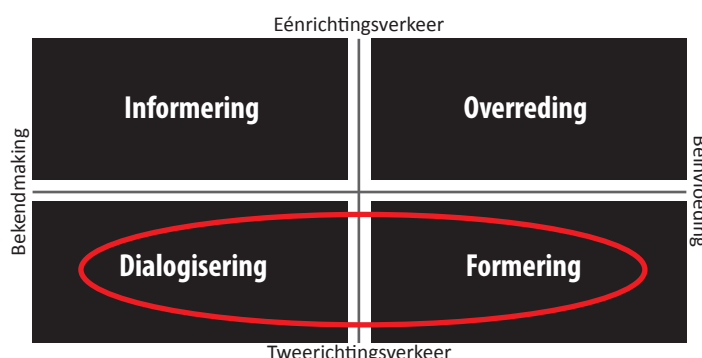
Functie

Interne communicatie kan verschillende functies vervullen binnen een organisatie. Communicatiedeskundige Reijnders, onderscheid drie verschillende functies: Smeerfunctie, bindfunctie en een interpretatiefunctie.

Interne communicatie deskundige Koeleman onderscheid nog eens vier functies: *Het faciliteren van werkprocessen, het optimaal gebruiken van aanwezige kennis, motiveren en verbinden van medewerkers en het richten van de organisatie* (In bijlagen 3 op bladzijde 7 worden deze functies nader toegelicht). Door de functie van de interne communicatie helder te hebben is het ook duidelijker wat interne communicatie doet en waarvoor het ingezet wordt.

Strategie

In de communicatiestrategie staat beschreven op welke manier de communicatiedoelen/doelstellingen bereikt worden. Aan de hand van het communicatiekruispunt van *Betteke van Ruler (1998)* is tijdens organisatieanalyse gebleken dat de afdeling BPS momenteel voor de Lean Transformation onbewust een tweetal communicatiestrategieën hanteert;



Informeren:

De boodschap over de Lean Transformation wordt bekend gemaakt en direct overgebracht. Er is geen directe mogelijkheid voor de medewerkers om hierop te reageren.

Overreden:

Via éénrichtingsverkeer en massacommunicatie wordt de boodschap in zijn algemeenheid overgebracht op de hele doelgroep. Zij worden geacht mee te doen aan de veranderprocessen.

Dit sluit nog niet helemaal aan bij de nieuwe aanpak voor de Lean Transformation 2.0 en wat de afdeling graag zou willen bereiken. De strategieën dialogiseren en formeren zouden hierbij een aanvulling kunnen zijn.

Dialogiseren: Er is sprake van interactie: tweeërchtingsverkeer. De organisatie gaat in gesprek met de medewerkers over de veranderprocessen.

Formeren: Naast dat er interactie is met de doelgroep, wil de organisatie hen ook overtuigen en beïnvloeden om zelf veranderprocessen in werking te zetten.

Randvoorwaarden

Interne communicatie is een complexe en soms lastig abstract ontastbaar “proces” waardoor er een aantal randvoorwaarden zijn waarmee rekening gehouden moet worden.

Geen één mens hetzelfde, iedereen neemt op eigen wijze informatie op en kent een eigen betekenis toe aan een boodschap. Het begrip interne communicatie zal hierdoor voor ieder net iets anders betekenen. Voor sommige staat interne communicatie voor de gesprekken met je collega's in de kantine en voor de andere mailen met je collega's. (Ruler, 2005)

Naast dat het lastig is grip te krijgen op de betekenis dat mensen toekennen aan het begrip interne communicatie is het ook nog eens niet tastbaar. Interne communicatie is een niet tastbaar iets dat bestaat uit een momentopname: een dynamisch proces dat niet altijd direct zichtbaar is maar wel altijd aanwezig. Soms sturen medewerkers alleen een e-mail na elkaar de andere keer lopen ze naar elkaar bureau. (Ravenstein, 2013)

Organisatie van de communicatie

Iemand moet ervoor zorgen dat het beleid wordt nageleefd maar vooral ook up to date gehouden wordt. Het is raadzaam om vooraf eerst duidelijk te bepalen of de communicatie zelfstandig gaat worden uitgevoerd door Bosch Transmission Technology B.V. of dat er een communicatiebureau wordt ingehuurd die gespecialiseerd is in veranderingen. Wanneer de keuze gemaakt wordt om zelfstandig de communicatie te regelen is het wellicht raadzaam om een communicatiedeskundige aan het team toe te voegen. Om zo de kwaliteit van de communicatie te waarborgen, het goed op poten te zetten en gezien de aanwezige communicatiespecialist geen tijd heeft hiervoor.

