

CORPORATE INFRASTRUCTURE RESOURCE MANAGEMENT

VERANDERVERMOGEN IN BEDRIJFSONDERSTEUNING



EEN STROOM VAN VERANDERING

POSTDOCTORALE OPLEIDING MASTER OF FACILITY MANAGEMENT

SCRIPTIEBEGELEIDERS: DRS. PH.E. WAGNER

DR. E.H.F. LANTING

Rijksuniversiteit  Groningen

RUG

Academie voor Management



M.H. KURSTJENS

R.W. ELVERDING

J.J. HARING

DINSDAG 1 OKTOBER 2002

SAMENSTELLING EN REDACTIE:

MARJOLEIN KURSTJENS

marjolein.kurstjens@mail.ing.nl



RONALD ELVERDING

ronald.elverding@nl.abnamro.com



JAAP HARING

j.j.haring@lvnl.nl



Luchtverkeersleiding Nederland
Air Traffic Control the Netherlands

© 2002 Maroja

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opstellers.

Voor overname van (delen van) deze uitgave in bloemlezing, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 auteurswet 1912) dient men zich tot de opstellers te wenden.

All M.C. Escher works (c) 2002 Cordon Art - Baarn - Holland. All rights reserved. Used by permission

Drukwerk LVNL Schiphol

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	3
OVERZICHT MODELLEN	5
OVERZICHT TABELLEN	5
INLEIDING	7
LEESWIJZER	7
INTEGRALE BENADERING	7
VERANTWOORDING	7
1 CIRM, HET CONCEPT	9
1.1 INLEIDING	9
1.2 BEDRIJFSONDERSTEUNING	10
1.2.2 EFFECTIEVE BEDRIJFSONDERSTEUNING	10
1.2.3 KNELPUNTEN EN TEKORTKOMINGEN	10
1.3 BESCHRIJVING CIRM	12
1.3.1 DEFINITIES	12
1.3.2 HET POTENTIEEL VAN CIRM	13
1.4 HERONTWERP BEDRIJFSONDERSTEUNING	15
1.4.1 INTEGRAAL MANAGEMENT	15
1.4.2 PRODUCTIE-, BESTURINGS- EN INFORMATIESTRUCTUUR	17
1.4.3 ORGANISATIE-INRICHTING EN ONTWIKKELING	17
1.5 ERVARINGEN EN VERWACHTINGEN	19
1.5.1 ERVARINGEN IN DE MARKT	19
1.5.2 VERWACHTINGEN TEN AANZIEN VAN DE IMPLEMENTATIE	19
1.5.3 ROL VAN FM IN CIRM	19
1.6 CONCLUSIES OVER DE MEERWAARDE VAN HET CONCEPT	20
2 CIRM, EEN DYNAMISCH ROBUUST BESTURINGSMODEL	21
2.1 INLEIDING	21
2.2 BEELDEN VAN EEN ORGANISATIE	21
2.2.1 FOCUS	21
2.2.2 PERSPECTIEF	21
2.2.3 ORGANISATIEKUNDIGE CONSEQUENTIES	23
2.3 BEELDEN VAN CIRM	24
2.3.1 VISIE EN MISSIE	24
2.3.2 DOELSTELLING EN STRATEGIE	24
2.4 SPECIFIEKE KENMERKEN VAN CIRM	25
2.4.1 ORGANISATORISCHE FLEXIBILITEIT	25
2.4.2 INNOVATIVITEIT EN CREATIVITEIT	27
2.5 TYPERING VAN HET VERANDERINGSPROCES	28
2.5.1 ONTWIKKELING VERSUS TRANSFORMATIE	28
2.5.2 TRANSFORMATIE EN EVOLUTIE	29
2.6 CONCLUSIES	30
3 THEORETISCH KADER VOOR HET BESTUREN VAN VERANDERINGSPROCESSEN	31
3.1 INLEIDING	31
3.2 STRATEGIE	31
3.2.1 EXPLOITATIE EN EXPLORATIE	32
3.2.2 MANAGEMENTSTRATEGIEËN	33
3.3 STRUCTUUR	34
3.4 CULTUUR	35
3.4.1 COMPETENTIES	35
3.4.2 KERNCOMPETENTIES EN WAARDEN	36
3.4.3 BEDRIJFSCULTUUR EN SUBCULTUREN	36
3.4.4 ONTMOETING VAN (SUB)CULTUREN	37
3.4.5 NATIONALE CULTUREN	37
3.5 CONCLUSIES	38

4	DIAGNOSE VAN HET TRANSFORMATIEPROCES	39
4.1	INLEIDING	39
4.2	DIAGNOSE-INSTRUMENTEN.....	39
4.2.1	INK-MANAGEMENTMODEL	40
4.2.2	DIAGNOSE VAN BEDRIJFSCULTUUR.....	41
4.3	CONCLUSIES	43
5	CIRM, DE INRICHTING	45
5.1	INLEIDING	45
5.2	DYNAMIEK IN STRUCTUUR.....	45
5.3	ORGANISATIEONTWERP.....	47
5.3.1	ONTWERPMODEL	47
5.3.2	STRUCTUURKENMERKEN & COÖRDINATIEMECHANISMEN	47
5.3.3	ONTWERPPRINCIPES EN ONTWERPSTRATEGIEËN.....	48
5.4	SAMENVATTING EN VOORUITBLIK	50
5.5	AFSTEMMING MET KLANT	50
5.6	HERINRICHTING OPERATIONELE ORGANISATIE.....	51
5.6.1	HERINRICHTING OP BASIS VAN PROCESSEN	51
5.6.2	FUNCTIONELE VERBIJZONDERING VERSUS MATRIXVORM	51
5.6.3	HERINRICHTING OP BASIS VAN WAARDEDISCIPLINES.....	52
5.7	INTERNE AFSTEMMING.....	53
5.8	CONCLUSIES	55
6	LEREN IN EEN VERANDERINGSPROCES	57
6.1	INLEIDING	57
6.2	LEREN.....	58
6.2.1	LEERNIVEAUS	58
6.2.2	LEREN TE LEREN.....	59
6.2.3	DE ORGANISATIE LEREN TE LEREN	60
6.2.4	ORGANISATIELEERPLAN	62
6.3	MACHT EN BELANG	62
6.3.1	VERANDERMANAGEMENT	62
6.3.2	MOTIVATIE TOT TRANSFORMATIE	63
6.4	CONCLUSIES	65
7	SYNTHESE	67
7.1	STRATEGIE	67
7.2	STRUCTUUR	68
7.3	INFORMATIESYSTEMEN.....	68
7.4	CULTUUR.....	68
	GERAADPLEEGLITERATUUR EN ARTIKELEN	71
	REGISTER	73

OVERZICHT MODELLEN

FIGUUR 1	CIR SM MANAGEMENTMODEL IDRC	9
FIGUUR 2	EFFECTIVITEIT VAN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	10
FIGUUR 3	WAARDEKETEN PORTER	11
FIGUUR 4	AANGEPASTE WAARDEKETEN PORTER MET MEERWAARDE VAN CIRM	14
FIGUUR 5	MODEL VAN EEN FUNCTIONEEL INGERICHTE ORGANISATIE (DE SITTER, 1998)	15
FIGUUR 6	MODEL VAN EEN 'INTEGRAAL' INGERICHTE ORGANISATIE (DE SITTER, 1998)	16
FIGUUR 7	ONTWIKKELMODEL CIRM IN WAARDEKETEN PORTER	18
FIGUUR 8	CULTUURNIVEAUS (SCHEIN, 2000)	23
FIGUUR 9	VIER FASEN MODEL NAAR QUINN & ROHRBAUGH (DE LEEUW, 2000)	25
FIGUUR 10	DE KENNISSPIRAAL (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)	27
FIGUUR 11	ORGANISATIEMODEL MASTENBROEK (1997)	31
FIGUUR 12	DE PARADOX VAN STRATEGISCHE VERNIEUWING VAN MARCH (VOLBERDA, 1998)	32
FIGUUR 13	MODEL VOLBERDA	33
FIGUUR 14	COMPETENTIEMODEL SHL	36
FIGUUR 15	INK-MANAGEMENTMODEL	40
FIGUUR 16	VERANDERPATRONEN EN STABILITEITSSTRUCTUREN (SCOTT-MORGAN E.A., 2001)	46
FIGUUR 17	WAARDESTRATEGIE EN BEDRIJFSMODEL	53
FIGUUR 18	ONTWERPPROCES VOLGENS DE SITTER (1998)	54
FIGUUR 19	LEERNIVEAUS IN SAMENHANG	59

OVERZICHT TABELLEN

TABEL 1	HET POTENTIEEL VAN CIRM	13
TABEL 2	ONTWERPPRINCIPES VOOR BEHEERSBAARHEID	17
TABEL 3	MOGELIJKE ONTWIKKELRICHTINGEN VOOR DE INRICHTING VAN CIRM	18
TABEL 4	BEELDEN VAN ORGANISATIES, GARETH MORGAN E.A.	22
TABEL 5	KARAKTERISERENDE VERSCHILLEN TUSSEN OO EN OT	28
TABEL 6	KERNCOMPETENTIES EN WAARDEN VAN CIRM	36
TABEL 7	NATIONALE CULTUREN / CIRM CULTUUR	38
TABEL 8	STURING EN ZELFORGANISATIE (MASTENBROEK 1997)	63

INLEIDING

Bedrijfsvoering in een complexe en snel veranderende omgeving betekent leren omgaan met mentale onzekerheid en onvoorspelbaarheid van de situatie. Om in een dergelijke omgeving succesvol te zijn, worden nieuwe eisen gesteld aan de organisatie als geheel en daarmee ook aan de bedrijfsondersteunende functies. Een nieuwe benadering van bedrijfsondersteuning kan hierin voorzien: CIRM. Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM) is een besturingsconcept waarmee alle bedrijfsondersteunende functies op elkaar afgestemd worden en doelgericht ingezet ten behoeve van het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Hierover gaat dit artikel.

Na een beschrijving en analyse van het concept wordt op basis van moderne inzichten op het terrein van management- en organisatieontwikkeling aangegeven hoe een CIRM organisatie kan worden ingericht (strategie, structuur, cultuur) en hoe het transformatieproces kan worden vormgegeven.

LEESWIJZER

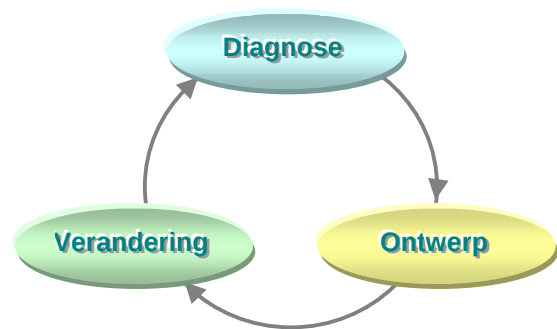
Hoofdstuk 1 is een uitgebreide samenvatting van de doctoraalscriptie 'Corporate Infrastructure Resource Management; Business Support van CIRM naar SIRM (Kurstjens, Elverding en Haring, 2001)'. Het geeft een beschrijving en een typering van het besturingsconcept en zijn potentieel.

In hoofdstuk 2 wordt het besturingsconcept nader onder de loep genomen, de specifieke kenmerken worden beschreven en er wordt een typering gegeven van het veranderingsproces dat tot implementatie van CIRM moet leiden.

Het theoretisch kader voor het besturen van veranderingsprocessen wordt geschetst in hoofdstuk 3.

De drie hierop volgende hoofdstukken 4 t/m 6 beschrijven het implementatietraject als een cyclisch proces en richten zich op die aspecten die een doorslaggevende rol spelen bij een succesvolle implementatie van CIRM.

De implementatieaspecten zijn hier beschouwd als een vraagstuk van organisatieontwikkeling. Organiseontwikkeling als proces is te modelleren met behulp van het bijgaand conceptuele model (D-O-V model, o.a. De Leeuw, 2000). Dit model is tevens gebruikt voor de indeling van deze hoofdstukken.



In hoofdstuk 7 tenslotte wordt een synthese gegeven van het concept met zijn implementatieaspecten.

INTEGRALE BENADERING

Het CIRM concept benadert de bedrijfsondersteuning op integrale wijze. In onze behandeling van de implementatieaspecten hebben we ook naar een integrale benadering gestreefd. Daarbij is aansluiting gezocht bij recente en relevante ontwikkelingen op het brede terrein van management- en organisatieontwikkeling.

We hopen met deze multidisciplinaire benadering een zo volledig mogelijk beeld van de ins & outs van het CIRM concept te hebben geschetst en een solide theoretische basis te hebben gelegd voor een succesvolle implementatie.

