

Promotie

Wat is een goed plan of een goed rooster en wie is een goede planner? Hoe organiseren je samenwerking tussen planners die elk bezig zijn met hun eigen plan? Wat staat zulke samenwerking in de weg en wat bevordert deze juist? Veel wetenschappelijke studies over operationele planning beschrijven oplossingsmethoden voor specifieke, gedetailleerde planningsproblemen. Planning wordt daarbij gezien als een wiskundig probleem dat goed kan worden ondersteund met algoritmieken. In het proefschrift wordt planning vanuit een andere, meer organisatorische en gedragswetenschappelijke benadering belicht. Niet de techniek, maar de planner, de organisatie en het proces van planning staan centraal. Planning wordt gezien als een dynamisch, onzeker proces waarin allerlei informatie wordt bewerkt tot een plan; dit plan moet vervolgens regelmatig worden aangepast vanwege gewijzigde informatie, bijvoorbeeld over productieverstoringen, uitval van personeel, nieuwe opdrachten of gewijzigd beleid. Omdat planningsactiviteiten in een organisatie vaak verdeeld zijn over meerdere personen, is onderlinge afstemming bij het maken en aanpassen van het plan erg nodig. Over het waarom en hoe van deze ‘coördinatie in operationele planning’ gaat het in het proefschrift.

Eerst wordt beschreven hoe bedrijven aankijken tegen de prestatie of kwaliteit van de planning binnen hun organisatie. De resultaten laten zien dat veel bedrijven niet alleen letten op de kwaliteit van het plan – het zogenaamde planningsproduct –, maar ook op de kwaliteit van het planningsproces, dus hoe het uiteindelijke plan tot stand komt. De kwaliteit van dat planningsproces blijkt vooral belangrijk in situaties waarin er veel onzekerheid is en het plan vaak moet worden aangepast. Op basis van de resultaten is een model ontworpen met veertien indicatoren voor planningskwaliteit, waaronder bekende indicatoren zoals de mate waarin het plan past binnen de vooraf afgesproken randvoorwaarden en wensen, maar ook nieuwe indicatoren zoals de mate waarin het plan flexibel kan worden aangepast en de mate waarin planners volgens hun collega's adequaat reageren op veranderingen. De bewuste keuze van een organisatie om bepaalde indicatoren zwaarder te laten wegen helpt bij het positioneren van de planner en de planningsafdeling en het verder uitwerken van prestatiesystemen voor planning.

Vervolgens wordt op basis van een detailstudie van de planning in een productiefabriek een procedure voor het omgaan met verstoringen gepresenteerd. De planners worden geconfronteerd met een grote diversiteit aan gebeurtenissen waardoor plannen, die al worden uitgevoerd, moeten worden aangepast.



CEES DE SNOO

Beleidsmedewerker directie bij

Noorderbreedte

Hiervoor is veel communicatie en afstemming nodig, want aanpassingen hebben direct consequenties voor plannen en afspraken van anderen. Er is echter lang niet altijd voldoende tijd om met elkaar te overleggen. Met de voorgestelde procedure kan de planner een inschatting maken van enerzijds de impact en reikwijdte van de verstoring en van anderzijds de mogelijkheden voor afstemming en planaanpassing binnen de vaak beperkte tijd die daarvoor is.

Heel veel factoren zijn van invloed op afstemming tussen planners. In twee experimenten waarin een plannings-situatie gesimuleerd is, zijn enkele factoren onderzocht. In het eerste experiment is gekeken naar de invloed van de afstand en de manier van afstemmen tussen planners onderling. De resultaten laten zien dat een groepsvorm waarbij planners inzicht hebben in alle plannen en verplicht zijn beslissingen samen te nemen, betere plannen oplevert dan een groepsvorm waarbij planners beperkt inzicht hebben in de plannen van elkaar en zelf mogen bepalen wanneer er gecommuniceerd of overlegd wordt. Bovendien blijkt de mate waarin de planners onderlinge taakafhankelijkheid beleefden, een verklaring te zijn voor deze verschillen, dus los van de daadwerkelijke taakafhankelijkheid. Het gericht beïnvloeden van de beleving van taakafhankelijkheid bij groepswork is op allerlei manieren mogelijk, en blijkt dus van invloed op de prestaties als groep.

Het tweede experiment gaat over de invloed van het hebben van dezelfde of verschillende doelen (*goal congruence*) en de mate van informatietransparantie (wel of geen inzicht in het plan van de ander). De resultaten laten onverwacht zien dat planners met eigen, individuele doelen betere planaanpassingen realiseren dan planners met één gezamenlijk doel. Bovendien wordt duidelijk dat de mate van inzicht in het plan van de ander wel belangrijk is in het geval van een groepsdoel, maar niet bij individuele doelen.

Het proefschrift geeft zicht op het proces van planning in de praktijk en op factoren die afstemming binnen het planningsproces beïnvloeden. Het biedt instrumenten en inzichten om het planningsproces beter te begrijpen en te beheersen, waaronder een procedure om met verstoringen om te gaan en een classificatie van prestatie-indicatoren voor planning. Daarnaast vormt het een startpunt voor vervolgstudies naar geschikte manieren om coördinatie in planning goed te organiseren.

Het proefschrift geeft zicht op het proces van planning in de praktijk en op factoren die afstemming binnen het planningsproces beïnvloeden. Het biedt instrumenten en inzichten om het planningsproces beter te begrijpen en te beheersen, waaronder een procedure om met verstoringen om te gaan en een classificatie van prestatie-indicatoren voor planning. Daarnaast vormt het een startpunt voor vervolgstudies naar geschikte manieren om coördinatie in planning goed te organiseren.

PROEFSCHRIFT

Snoo, C. de (2011) *Coordination in planning and scheduling: an organizational and behavioral perspective*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.