6.7.1 Informatiebehoefte

In het onderzoek gaven de medewerkers overduidelijk aan dat zij de informatievoorziening over de Lean Transformation als matig tot slecht beschouwden. De medewerkers gaven ook aan graag meer informatie over de Lean Transformation te ontvangen. Het is dan ook zeer raadzaam om de medewerkers te voorzien van meer en vooral de juiste informatie. Daarnaast is ook belangrijk om de informatie te blijven herhalen, zelfs als het al meerdere keren is verteld. Door te blijven herhalen weten de medewerkers dat de verandering nog steeds gaande is.

Soorten informatie

Medewerkers hebben constant informatie nodig om goed te kunnen functioneren. Informatie moet: tijdig verstrekt worden, inhoudelijk kloppen, relevant, bruikbaar, toegankelijk en compleet zijn. Tijdens het doorvoeren van een verandering ontstaat er onzekerheid en vooral onduidelijkheid onder de medewerkers.

Men weet niet precies wat er gaat gebeuren en is constant opzoek naar informatie. De informatiebehoefte neemt hierdoor extra toe. De Lean Transformation mist momenteel nog beleid-, en beheerinformatie over de veranderingen.

Moeten weten en willen weten

Het is voor een organisatie lastig en bijna onmogelijk om aan iedereen 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 zijn van welke informatie zij graag willen weten (*want to know*). (Bijlagen 3 op bladzijde 11 wordt dit nader toegelicht.) (Reijnders, 2006)

Face-to-face

Bij de Lean Transformation is een grote groep mensen betrokken: alle medewerkers. Momenteel wordt de informatie vooral schriftelijk of via algemene bijeenkomsten verspreid. Om snel veel medewerkers te informeren is dat een goede manier. Echter wanneer de organisatie of de afdeling BPS de dialoog wilt aangaan met de medewerkers (*om bijvoorbeeld te achterhalen wat zij willen weten of vinden van de veranderprocessen*) is het van belang dat men elkaar ziet en met elkaar in gesprek kan.

6.7.2 Betrokkenheid

Bij een verandering lijkt het ideaal als de medewerkers geïnformeerd zijn over de verandering (*zij kennen de verandering en weten wat het is*) en hebben de kans gekregen het nieuw gedrag te leren dat zij dit direct implementeren in de dagelijkse werkzaamheden.

Als 1 schaap over de dam is dan

Bij het implementeren of ook wel het accepteren en invoeren van de verandering komt nog een aspect kijken: *sociale acceptatie*.

De medewerker gaat iets nieuws doen, hij verandert het oude en vertrouwde en gaat veranderen. Andere medewerkers zien dit en hebben hier een mening over. Medewerkers hebben onderling een soort van groepsregels en het nieuwe gedrag moet geaccepteerd worden door de groepsgenoten.

Het is daarom belangrijk om de hele afdeling te informeren maar vooral ook te overtuigen over de verandering. Zodat zij weten van wie en waar zij veranderingen kunnen verwachten. (Koeleman, 2015)

