

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/111832>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-13 and may be subject to change.

Organisatiestructuur en innovatiekracht

Lekkerkerk, L.J. (2012). Innovatie- en Organisatiestructuur. Ontwikkeling en test van een functiemodel voor structuuronderzoek en -diagnose. Academisch proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen. Nijmegen: Innovatica. ISBN 978-90-819030-0-4, 299 pag.

Innovatie is al enige tijd hét modewoord in beleid en onderzoek. Er moet meer in R&D worden geïnvesteerd. Nederland haalt de EU-norm niet. Topsectoren zijn 'top' omdat ze vernieuwen en zo in de internationale kenniseconomie een goede concurrentiepositie kunnen verwerven of behouden. Die innovatie wordt nog steeds overwegend geassocieerd met technologische vernieuwing van processen en producten en met R&D-investeringen. Dit ondanks de aandacht die in de

beweging van sociale innovatie (Xavier & Pot, 2012) wordt gegeven aan de niet-technologische determinanten van innovatiekracht. De dissertatie van de Nijmeegse onderzoeker Hans Lekkerkerk onderbouwt het belang van niet-technologische innovatie door het ontwikkelen en testen van een 'Model voor de Innovatie- en OrganisatieStructuur' (MIOS). Het model is bedoeld voor twee toepassingen: onderzoek en praktijk. Lekkerkerk beoogt hiermee een bijdrage te leveren aan de structuurontwerpbenadering die wordt aangeduid met de 'moderne socio-techniek' (MST). Hij pakt hiermee een uitdaging op die De Sitter zelf in zijn boek *Synergetisch produceren* (1994, pp. 402-403) formuleerde in zijn stap 10 'de organisatie van de vindingrijkheid'. Volgens De Sitter vereist het onderwerp innovatie geen aparte structuurtheorie. Maar toepassing van de theorie op de productontwikkeling levert volgens hem in de praktijk specifieke problemen op en hij daagt 'jonge bedrijfskundigen' uit dit op te pakken.

Met bouwstenen uit de theorieën van Ashby, Beer, In 't Veld, De Leeuw en De Sitter en uit zijn eigen werkervaring bij Fokker (1985-1996) maakt de auteur een functiemodel dat drie groepen van vier functies omvat. Ten eerste zijn er Voortbrengings- of V-functies. *Voortbrengen* (V1) brengt het bestaande producten- en dienstenpakket voort om aan de vraag van klanten te voldoen. *Regelen voortbrengen* (V2) verzorgt het operationeel regelen van dit primaire proces. Voor een betere exploitatie van de huidige producten, diensten, processen en markten moet *Verkennen heden* (V4) mogelijkheden vinden en *Plannen heden* (V3) maakt projectplannen voor de meest belovende van de gevonden mogelijkheden.

De innovatieve of I-functies vormen de tweede groep. De uitvoering van innovatieprojecten is de taak van *Innoveren* (I1). De tweede moet het innovatieproces operationeel regelen (*Regelen innoveren* – I2). Exploreren, ofwel het zoeken naar echt nieuwe mogelijkheden voor de toekomst, doet *Verkennen toekomst* (I4). *Plannen toekomst* (I3) moet de meest belovende daarvan omzetten in voorstellen voor innovatieprojecten, die mogelijk een aanpassing van de strategie vereisen. De derde en laatste groep bestaat uit vier Centrale of C-functies, die tussen de V- en de I-functies staan. *Onthouden* (C1) vormt het organisatiegeheugen. De tweede heet *Regisseren* (C2) en stemt de bijdragen van alle overige functies op 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* en *Plannen toekomst* aanbieden, het uitvoeren waard zijn. Daarbij beslist *Balanceren* tevens of reeds lopende projecten in de portfolio mogen doorgaan of stoppen. De vierde C-functie, *Doelen bepalen* (C4), bepaalt de missie, visie, doelen en strategie van de organisatie. Die twaalf functies en hun relaties zijn op grond van de onderliggende modellen 'noodzakelijk en voldoende', waardoor het model normatief van aard is. Lekkerkerk heeft zich niet beperkt tot het ontwikkelen van een model, maar dit model getoetst in vijf innovatieve Nederlandse industriële bedrijven met tussen de 100 en 580 medewerkers. Op basis van een kennismakingsgesprek, diverse (web)documenten en een beperkt aantal interviews (per bedrijf gemiddeld zes) is een karakterisering van elk bedrijf gegeven en aan de hand van het MIOS is de organisatiestructuur systematisch beschreven. Door die beschrijvingen gaat het

model voor de lezer leven. Ze vormen de basis voor het vergelijken van de structuren en voor het diagnosticeren ervan. De respondenten begrepen het MIOS zonder veel toelichting en achtten het model compleet. Het MIOS bleek in de test bruikbaar voor zowel organisatiediagnose als organisatieontwerp. De onderzochte bedrijven konden op basis van de diagnose hun innovatiestructuur verbeteren. Wanneer een 'noodzakelijke' functie uit het MIOS of een relatie tussen functies niet formeel is toebedeeld in een structuur en evenmin informeel vervuld wordt, dan levert die structuur de organisatie naar alle waarschijnlijkheid problemen op. Op dezelfde wijze kunnen ook herontwerpplannen worden beoordeeld om problemen te voorkomen.

Lekkerkerk is erin geslaagd om het aspect innovatie in de MST te verdiepen. Om het MIOS in theorieën en praktijken een plek te laten krijgen zal nog veel aan de weg getimmerd moeten worden, want er is grote concurrentie van vele modellen voor innovatiemanagement. Dat het accent in het boek ligt op de organisatiestructuur, is beslist een goede aanvulling op eenzijdige technologische invalshoeken. Het boek kan eveneens worden aanbevolen aan onderzoekers en praktijkmensen die innovatie vooral verbinden met onderwijs, leren op het werk, 'volwassen arbeidsrelaties', betrokkenheid ('engagement') en plezier op het werk. Dat zijn belangrijke zaken, maar ze kunnen niet los worden gezien van de organisatiestructuur.

Omgekeerd kan het model van dit boek worden verrijkt met het werk van diezelfde onderzoekers en praktijkmensen. Wat erg opvalt bij het lezen van deze dissertatie, is dat die niet over mensen lijkt te gaan, alleen over structuren. Dat het model normatief van aard is, 'betekent dat wanneer men in een organisatie deze functies toedeelt en de onderlinge afstemming regelt deze organisatie levensvatbaar is en blijft. Dit geldt uiteraard onder de conditie dat mensen ze goed vervullen', aldus de auteur in de managementsamenvatting. Maar daar zit natuurlijk minstens de helft van het probleem of de oplossing. Organisaties zijn ook een politiek systeem en mensen hebben hun persoonlijke en collectieve eigenschappen en ervaringen. De Sitter worstelde daar eveneens mee, maar was ten aanzien van dit punt mijns inziens toch al wat verder met zijn model van de 'directe en onverbreekelijke samenhang' tussen kwaliteit van de organisatie, van de arbeid en van de arbeidsverhoudingen, al is het volgens hem zo – en daarin zit de aansluiting met Lekkerkerk – dat in die samenhang 'de structuur van de productie-organisatie een sleutelfunctie vervult' (De Sitter, 1981, pp. 113-114).

Frank Pot

Emeritus hoogleraar Sociale Innovatie, Radboud Universiteit Nijmegen

Literatuur

De Sitter, L.U. (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Deventer: Kluwer.

De Sitter, L.U. (1994). *Synergetisch produceren. Human resources mobilization in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

Xavier, M. & Pot, F. (2012). *Doorgeven = aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*. Rotterdam: NCSI.