

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/2066/142230>

Please be advised that this information was generated on 2019-09-23 and may be subject to change.

Over delen en gehelen

ORGANISATIECONCEPTEN INVULLEN EN AANVULLEN

Hoewel 'organisatieverandering' al decennia lang een populair thema is, is de rol van organisatieconcepten bij organisatieverandering nog nauwelijks belicht. Met 'organisatieconcepten' bedoelen we 'relatief coherente, prescriptieve visies op het inrichten van (delen van) organisaties'. Organisationsconcepten bevatten dus kennis over organiseren, en vervullen daarmee een cruciale rol bij het opbouwen, verspreiden en toepassen van organisatiekennis. Deze laatste stap, het toepassen van organisatieconcepten, komt in de literatuur nauwelijks aan de orde. Dit in tegenstelling tot de concepten zelf, die zowel in de academisch getinte als eerder op het bedrijfsleven gerichte gremia uitvoerig belicht worden. Dat geldt temeer voor managementmodes, die zijn te zien als op een bepaald moment populaire concepten. Deze worden vaak met de nodige bombarie en retoriek gelanceerd en klaarblijkelijk met enthousiasme onthaald, maar ook fel bekritiseerd (zie M&O Jubileumnummer, 1997/1). Buelens stelde zelfs dat de organisatietheorie ten prooi is gevallen aan modetrends (1997:17). Aan de hand van een case waarin een populair organisatieconcept, Business Process Reengineering, is toegepast willen we in dit artikel laten zien dat hoe deze managementmode op een constructieve wijze is toegepast, daarbij gebruik makend van andere organisatorische inzichten en technieken.

1. Organisationsconcepten

Voorbeelden van organisatieconcepten zijn Business Process Reengineering, Total Quality Management, groepentechnologie, Scientific Management, sociotechniek en integraal management. In dergelijke organisatieconcepten staat een bepaalde inhoudelijke visie op (aspecten van) management en organiseren centraal. Organisationsconcepten vervullen dan ook een centrale rol bij het overdragen en toepassen van kennis over organiseren. De markt daarvoor is groot: zowel zittende als aankomende managers blijken behoefte te hebben aan richtlijnen bij het inrichten en besturen van organisaties. De toepassing van inhoudelijke inzichten in de praktijk worden echter maar zelden besproken, en wanneer dat al het geval is, gaat het vaak over 'star cases' die de lezer moeten overtuigen



Sander Verlaar en Jos Benders

Ir. S. Verlaar is manager Personeel & Organisatie bij de NCD-groep te Nieuwegein. Hij is lid van de POST-groep.

Dr. J. Benders is als senior onderzoeker verbonden aan de Nijmegen Business School. Hij is secretaris van de POST-groep.

van het nut van het besproken concept. Gezien de complexiteit van de materie is dat niet zo verwonderlijk: zoals Ortmann (1995) uiteenzet, hangen processen van betekenisgeving, legitimering, allocatie en politiek hierbij onlosmakelijk samen. Analytisch zijn deze te onderscheiden, maar in de praktijk zijn ze onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor het toepassen van organisatieconcepten betekent dit dat niet alleen de inhoud een rol speelt, maar ook de interpretaties en machtsposities van de in een veranderingsproces betrokken partijen. Een extra complicatie is dat organisatieconcepten vaak slechts richtlijnen of oplossingsrichtingen bevatten. Ze blijven vrij abstract. Dat is nodig om in een breed scala van verschillende organisaties en situaties toepasbaar te kunnen zijn (Astley en Zamuto, 1992) én om voor meerdere bij de verandering betrokken partijen acceptabel te zijn. Deze 'interpretatieve levensvatbaarheid' (Ortmann, 1995) compliceert tegelijkertijd de toepassing: de inhoud van een organisatieconcept is immers niet altijd geheel duidelijk. Bovendien dekken concepten slechts zelden alle aspecten die in een specifiek geval relevant zijn. Verder moeten abstracte conceptuele inzichten in de eigen context worden geplaatst, oftewel: naar die context 'vertaald' (Czarniawska en Sevón, 1996; van Bijsterveld, 1997) worden. Dergelijke problemen doen zich in versterkte mate voor bij zogenaamde 'managementmodes' (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Paauwe, 1997; Benders en van Bijsterveld, 1998). De ontwerpers en marketeers van managementmodes houden deze zelfs opzettelijk vaag, en beloven tegelijkertijd aanzienlijke prestatieverbeteringen bij toepassing ervan (en stelt degenen die 'in gebreke blijven' een faillissement in het vooruitzicht). Een recent voorbeeld is Business Process Reengineering (BPR). Het boek *Reengineering the Corporation* (Hammer en Champy, 1993) werd een bestseller in vele talen. Ook onder Nederlandse managers werd BPR zeer populair, om maar te zwijgen over consultants die gouden bergen in BPR zagen en ook daadwerkelijk hoge omzetten met de BPR-vlag wisten te realiseren (Benders, van den Berg en van Bijsterveld, 1998). Wanneer een bepaald organisatieconcept eenmaal populair is, ontstaat er een hoge druk op managers om mee te gaan met de meute. De cycli van vraag en aanbod versterken elkaar in iteratieve processen. Het probleem van de interpretatieve levensvatbaarheid wordt daarmee vergroot: het gaat niet alleen om contextualisering, maar daarboven ook nog eens om het interpreteren van een opzettelijk vaag gehouden concept (of zoals Vansina en Taillieu dat wat eufemistisch formuleerden, 'een partiële weergave van realiteit'; 1995: 263).

Zonder de pretentie te hebben om vragen naar het nut van organisatieconcepten voor wetenschap en praktijk voor eens en voor altijd te beantwoorden, willen we in dit artikel aan de hand van de reorganisatie van het distributiecentrum van NACCO Materials Handling Group illustreren hoe in dit geval inhoudelijke en politieke overwegingen, betekenisgeving en legitimiteit een rol speelden. Aan de hand hiervan trekken we een aantal conclusies over het toepassen van organisatieconcepten in de praktijk. Daarbij worden de volgende redenen om concepten te gebruiken en te combineren analytisch onderscheiden:

- 1 conceptuele verduidelijking;
- 2 conceptuele aanvulling;

3 technische invulling;

4 legitimering.