6.7.3 Communicatiemiddelen

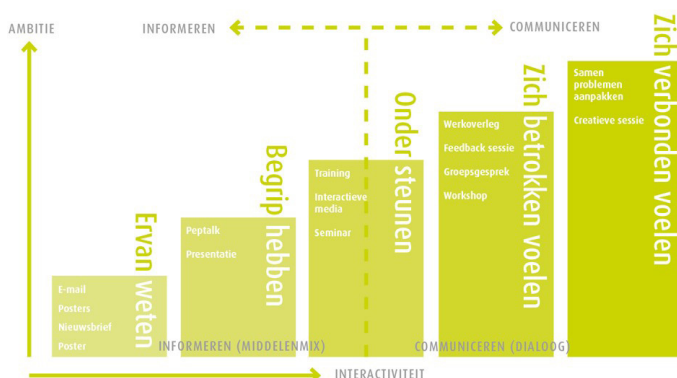
De afdeling BPS heeft in de afgelopen jaren een verscheidenheid aan communicatiemiddelen ingezet voor de Lean Transformation. Opvallend hieruit is dat deze middelen vooral gericht zijn op informeren en overreden sinds zij graag zouden willen dat mensen zich betrokken en verbonden voelen. De middelen zelf zijn niet allemaal verkeerd gekozen maar worden wel verkeerd ingezet.

De trap van Quirke is een eenvoudig model om te kunnen bekijken hoe de communicatievragen over het abstract veranderproces: de Lean Transformation verbonden kan worden aan een concrete middeleninzet. *“Hoe hoger de veranderambities, des te meer je moet doen om medewerkers te betrekken.”* (Castagna, 2013)

Om het model toe te passen moet eerst bepaald worden op welke treden je staat en naar welke je graag toe wil. *De complete uitleg van het model is opgenomen in bijlagen 5 op bladzijde 40.*

Waar staat de Lean Transformation nu?

Gebaseerd op de enquête en analyse van de communicatie kan gesteld worden dat de Lean Transformation zich momenteel voornamelijk op de onderste trede bevindt en deels op de tweede. Er wordt vooral gericht op informeren en eenrichtingsverkeer.



Waar wil de Lean Transformation graag naar toe?

De afdeling BPS heeft de ambitie dat medewerkers weten wat de Lean Transformation is en zich betrokken en verbonden voelen met de verandering binnen de organisatie. Om medewerkers zich meer betrokken en verbonden te laten voelen moet er meer interactie gecreëerd worden: *tweerichtingsverkeer*.

Momenteel ontbreken er nog een aantal communicatiemiddelen om de bovenste treden te kunnen bereiken. Het advies is om de bestaande middelenmix aan te passen door een aantal middelen te vervangen en nieuwe toe te voegen. *In bijlagen 5 op bladzijde 41 is een indicatie opgenomen voor een mogelijke middelenmix.*

Hieronder worden een aantal bestaande en nieuwe communicatiemiddelen toegelicht:

Bestaande communicatiemiddelen:

Personeelsblad

- Het personeelsblad de Contact wordt elk kwartaal uitgegeven aan alle medewerkers. Momenteel wordt er regelmatig een artikel geplaatst wat te maken heeft met een veranderproject. Het zou ook ingezet kunnen worden als update-moment van de algemene Lean Transformation: de voortgang, door middel van een vaste rubriek waar elk kwartaal een update wordt gegeven. *(1: Ervan weten - Informeren)*

Beeldkrant

- De Beeldkrant is een digitale informatievoorziening waarop nieuwsberichten over Bosch Transmission Technology B.V. gepresenteerd worden aan de medewerkers. Deze wordt gepresenteerd op LCD schermen die op verschillende locaties binnen de organisatie hangen. Ook hier zou een vaste rubriek aan gekoppeld kunnen worden om de voortgang van de Lean Transformation aan alle medewerkers te laten zien. *(1: Ervan weten - Informeren)*

Intranet

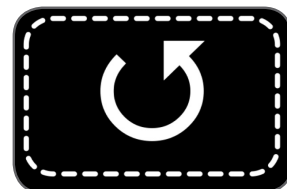
- Het intranet bevat veel informatie algemene informatie over de Bosch Group, maar weinig concrete in inhoudelijke informatie over Bosch Transmission Technology B.V. Dit zou een ideale plek zijn om de kantoor medewerkers gemakkelijk te voorzien van informatie over de Lean Transformation: *de voortgang, algemene informatie over de Lean Transformation denk aan achtergrond informatie enz.* Denk ook aan informatie hoe zij zelf processen of zichzelf kunnen verbeteren.

