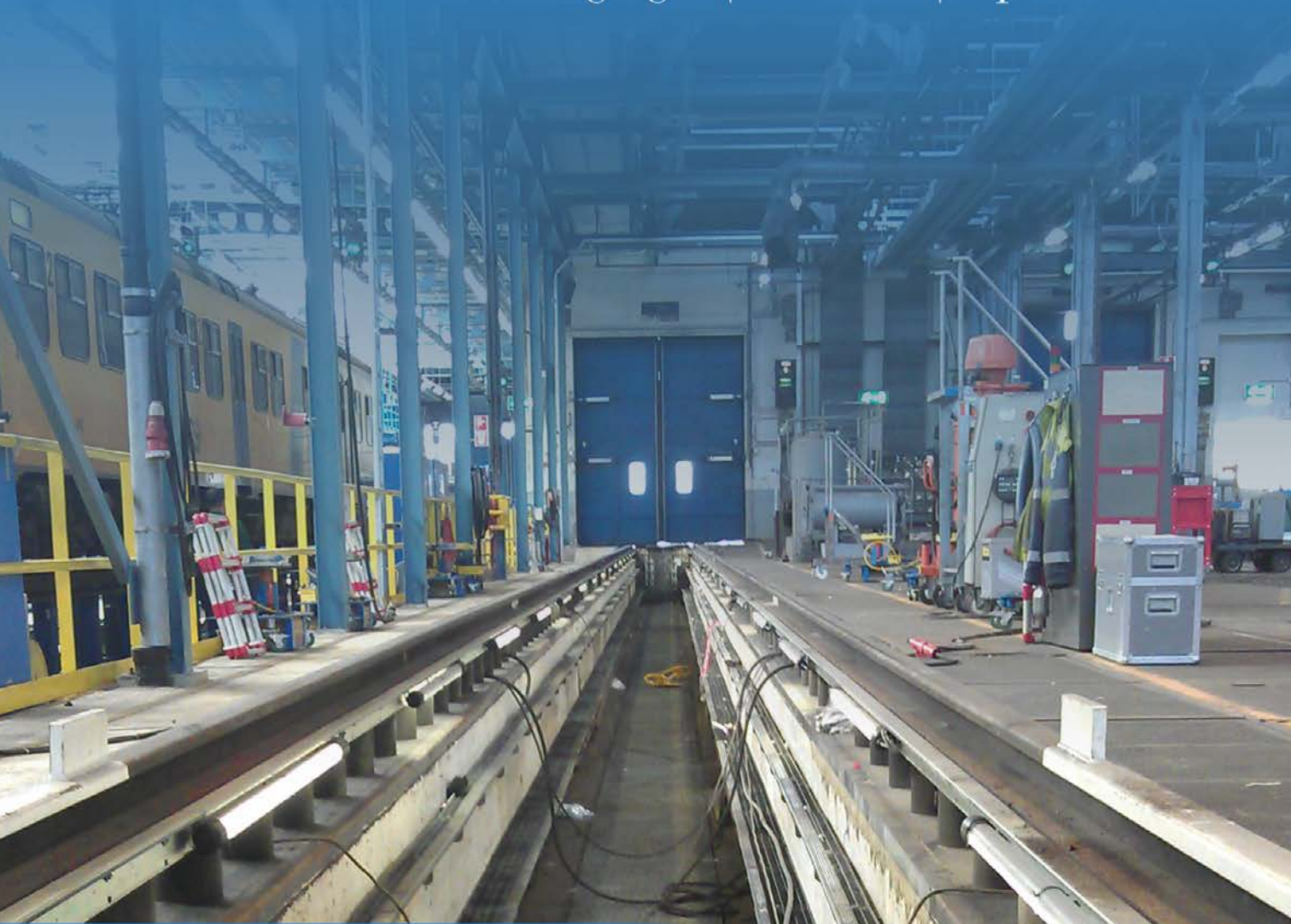


NetwerkNieuws.