Enkele implicaties van deze conclusies worden besproken.

2. Case

NACCO Materials Handling Group (NMHG) richt zich op de productie en verkoop van intern transport materiaal, zoals heftrucks en container-stapelaars. NACCO Industries nam in 1984 Yale Materials handling over, en in 1989 Hyster Company. Yale en Hyster werden samengevoegd tot NMHG. De acquisities verliepen volgens het principe van leveraged buy-out, wat resulteerde in een strakke financiële aansturing. Het hoofdkantoor van de Europese divisie is gevestigd in Irvine, Schotland.

In Nijmegen is een fabriek en het distributiecentrum voor reserve-onderdelen, oftewel 'Parts Operation', van de Europese divisie gevestigd. 'Parts' draagt zorg voor de inkoop, opslag en distributie van onderdelen van de merken Hyster, Yale en de 'all-makes'-merken Multiquip en Premier op de zogenaamde 'aftermarket' (de markt voor reserve-onderdelen). Een onafhankelijk dealernetwerk is verantwoordelijk voor de verkoop van heftrucks en onderdelen.

Eind 1995 constateerde het Nijmeegse management dat de benadering van de after-market aan herziening toe was: redenen daarvoor waren een achterblijvende omzetontwikkeling, een ontoereikend vermogen om problemen van dealers snel en adequaat op te lossen, en dat Parts niet de reputatie 'easy to do business with' had. Bij het Parts management bestond het gevoel dat een drastische, ingrijpende (doch constructieve) verandering de voorkeur geniet boven stapsgewijze, incrementele verbetering. Dat laatste werd gezien als ontoereikend.

Voor het starten van een reorganisatieproces was echter toestemming nodig van het top management in de divisie. Aanvankelijk verliepen gesprekken hierover moeizaam. Echter op het moment dat de term 'Business Process Reengineering' (BPR) valt, springt de vonk over en gaat de Amerikaanse algemeen directeur accoord. Blijkbaar heeft de term 'BPR' een fundamentele, meer veelbelovende lading dan de term procesverbetering of procesontwerp.

2.1 AANPAK PROJECT

Binnen NMHG werkte men met 'Process Improvement Teams' ('PIT-teams'): multi-functioneel samengestelde, locatie-overstijgende teams met een gerichte opdracht om een bepaald bedrijfsproces te verbeteren. Voor het veranderings-traject bij Parts werd begin 1996 ook een PIT-team opgericht, met de werktitel 'Parts-BPR'.

Zoals gezegd is NMHG ontstaan uit twee onafhankelijke organisaties, en voert men nog steeds de merken Hyster en Yale. Bewaking van de merkidentiteit leeft sterk binnen NMHG. In Parts-BPR namen vertegenwoordigers van beide merken

zitting om een adequate vertegenwoordiging van de marketing functie in het project te waarborgen. Er werd een interne facilitator aangesteld; van externe adviseurs werd geen gebruik gemaakt.

Het team oriënteerde zich in eerste instantie op BPR. Deze term is vooral bekend geworden met het boek *Reengineering the Corporation* (Hammer en Champy, 1993). In dit boek betogen de auteurs met verve dat BPR noodzakelijk is, en presenteren kort een groot aantal 'gemeenschappelijke kenmerken, terugkerende thema's of eigenschappen' (Hammer en Champy, 1993: hfd. 3). Zoals Kieser echter stelt: 'Het blijft onduidelijk, wat BPR in de kern is.' Maar geen nood: 'er zijn nog veel andere publikaties over BPR' (1996: 180).

Gebruikte organisatieconcepten en technieken

Ook bij NMHG bleek het resultaat van de initiële zoektocht om het begrip BPR handen en voeten te geven ontoereikend. Men ging dan ook op zoek naar personen binnen de Nijmeegse vestiging die ervaring hadden met organisatieveranderingsprojecten. Deze waren via kanalen als (voor-)opleiding, eerdere werkervaring en seminars met een aantal relevante concepten en technieken in aanraking gekomen:

- *The essence of business process reengineering* (Peppard en Rowland, 1995), een klein 'pragmatisch' boekje dat verscheen in het kielzog van Hammer en Champy's bestseller en een hoog 'how to'-karakter heeft. Hieraan zijn een stappenplan voor een 'clean sheet approach' en het begrip 'service task' ontleend (zie beneden).
- De derde stap van Peppard en Rowland's stappenplan, 'Process Design', is echter vrij algemeen ingevuld. Parts-BPR verving deze fase door de sociotechnische ontwerpmethodologie (de Sitter, 1994) en het systeemdenken van In 't Veld (1992). In een aantal stappen kunnen hiermee onnodig complex gestructureerde organisaties worden herontworpen. De sociotechnische ontwerpvolgorde (parallelliseren, segmenteren en besturingsstructuur ontwerpen) is gehanteerd bij het ontwerpen van de nieuwe processen. De productiestructuur is dus top-down ontworpen, en de besturingsstructuur bottom-up (van Amelsvoort, 1992). In 't Veld's modellen zijn gebruikt om de processen te beschrijven. Hoewel sociotechniek en BPR beide streven naar stroomsgewijs produceren, ontbreekt bij BPR een ontwerpmethodologie om dat te realiseren. Opvallend is dat er voor het centrale sociotechnische begrip 'parallelliseren' in het Engels niet eens een woord bestaat.
- Het onderdelen distributiecentrum is de verbindende schakel tussen vele klanten (in Europa) en een groot aantal leveranciers (wereldwijd). De essentie van het distributieproces is het managen van deze complexiteit. Met behulp van een complexiteitsanalyse is dit in kaart gebracht.