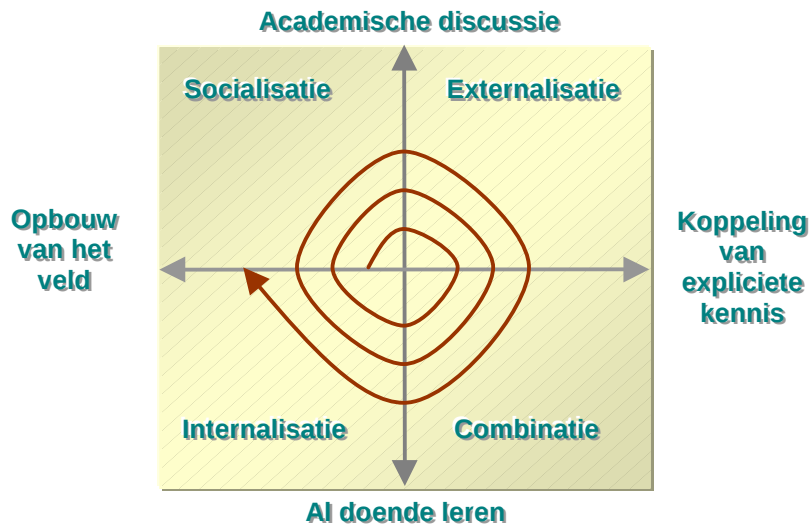
VERANTWOORDING

Oorspronkelijk lag het in de bedoeling om de implementatieaspecten van CIRM in drie afzonderlijke masterartikelen te behandelen waarbij het D-O-V model als indelingsprincipe werd gehanteerd. In de uitwerking bleek deze opzet tot veel dublures in de tekst en niet tot een integrale benadering te leiden. Dit zou geen recht hebben gedaan aan het integrale karakter van het concept, derhalve is besloten tot een integrale publicatie te komen.

De totstandkoming van dit artikel is te beschouwen als een proces van kenniscreatie en het best te beschrijven aan de hand van de kennisspiraal van Nonaka & Takeuchi.

De kenniscreatie over het CIRM concept was een voortdurende interactie tussen persoonsgebonden en expliciete kennis die zich in belangrijke mate afspeelde in ons team.

- In de socialisatiefase werd een interactieveld opgebouwd waarin teamleden ervaringen en metamodelen hebben uitgewisseld.
- De externalisatie vond plaats door het voeren van academische discussies en collectieve overdenkingen waarin metaforen en theoretische modellen hielpen de persoonsgebonden kennis te verwoorden.
- In de combinatiefase werd door netwerken van pas gecreëerde en reeds bestaande kennis uit andere disciplines vormgegeven aan de implementatieaspecten van CIRM.
- Internalisatie kwam tot stand door het (her)schrijven van eigen teksten en teksten van teamleden (al doende leren).



De kennispiraal (Nonaka & Takeuchi, 1997)

Hoewel termen als 'organisatieontwikkeling' en 'organisatietransformatie' anders suggereren zijn we bij onze zoektocht door de managementtheorieën en literatuur tot de volgende overtuiging gekomen:

Het zijn niet de organisaties die veranderen,
maar de mensen in die organisaties

1 CIRM, HET CONCEPT

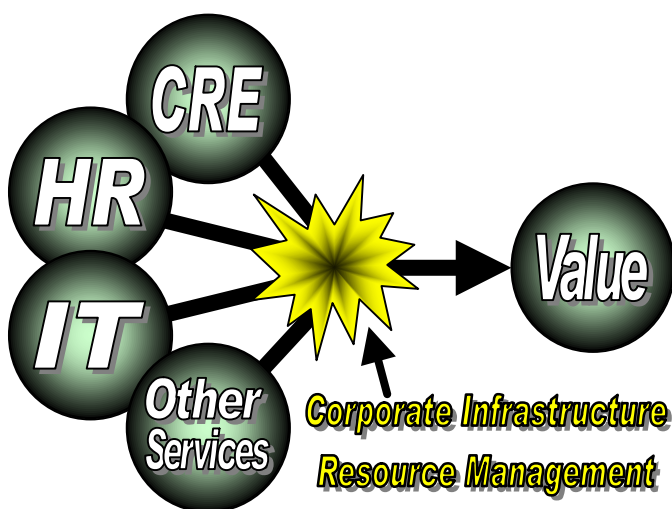
1.1 INLEIDING

'Stilstand is achteruitgang' is een bekend gezegde. De ongeschreven regels van de evolutie bevestigen dit. De natuurlijke selectie laat soorten die zich niet (tijdig) aanpassen aan wijzigende leefomstandigheden verdwijnen. Zo verging het ook de dinosaurussen na een meteorietinslag die de aarde voor jaren verduisterde.

In de bedrijfskunde gelden gelijke wetten. Organisaties die succesvol willen zijn en blijven, dienen zich voortdurend aan te passen aan de veranderende omgeving (wet- en regelgeving, concurrentie, enz.) en samenleving (behoeften van klanten, medewerkers, enz.). Dat die omgeving en samenleving verandert zal niemand ontgaan. Een nadere beschouwing leert dat deze veranderingen steeds sneller gaan; de wereld wordt steeds dynamischer. Globalisering, individualisering en flexibilisering zijn ontwikkelingen die een rechtstreeks gevolg zijn van de mogelijkheden die nieuwe (communicatie-, computer- en productie) technieken ons bieden. Tijdig inspelen op deze ontwikkelingen is de uitdaging die voor ons ligt. Dit geldt zowel voor de primaire als de ondersteunende bedrijfsprocessen.

Grote veranderingen in organisaties raken meerdere disciplines. Hierdoor ontstaat een groeiende behoefte aan crossfunctionaliteit, aan functionele integraties. Wanneer multidisciplinaire veranderingen continu plaatsvinden, is een projectorganisatie minder geschikt. Een integratie van processen of een integrale aansturing van de betrokken processen biedt dan meer perspectief. De ontwikkeling van Facility Management is daar een voorbeeld van.

Jan Regterschot heeft met zijn boek Facility Management (1988) dit besturingsconcept in Nederland geïntroduceerd. Een integrale besturing van de processen voor huisvesting, services en middelen kwam tot stand. Meer dan een decennium heeft dit concept zijn waarde bewezen, nu lijkt het op te gaan in een verdere integratie van ondersteunende diensten: Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM).



Het concept CIRsm Management is ontwikkeld door de IDRC Foundation (International Development Research Council) in 1998 en beschrijft het integraal management van alle (infrastructurele / ondersteunende) middelen die een organisatie nodig heeft om haar doelstellingen te realiseren (Materna & Parker, 1998). Het werkterrein is daarmee een stuk breder dan bij het FM concept. CIRM combineert de fysieke werkomgeving met technologie, human resources en financiële administratie tot één integraal concept van organisatieondersteuning.

figuur 1 CIRsm Managementmodel IDRC

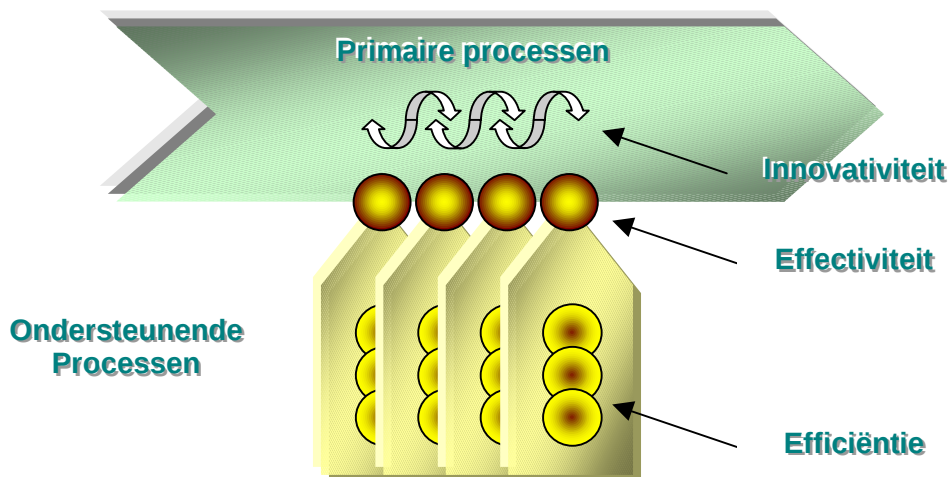
Dit artikel is gebaseerd op relevante literatuur (zie literatuurlijst) en interviews met deskundigen¹ (vanuit de praktijk of vanuit hun advieswerk) op deelaspecten van het CIRM concept. Hiervoor is gekozen aangezien de ontwikkelingen op CIRM gebied in Nederland pas recent op gang zijn gekomen en we nog niet kunnen spreken van experts op dit terrein.

¹ De deskundigen zijn voor 45 % werkzaam als organisatie adviseur, voor 35 % als facility manager of bedrijfsdirecteur en voor 20 % als IT deskundige (ontwikkeling en verkoop IRP systemen).

1.2 BEDRIJFSONDERSTEUNING

1.2.2 Effectieve bedrijfsondersteuning

Bedrijfsvoering in een complexe en snel veranderende omgeving betekent voor veel organisaties leren omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Om in een dergelijke omgeving succesvol te zijn, moeten nieuwe eisen aan ondersteuning worden gesteld. Lag in het verleden de nadruk op efficiëntie (acceptabel resultaat tegen zo laag mogelijke kosten), nu groeit het besef dat een optimale ondersteuning, afgestemd op de veranderende omgeving, de effectiviteit en het verandervermogen van organisaties structureel kan verbeteren. Effectief aangewende ondersteuning voegt waarde toe aan het primair proces. Ondersteuning kan zo worden beschouwd als een katalysator voor vernieuwing in het primair proces in plaats van een kostenpost die voorziet in de randvoorwaarden voor het functioneren van dat primair proces.



figuur 2 Effectiviteit van ondersteunende processen

Belangrijkste veranderingen waarmee organisaties nu geconfronteerd worden zijn:

Globalisering:

- Door fusies en overnames groeit de schaal van de organisaties van nationaal naar multinational;
- Grenzen vervagen en verdwijnen zowel fysiek (binnen de Europese Unie) als virtueel (één wereldmarkt via het World Wide Web).

Flexibilisering:

- Kortere levenscycli van producten en diensten vragen een snelle 'time to market';
- Organisaties concentreren zich op hun kerncompetenties.

Individualisering:

- Medewerkers hebben een groeiende behoefte aan tijd en plaats onafhankelijk werken afgestemd op de privé-omstandigheden (portfolio management);
- Klanten vragen om individueel maatwerk.

Als belangrijke katalysator voor deze ontwikkeling wordt ICT gezien (ERP systemen, snelle wereldwijde netwerken, e-mail, internet, GSM). Zonder de huidige stand van ICT was deze ontwikkeling nauwelijks denkbaar.

1.2.3 Knelpunten en tekortkomingen

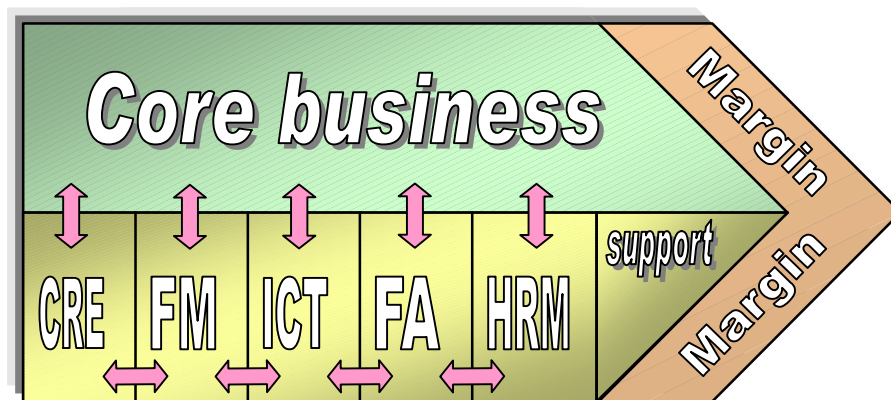
Effectieve ondersteuning voor het primair proces stelt belangrijke eisen aan de wijze waarop deze ondersteuning is georganiseerd (Gerritz & Heilijgers, 2000). Momenteel worden beslissingen over ondersteuning nauwelijks in samenhang met de strategie, werkprocessen en identiteit van de organisatie genomen.

Uit de verschillende gesprekken komt naar voren, dat vanuit het primair proces de ondersteunende functies beperkt worden gewaardeerd. Ze worden gezien als: de belangrijkste bijzaak (nog redelijk positief); een noodzakelijk kwaad (kosten factor); uitbesteden, zoveel mogelijk (geen last van hebben). Er is hier duidelijk sprake van een imago probleem.

Knelpunten in (traditionele) bedrijfsondersteuning

Tijdens de interviews is gevraagd naar de afstemmingsproblemen tussen ondersteunende disciplines zoals die in organisaties worden gezien en ervaren. In de antwoorden komt naar voren dat er sprake is van: een versplinterde organisatie, coördinatie via de klant, ontbreken van (of niet tijdige) afstemming, afstemming via de top, aanbod gestuurd i.p.v. vraag gestuurd. Voor diegene die het pre FM - tijdperk hebben meegemaakt is het beeld zeer herkenbaar, het werkveld is bij CIRM veel breder maar in essentie gaat het om eilandcultuur en het niet gericht zijn op het primair proces (ontbreken van waarde denken).

In onderstaande waardeketen van Porter wordt een en ander nog eens gevisualiseerd². De verticale rode pijlen duiden op de individuele transacties met de core business (ontbreken van integrale afstemming met de core business leidend tot suboptimalisatie), de horizontale pijlen duiden op de onderlinge afstemmingen.



figuur 3 Waardeketen Porter

In de literatuur (Englert 2000, Gerritz 2001) wordt aangegeven, dat het inzetten van een (tijdelijke) projectorganisatie voor de afstemming tussen de betrokken disciplines bij infrastructurele veranderingen zijn effectiviteit verliest. Veranderingen zijn vaak niet meer uniek en afgebakend in de tijd. Nieuwe technologieën volgen elkaar zodanig snel op, dat aanpassingen van organisaties, werk- en productieprocessen en de werkomgeving een continu proces worden. De organisatiestructuur dient hierop te worden ingericht.

