



## Open de 'black box'

**Auteur(s):**

Walderveen, T.P. van  
redacteur van ESB

**Verschenen in:**

ESB, 83e jaargang, nr. 4179, pagina D2, 3 december 1998

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

organisatie-vernieuwing

*Het afgelopen jaar is binnen de directie Algemeen Technologiebeleid van het Ministerie van Economische Zaken het koepelproject 'Van technologiebeleid naar innovatiebeleid' uitgevoerd. In dat project werd o.a. aandacht besteed aan het thema 'Organisatie, innovatie en arbeid'. Aanleiding van het project was het toenemende besef dat innoveren zich niet louter beperkt tot technologische aspecten, maar dat zaken als scholing en opleiding, marketing en organisatievormen hierbij ook een rol spelen. De vraagstelling van het project luidde: "Hoe dient de overheid om te gaan met de organisatorische aspecten van het innovatieproces binnen de onderneming?"*

**De meeste economische theorieën richten zich op de input (arbeid, kennis en kapitaal) en de output van de onderneming. Meer inzet van arbeid en kapitaal verhoogt de productie. Scholing en investeringen in R&D verhogen de productiviteit. Maar de organisatie, ofwel wat er precies binnen de deuren van de onderneming gebeurt, blijft een 'black box'.**

### Het belang van organisatie-vernieuwing

Toch blijken voor succesvolle innovatie van producten of diensten de organisatorische aspecten vaak van essentieel belang. Volgens Kumpe, hoogleraar operationeel management aan de KUB, worden de organisatorische aspecten van vernieuwing zwaar onderschat (zie [zijn bijdrage](#) in dit dossier). Vrijwel alle aandacht gaat uit naar de beschikbaarheid van technologische kennis. Investeren in kennis heeft echter weinig nut als bedrijven niet eerst hun productie-organisatie verbeteren. Nederland en andere Europese landen hebben volgens hem een achterstand op het gebied van interne organisatie ten opzichte van Zuidoost Aziatische landen.

[Buffart en Spanjers](#) wijzen er in dit dossier op dat organisatorische veranderingen ook worden afgedwongen door veranderende economische markt omstandigheden: de klant verlangt dat hij op zijn wensen bediend wordt en organisaties dienen zich hieraan aan te passen. Het is niet meer zo dat de producenten de markt met hun producten kunnen 'maken', zij dienen zich juist voortdurend te kunnen aanpassen aan veranderende modes en behoeften van individuele afnemers. Men noemt deze trend massa-individualisering.

De beweeglijkheid die organisaties op moeten kunnen brengen om hun marktaandeel te behouden of uit te bouwen, heeft ingrijpende gevolgen voor de interne organisatie van een onderneming. Verantwoordelijkheden moeten lager in de organisatie worden gelegd. Gegeven de dynamiek van de markt, is er binnen de onderneming behoefte aan vereenvoudiging van de onderlinge coördinatie; dit kan bijvoorbeeld door het instellen van zelfsturende teams. De taak van het management verandert van directief - instructies geven - naar indicatief - richting geven. Hiermee wordt creativiteit gestimuleerd. Voorts wordt specifieke productkennis minder van belang, maar management van relaties zowel binnen de onderneming als met de toeleverancier en afnemers neemt juist in betekenis toe.

Hoewel krachtig empirisch materiaal nauwelijks voorhanden is, bevestigen vele case-studies de veronderstelde relatie tussen organisatorische veranderingen en economische prestaties. Talloze voorbeelden uit de praktijk tonen aan dat organisatorische vernieuwing per saldo ook positieve effecten heeft op het innoverend vermogen - en zelfs noodzakelijk is.

### Een rol voor de overheid

De macro-economische relevantie van organisatie-vernieuwing lijkt evenmin omstreden. Immers, een sterke concurrentiepositie van bedrijven draagt bij aan groei, welvaart en werkgelegenheid. Versterking van die positie door een vergroting van het innovatievermogen staat centraal in het beleid. Er lijkt in het beleid echter een eenzijdige nadruk te bestaan op technologische innovatie. Daarmee ontstaat het gevaar dat ondernemers op het verkeerde been worden gezet. Er zou meer nadruk moeten komen op bewustmaking, voorlichting en begeleiding van vernieuwing van de organisatie. In nieuwe beleidsinstrumenten wordt dan ook meer aandacht besteed aan deze elementen.

Voorts ligt er een taak voor de overheid in het wegnemen van marktperfectionen. Een wezenlijk kenmerk van organisatorische vernieuwing is flexibiliteit (zie ook [Volberda en Flier](#)). Flexibiliteit wordt deels extern bepaald door het aanbod van adequaat geschoolden op de arbeidsmarkt. Het gaat met name om het beheersen van vaardigheden, ten behoeve van management en het onderhouden van relaties. Voor ondernemingen is dit evident van belang, maar de risico's om hierin te investeren zijn voor hen soms te groot.

Gebrek aan informatie over organisatie-vernieuwing moet ook als een marktperfectione worden beschouwd. In Nederland lijkt er geen

gebrek te zijn aan voldoende kennisopbouw. [Van Amelsvoort](#) laat in dit dossier zien dat er in Nederland al meer dan vijftig jaar een moderne benadering van arbeid en arbeidsrelaties bestaat: de sociotechniek. In deze benadering wordt veel verantwoordelijkheid geschonken aan het individu en worden ondernemingen zo transparant mogelijk opgezet. Gezien de onbekendheid van deze benadering zou de overheid de kennisoverdracht hieromtrent kunnen stimuleren.

Het opbouwen van kennisinstituten, waar kennis van organisatie-vernieuwing verzameld en verspreid kan worden, is zo'n middel om informatieproblemen in de markt te overkomen. Aan zgn. 'best practice'-ervaringen kunnen ondernemers zich spiegelen. De praktijk kan leren van de wetenschap, maar ook omgekeerd. Dat kan de vooruitgang alleen maar bevorderen.

Ook dit ESB-dossier speelt in zekere zin een rol in het overheidsbeleid. Door de ervaringen van wetenschappers op het terrein van innovatie en organisatorische vernieuwing te bundelen, is dit nummer te beschouwen als een instrument van de overheid om kennis te verspreiden ter versterking van het concurrentie-vermogen van het Nederlandse bedrijfsleven.

---

## **ESB-dossier: Organisatie-vernieuwing**

---

### *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](#)

---