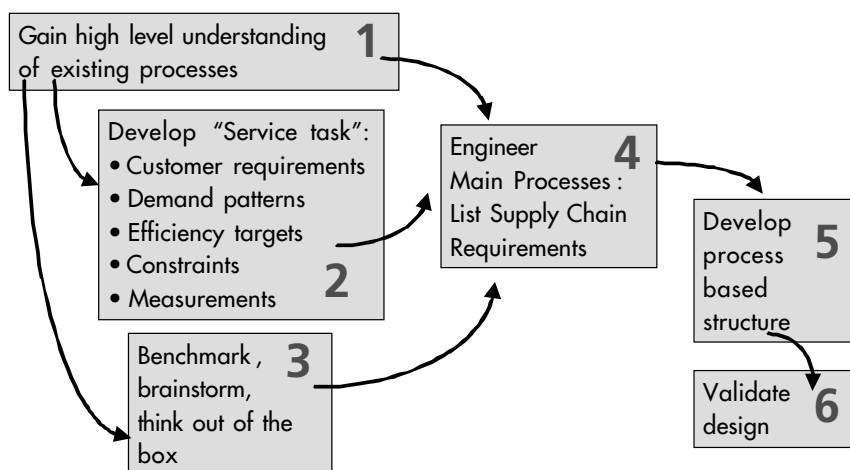
Enkele sociotechnische begrippen behoeften nadere invulling:

- 'Hele taakgroepen', semi-autonome eenheden die een afgerond deel van het proces beheersen en naast verantwoordelijkheden ook over de bevoegdheden en mogelijkheden beschikken om het proces te regelen en te sturen, maken vaak

deel uit van een sociotechnische ontwerp. Het abstracte sociotechnische begrip-
penapparaat praat echter nauwelijks over de factor 'mens'. Om te concretiseren
wat 'semi-autonome eenheden' nu precies betekent en het denken erover te ver-
diepen, is het concept 'viable organisation' (Espejo, Schuhmann, Schwaningen
en Bilello, 1996) gebruikt. Dit levert concreet inzicht op over welke functies een
(organisatorische) eenheid moet beschikken om zelfstandig te kunnen overleven.

- Aan het sociotechnische begrip 'besturingsstructuur' is onder meer invulling
gegeven met de 'Balanced Scorecard' (Kaplan en Norton, 1996). Met de
Balanced Scorecard kunnen delen van organisaties worden afgerekend op
verschillende doelstellingen en soorten prestaties. Niet alleen financiële maat-
staven zijn van belang, maar bijvoorbeeld ook logistieke.
- De sociotechniek is wel bekritiseerd omdat ze op micro-niveau onvoldoende
marktgericht zou zijn (Verkerk, de Leede en van der Tas, 1997). Bij NMHG is
Peppard en Rowland's 'service task' gebruikt. Met dit laatste wordt bedoeld
een systematische beschrijving van de relatie met de klant via de ingangen (1)
patroon van de vraag (2) klanteneisen (3) efficiency targets en (4) randvoor-
waarden. Het BPR team heeft hier zelf (5) 'control' aan toegevoegd.

Figuur 1
Het stappenplan van
het BPR-team



Het aangepaste stappenplan

Zoals gezegd maakte Parts-BPR gebruik van het boek *The essence of business process re-engineering* (Peppard en Rowland, 1995). Alle leden van Parts-BPR kregen een exemplaar. Peppard en Rowland stellen dat 'organizations should seek out the methodology that best suits their situation' (1995: 195) Conform dit advies paste Parts-BPR haar stappenplan, de zogenaamde 'clean sheet approach', aan. Hun derde stap 'Process Design' werd gesplitst in de stappen twee, vier en vijf zoals weergegeven in Figuur 1. Deze toont de gevolgde en gecommuniceerde aanpak. De doorlopen fasen zijn achtereenvolgens:

1. 'Gain a high level of understanding of existing processes':
verwerf een compleet en betrouwbaar beeld van de huidige situatie door een gedetailleerde beschrijving van bestaande processen en een reeks inter-views;

2. 'Develop service task':
beschrijf gewenste output van de verschillende processen. Neem hierbij in beschouwing de verwachtingen van de klant, patronen in de vraag, eisen aan de efficiëntie en eventuele andere beperkingen;
3. 'Benchmark, brainstorm, think out of the box':
ontwikkel, gebruik makend van allerlei creativiteitstechnieken, een 'ideaal-situatie' voor de procesgang met daarbij behorende output;
4. 'Engineer main processes':
ontwikkel en beschrijf de hoofdprocessen, daarbij inzoomend op één tot drie aggregatieniveaus;
5. 'Develop process based structure':
ontwikkel de besturingsstructuur;
6. 'Validate design':
controleer of het ontwerp werkt en geaccepteerd wordt.

De stappen 2 en 3 zijn parallel doorlopen.

2.2 UITWERKING STAPPENPLAN

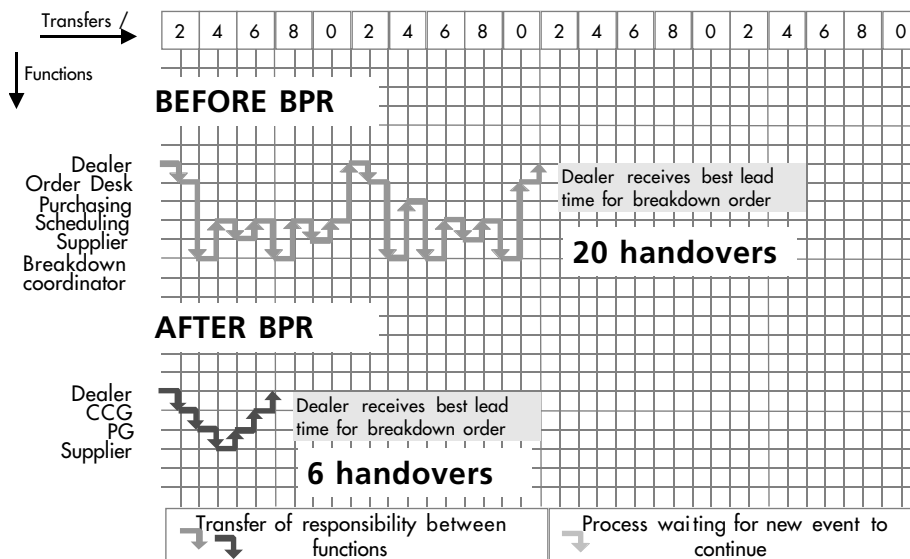
Fase 1: Inventariseren huidige situatie

Het BPR-team begon met het inventariseren van de huidige situatie om het inzicht in de 'parts business' te vergroten en de oorspronkelijke probleemstelling aan te scherpen. De benodigde gegevens werden verzameld met behulp van interviews, vragenlijsten, het maken van gedetailleerde procesbeschrijvingen en documenten analyse. Dit bracht een aantal onderling samenhangende problemen boven tafel.