Tekortkomingen van (huidige) functionele indeling

Het kenmerkende van veel huidige organisatie-inrichtingen is dat diensten functioneel zijn geconcentreerd in 'losstaande' afdelingen. Een organisatievraagstuk wordt als het ware in stukken gehakt en elk stuk wordt daarna verdeeld over de verschillende afdelingen (De Sitter, 1998). Deze afdelingen lossen problemen op volgens de criteria die binnen hun vakgebied gangbaar zijn. Omdat de belangen binnen de eigen functie zijn verankerd, is de bereidheid om samen te werken doorgaans laag. Deze functionele arbeidsverdeling heeft ook consequenties voor de wijze waarop het management opereert. Momenteel worden voor verschillende beleidsvraagstukken, op verschillende managementniveaus, uiteenlopende beslissingscriteria gehanteerd. Omdat besluiten op verschillende beleidsterreinen worden genomen, vindt er geen afweging plaats tussen de verschillende criteria. In de praktijk blijkt dat bepaalde doelen een groter gewicht krijgen. Dit hangt samen met machtsposities binnen organisaties.

Het samenbrengen van afzonderlijke aspecten van ondersteuning vraagt om een nieuw organisatieparadigma waarbinnen wordt gewerkt aan de effectieve werkomgeving (Gerritz, 2001). Of het CIRM concept een invulling kan geven aan dit nieuw organisatieparadigma zal in de volgende paragrafen moeten blijken.

² Afkortingen: Corporate Real Estate (CRE), Facility Management (FM), Information- and Communication Technology (ICT), Finance and Administration (FA), Human Resource Management (HRM).

1.3 BESCHRIJVING CIRM

Zoals in paragraaf 1.1 reeds is genoemd is het concept CIRsm Management ontwikkeld door de IDRC Foundation (International Development Research Council) in 1998 en beschrijft het integraal management van alle (infrastructurele / ondersteunende) middelen die een organisatie nodig heeft om haar doelstellingen te realiseren (Materna & Parker, 1998). Vanuit het gedachtegoed van Hamel en Prahalad dat alle core competenties een bron vormen van concurrentieel voordeel maar dat niet alle bronnen van concurrentieel voordeel core competenties zijn, komt het IRDC met de stelling dat infrastructurele ondersteuning een kritische rol kan spelen in het bereiken en behouden van enige voorsprong in de markt. Het gaat erom te begrijpen welke rol infrastructurele ondersteuning vervult en in welke mix het een bijdrage levert aan de behoefte van een organisatie.

1.3.1 Definities

IDRC hanteert de volgende definitie voor Corporate Infrastructure Resource Management: 'The result of bringing together and delivering physical and electronic systems to enable the creation of value for the organization'.

De term infrastructureel betekent echter niet voor iedereen hetzelfde. Het IRDC beschrijft CIRM daarom in termen wat het wel en niet is.

Wat is het wel:

- het geïntegreerd management van niet-kern functies, zoals HR, IT, CRE en andere dienstverlening, om daarmee te komen tot kostenreductie en het creëren van toegevoegde waarde voor de organisatie;
- een nieuwe manier van denken over het ontwikkelen en behouden van competenties voor het uitvoeren van het ondernemingsplan;
- een nieuw proces en organisatiemodel voor het afstemmen en integreren van alle aspecten van werkplek management ter verhoging van de productiviteit en winst.

Wat is het niet:

- wegen, bruggen, pijpleidingen en andere elementen van de traditionele infrastructuur;
- IT infrastructuur welke los staat van de andere bedrijfsondersteunende infrastructurale componenten.

Nederlandse visies op het CIRM concept

Wanneer men de in Nederland verschenen artikelen bekijkt, valt het op dat er verschillende interpretaties aan het concept worden gegeven. Van Waardhuizen (1999) wijst reeds op het bestaan van zowel de operationele invalshoek (fysieke infrastructuur) als de strategische benadering van CIRM (het bieden van integrale bedrijfsondersteuning). Deze verschillende visies leiden tot spraakverwarring en bemoeilijken een constructieve discussie over de meerwaarde van het concept.

In het nieuwe FM handboek (Maas & Pleunis, 2001) wordt gesproken over CIRM als 'het integrale management van ondersteunende diensten, waaronder Human Resource Management, Informatie- en Communicatie Technologie, Corporate Real Estate, Facility Management en Financiën'.

Opvallend in de interviews is dat velen CIRM benaderen vanuit de IT gedachte. Deels is dat te verklaren omdat globalisering, flexibilisering en individualisering zonder de huidige stand van ICT techniek niet zo tot ontwikkeling waren gekomen (paragraaf 1.2.2). Deels is dit te verklaren uit het feit dat een aantal software fabrikanten van FMIS systemen de term CIRM heeft geadopteerd en hiermee flink aan de weg timmert. Maar zoals ook de IRDC definitie zegt, het CIRM concept is meer dan alleen een IT toepassing.

Werkdefinitie CIRM

Ten behoeve van dit artikel is een werkdefinitie ontwikkeld. Het concept CIRM van het IRDC is hiertoe in twee delen gesplitst.

CIR (Corporate Infrastructure resources): een beschrijving van het domein waarop de term van toepassing is: de bedrijfsondersteunende functies. De bovengenoemde definitie (Maas & Pleunis, 2001) is hier een voorbeeld van hoewel afhankelijk van het bedrijf er ook andere diensten onder CIR kunnen vallen.

M (Management): management richt zich op het besturen van processen in organisaties. Management heeft betrekking op een organisatie (of een deel ervan) opdat de processen zowel intern als in afstemming met de omgeving (het primair proces) goed verlopen (vrij naar De Leeuw, 2000). Besturing heeft ook te maken met verandering van structuren en doelen (De Leeuw, 2000). De Leeuw beschouwt besturen als een overkoepelend begrip waar ook beslissen en andere informatieverwer-

king onder gezien wordt. Bij besturing zijn altijd twee deelsystemen betrokken, het bestuurd systeem (BS) en het besturend orgaan (BO).

Redenerend vanuit de besturingstheorie kan aan de hand van de besturingskarakteristieken management verder worden onderscheiden:

Strategisch management is het besturen van die aspecten die voor de continuïteit van de organisatie cruciaal zijn.

Tactisch management is het structureel besturen van het systeem.

Operationeel management is routine besturing.

Dit brengt ons tot de volgende definitie:

Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM) is een besturingsconcept waarmee alle bedrijfsondersteunende functies op elkaar afgestemd worden en doelgericht ingezet ten behoeve van het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Wij spreken bewust niet over welke functionele gebieden onder deze definitie vallen omdat wij van mening zijn dat de keuze niet altijd eenduidig is. Afhankelijk van de grootte en soort organisatie kan de keuze, welke gebieden als ondersteunend of primair worden gezien, anders uitvallen. In de gebruikte modellen worden de meest gangbare functies ter beeldvorming genoemd. In de verdere uitwerking wordt uit gegaan van de door ons geformuleerde definitie.

1.3.2 Het potentieel van CIRM

Kijken we naar wat onze geïnterviewden als mogelijke meerwaarde zien van het CIRM concept, dan valt het op dat deze meerwaarde met name vanuit de traditionele benadering van integraal management wordt bekeken. De nadruk van de antwoorden ligt op het gebied van het afstemmingsvraagstuk tussen de verschillende deelgebieden. De verwachte meerwaarde is vooral van praktische aard en herkenbaar voor diverse stakeholders.

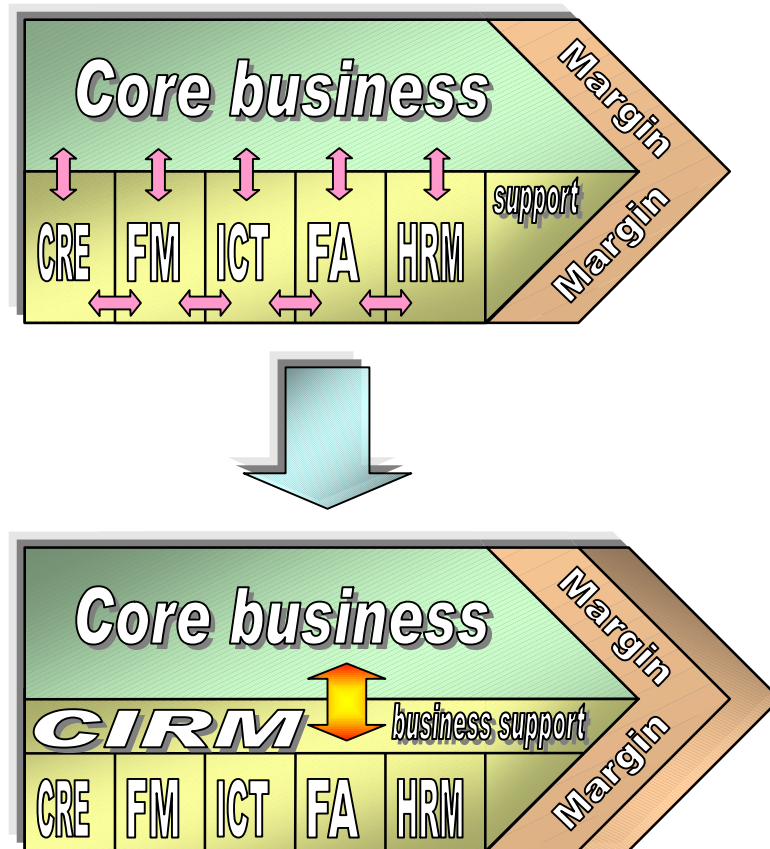
Welk potentieel biedt CIRM	
Organisatie belang	Verwachting
Strategisch	• Binding medewerkers aan organisatie door adequate ondersteuning • Beter strategisch concept ontwikkelen in de beleidscyclus • Toegevoegde waarde door flexibiliteit en afstemming
Tactisch	• Transparantie voor de klant (één loket) • Mogelijkheden voor synergie, nieuwe producten en diensten • Voorbeelden: digitalisering post en e-procurement (besparing overhead) • Interessante werkpakketten voor medewerkers
Operationeel	• Gecombineerde helpdesk • Eén SLA en één accountmanager • Return on Investment (ROI) bij gebruik van IRP systemen
<i>bron: interviewvraag 3</i>	

tabel 1 Het potentieel van CIRM

In de literatuur wordt de volgende verwachting uitgesproken.

CIRM zorgt voor een grotere toegevoegde waarde van ondersteunende functies door functies onderling beter op elkaar af te stemmen (supply chain management), dubbelingen te elimineren en te investeren in functies welke de grootste toegevoegde waarde opleveren voor het primair proces (Gerritz, 2001). Hiervoor is het belangrijk dat ondersteunende afdelingen op zoek gaan naar hun gemeenschappelijke meerwaarde.

De onderlinge afstemming van de doelen vereist een integraal beleid: een zorgvuldige priorisering van doelen in het licht van een strategisch kader. Integraal management (Doorewaard & De Nijs, 1993) betekent een andere vorm van sturing en organisatie.



figuur 4 Aangepaste waardeketen Porter met meerwaarde van CIRM

In de diverse publicaties wordt verwezen naar de waardeketen van Porter waarbij duidelijk gemaakt wordt dat CIRM uitgaat van het integreren van alle aan het primair proces ondersteunende functies. Wij kantelen de waardeketen zodat visueel gezien de nadruk komt te liggen op de ondersteunende functies en met name op het afstemmingsproces tussen deze functies die tot een meerwaarde voor de organisatie moet leiden. Wij stellen dat de meerwaarde van het concept gevonden moet worden in het integreren van de afzonderlijke functies, niet zozeer op het operationele niveau, maar meer in de grensoverschrijdende activiteiten die belangrijk zijn voor het realiseren van de organisatiedoelen. Hiertoe zien wij een afstemmingsrol ontstaan die wij in bijgaand plaatje 'CIRM' genoemd hebben. Dit is geen extra afstemmingslaag maar een invulling van het inrichtingsniveau (De Sitter, 1998) van het besturingsconcept van een organisatie.

De waarde van het concept wordt duidelijk bij het ontwikkelen van een inrichtingsniveau tussen de specialistische separate ondersteunende functies en het primair proces. Dit ten behoeve van het op één lijn brengen van de doelstellingen van deze afzonderlijke functies met de organisatie strategie. Specialistische functies of afdelingen zullen altijd herkenbaar blijven bestaan maar het gaat erom dat door middel van de inrichting de verschillende doelstellingen en prioriteiten op elkaar afgestemd worden in hetzelfde strategische kader.

1.4 HERONTWERP BEDRIJFSONDERSTEUNING

Deze paragraaf gaat in op integraal management en draagt suggesties en theorieën aan ter vergroting van de beheersbaarheid bij de herinrichting van de ondersteunende functie (CIRM). Organisatieontwerp wordt hierbij beschouwd als het kiezen van de structuur voor een, gezien de doelstellingen en randvoorwaarden, toekomstig gewenst systeem in een omgeving (De Leeuw, 2000).