- Ook zou het intranet gebruik kunnen worden om elkaar en andere afdelingen op de hoogte te houden van de veranderingen. Een plek om te communiceren en discussiëren over de veranderprojecten. *(3: Ondersteunen: Informeren & dialogiseren)*

Nieuwe communicatiemiddelen:

Spreekuur

- De afdeling BPS wordt de hele dag benaderd met vragen, wellicht is het raadzaam om per dag of per week een aantal spreekuur vast te leggen. Zo wordt de afdeling niet continue gestoord met vragen en is er op het moment van het spreekuur de volledige aandacht voor de vragen van de medewerkers *(4/5: Betrokken/verbonden voelen - Dialogiseren)*



Puzzelstuk: De uitvoering

Interne lezing/info meeting

- Uit de enquête is gebleken dat de medewerkers graag meer informatie willen over de veranderingen binnen de organisatie, echter weten zij niet bij wie zij hiervoor moeten zijn. BPS zou de ambassadeur van de verandering kunnen zijn door face-to-face met de medewerkers over de veranderingen te praten. Een manier om relatief snel en eenvoudig een grote groep te informeren is door middel van een maandelijkse interne lezing of info meeting. Tijdens deze meetings krijgen medewerkers informatie over de Lean Transformation.

De invulling van deze meetings kan constant aangepast worden, op basis van onderwerp, divisie, vakgebied enz. Er zou ook gekozen kunnen worden dat medewerkers zichzelf kunnen inschrijven voor de onderwerpen. Zo kan iedereen zelf bepalen waar zij meer informatie over willen. De meetings zouden het beste tijdens werktijd gehouden kunnen worden, zodat mensen zeker deelnemen. Wellicht is het een idee om iedereen te verplichten er jaarlijks minstens twee te volgen. *(2: Begrip hebben: Informeren en dialogiseren)*

Groepsdiscussie

- Om continue op de hoogte te zijn over hoe de medewerkers de Lean Transformation ervaren, zou een maandelijkse terugkerende groepsdiscussie een goede aanvulling zijn. De discussie zou geleid kunnen worden door een BPS medewerkers en een lid van het management (Baaspuzzel en politieagent). Zodat zij steeds geassocieerd worden met de Lean Transformation. De groep zou samengesteld kunnen worden uit medewerkers van verschillende lagen en afdelingen zodat er een diversiteit aan mensen ontstaat. Ook door de groep elke keer door andere medewerkers in te vullen ontstaat er een breder beeld over wat de medewerkers ervan vinden en wat zij nog missen.

Dit zorgt voor informatie, de dialoog onderling maar vooral levert dit signalen op waarop tijdig ingespeeld kan worden. Ook bevordert dit het gevoel van erbij horen en inspraak mogen/kunnen leveren. *(4/5: Betrokken/verbonden voelen - Dialogiseren)*

Wanneer het interne communicatiebeleid omtrent de Lean Transformation is bepaald en vastgelegd kan een uiteindelijke middelenmix verder en concreet uitgewerkt worden.

Vervolgonderzoek

Als naar enige tijd de interne communicatie op touw is gezet en geïmplementeerd is in de organisatie, is het raadzaam om naar een periode van een jaar nog eens een onderzoek te doen naar de informatiebehoefte onder de medewerkers. Dit zou bijvoorbeeld weer gedaan kunnen worden door middel van een enquête. Zo kan redelijk snel in kaart worden gebracht of er veranderingen zijn met het jaar ervoor: zijn de medewerkers tevreden en waar hebben zij nog behoefte aan?

Er zou er dan ook specifiek gericht kunnen worden op afdelingen of informatiestroom. Blijkt uit het onderzoek dat men nog steeds ontevreden is dan moet het communicatiebeleid nader bekeken worden en wellicht communicatiemiddelen worden aangepast of extra ingezet worden.

6.8 Als alle puzzelstukjes op hun plaats vallen

Als al bovenstaande puzzelstukjes op hun plaats beginnen te vallen zal voor iedereen het plaatje (de ideale Bosch fabriek) zichtbaar worden en zal uiteindelijk de puzzel (de verandering) worden opgelost.

Om de puzzel snel en vooral goed op te lossen is er echt een duidelijk plaatje nodig van de puzzel (de Lean Transformation). Alleen op deze manier kan de puzzel (de verandering) zo snel en vooral zo goed mogelijk worden gecreëerd.