De afgelopen jaren was geen significante omzetgroei gerealiseerd, ondanks een groeiende markt. In vijf jaar waren toetreders erin geslaagd om NMHG's omzet op de aftermarket te evenaren. Op zoek naar de achterliggende redenen bleek dat dealers en eindgebruikers over het algemeen (zeer) tevreden met de prestaties van de Parts divisie waren voor wat betreft standaard orders (bijvoorbeeld voorraadorders, onderdelen met een bekend code-nummer, informatievragen over recente producten). Veel minder tevreden waren de klanten over de snelheid en adequaatheid van reageren op vragen om informatie en op acute problemen, zoals back-orders en break-downs. Dealers en leveranciers hadden meerdere aanspreekpunten binnen NMHG. Ze ondervonden de gevolgen van ontbrekende dan wel onduidelijke afspraken, en merkten dat NMHG intern problemen had om hen altijd adequaat van dienst te zijn.

Dit bracht de focus op de interne organisatie en processen. De functionele indeling van de afdelingen betekende dat te leveren onderdelen door vele handen en afdelingen gingen (veel 'handovers'), zoals te zien in de bovenste helft van figuur 2.

Het afhandelen van orders was dan ook een complex proces, het duurde lang voordat vragen beantwoord konden worden, en (interne) klanten hadden het gevoel dat ze geen antwoord zouden krijgen. Bovendien werkten er meer mensen in de 'back-office' (ingang voor leveranciers) dan in de 'front-office' (ingang voor



*Figuur 2
Het aantal handovers in
de oude en in de nieuwe
organisatie*

Sander Verlaar en Jos Benders

afnemers). Er waren naar verhouding veel leidinggevenden op het totaal aantal medewerkers. Mede als gevolg hiervan waren medewerkers die rechtstreeks contact hebben met klanten, onvoldoende in staat de verkoop van parts te stimuleren. Denk hierbij bij voorbeeld aan het aanbieden van oplossingen, antwoorden klaar hebben op vragen, en snel reageren. Daarnaast bleken er ‘parts-oplossingen’ te ontbreken voor vragen/problemen van klanten, zoals technische en verpakkings-problemen. De ondersteuning vanuit IT was traditioneel en gefragmenteerd, en niet ‘real time’. Kort en bondig: de organisatie was te veel bezig met het oplossen van interne problemen, en te weinig met de aftermarket en de wensen van de klant.

Fasen 2 en 3: Oplossingsrichtingen

Zoals weergegeven in Figuur 1 zijn de fasen 2 en 3 parallel doorlopen. Het BPR-team splitste zich in twee subteams die elk aan een van de fasen werkten.

Om zo goed mogelijk zicht te krijgen in de verwachtingen van klanten (onder klanten is hier verstaan alle partijen in de totale distributieketen: dealers, leveranciers, transporteurs, eindgebruikers) is voor iedere processtroom van en naar Parts een ‘service task’ gedefinieerd. Voor elk element van de service task is de kloof tussen de gewenste en de huidige situatie in kaart gebracht.

In fase drie (‘brainstormenderwijs een nieuwe procesgang ontwerpen’) heeft het team al discussiërend over de aangereikte organisatie-theorieën en -concepten een aantal oplossingsrichtingen, sommige geformuleerd in de vorm van ‘ontwerp-criteria’, afgesproken:

- Een heldere, complete beschrijving van de verwachtingen van alle klanten (via de service task) ligt aan de basis van het procesontwerp;
- Zorg dat Parts wordt gezien als ‘easy to do business with’. Dit impliceert

idealiter één ingangspunt voor alle vragen voor zowel afnemers (dealers/eindgebruikers) als leveranciers. Afnemers en leveranciers dienen er niets van te merken dat binnen NMHG een verschil bestaat tussen back-office en front-office;

- De standaard informatie-uitwisseling en standaard orderprocessing worden zoveel mogelijk geautomatiseerd uitgevoerd;
- Maximaliseer het probleemoplossend vermogen, de flexibiliteit en kennis aan de inkomende kant van het systeem. Dit is een essentiële voorwaarde om de aftermarket-strategie invulling te kunnen geven. Het impliceert een 'productgroep gerichte' oriëntatie van de processen aan de inkomende kant;
- Optimaliseer de besturing door deze bottom-up op te bouwen. Zorg dat (groepen) mensen zoveel mogelijk 'hele taken' verrichten, dat ze 'viable' zijn, met andere woorden dat ze idealiter alleenstaand zouden kunnen overleven;
- Creëer productgroepen c.q. taakgroepen rond processen die complete producten en/of diensten leveren;
- Zorg dat de ondersteunende informatiesystemen gebruiksvriendelijker worden (niet te veel verschillende applicaties; iedereen kan vrijelijk kennis nemen van beschikbare gegevens) en dat er beter gebruik van wordt gemaakt (maak mensen wegwijs in het systeem, en zorg ervoor dat ze alle voor hun werk relevante informatie gebruiken).

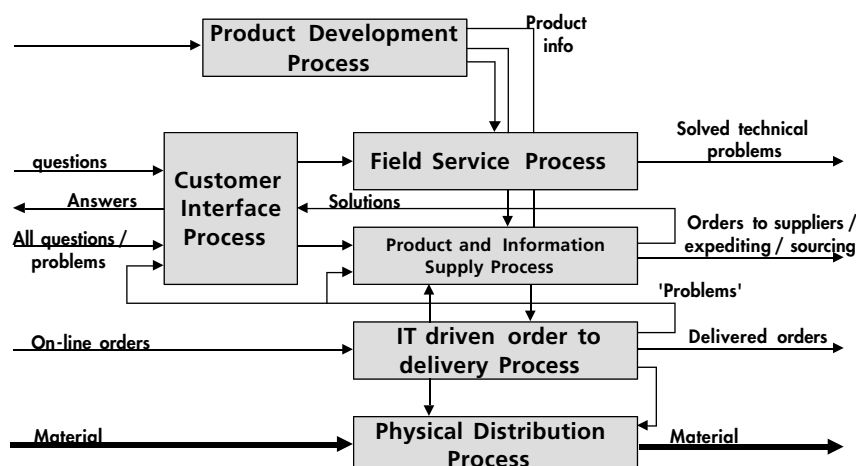
De genoemde ontwerpisen gekoppeld aan de daaromheen gevoerde discussies en gemaakte schetsen gaven een eerste beeld van hoe de nieuwe procesgang met de daaraan gekoppelde organisatiestructuur er uit zou kunnen zien.