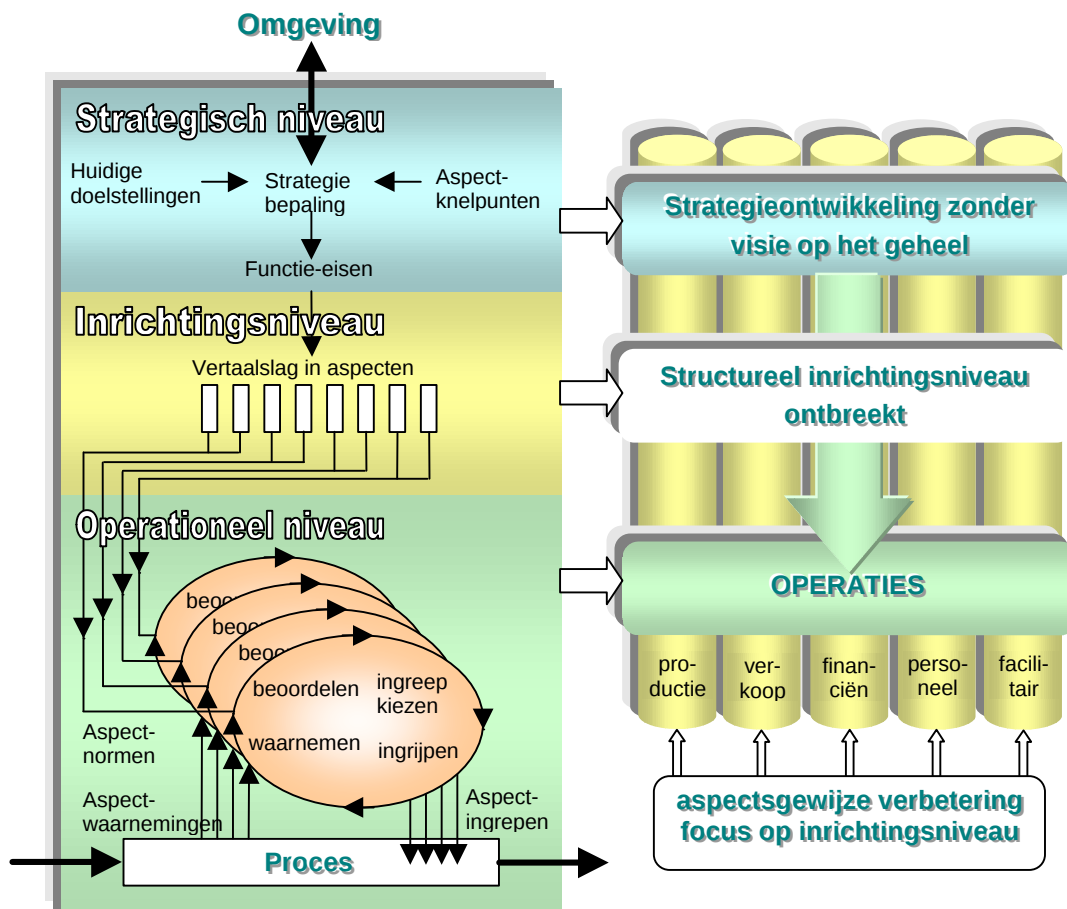
1.4.1 Integraal management

Zoals in de voorgaande paragrafen is aangegeven, stellen omgevingsontwikkelingen andere eisen aan de bedrijfsvoering en bedrijfsondersteuning. CIRM kan met een optimale en afgestemde ondersteuning welke doelgericht wordt ingezet, substantieel bijdragen aan het succes van de organisatie. In 'The Strategic Alignment Handbook' (Englert, 2000) wordt gewezen op het belang van horizontale strategieontwikkeling. Wil het management doelstellingen zoals flexibiliteit, kwaliteit en innovatie realiseren, dan kan het niet volstaan met het afstemmen van de afzonderlijke beleidsgebieden. Zonder een horizontale afstemming tussen functionele eenheden kunnen deze als verticale silo's gaan functioneren met als gevolg inconsistentie in strategie, dubblures in systemen, processen en structuren en het ontstaan van eilandcultuur.

Integraal management voorkomt deze problemen doordat het zich richt op het afstemmen van de verschillende functionele gebieden.

Het begrip integraal management dient nader toegelicht te worden. Twee visies kunnen onderscheiden worden (Doorewaard & De Nijs, 1993).

In de traditionele benadering krijgen de verschillende beleidsaspecten een gelijkwaardige rol en ligt de nadruk op de noodzakelijke afstemming. Belangrijke beslissingen dienen bijvoorbeeld niet meer uitsluitend op economische of technologische overwegingen te worden gebaseerd maar ook op personele of organisatorische criteria.



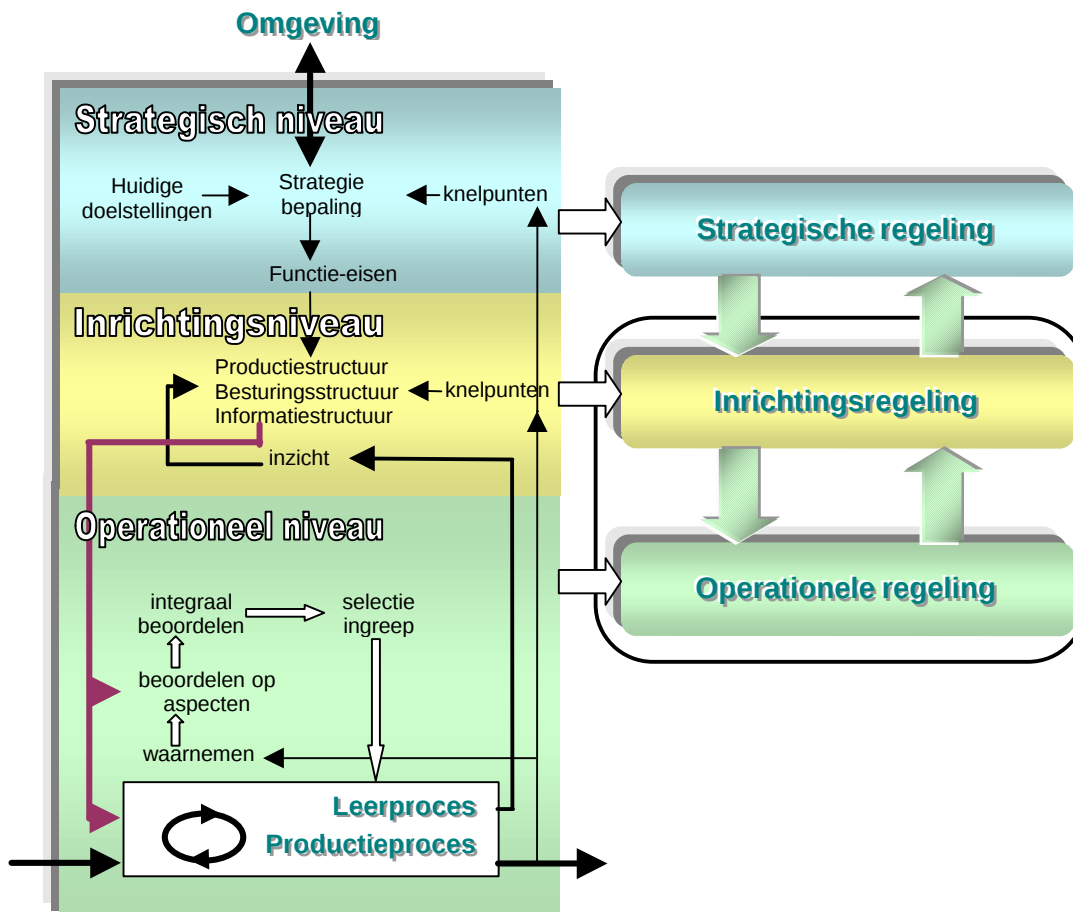
figuur 5 Model van een functioneel ingerichte organisatie (De Sitter, 1998)

De moderne benadering gaat een stap verder en stelt de bestaande verhouding tussen management (besturend orgaan) en organisatie (bestuurd systeem) ter discussie. Deze visie, ontwikkeld vanuit de sociotechniek, richt zich op de inrichting van de organisatie als geheel. Een organisatie wordt hierbij gezien als een sociaal systeem; een netwerk opgebouwd uit mensen. Aangezien mensen autonome systemen zijn is het enige domein van beïnvloeding de structuur van het netwerk. Hiermee wordt een koppeling gelegd tussen integraal management en de structuur van de organisatie. De volgende modellen maken dit duidelijk.

Prof. Dr. L.U. de Sitter beschrijft in zijn boek 'Synergetisch Produceren' (De Sitter, 1998) twee modellen die inzichtelijk maken wat de essentie is van integrale structuurbouw van organisaties ontwikkeld vanuit de sociotechniek.

In het eerste model (figuur 5) is een functioneel ingerichte organisatie weergegeven zoals die veelvuldig in onze Westerse samenleving voorkomt. De operationele processen zijn technisch modern ingericht, ook de strategieontwikkeling is van hoog niveau. Tussen beide gaapt echter een kloof. Dankzij deze kloof floreert er een rijk geschakeerde advieswereld die, telkens wanneer de wal het schip keert, tracht deze kloof aspectsgewijs te overbruggen. Strategische doelstellingen worden op aspecten (functioneel) in operationele doelstellingen vertaald. De operationele processen worden op aspecten bestuurd (ingreep kiezen, ingrijpen, waarnemen, beoordelen, vergelijkbaar met 'plan, do, check, act'). Dit leidt tot suboptimalisaties.

Deze verzuiling heeft tot gevolg dat de samenhang tussen de functies ten opzichte van de uiteindelijk te leveren producten of diensten ontbreekt. Structurele procesinnovaties kunnen niet worden ontwikkeld. In figuur 5 is dit weergegeven door het ontbreken van het structurele inrichtingsniveau.



figuur 6 Model van een 'integraal' ingerichte organisatie (De Sitter, 1998)

In het tweede model (figuur 6) is het inrichtingsniveau ingevuld.

Op operationeel niveau worden processen beoordeeld op aspecten, maar vindt ook een integrale beoordeling plaats. Daarnaast vindt een terugkoppeling plaats vanuit het operationele niveau naar inrichtingsniveau en strategisch niveau. Strategieontwikkeling wordt nu gevoed met operationele informatie, waarmee de haalbaarheid van plannen kan worden getoetst.

Op het inrichtingsniveau wordt voortdurend gezien of op basis van de functie-eisen vanuit het strategisch niveau en de knelpunten en inzichten vanuit het operationele niveau de structuur van de

organisatie aanpassing behoeft. Vanuit de (aangepaste) productiestructuur worden de besturings-structuur en de informatiestructuur ontworpen. Het inrichtingsniveau functioneert continu als verbeterings- en vernieuwingsinstrument en heeft als kerntaak proces- en productinnovatie.

Wij achten dit model zeer geschikt als uitgangspunt bij de inrichting van een CIRM organisatie. Het sluit goed aan bij de eerder door ons geformuleerde definitie van CIRM en geeft grafisch de essentie van het concept weer. CIRM is te typeren als een sociotechnisch besturingsconcept op tactisch niveau (inrichtingsniveau).

1.4.2 Productie-, besturings- en Informatiestructuur

Het integraal aansturen van functioneel verschillende ondersteunende functies maakt het besturingsproces van buitenaf gezien eenvoudiger (figuur 4), maar intern meer complex. Bij de inrichting van de organisatiestructuur (productie-, besturings- en informatiestructuur) dient dan ook de nodige aandacht aan de beheersbaarheid te worden besteed. Beheersbaarheid kan als volgt worden gedefinieerd (Galbraith 1997 en De Sitter 1998) : beheersbaarheid is een functie van enerzijds de beheersmogelijkheden (hoe groter hoe beter) en anderzijds de beheersbehoefte (hoe kleiner hoe beter). Op de te onderscheiden structuurniveaus leidt dit tot de volgende ontwerpprincipes:

<i>Structuurniveau</i>	<i>Ontwerpprincipe</i>	<i>Voorbeeld</i>
Productiestructuur	Vergroot mogelijkheden voor procesvariatie	Modulaire taakgroepen
	Verminder behoefte aan procesvariatie	Stroomsgewijze productie
Besturingsstructuur	Vergroot beschikbaarheid van bestuurlijke info	Werkoverleg
	Verminder informatiebehoefte	Interne regelcapaciteit
Informatiestructuur	Vergroot informatieverwerkingscapaciteit	Decentrale besluitvorming
	Verminder behoefte aan informatieverwerking	Standaardisatie

tabel 2 Ontwerpprincipes voor beheersbaarheid

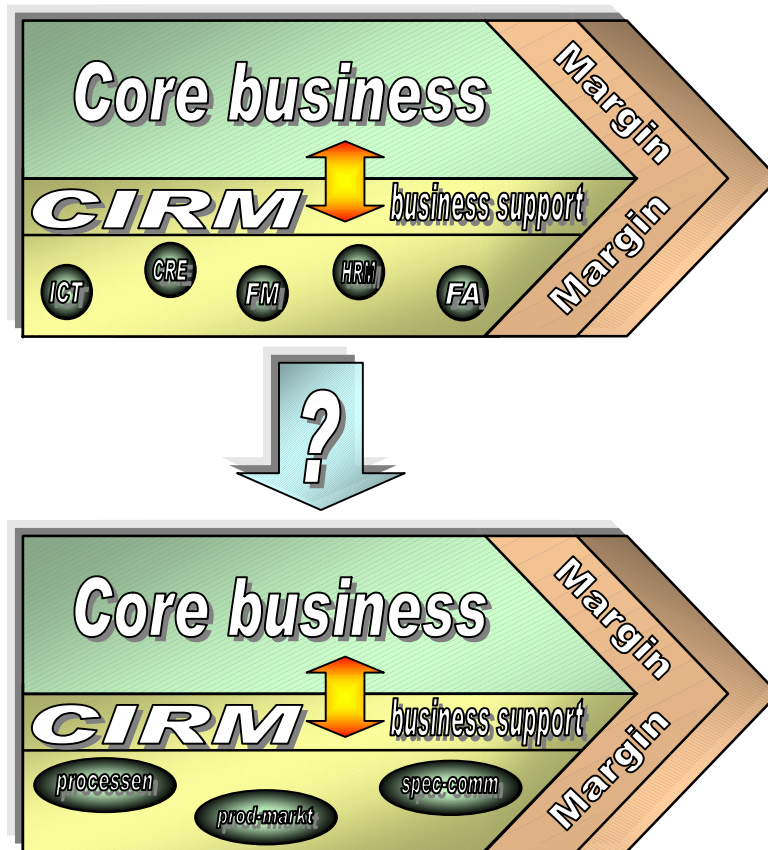
De Sitter werkt deze ontwerpprincipes verder uit voor de productie en besturingsstructuur. Zijn oplossingen zijn gericht op reductie van complexiteit en vergroting van regelcapaciteit. Het werk wordt waar mogelijk in één stroom georganiseerd wat leidt tot afschaffing van schotten tussen afdelingen (minder specialisatie), taakintegratie en flexibele taakverdeling (modulaire taakgroepen) en een vereenvoudiging van de besturingsstructuur door minder scheiden en splitsen (horizontale en directe afstemming tussen groepen en interne regelcapaciteit binnengroepen).