Pandora 11/12

Jaargang 21 | Nummer 3 | September 2012



Het bestuur neemt afscheid

Promotie onderzoek

Dr. Ir. Hans Lekkerkerk

Ik geef het stokje door

Maarten Bouwer

Promotie op

Door dr. ir. L.J. Lekkerkerk

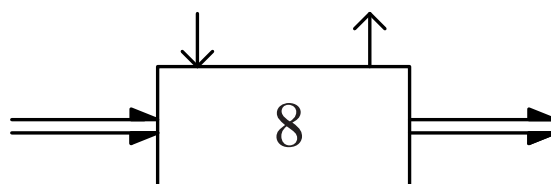
Dat de modellen van In 't Veld en Malotaux in de praktijk nuttige gereedschappen zijn, behoeft 'onder ons' geen betoog. Mijn Nijmeegse universitaire collega's waren echter minder onder de indruk van 'in de organisatieadviespraktijk' ontstane (model Hoofd-functies) en in de praktijk bij Fokker ontwikkelde (SteadyState) modellen. Bij het laatstgenoemde mag je functies weglaten of toevoegen en zijn de vlakken uit het innovatiemodel wel 'necessary & sufficient'? Ik moest het 'Viable System Model' (VSM) van Stafford Beer (1994, 2000) bekijken. Het VSM bevat vijf functies die een organisatie adequaat moet vervullen, om haar voortbestaan te verzekeren.

Onze Delftse structuurontwerpbenadering legt het af tegen de Moderne Sociotechniek die door Ulbo de Sitter sinds de jaren 1980 was ontwikkeld. Met inzichten van de cyberneticus Ashby onderbouwt De Sitter waarom je voor een organisatiestructuur een bepaalde ontwerpvolgorde moet hanteren om 'simpele structuren met complexe taken' te krijgen, waardoor een organisatie haar doelen op het gebied van Kwaliteit van de Organisatie, van de Arbeid en van de Arbeidsverhoudingen veel beter kan bereiken, dan met functionele structuren.

