



De vele gezichten van organisatie-vernieuwing

Auteur(s):

Jacobs, D.

*Associate dean van TSM Business School in Enschede en hoogleraar Strategisch Management aan de Rijksuniversiteit Groningen.***Verschenen in:**

ESB, 83e jaargang, nr. 4179, pagina D8, 3 december 1998

Rubriek:**Trefwoord(en):**

organisatie-vernieuwing

Nieuwe technologie kan niet zomaar vanaf de plank worden toegepast, maar vereist meestal een aanpassing van de organisatie, of beter: een wederzijdse aanpassing tussen de organisatie en de nieuwe technologie. De doelstelling is daarbij niet de technologie-toepassing per se, maar het totstandbrengen van producten met een toegevoegde waarde voor klanten ('slim concurreren'). In dit kader moeten steeds meer - en ook steeds sneller - totaal verschillende vormen van kennis met elkaar gecombineerd en geïntegreerd worden. Er moet immers in sterke mate gelijktijdig gewerkt worden aan kostenverlaging, kwaliteitsverbetering en waarden toevoeging ('slim organiseren en produceren').

In dit kader is het noodzakelijk de kennis van totaal verschillendsoortige medewerkers (ook de 'blauwe kragen' en soms ook klanten en toeleveranciers) te mobiliseren en de beste processen (best social practices) te expliciteren en te vermenigvuldigen. Dit alles vereist nieuwe vormen van management waarbij de ideeënmobilisatie en het leren continu hun plek krijgen, ondermeer door ervoor te zorgen dat naast de stress van het dagelijkse werk ook tijd voor de lange-termijnontwikkeling - en dus voor reflectie - wordt vrijgemaakt. Mits goed georganiseerd verdient deze (tijds)investering zich in de regel dubbel en dik terug.

Concurreren op snelheid

[Ted Kumpe](#) en ook [Pierre van Amelsvoort](#) bouwen in hun bijdrage voort op de productie- en besturingskant van dit verhaal en wijzen op de nog steeds ontoereikende toepassing van best practices zoals stroomsgewijze productie en methodes om de kwaliteit van het productieproces te verhogen (zoals Design for Assembly en Statistical Process Control). Met name wanneer ondernemingen producten en diensten klantgericht gaan afwerken ('mass customization', zie het verhaal van [Buffart en Spanjer](#)), concurreren ze voor een groot deel op basis van doorlooptijd. En dan zal men toch iets moeten doen aan het feit dat ondernemingen gemiddeld nog steeds slechts 5% van die doorlooptijd effectief aan hun producten werken, zoals Kumpe aangeeft.

Dit verhaal wordt nog complexer als ondernemingen belangrijke delen van hun proces in de vorm van subassemblies gaan uitbesteden aan hoogwaardige toeleveranciers (mainsuppliers). De ervaring leert dat dit proces naar co-development en co-manufacturing met dergelijke toeleveranciers de nodige leertijd met zich brengt vooraleer het echt goed werkt. Hoogwaardige toelevering is dus iets anders dan slim inkopen. Het gaat om het samen met toeleveranciers ontwerpen van producten en efficiënte productieprocessen tussen ondernemingen. En ook daarbij eist de doorlooptijd haar rechten op.

Organisatievernieuwing wordt af en toe ook noodzakelijk door nieuwe marktomstandigheden. Bij uitzendbureaus heeft de voorbije jaren bijvoorbeeld een omslag plaatsgevonden van de aanbodkant (de uitleners) naar de vraagkant (de steeds schaarsere uitzendkrachten). Zoiets vereist niet enkel andere (sociale) vaardigheden van de bemiddelaars(ers), maar ook andere werkprocessen. Om de 'match' te maken tussen een inlenersvraag en een uitzendkrachtaanbod is nu soms vier keer zoveel tijd noodzakelijk als voorheen - als het al lukt die match tot stand te brengen. Gewoon harder werken - de normale reflex - is in zo'n situatie geen oplossing, want ook vroeger was dit werk al hectisch. Uitzendbureaus concurreren dan ook met elkaar op basis van de snelheid waarmee ze de noodzakelijke nieuwe processen verzinnen, nieuwe (collectieve) vaardigheden ontwikkelen, dergelijke tot stand komende nieuwe best practices weten te herkennen en intern te vermenigvuldigen.

Toch lijken nog maar weinig van deze ondernemingen zich hiervan van bewust. In die zin is dit ook een voorbeeld van het probleem dat ondernemingen steeds meer processen van stapsgewijze, 'incrementele' verbetering en innovatie moeten zien te combineren met meer radicale vormen van innovatie. Niet zelden blijkt het voor dat laatste zelfs noodzakelijk aparte afdelingen of zelfs ondernemingen op te richten, omdat radicale innovatie moeilijk spoort met de bestaande praktijk¹.

Het voorbeeld van de uitzendbureaus geeft ook aan dat in een zich wijzigende arbeidsmarkt, alle ondernemingen ook slimmer in hun arbeidsmarktbeleid moeten worden. Ondernemingen kunnen wel naar de overheid roepen dat ze steeds meer moeite hebben om deze of gene categorie arbeidskrachten te vinden, steeds meer komen ze er achter dat ze zelf op dit punt nog het nodige kunnen doen - bijvoorbeeld via anticiperend personeelsbeleid, interne flexibilisering en opleidingstrajecten. Niet alleen voor hun eigen innovatieprocessen, maar ook om hun beste mensen te behouden, moeten ze daarom lerende organisaties worden die voortdurend waarde toevoegen aan zichzelf als organisatie en aan hun medewerkers. Beide processen versterken elkaar in de regel.

Inleiding

T.P. van Walderveen, [Open de 'black box'](#)

D. Jacobs, [De vergeten kant van technologische vernieuwing](#)

D. Jacobs, De vele gezichten van organisatievernieuwing

De Markt

H.F.J.M. Buffart en M.P.F. Spanjers, [Massa-individualisering: het begin van een nieuw tijdperk](#)

Organiseren

T. Kumpe, [Technologische en organisatorische vernieuwing gaan hand in hand](#)

Flexibiliseren

H.W. Volberda en B. Flier, [Flexibilisering van Nederlandse ondernemingen](#)

Innoveren

P. van Amelsvoort, [Een poldermodel voor organisatorische vernieuwing](#)

¹ Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma*, 1997, Harvard Business School Press