Galbraith richt zich vooral op de informatiestructuur. De behoefte aan informatie(verwerking) kan in zijn visie worden beperkt door het inbouwen van speling en het scheppen van autonome taken. De informatieverwerkingscapaciteit kan worden vergroot door het investeren in informatiesystemen en het tot stand brengen van laterale relaties (decentrale besluitvorming op het niveau waar de informatie zich bevindt).

1.4.3 Organisatie-inrichting en ontwikkeling

Ten aanzien van de scope van het concept (aard van de functionele gebieden) sluit de visie van de geïnterviewden aan op onze definitie (afhankelijk van aard en omvang primair proces). Over de (functionele) structuur lopen de meningen uiteen van 'het intact laten van de zuilen' tot het herinrichten op basis van 'processen' of 'waardedisciplines'.

Herinrichting op basis van processen sluit aan bij de stroomsgewijze productiestructuur van De Sitter. Bij de herinrichting op basis van 'waardedisciplines' (Treacy & Wiersma, 1995) zal vooral de keus tussen 'operational excellence' (kostenleiderschap) en 'customer intimacy' (klantpartner) een rol spelen. Dit kan per groep ondersteunende producten of diensten verschillen en vergt een zorgvuldige afstemming met de interne klant. De IT deskundigen hebben een duidelijk andere visie op het inrichtingsvraagstuk. Zij zijn overtuigd van de 'technology push'.



figuur 7 Ontwikkelmodel CIRM in waardeketen Porter

In paragraaf 1.3.2 werd de aangepaste waardeketen van Porter geïntroduceerd. De afstemmingrol tussen de primaire en de ondersteunende processen, aangeduid met CIRM, zien we terug als inrichtingsniveau in het model van De Sitter (figuur 6).

In het ontwikkelmodel van CIRM (figuur 7) geven we een schets van de mogelijke ontwikkeling van de ondersteunende functies binnen het CIRM concept. De bovenste afbeelding geeft weer, dat de strikte scheiding van ondersteunende functies op operationeel niveau vervaagt mede a.g.v. de noodzakelijke horizontale afstemming op dat niveau. De schotten tussen de functies vervagen.

De onderste afbeelding geeft een drietal mogelijke ontwikkelrichtingen weer die, al dan niet in combinatie, voor de verschillende ondersteunende functies relevant kunnen worden. Voorbeelden hiervan zijn:

ONTWIKKELRICHTING	VOORBEELDEN	
Processen	Verhuisproces, werkplek management (CRE +FM +IT) Begrotingsproces (HRM +FA+FM+IT)	
Product-markt combinaties	Eén SLA en account manager per primair bedrijfsonderdeel Eén CIRM organisatie voor een businesspark	
Specialties-commodities	Evenementen Thuiswerkplek	Schoonmaak Salarisadministratie

tabel 3 Mogelijke ontwikkelrichtingen voor de inrichting van CIRM

1.5 ERVARINGEN EN VERWACHTINGEN

1.5.1 Ervaringen in de markt

In voorgaande paragrafen is de waarde en het organisatieontwerp van het concept CIRM besproken. Vooralsnog zijn dit theoretische verhalen. In Nederland zijn nu nog nauwelijks of geen organisaties die hun ondersteuning volgens het CIRM concept hebben ingericht. Wel zijn er ontwikkelingen in die richting aan te wijzen:

- De Luchtverkeersleiding Nederland heeft de afdelingen purchasing, IT, facility services, accounting en control onder één aansturing gebracht.
- Ook ABN AMRO heeft een service company opgericht waarbij facilitaire ondersteuning en operations uit het primair proces onder één leiding worden aangestuurd.
- Bij DHV wordt HRM, ICT, gebouwenbeheer, financiën, PR & communicatie en de afdeling bestuurlijke informatiesystemen bij elkaar gevoegd. Tevens wordt bij DHV nu voor het eerst een centraal meldpunt opgericht voor deze afdelingen.

Om deze ontwikkelingen al CIRM te noemen gaat ons te ver omdat er, volgens onze definitie, nog geen sprake is van 'afstemming en doelgericht inzetten ten behoeve van het bereiken van de organisatiedoelstellingen'. Deze voorbeelden reiken nog niet verder dan het organisatorisch onder één noemer brengen van ondersteunende afdelingen, met het creëren van meerwaarde is een voorzichtige start gemaakt.

In de VS hebben bedrijven als General Motors en Sun Microsystems integrale bedrijfsondersteuning reeds concernbreed ingevoerd. De onderzochte bedrijven waren allen multinationals met vestigingen over de hele wereld die in een snel veranderende omgeving moesten acteren, te maken hadden met een korte product levenscyclus, enorme technologische veranderingen en onder kostendruk stonden.

1.5.2 Verwachtingen ten aanzien van de implementatie

Geïnterviewden noemen een open en op samenwerking gerichte cultuur als een belangrijk aspect wat aanwezig moet zijn voor het welslagen van een CIRM implementatie. Professor Mastenbroek (Mastenbroek, 1997) wijst in dat kader ook op de samenhang tussen strategie – structuur – informatie systemen – en cultuur bij veranderingstrajecten. Effectief verandermanagement is gebaat bij een visie op het organisatieontwerp en een visie op managementstijl en communicatie. Daarbij komt dan ook de belangrijke rol van het topmanagement kijken.

De respondenten wijzen op een aantal valkuilen zoals het ontstaan van 'eigen winkeltjes' en de noodzaak van een 'sponsor aan de top'. Naast een aantal 'externe' drivers zijn er blijkbaar ook interne randvoorwaarden die van invloed zijn op een succesvolle implementatie. In het onderzoek van het IRDC wordt hier geen melding van gemaakt. Wellicht dat dit in Nederland, in organisaties gebaseerd op het poldermodel, een grotere rol speelt.

Uit bovenstaande wordt duidelijk dat dit besturingsconcept niet zondermeer geschikt is voor elk type organisatie. CIRM is geen 'natuurlijke' organisatieontwikkeling; gezien de lange bestaansgeschiedenis van een aantal functioneel georganiseerde ondersteunende functies is eerder sprake van een discontinuïteit. Implementatie draagt meer de kenmerken van een revolutie dan van een evolutie en vergt daarom een weloverwogen besluitvorming op strategisch niveau in de organisatie. In bestaande organisaties zal dit concept alleen via een ingrijpende reorganisatie kunnen worden bereikt. Het veranderingsproces zal van bovenaf aangestuurd moeten worden.

In nieuw te vestigen organisaties zou dit concept vanaf de start kunnen worden gekozen.

1.5.3 Rol van FM in CIRM

Driekwart van de artikelen over CIRM in de Nederlandse FM vakbladen gaat in op de 'nieuwe rol' voor de facility manager. Hierbij wordt gewezen op het imago van de facility manager en wordt de indruk gewekt dat met deze ontwikkeling het imago opgepoetst kan worden. Maar één kwart van de artikelen handelt over de inhoud van het concept en bespreekt de waarde ervan.

Op het moment dat de natuurlijke coördinerende rol in de interviews besproken werd was het opvallend dat de keuze steeds op het eigen vakgebied van de respondent viel. IT specialisten zien een heel duidelijke rol voor zich weggelegd in een implementatie traject. Na de keuze van het IT pakket dient de organisatie aangepast te worden op dit pakket. Ons inziens een wat erg eenvoudige benadering van een dergelijk gecompliceerd traject waarbij geheel voorbij gegaan wordt aan de mens in de

organisatie. Zoals al eerder gezegd is heeft IT een voorwaardenscheppende functie maar geen leidende rol.

Historisch gezien hebben Financiën, CRE en HRM vaak al zitting in de Raden van Bestuur van organisaties. Gezien vanuit dit perspectief en het strategisch belang van de organisatie is het logisch de coördinerende rol bij één van deze afdelingen te beleggen.

FM is een afdeling die al een jaar of tien gewend is vanuit een klantperspectief te werken, ondersteunende afdelingen te integreren en zich in te leven in het primaire proces van de klant. Vanuit dit perspectief zou FM de aangewezen integrator zijn. Een dergelijke klantgerichte ontwikkeling is nu gaande in de IT wereld. Onze IT respondenten zijn het dan ook niet met deze uitspraak eens maar het feit blijft dat het klantperspectief pas de laatste jaren die aandacht krijgt die het verdient binnen de IT branche.

Het is interessanter (en meer relevant) om te bekijken welke competenties een integrator dient te bezitten dan te bepalen uit welk functioneel vakgebied hij afkomstig dient te zijn. Het model van Quinn (De Man & Coun, 1998) onderscheidt acht rollen om orde te scheppen in de eisen en verwachtingen die gesteld worden aan een positie van manager of iemand in een leiderschapspositie. Bij elke rol horen een aantal vaardigheden of competenties. Wij noemen een aantal competenties die naar onze mening van belang zijn voor de functie van integrator in een CIRM implementatietraject: Initiatief nemen, bepalen van doelen, motiveren van anderen, analytisch denkvermogen, communicator, teambuilder, participerende besluitvorming, creatief, verandermanager.

1.6 CONCLUSIES OVER DE MEERWAARDE VAN HET CONCEPT

Primair proces

Organisaties bestaan om het primaire proces te realiseren. Een adequate ondersteuning is daarbij essentieel. Bij CIRM zit de waarde in het leveren van een werkomgeving met specifieke infrastructuureigenschappen die aansluit bij de wensen en eisen van het primaire proces en daarmee bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

De coördinatie tussen de verschillende ondersteunende functies wordt binnen CIRM verzorgd, dit vereenvoudigt de communicatie en afstemming vanuit het primaire proces gezien aanzienlijk (één SLA, één accountmanager en dienstverlening via één loket). De ondersteuning wordt hierdoor transparant. De bundeling van ondersteunende functies biedt nieuwe mogelijkheden voor procesoptimalisatie (BPR) en innovatie (b.v. ontwikkeling werkplekconcepten).

Organisaties kunnen zich met toonaangevende faciliteiten onderscheiden en daarmee toptalent werven en behouden. Dit is essentieel voor product vernieuwing en het veroveren van nieuwe markten. Voor afnemers zit de waarde in het feit dat een flexibele en innovatieve organisatie hen sneller kan voorzien van nieuwe producten/diensten afgestemd op de veranderende behoefte.

Aandeelhouders

Aandeelhouderswaarde vertalen wij in het streven naar enerzijds continuïteit en groei (potentie) van de organisatie en anderzijds in maximalisatie van winst (verwachting).

Continuïteit en groei zijn afhankelijk van het vermogen van de organisatie zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden (innovatief en korte time-to-market). Winstmaximalisatie wordt bereikt door omzetgroei en kostenbeheersing. Hiertoe worden (schaarse) middelen bij voorkeur ingezet voor activiteiten die waarde toevoegen en omzet genereren.

CIRM sluit met het 'waarde-denken' optimaal aan bij deze 'core competence' ontwikkeling en helpt de juiste prioriteiten voor ondersteuning vast te stellen.

Medewerkers

De moderne medewerker vraagt om meer flexibiliteit in zijn werkomstandigheden. Er is een groeiende behoefte aan tijd en plaats onafhankelijk werken. Moderne werkplekconcepten voorzien daarin maar vragen een integrale aanpak van betrokken functies (FM, IT, HRM). Het CIRM concept geeft hieraan invulling.

Herinrichting van ondersteunende processen biedt mogelijkheden voor interessantere werkpakketten voor de medewerkers (complexere functies in simpelere organisatiestructuur).

2 CIRM, EEN DYNAMISCH ROBUUST BESTURINGSMODEL

2.1 INLEIDING

Alvorens ons te verdiepen in de implementatie van CIRM, onderzoeken we hoe CIRM als besturingsconcept in veranderende situaties kan worden gezien en hoe veranderingsprocessen kunnen worden benaderd. We gaan hiertoe het CIRM concept aan een organisatiediagnose onderwerpen. CIRM kan gezien worden als het besturend orgaan van een bestuurd systeem. De continu veranderende omgeving heeft invloed op het systeem in het algemeen en op CIRM in het bijzonder. Het doel van de diagnose is het in kaart brengen van de verschillen tussen traditioneel (functioneel) ingerichte bedrijfsondersteunende functies en het CIRM concept.