Fase 4: 'Engineer main processes'

Figuur 3 geeft de zes processen weer, die op topniveau zijn gedefinieerd:

- 1 het 'Customer Interface Process': binnenkomst en doorleiding van niet-standaard vragen, orders, problemen van klanten;
- 2 het 'Product and Information Supply Management' proces: het managen van de aanbodzijde van het Parts proces;

Figuur 3
Hoofd-processen



- 3 het 'Field Service Process': behandeling technische vragen en problemen;
- 4 het 'IT-driven order to delivery process': on-line afhandeling en automatische verwerking van standaard orders en vragen;
- 5 het 'Physical Distribution Process': afhandeling fysieke goederenstroom;
- 6 het 'Product Development Process': voorziet de andere processen van gedetailleerde informatie over (gewijzigde) productspecificaties.

In het Customer Interface Process (CIP) zijn bij elkaar gebracht:

- 'market intelligence' (bijvoorbeeld verzamelen van gegevens over de ontwikkeling van de aftermarket, vergaren en analyseren verkoopgegevens, en ontwikkeling van de concurrentie);
- informatieverstrekking aan klanten (levertijden, prijzen, onderdeelnummers);
- begeleiden van orders vanaf plaatsing tot uitlevering (inclusief uitgaand transport);
- oplossen van allerlei problemen;
- het beheersen van de ruilstromen van en naar de aftermarket;
- verkopen: de reguliere contacten met klanten gebruiken om extra verkoop inspanningen te leveren.

Het CIP is gesplitst in drie parallelle processen waarin dezelfde activiteiten plaatsvinden voor een bepaalde groep klanten. De klanten zijn ingedeeld naar taal: Engels en Nederlands, Duits en Scandinavische talen, en Zuideuropese talen.

Ook binnen het Product and Information Supply Management Proces (PISM) vindt een verscheidenheid aan activiteiten plaats:

- vergroten van 'market-intelligence' (bij voorbeeld op basis van door het CIP, marketing en/of leveranciers verstrekte gegevens analyseren van de aftermarket);
- pricing (prijsbeleid formuleren voor de verschillende Europese markten en productsegmenten);
- oplossen van problemen (problemen die zijn doorgeleid door het CIP c.q. gesignaleerd door het IT systeem);
- inkoop en materials management;
- productontwikkeling en gegevensbeheer (verwerken van gegevens geleverd door engineering).

PISM is eveneens gesplitst in parallelle stromen waarin dezelfde activiteiten plaatsvinden. De splitsing is als volgt aangebracht:

- concurrentiegevoelige / laag-technische onderdelen zoals filters en vorken;
- 'captive' / hoog-technische parts (parts die geen andere leverancier levert – vaak onderdelen voor oude product series);
- een tussengroep.

Het streven is om leveranciers zoveel mogelijk één proces-ingang te geven.

Fase 5: 'Develop process based structure'

Aansluitend op de ontwerpeisen en oplossingsrichtingen zijn de processen vervolgens gekoppeld aan organisatorische eenheden ('afdelingen'). Het voorstel zag er als volgt uit:

Voor ieder parallel Customer Information Process is een 'Customer Care Groep' (CCG) verantwoordelijk gemaakt. Elke CCG is een taakgroep, zonder aparte leidinggevende en gezamenlijk aangestuurd door één manager.

Per Product & Information Supply Management proces is een 'Product Groep' (PG) ingesteld, elk met een eigen manager. Binnen de PG-en ontstaan complexe jobs in plaats van de vroegere eng-specialistische jobs.

Het 'Warehouse' beheerst de totale fysieke stroom; de afdeling 'Traffic', die verantwoordelijk is voor de inkomende transporten, is daar dan ook ondergebracht.

Een Parts & Service Group Management stuurt de operationele processen en de merk gedreven marketing processen als één geheel aan. In de bestaande organisatie gold grofweg dat 'Operations' verantwoordelijk was voor de kosten, en 'Marketing' voor de omzet en winst. Het idee was dat zo voor iedereen duidelijk was wie waarvoor verantwoordelijk is. Maar in de praktijk leverde dit een conflict op: Operations vond dat Marketing meer omzet moet genereren, Marketing vond dat Operations de kosten verder moet verlagen. Het voorstel van Parts-BPR was dan ook om beide functies gezamenlijk, integraal, verantwoordelijk te maken voor de prestaties op de aftermarket: omzet, kosten en winst. Marketing zal zich gaan concentreren op het effectiever maken van dealers in de aftermarket. De focus van de operationele afdelingen zal liggen op operatie en marktstrategie vanuit de supply side.

Het Parts & Service Group Management bestaat uit de 'Aftermarket Marketing' directeurs van de twee merken, de directeur Parts Operatie en het hoofd van de Customer Care Group. Samen besturen zij het proces van marketing, verkoop en levering van parts naar de aftermarket. Om dit nieuwe perspectief op 'afrekenen' en dus ook samenwerken te realiseren is een 'Balanced Scorecard' in ontwikkeling. Hierin worden alle relevante prestatie-indicatoren voor de aftermarket opgenomen.

Voorgesteld is om één Staff & Services groep in het leven te roepen. Deze ondersteunt de Customer Care Groepen, de Product Groepen en het Warehouse op de gebieden van HR, Finance, IT en procesontwikkeling. De achterliggende gedachten waren:

- één persoon kan de innovaties managen voor alle PG-en en CCG-en;
- functionele kennis wordt zeker gesteld over de PG-en en CCG-en heen;
- in het managementteam verschuift de balans naar de operationele afdelingen.

Teamwerk wordt gezien als een essentiële factor in het succes van de organisatie. Zowel in de taakgroepen (CCG-en en PG-en) als op topniveau (tussen Marketing en Operatie). Ook is onderkend dat het semi-autonoom opereren van taakgroepen een verandering van managementstijl vraagt: managers zullen meer op afstand moeten managen.

