

“Een nieuwe manier van denken en werken”

Van vliegtuigbouwer naar toeleverancier



Na de overname van Fokker door private equity partij Candover in 2007 is een bedrijfsbrede transformatie in gang gezet. Zo werd de strategie radicaal gewijzigd (van vliegtuigproducent naar toeleverancier), is het bedrijf van de beurs gehaald en is een grote reorganisatie ingezet om de concurrentiepositie van de onderneming te verbeteren. Daarnaast moest het bedrijf en haar medewerkers een grote cultuurverandering ondergaan, doordat een nieuwe manier van denken en werken centraal stond in de nieuwe strategie en bedrijfsvoering.

Binnen Fokker Aerostructures (met circa 1.500 medewerkers de grootste BU van Fokker Aerospace Group), was er onder ander behoefte aan een nieuwe leiderschapstijl. Daarnaast moesten ‘vertrouwde patronen’ van medewerkers doorbroken worden zodat een nieuwe manier van werken kon beklijven. Medio 2010 besloot het MT van Fokker Aerostructures om Pentascope in te huren om de verandering binnen de business unit te begeleiden. Bijna twee jaar na de start van het verandertraject blikken Mieke Hoekzema en Marcel Kuhlmann (Pentascopie) en Rob Clermonts (VP HR Fokker Aerostructures), terug op het project.

Verandertraject

Het traject werd uitgevoerd door Mieke Hoekzema en Marcel Kuhlmann van Pentascope. Mieke Hoekzema over het project: “Fokker kwam in handen van andere aandeelhouders met een andere blik. De vertrouwde patronen kregen nieuwe dimensies, zoals bijvoorbeeld de focus op financiële resultaten, die was al stevig maar werd nu nog dominanter. Dat heeft altijd impact op de samenwerking binnen het MT én op de wijze waarop het MT in het bedrijf staat. Vertrouwde patronen moesten dus worden doorbroken.”

Knelpunten

Na een serie van on-the-job-ontmoetingen en individuele gesprekken werden de knelpunten al snel helder. De eerste bijeenkomst met het Fokker-MT staat Mieke nog helder voor de geest: “De MT-leden onderzochten de knelpunten. Ieder had een eigen beeld van de werkelijkheid en bracht dat in. Tijdens deze exercitie werd helder voor de teamleden dat hun onderlinge communicatie niet optimaal was. Het was toen meteen voelbaar dat er een concrete aanleiding was om iets te gaan veranderen binnen het team.”

On-the-job

In de bijeenkomsten die volgden ging de groep aan de slag met de zaken die op dat moment urgent waren. Clermonts: “Dat was de juiste insteek: de dingen die speelden pakten Mieke en Marcel meteen aan.” Mieke: “Wij werken het liefst met een on-the-job-setting. De leervraag ontstaat pas echt dicht bij het dagelijkse.” De vaste patronen werden door deze werkwijze het best zichtbaar. Mieke: “Bij een vergadering was de manier waarop het team werkte echt voelbaar. Ik zat erbij, maar niemand stelde me een vraag. Terwijl ik was ingehuurd om te helpen. Dat dit gebeurde, maakte veel los.”

Insights-profielen

Fokker maakt een expansiefase door waarin het MT zich meer en meer naar buiten wil richten. Uitdaging is om ook in deze fase nauw met elkaar samen te blijven werken, taken te herverdelen en operationele sturing meer uit handen te geven. Dit vraagt andere gedrag patronen. Om inzicht in deze patronen te krijgen maakten we gebruik van het Insights Discovery instrumentarium, een model dat voorkeurgedragstijlen tot uitdrukking brengt. Rob Clermonts: “Met behulp van Insights leerden we hoeveel we voor elkaar kunnen betekenen. Voor mensen met een technische achtergrond was dit een nieuw domein dat nieuwsgierig maakte. Ik was van te voren bang dat mijn collega's dit als een 'geitenwollen-sokkenmethode' zouden beschouwen. Maar dit gebeurde juist niet – men vond het prettig om iets nieuws te leren, om handvatten te krijgen. We hebben weinig weerstand ervaren.”

Beklijvende verandering

Gedurende een jaar werd het MT een dag per een á twee maanden begeleid. Halverwege 2011 is het verandertraject voor het grootste deel afgerond. Rob Clermonts kijkt tevreden terug: “Pentascopie gaf bijsturing, bracht het denkproces bij ons op gang. Marcel en Mieke kwamen niet met een voorgeprogrammeerde methode met tips & tricks – we kregen alleen die bouwstenen aangereikt waarmee wij verder konden. Ze hadden een gereedschapskistje bij zich waar ze uithaalden wat op dat moment nodig was.”

De HR VP is tevreden met het resultaat: “We leerden gaandeweg elkaar te waarderen op grond van de verschillen. Binnen ons team hadden we een voorkeurstijl voor taakgericht, operationeel micromanagement. Nu hebben we ook oog gekregen voor andere dimensies. We vullen elkaar beter aan. Ons gedrag lijkt wel een beetje op mysterieuze wijze veranderd. Ik zie het als ik aanzit bij andere vergaderingen. Het is daar soms onrustig en hectisch. Dan denk ik: “Zo vergaderden wij ook vroeger.” En wat ik vooral merk is dat de nieuwe manier van werken beklijft, omdat het vanuit ons zelf komt.”