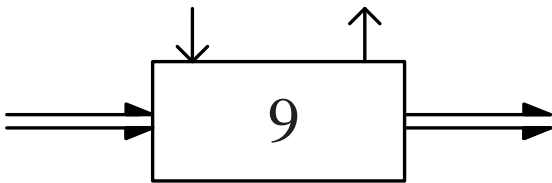
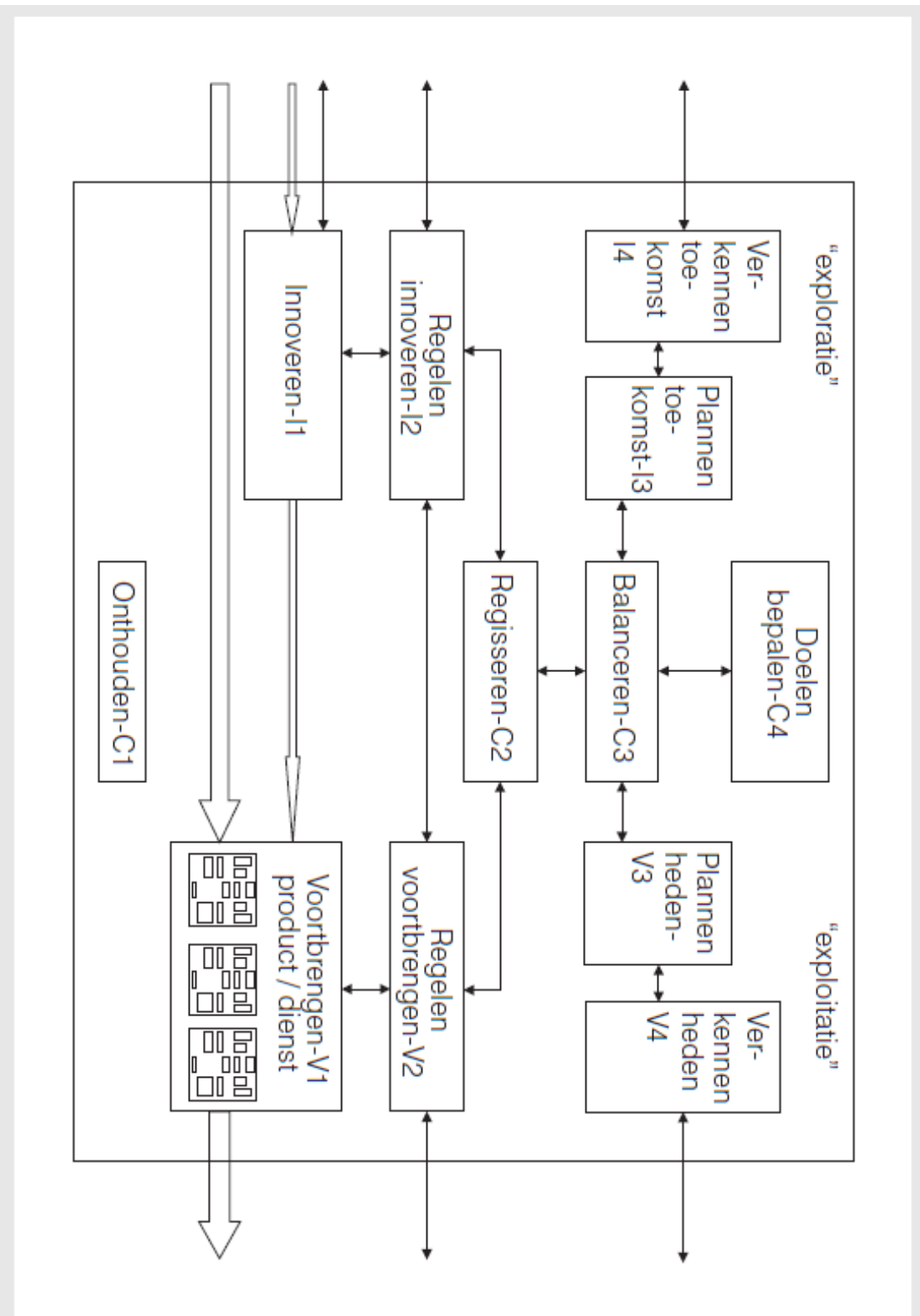
De moderne sociotechniek (MST) bouwt een organisatiestructuur op uit de productie- en de besturingsstructuur. De besturingsstructuur kent drie lagen (met hun benaming van Ashby): operationeel regelen (regulation), inrichtingsregelen (design) en strategisch regelen (ietwat verwarrend 'control'). Inrichtingsregelen zorgt voor product-, dienst- en procesontwikkeling en is synoniem met innoveren. Deze deelstructuur noem ik de innovatiestructuur. Hier bestaat volgens De Sitter (1994:402/3) een lacune: concrete ontwerprichtlijnen voor de innovatiestructuur ontbreken. Bij het beoordelen van een structuur of een herontwerp is het onderscheid in productie- en besturingsstructuur behulpzaam, maar het is niet zo gedetailleerd als het innovatiemodel en mist de onderbouwing die het VSM wel heeft. De MST mist een functiemodel met noodzakelijke en voldoende functies, waarmee je diagnoses kan maken en de structuren van heel verschillende bedrijven systematisch beschrijven.



Door functies als kapstok te gebruiken kom je los van de toevallige structuurkeuzes en benamingen. Dit maakt het vergelijken van organisatiestructuren en de innovatiestructuren daarbinnen mogelijk. Daaruit moeten toch concrete, sociotechnisch verantwoorde ontwerprichtlijnen voor de innovatiestructuur binnen een integraal structuurontwerp afgeleid kunnen worden. Het VSM van Beer heeft als nadeel dat het erg abstract is en nogal focust op informatie-uitwisseling. Daardoor komt de primaire transformatie (met de 'technische' middelen van het sociotechnisch systeem) niet goed in beeld. En het VSM kent voor de innovatiestructuur slechts twee functies en levert onvoldoende details in de structuurbeschrijving om zinvol vergelijken mogelijk te maken.



Model Innovatie-



en Organisatie Structuur

Door dr. ir. L.J. Lekkerkerk

Het grote voordeel van het ruim 30-jarige VSM is evident: de functies zijn noodzakelijk en voldoende en die claim is in al die tijd nog niet onderuitgehaald. Om de twee lacunes in de MST te dichten werd voor één promotieonderzoek wat teveel. Maar een functiemodel maken met meer details van de innovatiestructuur, de praktische bruikbaarheid en herkenbaarheid van de Delftse modellen en functies die als noodzakelijk en voldoende uit het VSM zijn afgeleid, was een logische eerste stap. In mijn promotieonderzoek heb ik dit model gemaakt en in de praktijk getest.