Met deze inrichting van de besturing is afgestapt van de bestaande functionele

inrichting van de organisatie. Als gevolg neemt de doorlooptijd van verschillende processen substantieel af, en daalt het aantal handovers met meer dan 60%, zoals weergegeven in de onderste helft van Figuur 2.

Fase 6: 'Validatie'

Het initiële voorstel voor het ontwerp voor de nieuwe organisatie is op een aantal punten gewijzigd na uitvoerige discussie. Hierbij speelden semantische en politieke processen een rol. Dat vereiste bewust nadenken hoe bepaalde zaken te verwoorden en te communiceren, én een bezinning op het interne krachtenveld waaraan een en ander onderworpen was. Bepaalde woorden bleken een gevoelige lading te hebben, waardoor Parts-BPR zich genoodzaakt zag het woordgebruik aan te passen. Deze lading heeft te maken met de bedrijfscultuur en gebeurtenissen in het verleden van de organisatie.

Als eerste kwam de discussie op tafel 'BPR' versus 'procesverbetering'. Omdat binnen NMHG al werd gewerkt met procesverbeteringsteams leefde de veronderstelling bij een aantal topmanagers dat het BPR-team zich zou richten op verbetering van het bestaande en niet op een clean sheet approach. Naast dat voor NMHG ongebruikelijke stappenplan leverde met name de discussie over het besturingsontwerp stof tot discussie op.

Bij NMHG speelt dat twee voorheen onafhankelijke organisaties met elk hun eigen merk waren samengevoegd: daarom ook stuit het samenvoegen van dezelfde taken voor beide merken in één afdeling op bedenkingen. Dit is onmiskenbaar van invloed op de discussie hoe de besturing in te richten. Zeker omdat dat impliceert dat niet Marketing (apart georganiseerd voor elk merk) verantwoordelijk wordt voor die afdeling, maar de divisie. Kortom: 'structuur'-discussies liggen gevoelig. Daarbij dient nog te worden opgemerkt dat 'structuur' door het topmanagement vooral wordt geassocieerd met hiërarchie, macht.

De discussie over structuur lag zó gevoelig dat het team bij een tussenrapportage expliciet de opdracht kreeg zich uitsluitend op 'processen' te richten, en zich niet met 'structuur' te bemoeien. Vanuit de gehanteerde sociotechnische visie was dat een verwarrende opdracht: omdat organisatorische eenheden hele processen dienen te besturen, zijn processen en structuurontwerp immers onlosmakelijk met elkaar verbonden. Parts-BPR zag zich dan ook geconfronteerd met een onmogelijke opdracht: processen herontwerpen (conform de term 'BPR'), maar afblijven van de organisatiestructuur waarbinnen die processen zich afspelen.

Het team heeft twee interventies gepleegd om met deze problematiek rond het creëren van draagvlak om te gaan:

- In de rapportage zijn consequent alle zinsneden en termen die het woord 'structuur' in zich hadden vermeden. Alle mogelijke structureelalternatieven werden opgehouden. De organisatorische eenheden werden wel benoemd maar de relatie ertussen werd opgehouden. In het procesontwerp werd dan ook gesproken van '„built-in flexibility towards structure..';
- Met het Europese managementteam is eerst het procesontwerp besproken.

De basisprincipes daarvan waren al eerder geaccepteerd bij een tussenrapportage. Pas nadat men het eens was over het procesontwerp én de uitgangspunten voor de organisatie is in een aparte sessie doorgepraat over structuuralternatieven.

Deze wijze van werken bleek effectief. Na de discussie over processen en nadat de principes:

'A process should be managed from start to end by the same individual or group of individuals'

en

'Processes in the aftermarket will be considered as one as long as there are no significant differences in deliverables that create the need for different processes for the brands',

nogmaals waren bevestigd als te hanteren uitgangspunten, ontstond er al vrij snel overeenstemming over de besturingsstructuur. Zowel Productgroepen als Customer Care Groepen, die allen subprocessen in zich hebben die vroeger onder Marketing & Sales vielen, zouden geheel onder Operations komen te vallen. Aan het oorspronkelijke ontwerp werd echter een concessie gedaan: Customer Care Groepen zijn niet naar taal, maar naar merk ingedeeld. De krachten om de merkidentiteit ook in de interne organisatie tot uitdrukking te laten komen bleken vooralsnog te sterk.

Ook het idee om een Staff & Services groep in het leven te roepen stuitte op onbegrip en weerstand. Na de 'leveraged buy-outs' in het verleden is de NMHG cultuur sterk financieel gedreven. Dat de voor Finance verantwoordelijke Parts controller niet langer rechtstreeks aan het hoofd Parts Operation zou rapporteren, riep weerstand op. Vanuit die optiek was het achteraf gezien misschien beter geweest om een 'Aftermarket Controller' aan het hoofd te stellen van de voorgestelde groep. In naam is dat immers een financiële functionaris. Een dergelijke semantische ingreep had het voorstel misschien acceptabel gemaakt.

3. Conclusies en discussie

In het reorganisatieproces van NMHG's 'Parts Operation' zijn verschillende organisatieconcepten en -technieken, vaak gedeeltelijk, gebruikt: moderne socio-techniek, Business Process Reengineering, Balanced Scorecard, 'viable systems' en autonome taakgroepen. De case laat dan ook toe te reflecteren op de vraag hoe verschillende concepten en technieken in een organisatieveranderingsproject kunnen worden ingezet. De volgende redenen om concepten te gebruiken en te combineren zijn analytisch te onderscheiden:

- 1 conceptuele verduidelijking;
- 2 conceptuele aanvulling;
- 3 technische invulling;
- 4 legitimering.

Conceptuele verduidelijking

Van sommige concepten blijft de exacte inhoud onduidelijk. Wat betekenen termen als 'empowerment', 'lean production' of 'BPR' nu eigenlijk precies? Zeker wanneer het commerciële belang van dergelijke concepten voorop staat, en het beloven van prestatieverbetering prevaleert boven inhoudelijke exactheid, ontstaat een zekere interpretatieruimte. Zo'n interpretatieruimte is kenmerkend voor alle 'innovaties' die geen materiële component hebben en uitsluitend 'ideationeel' zijn (Rogers, 1995).