De manier van kijken (representatiekeuze en mentale voorstelling) zal eerst worden bepaald, daarna zal het beeld verder worden ingevuld met:

- missie, visie, doelstellingen en strategie van een denkbeeldige CIRM organisatie;
- een beschouwing van de specifieke kenmerken van CIRM;
- een typering van het veranderingsproces dat moet leiden tot CIRM.

In de volgende hoofdstukken zal aan de hand van deze manier van kijken de diagnose van het veranderingsproces, het ontwerp van de CIRM organisatie en het verloop van het veranderingsproces verder uitgewerkt worden.

2.2 BEELDEN VAN EEN ORGANISATIE

Beelden van organisaties bepalen wat wij waarnemen als we naar organisaties kijken, welke problemen we definiëren en welke oplossingen we construeren. De beelden worden bepaald door focus (waar kijken we naar) en perspectief (hoe kijken we).

2.2.1 Focus

We kijken naar CIRM als een besturingsconcept voor bedrijfsondersteunende functies.

Dit besturingsconcept gaat uit van een inrichting van deze functies gebaseerd op de moderne benadering van integraal management (sociotechniek) zoals beschreven in paragraaf 1.4.1 en richt zich in het bijzonder op het inrichtings- en operationeel niveau (figuur 6).

Op het inrichtingsniveau wordt voortdurend gezien of, op basis van de functie-eisen vanuit het strategisch niveau en de knelpunten en inzichten vanuit het operationele niveau, de structuur van de organisatie aanpassing behoeft. Het inrichtingsniveau functioneert continu als verbeterings- en vernieuwingsinstrument en heeft als kerntaak proces- en productinnovatie.

We kijken naar het CIRM concept in de omgeving waarin het optimaal tot zijn recht kan komen, een complexe en snel veranderende omgeving. De waarde van het concept bestaat uit een adequate ondersteuning van een zich continu ontwikkelende organisatie, waarin potentiële afstemmingsproblemen tussen het primair proces en de ondersteunende functies worden vermeden.

2.2.2 Perspectief

Voor de manier van kijken naar organisaties kunnen fundamenteel verschillende filosofische uitgangspunten worden gekozen. Gareth Morgan heeft in zijn boek 'Images of organizations' (1986) hiertoe acht metaforen beschreven (tabel 4). De Leeuw (2000) heeft daaraan twee metaforen toegevoegd. De metaforen machine, organisme en brein benaderen organisaties als systemen (kunstmatig of natuurlijk), de overige metaforen zien organisaties als een samenspel van mensen (actoren). In deze beelden zijn organisaties door mensen in interactie geconstrueerde cultuurverschijnselen.

<i>De organisatie als</i>	<i>Kenmerken</i>	<i>De mens als</i>
Machine	Doelmatig, normatief, rationeel, gesloten, mechanisch.	Radertjes
Organisme	Groei, vitaal, dynamisch, omgeving gestuurd, spontaan ontwikkelproces.	Teamlid
Brein	Informatieverwerking, leerprocessen, neurale netwerken.	Computer
Cultuur	Normen en waarden, symbolen en rituelen.	Sociaal wezen
Politiek systeem	Macht, afhankelijkheid, manipulatie.	Voorvechter in belangenstrijd
Psychische gevangenis	Kijk op de wereld gefilterd en gekleurd, bedrijfsblindheid.	Mentale gevangene
Stroom van verandering	Dynamische veranderingsprocessen, zelforganisatie, transformatie.	Ontwikkelaar
Instrument van overheersing	Dominant, onderdrukking door ondernemers.	Lijfeigene
Onderhandelingsplatform (De Leeuw)	Samenwerking tussen autonome partijen door onderhandelen (Netwerkorganisatie).	Onderhandelaar
Marktplaats (De Leeuw)	Vraag en aanbod, koop en verkoop, intrinsieke besturing.	Koopman
Bronnen: Wagner (1997), De Man & Coun (1998) en De Leeuw (2000)		

tabel 4 Beelden van organisaties, Gareth Morgan e.a.

Uit vergelijking van de kenmerken van het CIRM concept met de kenmerken van de metaforen (groei, dynamisch, veranderprocessen) komen de beelden van het 'organisme' en de 'stroom van verandering' het meest overeen.

Het organisme metafoor gaat uit van natuurlijke, door de omgeving gestuurde ontwikkelprocessen. De veranderingen worden niet centraal gestuurd maar zijn het resultaat van spontane samenwerking tussen de delen. In dit beeld lijkt geen rol weggelegd voor het inrichtingsniveau uit het model van De Sitter.

Het metafoor 'stroom van verandering' onderscheidt zich van het organismemetafoor door het menselijk handelen in de zienswijze te betrekken. Niet alleen veranderingen (dingen anders doen) maar ook transformaties (andere dingen doen) komen tot stand door de interne dynamiek van de organisatie. Dit onderscheid maakt deze metafoor het meest geschikt als de manier van kijken naar het CIRM concept.



2.2.3 Organisatiekundige consequenties

De verschillende beelden van organisaties hebben praktische consequenties voor de rol van de organisatiekundige (veranderingsmanager). Bewustwording van het organisatiebeeld geeft duidelijkheid over de eigen rol ten opzichte van de organisatie.

In de systeembenadering (m.n. machine en brein) is de organisatiekundige de leverancier van instrumenten (planning en control, beloningssystemen, functieomschrijvingen) en structuren.

Als de organisatie wordt gezien als een cultureel en sociaal fenomeen, zoals bij de gekozen metafoor 'stroom van verandering', verschuift de aandacht van de organisatiekundige naar de processen in de organisatie, in het bijzonder de processen die via zelfversterking tot verandering kunnen leiden. Bij het ontwerp van zulke processen (die van de dynamiek van de organisatie gebruik maken), wordt de organisatiekundige deel van het proces (De Man & Coun, 1998). In het model van De Sitter maakt hij deel uit van de inrichtingsregeling.

De organisatie als cultuurverschijnsel is een uiting van het menselijk vermogen om actief vorm te geven aan de wereld. Een cultuur is het product van sociaal leren. De gemeenschappelijke denk- en handelwijzen die *blijken te werken* worden tot elementen van de cultuur. De cultuur van een groep bestaat uit de gemeenschappelijke, impliciete of stilzwijgende veronderstellingen die ze heeft geleerd tijdens de uitvoering van externe taken en het omgaan met interne verhoudingen (Schein, 2000). Hoewel een cultuur tot uiting komt in gedrag, rituelen, sfeer, artefacten en beleden waarden, bestaat ze in wezen uit impliciete veronderstellingen. De cultuur is van centrale betekenis voor het gedrag (handelen in organisaties).

We beschouwen de CIRM organisatie als een sociaal en cultureel fenomeen. Vanuit deze visie wordt in de volgende paragrafen en hoofdstukken het beeld van het CIRM concept nader ingevuld en maken we een inschatting van kritische factoren bij de implementatie van het concept. Daarbij hanteren we het model van de cultuurniveaus van Schein (figuur 8). De drie niveaus worden uitgewerkt en waar mogelijk vergeleken met praktijkervaringen bij vergelijkbare organisatieontwikkelingen.



figuur 8 Cultuurniveaus (Schein, 2000)

Op het bovenste niveau (artefacten) komen de zichtbare organisatiestructuren en processen aan de orde. Ontwerpprincipes met uitwerkingen worden besproken in hoofdstuk 5.

Het middelste niveau (beleden waarden) gaat in op de doelstellingen en strategieën. In de volgende paragraaf worden deze afgeleid uit de missie en visie van een denkbeeldige CIRM organisatie om daarmee de specifieke kenmerken van CIRM te kunnen bepalen. De vertaling van deze kenmerken naar competenties en waarden volgt in paragraaf 3.4.2.

Op het onderste niveau (onderliggende basisveronderstellingen) komt het wezen van de cultuur tot uiting. In de overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens liggen de bronnen van waarden en handelen. In paragraaf 3.4.3 wordt dit uitgewerkt tot conclusies betreffende de bedrijfscultuur.

2.3 BEELDEN VAN CIRM

2.3.1 Visie en missie

Uit de beschrijving van het CIRM concept (Kurstjens, Elverding en Haring, 2001) is een aantal elementen te destilleren die kenmerkend zijn voor het concept. Deze kenmerken komen het meest tot hun recht in een 'dynamisch robuuste' organisatie, een levensvatbare organisatie die opereert in en zich aanpast aan een dynamische omgeving. In zo een fictieve organisatie zou het onderdeel CIRM kunnen opereren vanuit de volgende visie en missie :

Visie: Wij maken effectief en innovatief werken mogelijk.

Missie: Wij ondersteunen het primair proces optimaal door het integraal aanbieden van onze ondersteunende producten en diensten, anticiperend en afgestemd op de strategische ontwikkelingen van de onderneming en de behoefte van de klanten. Wij kunnen dit realiseren door ons continu te ontwikkelen en voor te bereiden op de toekomst.

2.3.2 Doelstelling en strategie

Vanuit de missie en visie zijn de doelstelling (wat) en strategie (hoe) van de CIRM organisatie te formuleren. Hierin komen de specifieke kenmerken naar voren. Deze kenmerken zijn maatgevend voor de cultuur en structuur van de CIRM organisatie en daarmee voor het veranderingsproces dat tot realisatie moet leiden.

Doelstelling van CIRM (wat willen we bereiken):

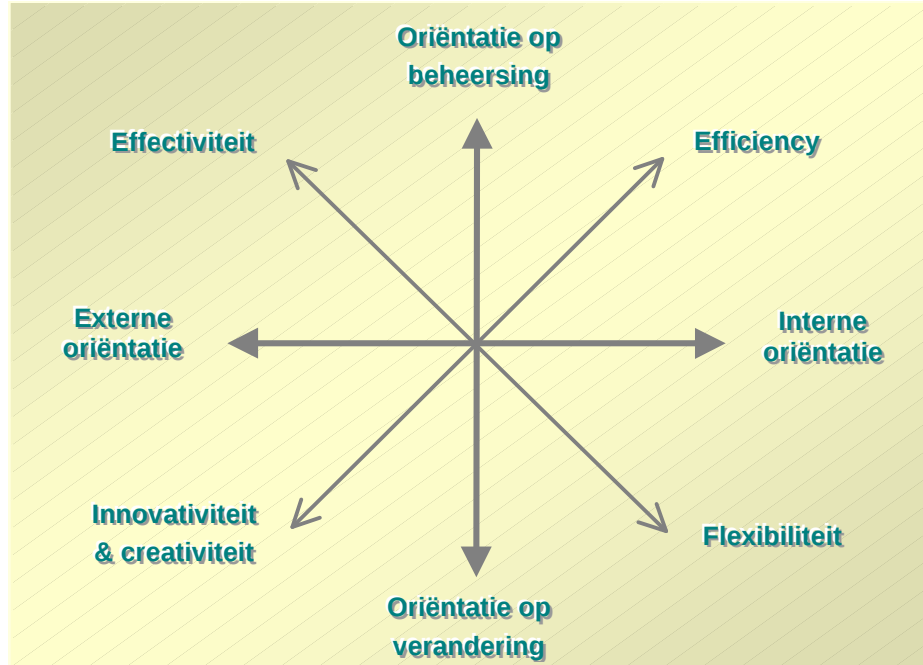
- Verbetering van effectiviteit en verandervermogen (innovativiteit) van de gehele organisatie.

Strategie van CIRM (hoe willen we dit bereiken):

- Optimale afstemming op de (toekomstige) behoefte van de klant (primair proces);
- Optimale onderlinge afstemming tussen ondersteunende processen en functies (gezien vanuit het ondersteunde bedrijfsproces);
- Doelgerichte inzet van de ondersteuning voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen;
- Anticiperen op en faciliteren van voortdurende veranderingen in de (organisatie)omgeving;
- Ontwikkelen van toekomstig benodigde competenties.

2.4 SPECIFIEKE KENMERKEN VAN CIRM

In stabiele en functioneel ingerichte organisaties ligt het zwaartepunt voor bedrijfsondersteuning op beheersing van kwaliteit en kosten. Zoals blijkt uit de doelstelling en strategie vraagt het CIRM concept om flexibiliteit en innovativiteit in een veranderende omgeving. Deze verschuiving naar 'oriëntatie op verandering' wordt in onderstaand model zichtbaar gemaakt.



figuur 9 Vier fasen model naar Quinn & Rohrbaugh (De Leeuw, 2000)

De genoemde doelstelling en strategie maken het streven naar (een maximum aan) flexibiliteit respectievelijk innovativiteit en creativiteit tot de specifieke kenmerken van het CIRM concept.

2.4.1 Organisatorische flexibiliteit

Anticiperen op en faciliteren van voortdurende veranderingen in de (organisatie)omgeving vragen om organisatorische flexibiliteit. De ondersteunende organisatie moet in staat zijn steeds opnieuw de 'fit' te maken met het primair proces. Wat is nu die organisatorische flexibiliteit?