Het functiemodel omvat drie groepen van vier functies met een naam en een code (om kort te verwijzen). Ten eerste zijn er Voortbrengings- of V-functies. Voortbrengen-V1 brengt het producten- en dienstenpakket voort. Regelen voortbrengen-V2 regelt dit primaire proces operationeel. Voor een betere exploitatie van de huidige producten, diensten, processen en markten zoekt Verkennen heden-V4 mogelijkheden en Plannen heden-V3 maakt projectplannen voor de meestbelovende ervan.

De Innovatie- of I-functies vormen de tweede groep. De uitvoering van innovatieprojecten is de taak van Innoveren-I1. De tweede regelt het innovatieproces operationeel (Regelen innoveren-I2). Exploreren, ofwel het zoeken naar echt nieuwe mogelijkheden voor de toekomst, doet Verkennen toekomst-I4. Plannen toekomst-I3 moet de meestbelovende daarvan omzetten in voorstellen voor innovatieprojecten, die mogelijk aanpassing van de strategie vereisen.

De derde groep zijn de Centrale of C-functies. Onthouden-C1 vormt het organisatiegeheugen. De tweede, Regisseren-C2, stemt de bijdragen van alle overige functies in tijd op elkaar af. De derde functie, Balanceren-C3 zorgt voor balans tussen exploratie en exploitatie. Dat doet ze door aan de hand van de strategische criteria te beslissen welke van de nieuwe projectplannen die Plannen heden-V3 en Plannen toekomst-I3 aanbieden het uitvoeren waard zijn. Daarbij beslist Balanceren-C3 tevens of reeds lopende projecten in de innovatieportfolio mogen doorgaan of stoppen. Doelen bepalen-C4 formuleert missie, visie, doelen en strategie van de organisatie.

Hiermee breng je de gehele organisatiestructuur in beeld, met een accent op de innovatiestructuur. Acht van de twaalf functies zijn daar direct bij betrokken. De niet (direct) betrokken functies zijn: Voortbrengen-V1 (omvat de productiestructuur), Regelen voortbrengen-V2 (de operationele laag in de besturingsstructuur), Doelen bepalen-C4 (het strategisch regelen) en Onthouden-C1. De laatste levert ook een bijdrage aan innoveren, maar doet dat aan alle functies. Het model is een 'Model Innovatie- en OrganisatieStructuur'; afgekort 'het MIOS'. Het MIOS is net als het VSM en het innovatiemodel recursief van karakter. Dat wil zeggen dat binnen Voortbrengen-V1 verschillende, zelf ook weer levensvatbare, subsystemen kunnen voorkomen, zoals in de Figuur is weergegeven.

Het MIOS heb ik getest in vijf innovatieve bedrijven met 100 tot 580 medewerkers. De organisatiestructuren kon ik goed beschrijven en vervolgens vergelijken en diagnosticeren. Voor afstudeerders en voor mijzelf zoek ik bedrijven die in ruil voor een diagnose aan het vervolgonderzoek willen meewerken.

De Nijmeegse kritiek op de Delftse School en haar modellen waar ik mee begon, illustreert het verschil tussen de pragmatische benadering van ingenieurs (het werkt toch, dus wat zeur je nog?) en de wat meer academische benadering aan een algemene universiteit. Ik heb niet expliciet onderzocht hoe de vergelijking tussen het innovatiemodel en het VSM uitvalt; ik denk dat het innovatiemodel ook wel de noodzakelijke en voldoende functies bevat. Ook de MST en de Delftse School kennen meer overeenkomsten dan verschillen en er zijn wederzijdse aanvullingen te vinden.

De succesvolle verdediging op 5 juni j.l. vormde voor mij de feestelijke afsluiting van een lange weg (15 jaar en 6.000 uur). Namens de Delftse School oponeerde Bart Meijer en uit IO-kringen vereerden Henk Bikker, Hessel Visser, Kees van Hoeven en Jan Simons mij met hun aanwezigheid.

Via <http://repository.ubn.ru.nl/> vind je de pdf van het boek en in print is het bij mij te bestellen: h.lekkerkerk/@fm.ru.nl.

dr.ir.L.J. Lekkerkerk.