Als het organisatieprobleem (het plaatje van de puzzel) is aangepakt en de Lean Transformation op papier staat dan pas kan interne communicatie een actieve bijdragen leveren aan de verandering. Communicatie is dus niet de oplossing van het "probleem" maar kan hier zeker wel bij helpen.

Het is nu tijd voor een verbeterende versie: de Lean Transformation 2.0. op weg naar de ideale Bosch fabriek. Dus stop nu met puzzelen, pak de doos erbij, bekijk het plaatje, bestudeer de handleiding, sorteer de puzzelstukjes, verdeel de taken en dan is het puzzelen maar!

7. Yellow pages

Tijdens het onderzoek kwam ik regelmatig interessante onderwerpen tegen die mij opvielen maar niet direct in het kader van mijn onderzoek paste. Hieronder volgt een korte opsomming van opvallende onderwerpen die ik Bosch Transmission Technology B.V. wil meegeven.

Introductie nieuwkomers

Als nieuwkomer in een complexe organisatie als Bosch kan het de eerste dagen allemaal erg overweldigend zijn. Nieuwe medewerkers krijgen een tweetal introductiedagen maar deze zijn bijna nooit aansluitend aan de periode dat iemand begint, soms moet de medewerker hier weken of zelfs maanden op wachten. Zorg ervoor dat er voor de nieuwe medewerker een kant en klare informatiemap ligt met alle standaard informatie maar ook vooral informatie over de afdeling. Zelf merkte ik als nieuwkomer dat er niets aan informatie voor mij klaar lag en zelf opzoek moest gaan naar informatie, sinds het mijn eerste werkdag was.

Daarnaast zou er ook iemand of meerdere personen aangesteld kunnen worden om de nieuwe medewerker de eerste dag op sleeptouw te nemen. Uit mijn eigen ervaring blijkt dat men het erg druk heeft met de eigen werkzaamheden en eigenlijk geen tijd heeft voor een introductie, door iemand of meerdere personen hiervoor aan te stellen is deze “last” verdeeld. Zo leert de nieuwe medewerker sneller hoe alles er aan toe gaat op de afdeling en in de organisatie. Daarnaast helpt dit ter introductie bij andere collega's en versoepeld dat later de samenwerking omdat men elkaar al kent.

Het Bosch excuses

De medewerkers gaven aan in de interviews, in de gesprekjes in de wandelgangen maar ook ikzelf heb gemerkt dat er binnen Bosch Transmission Technology B.V. vaak excuses worden gebruikt die vaak terug komen: Zo doen we het nu eenmaal al jaren, geen tijd, ja maar de regels zijn nu eenmaal zo en daar kunnen we nog niet verder mee want er is nog geen goedkeuren of bevestiging van iemand.

Vooraf opvallend is het excuus: ja maar de regels zijn nu eenmaal zo. Meerdere malen liep ik tegen een punt aan waarbij aangegeven werd zo zijn de regels nu eenmaal, wat hierbij opvallend was dat ik nergens deze “regels” terug kon vinden. Hierbij vraag ik mij af of deze regels bestaan of door de persoon zelf bedacht zijn. Hiervoor zal ik willen adviseren dat regelgeving omtrent iets officieel vastgelegd moeten worden en voor iedereen toegankelijk en vooral gemakkelijk vindbaar moeten zijn. Zo kan iedere werknemer deze raadplegen en voorkomt dit onnodige misverstanden.

Bijlagen

De bijlagen zijn verwerkt in een apart document.