In de NMHG case speelde dit bij 'procesdenken' in BPR: het oorspronkelijke BPR benadrukt sterk het organiseren in processen (in een 'natuurlijke' volgorde), maar met de sociotechnische begrippen 'parallelliseren' en 'segmenteren' wordt pas duidelijk wat dat precies betekent voor de organisatiestructuur.

Conceptuele aanvulling

Het begrip 'service task' is bij NMHG gebruikt om klantgerichtheid te verankeren in denk- en werkwijzen van de taakgroepen. De idee van 'klantgerichtheid' past weliswaar goed in het sociotechnische gedachtengoed, maar is vooralsnog nauwelijks uitgewerkt op microniveau, het niveau van de taakgroepen.

Een dergelijke conceptuele aanvulling veronderstelt wel dat de te combineren concepten inderdaad op elkaar aansluiten. Bovendien moet opgemerkt worden dat in publicaties over BPR de klant vaak een centrale positie heeft, terwijl 'de markt' in de sociotechniek op de eerste plaats als uitgangspunt voor het ontwerpen van de productiestructuur wordt genomen. Voor de sociotechniek kan de 'service task' dan ook als een conceptuele aanvulling worden gezien, terwijl hetzelfde begrip voor BPR een 'technische invulling' is.

Technische invulling

Bij technische invullingen gaat het om hulpmiddelen om conceptuele gedachten te realiseren. De inhoud van de concepten is duidelijk, maar moet nog in de praktijk worden gebracht. In de case zijn de 'service task', 'Balanced Scorecard', tekentechnieken en complexiteitsanalyses voorbeelden, evenals het 'how-to' boekje *The essence of business process re-engineering* (Peppard en Rowland, 1995) en het daarin gebruikte stappenplan. Op zijn beurt is hun stappenplan gewijzigd (en geconcretiseerd) door de nadruk te leggen op structuurontwerp.

Legitimering

Bovenstaande redenen hebben op de eerste plaats betrekking op de inhoud van concepten. Zoals ook uit de case blijkt, spelen echter ook andere dan inhoudelijke redenen een rol om bepaalde termen te gebruiken of juist te vermijden. Zo gaf het topmanagement pas toestemming voor het project nadat de term 'BPR' was gevallen. Blijkbaar was de top hiermee al in aanraking gekomen en had de term voor hen de krachtige connotatie van 'radicale resultaatverbetering'. Voor het Nijmeegse team zelf was de term 'BPR' eigenlijk onbelangrijk, maar men ging haar toch gebruiken vanwege de (noodzakelijke) steun van de top. Voor het woord 'structuur' gold het omgekeerde: vanwege eerdere reorganisaties was dit woord beladen geraakt. Hoewel bedrijfsprocessen en organisatiestruc-

tuur onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, moest 'Parts-BPR' bij het 'valideren' van het herontwerp zijn uiterste best doen dit beladen woord te vermijden. Zowel de keuze om de term 'BPR' wel te gebruiken als die om 'structuur' te vermijden, hebben te maken met semantiek, niet zo zeer met de inhoud van concepten. De connotaties die bepaalde personen op een gegeven moment en in een gegeven situatie bij bepaalde woorden hebben, bepaalt mede hun opstelling in het veranderingsproces. Dit vereist dan ook een vrij pragmatisch woordgebruik van 'change agents'.

Behalve inzicht in hoe concepten in de praktijk gecombineerd (kunnen) worden, laat de case ook zien dat concepten nooit geheel gerealiseerd worden. Niet alleen worden concepten op een pragmatische wijze gecombineerd in een nieuw ontwerp, maar dat ontwerp wordt vaak om politieke redenen geamendeerd. Een en ander maakt een wetenschappelijk verantwoorde empirische toetsing van de waarde van een organisatieconcept nagenoeg onmogelijk. Toch wordt in discussies over de zin en onzin van individuele concepten, en zeker in vergelijkingen van concepten, frequent verwezen naar 'de praktijk'. Die wordt nogal eens geponeerd als absolute toetssteen.

De NMHG case illustreert enkele moeilijkheden daarvan, zoals duidelijk wordt aan de hand van de vraag: 'is dit een sociotechnische of een BPR-case?' De antwoorden 'sociotechnisch', 'BPR', 'geen van beiden' en 'allebei' zijn allemaal mogelijk. 'Sociotechnisch' is correct wanneer gekeken wordt naar de kern van het herontwerp. 'BPR', als het gaat om de gedachte om langs bedrijfsprocessen te organiseren en de benaming van het project. Het antwoord 'allebei' klopt, omdat de concepten deels overlappen. Maar voor 'geen van beiden' geldt dat de visie voor 100 procent is gerealiseerd. De vraag is overigens of dat überhaupt wel kan: 100 % realisatie veronderstelt een volledig gedefinieerd concept terwijl concepten juist pas levensvatbaar zijn als ze ruimte bieden voor interpretatie. Afhankelijk van gekozen vraagstelling en perspectief, kunnen alle antwoorden dus correct zijn. Het vergelijken van organisatieconcepten kan dus eigenlijk alleen op conceptueel niveau gebeuren. Empirisch is dat onbevredigend: voor de praktijk staat de invloed van organisatieconcepten immers centraal.

Ter afsluiting enkele opmerkingen over het fenomeen 'managementmodes'. Heeft Buelens (1997) gelijk als hij stelt dat het vak ('organisatietheorie') ten prooi is gevallen aan modetrends? Voor een antwoord is het nuttig om in navolging van Astley en Zammuto (1992) een analytisch onderscheid te maken tussen het praktijkdomein en het wetenschappelijke domein. Deze zijn weliswaar nauw met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk, maar kennen ook hun eigen doelen en daarvan af te leiden criteria.

Het fenomeen 'managementmodes' speelt zich af in het praktijkdomein: met vurige en vanuit wetenschappelijk oogpunt vaak eenzijdige betogen, proberen modezetters navolging te krijgen voor concepten die daarna nogal eens als 'oude wijn in nieuwe zakken' worden afgedaan (vergelijk Pennings, 1997; de Leeuw, 1997). Dergelijke kritiek zal vanuit het wetenschappelijke domein terecht zijn: daar gaat het immers om het continu uitbreiden van bestaande kennis over

management en organisatie. Herformuleringen, hoe overtuigend verwoord dan ook, bieden geen toegevoegde waarde.