In de open-systeemtheorie wordt voor het eerst aandacht besteed aan het feit dat organisaties gezien kunnen worden als open systemen waarbij de omgeving van invloed is op de organisatie. De nadruk wordt gelegd op het contingente karakter van sociale systemen; de delen van een geheel interacteren met elkaar en met de grotere, externe omgeving van het geheel. Deze omgeving kan van grote invloed zijn op de organisatie en kan dus gevolgen hebben voor de organisatiepraktijk. Het gaat daarbij om de mogelijkheden van de organisatie om veranderingen in de taak- en wijdere omgeving waar te nemen en te interpreteren, om de kritieke grenzen tussen partijen die van elkaar afhankelijk zijn te overbruggen en te managen en om de mogelijkheid om adequate strategische reacties te ontwikkelen. Dit is des te moeilijker naarmate de omgeving turbulenter is. Voor een ondersteunende afdeling is dit een terugkerende uitdaging. Het primair proces staat onder druk van de veranderende omgeving, het ondersteunende proces dient daar vervolgens weer een antwoord op te formuleren door de strategie aan te passen. Echter, teveel verandering en aanpassing leidt tot chaos. Bestaande en waardevolle benaderingen, werkwijzen en aanpassingen worden genegeerd in de wilde vaart om te veranderen. Om dit te voorkomen moet een organisatie enige stabiliteit in zich hebben.

Mastenbroek (1997) onderkent 4 factoren die de stabiliteit van een organisatie vormen:

Strategie	Gericht op planning, dwingt de organisatie tot stabiliteit. Geen stabiliteit betekent geen strategie want: geen koers van de toekomst, geen patroon van het verleden.
Coördinatie & Structuur	Coördinatie van de activiteiten op operationeel niveau. Levert werkwijzen en procedures op. Resultaat van verbetering van effectiviteit van de uitvoering.
Cultuur	De essentiële normen & waarden. Zorgt voor verbinding tussen mensen.
Grenzen	Grenzen bij mensen aan de capaciteit van veranderen. Maakt een organisatie traag in reactie op verandering.

Het gaat erom de krachten van stabiliteit en verandering met elkaar in overeenstemming te brengen.

In paragraaf 2.2.2 kozen we voor het CIRM concept de metafoor 'stroom van verandering'. Hierin wordt de organisatie gezien als een sociaal en cultureel verschijnsel. Dit sluit aan op de dynamische contingentietheorie, waarin wordt gesteld dat organisaties in hun omgeving gezien kunnen worden als sociale verschijnselen. De organisatie en de omgeving worden beiden gevormd door de acties van individuen, groepen en organisaties en zijn dus het product van menselijke creativiteit. Binnen de dynamische contingentietheorie beïnvloeden de organisatie en de omgeving elkaar. Wanneer organisaties worden geconfronteerd met verandering uit de omgeving kunnen zij zich aanpassen aan de omgeving of proberen de omgeving aan te laten passen aan de organisatie (Wijers, 1999). De omgeving van de organisatie is het resultaat van de creatie ervan door het management. Deze opvatting past in de constructivistische stroming binnen de organisatiekunde, die ervan uitgaat dat de werkelijkheid wordt geconstrueerd door de deelnemers.

Op basis van analyse van een aantal definities uit de literatuur komt Volberda (1992) tot een beschrijving van organisatorische flexibiliteit. Deze definitie en de uitleg ervan zullen in de volgende hoofdstukken worden gehanteerd.

'Flexibility is the degree to which an organization possesses a variety of actual and potential procedures, and the rapidity by which it can implement these procedures, in order to increase the control capability of the management and improve the controllability of the organization and the environment'.

Volberda stelt dat organisatorische flexibiliteit een eigenschap is van de organisatie en een tweedimensionaal begrip is. Het heeft zowel betrekking op het besturingsvermogen van het management als op de bestuurbaarheid van de organisatie. Het besturingsvermogen van het management komt tot uitdrukking in de besturingsmaatregelen die zij neemt. De bestuurbaarheid van de organisatie krijgt vorm in het ontwerp en de invulling van de organisatie. Beide dimensies bepalen de flexibiliteit van de organisatie.

Zoals in paragraaf 1.2.2 aangegeven, lag in het verleden bij bedrijfsondersteuning de nadruk op efficiëntie. Nu groeit echter het besef dat bedrijfsondersteuning de effectiviteit en het verandervermogen van een organisatie structureel kan verbeteren. Effectieve ondersteuning van het primair proces stelt belangrijke eisen aan de wijze waarop deze ondersteuning is georganiseerd (Gerritz & Heiligers, 2000). Om het verandervermogen van een organisatie goed te ondersteunen dient de bedrijfsondersteuning ook de eigenschap flexibiliteit te bezitten. Structuur (hoofdstuk 5) maakt daar een belangrijk deel van uit, maar ook de gevoerde strategie waarin de mogelijkheden geschapen en de middelen geleverd worden om die begeerde flexibiliteit te creëren. Tenslotte zagen we dat te veel verandering tot chaos kan leiden, te weinig tot starheid. Zowel Mastenbroek als Volberda wijzen op het belang van het bewaren van evenwicht tussen deze twee uitersten. Dit vergt zowel flexibiliteit als stabiliteit van een organisatie. De paradoxaal aandoende omschrijving 'dynamische robuustheid' geeft dit kenmerk van de CIRM organisatie goed weer.

2.4.2 Innovativiteit en creativiteit

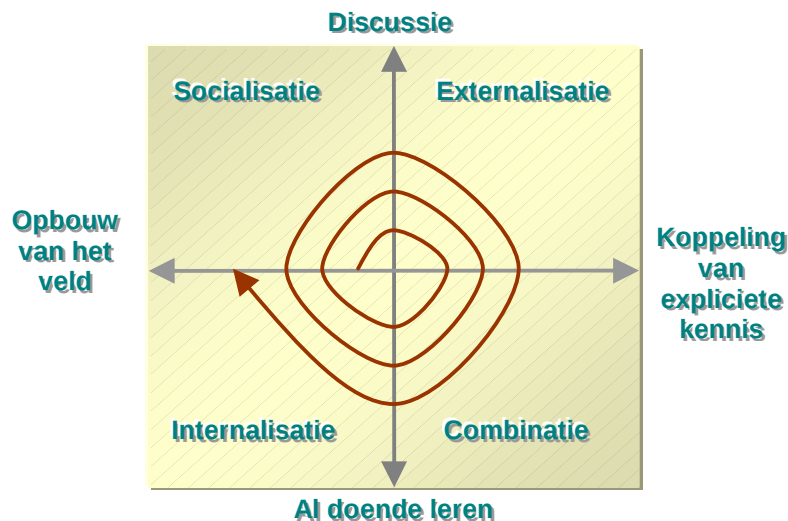
De doelstelling van CIRM is het verbeteren van effectiviteit en verandervermogen (innovativiteit) van de gehele organisatie. Om dit te realiseren kan niet worden volstaan met het volgen van de wensen van de interne klant, maar zal geanticipeerd moeten worden op de voor het primair proces relevante ontwikkelingen. Een extern en op verandering gerichte oriëntatie dient hiertoe te worden ontwikkeld (zie figuur 9).

In de jaren negentig hebben Nonaka & Takeuchi (1997) onderzoek gedaan naar succesvolle innovatieprocessen bij Japanse bedrijven. Zij komen tot het inzicht, dat kenniscreatie aan de basis staat van een voortdurend innovatieproces dat moet leiden tot concurrentievoordeel. Voor het creëren van kennis geven zij drie sleutelkenmerken:

- Het gebruik van **metaforen en analogieën** kan aanwezige kennis op een nieuwe manier met elkaar in verband brengen, waardoor nieuwe kennis wordt gecreëerd.
- **Persoonlijke kennis wordt organisatorische** kennis door middel van gesprekken, discussies, uitwisseling van ervaringen en waarnemingen en het vastleggen daarvan. Kenniscreatie is veelal persoonsgebonden, het omvormen naar organisatorische kennis is een groepsproces met dynamische interacties.
- **Ambigüiteit** kan leiden tot een nieuw richtinggevoel, alternatieve betekenissen of een geheel nieuwe wijze van denken. Zo kan kennis ontstaan uit chaos. **Redundantie** in groepssamenstelling of ontwikkelpaden (parallele ontwikkelingen) lijkt inefficiënt maar leiden tot een bredere uitwisseling van informatie en expliciete kennis en draagt zo bij aan organisatorische kennis.

Organisatorische kenniscreatie is een voortdurende interactie tussen persoonsgebonden en expliciete kennis. Aan de hand van de kennisspiraal is het proces als volgt te beschrijven:

- In de socialisatiefase wordt een interactieveld opgebouwd waarin teamleden ervaringen en metamodellen kunnen uitwisselen.
- De externalisatie vindt plaats door discussies en collectieve overdenkingen waarin metaforen of analogieën helpen de (verborgen) persoonsgebonden kennis te verwoorden.
- In de combinatiefase wordt door netwerken, van pas gecreëerde en reeds bestaande kennis uit andere disciplines, vormgegeven aan nieuwe producten of diensten.
- Internalisatie komt tot stand door 'al doende te leren'.



figuur 10 De kennisspiraal (Nonaka & Takeuchi, 1997)

Het proces van kenniscreatie speelt zich vooral af op groepsniveau waarbij als voorwaarde geldt dat de organisatie de daarvoor noodzakelijke faciliterende omstandigheden schept. Dit heeft consequenties voor de cultuur, structuur en managementstijl van de CIRM organisatie.

2.5 TYPERING VAN HET VERANDERINGSPROCES

2.5.1 Ontwikkeling versus transformatie

Het tot stand brengen van een nieuwe strategie, structuur en cultuur om daarmee de organisatorische flexibiliteit en innovativiteit te bereiken vraagt een verandering van de organisatie. In dit geval staat veranderen voor het feit dat een organisatie van een 'oude' naar een 'nieuwe' situatie overgaat. In deze paragraaf zal het begrip veranderen vanuit de organisatiekunde centraal gesteld worden en zal nagegaan worden wat dit voor de ontwikkeling van een CIRM organisatie betekent.

Veranderen wordt door Barrett (1998) als volgt omschreven:

- a different way of doing;
- doing what we do now, but doing it in a more efficient, productive, or quality enhancing way.

Voor transformatie geeft Barrett de volgende typering:

- a different way of being;
- involves changes at the deepest levels of beliefs, values and assumptions;
- results in fundamental shifts in personal and corporate behavior and organizational systems and structures;
- occurs in systems that are vulnerable, learn from mistakes, are open to the future, and can let go of the past and their rigid beliefs.

Van Leijen (Steensma, 1999) maakt een onderscheid tussen organisatieontwikkeling (OO) en organisatietransformatie (OT), waarbij zijn omschrijving van OO, de omschrijving van verandering (change) van Barrett benadert.

Organisatieontwikkeling (OO) is gericht op het realiseren van een stabiel evenwicht in de bestaande organisatie en ook op het streven naar een stabiele uitwisselingsrelatie met de omgeving.

Bij organisatietransformatie (OT) is er behoefte aan compleet nieuwe inzichten, een geheel nieuw alternatief en daarvoor moet nu juist buiten de beperkende, op handhaving van stabiliteit, aanpassing en evenwicht gerichte traditionele denkkaders worden getreden. Van Leijen karakteriseert de verschillen tussen OO en OT als volgt:

<i>Organisatieontwikkeling</i>	<i>Organisatietransformatie</i>
1) Morforstasis	Morfogenesis
2) Incrementalisme	Discontinuïteit
3) Kennis	Wijsheid
4) Inhoud	Context
5) Doelmatigheid	Chaos
6) Stabiliteit	Beweging

tabel 5 Karakteriserende verschillen tussen OO en OT

Toelichting tabel

- 1) Uitgangspunt van OO is statisch: de huidige organisatie heeft verbetering maar de basis is goed. Bij OT is echter sprake van fundamenteel iets anders. In de biologie staat het begrip morfogenese voor het veranderen van de genetische code.
- 2) Bij OO is er sprake van stap voor stap, of te wel gaandeel. Transformaties blijken vaak te ontstaan door plotseling doorbrekend inzicht. Het is de laatste stap in een reeks of de som van de voorgaande stappen.
- 3) Op basis van het voorgaande wordt gesteld dat OO gebaseerd is op kennis en OT op wijsheid die uit inzicht komt.
- 4) Bij OO worden de vormelementen veranderd. Deze komen voort uit de context, de niet ter discussie gestelde basisassumpties. Deze staan juist bij OT ter discussie.
- 5) Vanwege het gaandeel, incrementele karakter is OO te plannen. Vanwege het discontinue karakter en de afhankelijkheid van een 'flits van inzicht' is het vaststellen van een doelsituatie en het opstellen van een planning onbegonnen werk.
- 6) OO is gericht op stabiliteit, OT gaat ervan uit dat onzekerheid en dynamiek in situaties tot beweging en vooruitgang (kan) leiden.

Door het naast elkaar zetten van de karakteristieken van organisatieverandering en organisatietransformatie en deze te vergelijken met de specifieke kenmerken van het CIRM concept (2.4), mag geconcludeerd worden dat het veranderen van een traditioneel ingerichte bedrijfsondersteuning in een organisatie op basis van het CIRM concept een organisatietransformatie behelst.

2.5.2 Transformatie en evolutie

De implementatie van CIRM is getypeerd als een transformerende verandering. Er wordt een fundamenteel andere strategie uitgezet (2.3.2) waarvoor competenties moeten worden ontwikkeld. Nieuwe overtuigingen en onderliggende waarden moeten worden aangeleerd oude moeten worden afgeleerd. Het inrichtingsniveau van de CIRM organisatie moet gaan functioneren als een continu verbeterings- en vernieuwingsinstrument en heeft als kerntaak proces- en productinnovatie (1.4.1). Er zal sprake zijn van een continu proces van verandering en transformatie. De D-O-V cirkel van organisatieontwikkeling (De Leeuw, 2000) zal veelvuldig worden doorlopen. Op lange termijn gezien is er sprake van een evolutieproces (metafoor 'stroom van verandering').