Bibliografie

Boeken:

- Delden, M. van (1998). *Interne communicatie en accountability: hoe meet je een ongrijpbaar verschijnsel?*, in *Communicatie*, nr7/8, p. 28-30.
- Grinten, J. van der (2010). *Mind the Gap (druk 2)*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument (druk 6)*. Kluwer
- Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij verandering (druk 3)*. Amsterdam: ADFO groep
- Michels, M. (2010). *Communicatie handboek (druk 3)*. Groningen/Houten: Noordhof Uitgevers
- Olsthoorn, A. & Velden, J.H. van der (2012). *Elementaire Communicatie (druk 4)*. ThiemeMeulenhoff B.V.
- Ravenstein, I. van & Kok, G. (2014). *IC in 3D (druk heruitgave)*. Amsterdam: ADFO groep
- Reijnders, E. (2014). *Wat vinden we er nou echt van? (druk 1)*. Assen: Koninklijk van Gorcum B.V.
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne Communicatie (druk 7)*. Van Gorcum B.V.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie (druk 7)*. Assen: Koninklijk Van Gorcum B.V.
- Reijnders, E. (2014). *Interne communicatie voor de professional (druk 1)*. Assen: Koninklijk Van Gorcum B.V.
- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen (druk 2)*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Ruler, B. van (2005). *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief (druk 1)*. Amsterdam: Boom
- Schein, E.H. (2012). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming (druk 1)*. Schiedam: Scriptum
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? (druk 4)*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Interne documenten:

- BPS Always. Doing. Better. (2013). *Informatieboekje BPS10001EN*. Duitsland: Stuttgart

Websites:

Arkel, O. (2014). *Lean en Agility: een hype of een trend?* Geraadpleegd op 16 februari 2015, <http://blog.kpmg.nl/lean-en-agility-een-hype-een-trend/>

Bosch Transmission Technology B.V. (z.j.). *Gedreven door succes*. Geraadpleegd op 28 februari 2015, http://www.bosch.nl/transmission_technology/nl/html/5835.html

Bosch, M. van den. Zweekhorst, P. (2009). *Fundering van communicatie en organisatie*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, <http://www.giraffevue.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

Berger, R. (2011). *De 10 grote trends in de autobranche*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, <http://www.consultancy.nl/nieuws/roland-berger-strategy-consultants-10-trends-in-de-autobranche>

BOVAG autodealers, (2015). *Automotive Retail in 2015*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, http://www.automotive-online.nl/upload/files/feitencijfers/1272011809Bovag_rapport_Automotive_Retail_in_2015.pdf

Castagna, G. (2013). *De trap van Quirke: zo gebruik je hem*. Geraadpleegd op 16 maart 2015, <http://blog.inventief.nl/2013/de-trap-van-quirke-zo-gebruik-je-hem/>

Koeleman, H. (2015). *Stappen*. Geraadpleegd op 21 mei 2015, <http://huibkoeleman.nl/de-stappen/>

Koeleman, H. (2014). *Antropologie: 4 trends op interne communicatie*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, <http://huibkoeleman.nl/wp-content/uploads/2013/06/Schermafbeelding-2015-02-13-om-11.41.23.png>

Managemen Goeroes.nl, (2012). *Generic strategies Michael Porter*. Geraadpleegd op 26 februari 2015, <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>

Nationale beroepengids (z.j.). *Sector automotive*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, http://www.nationaleberoepengids.nl/Sector_Automotive

Robert Bosch GmbH (z.j.) *Wat motiveert ons, wat is ons gemeen goed, waar staan we voor*. Geraadpleegd op 28 februari 2015, http://www.bosch-career.nl/media/nl/documents_master_6/bosch_employer_documents_master_6/company_documents_master_6/wat_motiveert_ons.pdf

Ruler, B. (2013). *Reflectieve communicatie scrum*. Geraadpleegd op 28 mei 2015, <http://dnep.nl/wp-content/uploads/2013/04/Reflectieve-Communicatie-Scrum-korte-weergave-met-uitleg.pdf>

Schapendonk, M. (2011). *Lean en Agile, twee zijden van dezelfde medaille?* Geraadpleegd op 28 mei 2015, <http://www.whitehorses.nl/whitebooks/2011/lean-en-agile-twee-zijden-van-dezelfde-medaille>

Schreuder, R. (2015). *Leaninfo: Geschiedenis Lean Manufacturing*. Geraadpleegd op 16 februari 2015, <http://www.leaninfo.nl/geschiedenis-lean-manufacturing>

We are Bosch (2015). *We are Bosch*. Geraadpleegd op 23 februari 2015, <http://www.wearebosch.com>