Voor het praktijkdomein ligt dit anders: daar is het criterium of het in de eigen situatie 'werkt'. Leidt de toepassing van al dan niet modieuze inzichten tot verbetering voor de problemen die men ervaart? Een managementmode als BPR heeft bestaande sociotechnische inzichten onder de aandacht gebracht van een veel breder publiek dan de sociotechniek ooit gelukt is. De meer oppervlakkige formulering bij BPR, en de overweldigende aandacht voor deze mode, bergt echter het gevaar in zich dat inzichten ondoordacht worden toegepast. Modieuze termen kunnen leiden tot een verhoogde acceptatie van voorgestelde veranderingen, maar ook tot ondoordachte besluiten. Inhouden en labels worden immers gemakkelijk gekoppeld en ontkoppeld. Het blijft echter de verantwoordelijkheid van managers hoe zij met modes omgaan, en zoals het bovenstaande voorbeeld laat zien is het beeld van managers als klakkeloze adepten van de laatste mode ongenueanceerd.

Bedrijfswetenschappers kunnen, door modes kritisch te beoordelen op wat zij toevoegen, managers wijzen op zowel het innovatieve van die modes (mits aanwezig) als eerdere ervaringen met de 'oude wijn' (vergelijk Lammers, 1993; Kieser, 1997). Dit vereist echter niet alleen een brede kennis van bestaande literatuur, maar ook een zekere afstand van die praktijk. Die afstand laat tevens toe om meer fundamentele inzichten te ontwikkelen en te behouden. Van Veen betoogt in deze dat de Nederlandse sociotechniek kan voortbestaan door de verankering in de academische wereld, terwijl BPR als 'management-hype' juist snel zal verdwijnen (1998: 52-53). Bedrijfswetenschappers die de illusie koesteren dat BPR echt iets nieuws is, dreigen Buelens echter gelijk te geven.

Referenties

- Abrahamson, E., 'Management Fashion', *Academy of Management Review*, 1996, jrg. 21, nr. 1, pagina 254-285.
- Amelsvoort, P.J.L.M. van, *Het vergroten van de bestuurbaarheid van produktie-organisaties*, ST-Groep, Oss 1992.
- Astley, W.G. en R.F. Zammuto, 'Organization Science, Managers and Language Games', *Organization Science*, 1992, jrg. 3, nr. 4, pagina 443-461.
- Benders, J., R.-J. van den Berg en M. van Bijsterveld, 'Hitchhiking on a hype; Dutch consultants engineering re-engineering', *Journal of Organizational Change Management*, 1998, jrg. 11, nr. 3, pagina 201-215.
- Benders, J. en M. van Bijsterveld, 'Managementmodes managen', *Bedrijfskunde*, 1998, jrg. 70, nr. 2, pagina 6-12.
- Bijsterveld, M.J.L. van, *Integraal automatiseren: De kloof tussen retoriek en realiteit*, Eburon, Delft 1997.
- Buelens, M., 'De taakstelling van de organisatie-theorie: het intellectuele verdriet en de pedagogische troost', *M&O*, 1997, jrg. 51, nr. 1, pagina 17-36.
- Czarniawska, B. en G. Sevón (red.), *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlijn/New York 1996.

- Espejo, R., W. Schuhmann, M. Schwanningen en U. Bilello, *Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*, Wiley, Chichester/New York 1996.
- Hammer, M. en J. Champy, *Reengineering the Corporation; A Manifesto for Business Revolution*, Nicholas Brealy, Londen 1993.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, 1996, jrg. 70, nr. 1, pagina 75-85.
- Kieser, A., 'Business Process Reengineering – neue Kleider für den Kaiser?', *ZfO*, 1996, jrg. 65, nr. 3, pagina 179-185.
- Kieser, A., 'Rhetoric and Myth in Management Fashion', *Organization*, 1997, jrg. 4, nr. 1, pagina 49-76.
- Lammers, C.J., 'Vergankelijkheid in duurzaamheid van ideaaltypen in de organisatietheorie', in *Balans van het organisatiesociologisch denken; Hoogtepunten uit het werk van Cor Lammers*, M.C. Dozy, J.P. Laurier en W.J. van Noort (red.), Aula, Utrecht 1993, pagina 349-375.
- Leeuw, A.C.J. de, 'Bureaucratische zegeningen', *M&O*, 1997, jrg. 51, nr. 1, pagina 92-111.
- M&O*, Jubileum uitgave; 50 jaar M&O, 1997, jrg. 51, nr. 1.
- Ortmann, G., *Formen der Produktion; Organisation und Rekursivität*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1995.
- Paauwe, J., 'De waan van de dag voorbij, 50 jaar M&O, 50 jaar organisatiekunde: de behoefte aan fundamentele inzichten te midden van mode en retoriek', *M&O*, 1997, jrg. 51, nr. 1, pagina 7-16.
- Pennings, J.M., 'Lerende organisaties: nieuwe wijn in oude vaten?', *M&O*, 1997, jrg. 51, nr. 1, pagina 37-55.
- Peppard, J. en P. Rowland, *The essence of business process re-engineering*, Prentice Hall, New York 1995.
- Rogers, E.M., *The Diffusion of Innovations* (vierde druk), Free Press, New York 1995.
- Sitter, L.U. de, *Synergetisch produceren: human resources mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*, Van Gorcum, Assen 1994.
- Vansina, L.S. en T.C. Taillieu, 'Herontwerp van bedrijfsprocessen of sociotechnisch systeem ontwerp in een nieuw jasje?', *M&O*, 1995, jrg. 49, nr. 4, pagina 246-268.
- Veen, K. van, 'Een vergelijking tussen BPR en MST; Twee productieconcepten en hun context', *Bedrijfskunde*, 1998, jrg. 70, nr. 2, pagina 47-54.
- Veld, J. in 't, *Analyse van organisatieproblemen: een toepassing van denken in systemen en processen* (zesde herziene druk), Stenfert Kroese, Houten 1992.
- Verkerk, M.J., J. de Leede en H.J. van der Tas, *Marktgericht productiemanagement; Van taakgroep naar mini-company*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer 1997.