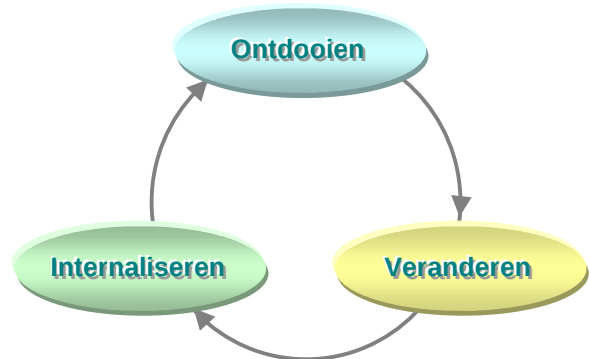
Lewin's model (o.a. De Leeuw, 2000) van een transformerende verandering levert inzicht in het transformatieproces. Hij onderscheidt drie stadia: ontgooien, veranderen en internaliseren (unfreezing, change and refreezing).

Ontgooien

Menselijke systemen neigen tot handhaving van een stabiel evenwicht. Om een verandering te laten plaatsvinden moeten bepaalde nieuwe krachten het evenwicht verstoren. Het herkennen en managen van deze krachten creëert de motivatie tot verandering (Schein, 2000).

Zodra de noodzaak tot verandering wordt ingezien en gevoeld (drijfveer overlevingsangst), ontstaat er twijfel of de vereiste competenties kunnen worden ontwikkeld en weerstand tegen het afleren van oud gedrag (drijfveer leerangst). Alleen wanneer binnen de organisatie de overlevingsangst sterker is dan de leerangst, komt de verandering op gang. Aangezien het vergroten van angstgevoelens negatieve reacties kan oproepen, zal gestreefd moeten worden naar het reduceren van de leerangst (en niet het vergroten van de overlevingsangst). Het verminderen van de leerangst kan worden bereikt door:

- het formuleren van een overtuigende positieve visie;
- het aanbieden van de benodigde individuele opleidingen;
- deelnemers te betrekken bij de inrichting van hun eigen leerproces;
- het verzorgen van op teams gerichte opleidings-/vormingsactiviteiten;
- het stelselmatig aanbieden van oefenmogelijkheden, coaches en feedback;
- het voorbeeldgedrag van positieve rolmodellen (pilot projecten);
- het samenstellen van evaluatiegroepen voor het bespreken van voortgang en ervaring;
- het inrichten van met de beoogde cultuur consistente systemen en structuren (b.v. team beoordeling en beloning).



Veranderen

Voor het leren van nieuwe concepten bestaan twee mechanismen:

- leren door een succesvol rolmodel na te doen;
- zelf oplossingen bedenken totdat er een gevonden wordt die blijkt te werken.

Als het er om gaat dingen te leren die de persoonlijkheid raken (overtuigingen en waarden) komt alleen het tweede mechanisme in aanmerking.

In bekende situaties handelen mensen op basis van ervaring (geleerde kennis en vaardigheden). Er worden regels of procedures toegepast of er wordt gehandeld op intuïtie (onbewust toepassen van vaardigheden). In onbekende situaties is inzicht nodig om problemen op te lossen; inzicht in processen of achterliggende principes (systeemdenken). Oplossingen komen tot stand door bewust nadenken en redeneren. Dit laat zich vertalen naar drie niveaus van leren:

- | | |
|-------------------|--------------------------------|
| • regelniveau | regels, procedures |
| • inzicht niveau | vaardigheden, systeemkennis |
| • principe niveau | leren redeneren, systeemdenken |

Om blijvend een rol te kunnen vervullen in het CIRM evolutieproces is leren op het derde niveau vereist.

Afhankelijk van de gekozen inrichting (hoofdstuk 5), zal er bij de implementatie van CIRM ook behoefte bestaan aan multidisciplinaire teams of autonome taakgroepen. Het laten leren van deze teams door zelf oplossingen te bedenken, stimuleert de creatie van organisatorische kennis (2.4.2) en ontwikkelt mede de benodigde waarden.

Internaliseren

De laatste fase van de transformatie bestaat uit de internalisering van het nieuwe gedrag. Als dat gedrag aansluit op de persoonlijkheid (overtuigingen, waarden en drijfveren) en succesvol is in de werkomgeving en het sociaal milieu, wordt het een stabiel onderdeel van het individu.

Individuele teamleden die geen aansluiting kunnen vinden bij de te ontwikkelen overtuigingen en waarden en zich het gewenste gedrag niet eigen kunnen maken zullen het team (dienen te) verlaten.

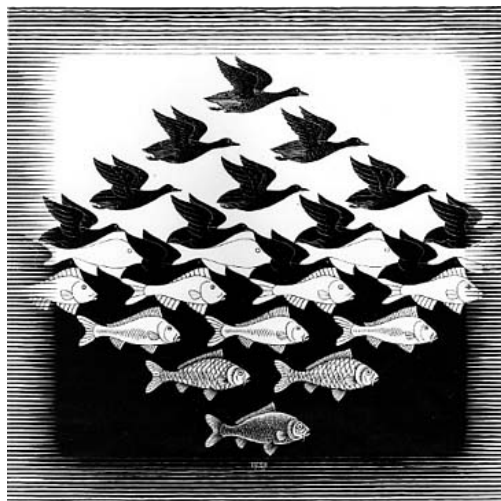
2.6 CONCLUSIES

Het CIRM concept is gezien vanuit het perspectief van de metafoor 'stroom van verandering'; het menselijk handelen is in deze zienswijze betrokken. De organisatie wordt gezien als een cultureel en sociaal fenomeen. Niet alleen veranderingen (dingen anders doen) maar ook transformaties (andere dingen doen) komen tot stand door de interne dynamiek van de organisatie.

Een vergelijking van specifieke kenmerken van het CIRM concept zoals hier weergegeven met traditioneel (functioneel) ingerichte bedrijfsondersteunende functies levert het volgende beeld op:

<i>Traditioneel</i>	<i>CIRM</i>
Beheersing / Stabiliteit	Verandering / Flexibiliteit
Doelmatigheid / Verbeteren	Innovativiteit / Vernieuwen
Vakkennis	Systeem kennis
Interne oriëntatie	Externe oriëntatie

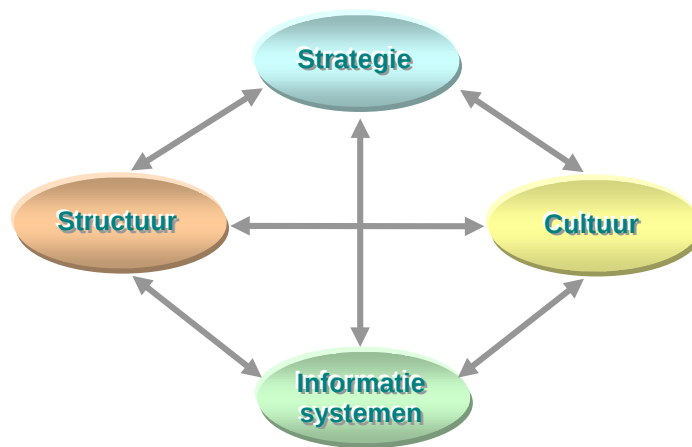
Het veranderen van een traditioneel ingerichte bedrijfsondersteuning in een organisatie op basis van het CIRM concept is te typeren als een organisatietransformatie. De implementatie van CIRM behelst een strategieverandering waarvoor competenties moeten worden ontwikkeld. Nieuwe overtuigingen en onderliggende waarden moeten worden aangeleerd, oude moeten worden afgeleerd.



3 THEORETISCH KADER VOOR HET BESTUREN VAN VERANDERINGSPROCESSEN

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar theorieën en modellen die het veranderingsproces van een traditioneel ingerichte bedrijfsondersteuning in een organisatie op basis van het CIRM concept helpen vormgeven. Het vorige hoofdstuk werd afgesloten met de conclusie dat ondersteunende organisaties flexibel, innovatief en creatief moeten worden, willen deze naar een CIRM organisatie toe groeien. Hiervoor dient een organisatie te veranderen. Het veranderen van een organisatie heeft betrekking op alle aspecten die een organisatie vormen. De vraag kan worden gesteld of een organisatie verandert of dat de verandering de resultante is van de wijzigingen in de organisatieaspecten. Peters & Waterman (1982) hebben in het 7S model alle variabelen geordend die het functioneren van een organisatie bepalen. Hier wordt een vereenvoudigd model van Mastenbroek (1997) gebruikt om per aspect het veranderingsproces van een organisatie te beschrijven.



figuur 11 Organisatiemodel Mastenbroek (1997)

Mastenbroek (1997) ziet organisaties als bundelingen van menselijke relaties. Strategie en structuur moeten bekeken worden in hun effect op deze relaties. Dit in het licht van het ontwikkelen van flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit als specifieke kenmerken van een CIRM organisatie. Zoals eerder gesteld (1.5.3) heeft IT een voorwaardenscheppende functie maar geen leidende rol in het veranderingsproces. Geschikte informatiesystemen voor de ondersteuning van een CIRM organisatie zijn in de markt beschikbaar en worden verder ontwikkeld. In het kader van dit hoofdstuk laten we de informatiesystemen daarom nu buiten beschouwing. We gaan hier achtereenvolgens in op de strategie, structuur en cultuur van de CIRM organisatie.

3.2 STRATEGIE

Wanneer het organisatie-element *strategie* bekeken wordt op zijn invloed op de ontwikkeling van een CIRM organisatie dan ontstaat een paradoxaal beeld. Het belang van een weloverwogen planningscyclus neemt af terwijl het belang van organisatorische activiteiten toeneemt. Aan de hand van een aantal moderne management theorieën zal dit uitgewerkt worden.

Het doel van strategische managementtheorieën is een 'fit' te bewerkstelligen tussen enerzijds de behoeften en vragen van de omgeving en anderzijds de competenties van een organisatie. Het gaat hier om het management van de relatie omgeving-organisatie, een vraagstuk waarvoor de bedrijfsondersteuning zich regelmatig geplaatst ziet.

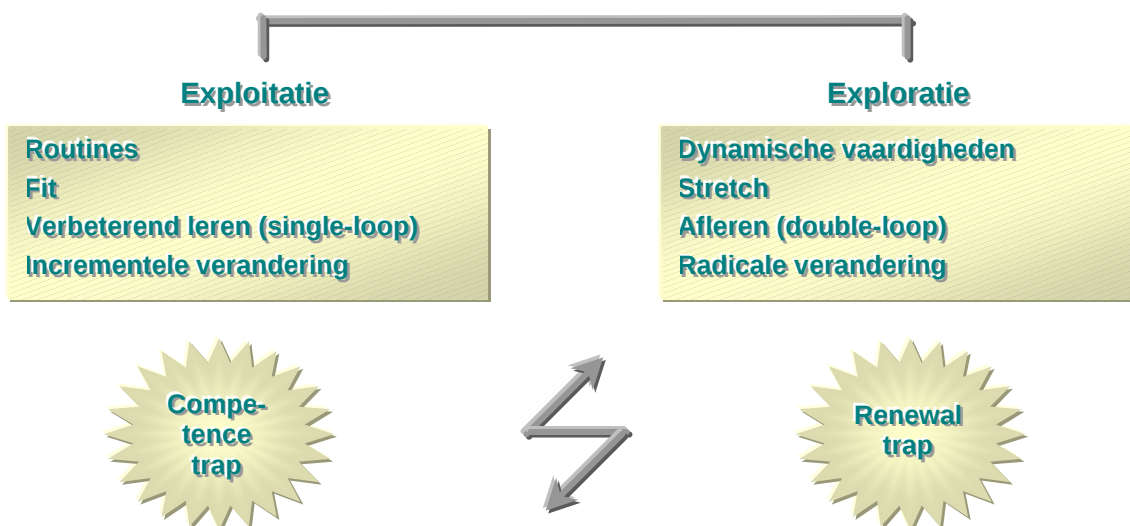
In deze tijd van globalisering, flexibilisering en individualisering wordt de praktijk van het management gekenmerkt door lange periodes van continue verandering met af en toe een korte rustperiode. Dit in tegenstelling tot vroeger toen lange perioden van stabiliteit afgewisseld werden met een korte periode van verandering.

3.2.1 Exploitatie en exploratie

In de klassieke strategische managementtheorieën wordt strategie vaak omschreven als:

- een planmatig proces (formeel);
- geïnitieerd door de leiding (top-down);
- gebaseerd op een uitgebreide analyse van de bedrijfstak (rationeel);
- gericht op de gehele onderneming (consistent).

Onderzoek heeft echter aangetoond dat in turbulente flexibele omgevingen planning onvoldoende is en tot verstarring leidt. De jaarlijkse planningsrituelen binnen de onderneming beperken het innovatievermogen; opties liggen vast en nieuwe worden niet waargenomen. In plaats van het primaat te leggen bij de omgeving (outside-in benadering) en middels uitgekiende planning hierop te anticiperen, wordt voorgesteld om de organisatie zelf zodanig te equiperen (inside-out benadering) dat ze soepel om kan gaan met strategische verrassingen (Volberda, 1998). Hoewel deze benadering ontwikkeld is vanuit het primair proces is deze ook op het ondersteunende proces van toepassing. Zij worden namelijk geconfronteerd met de veranderende vraag van het primair proces en dienen daar weer op te anticiperen. De bron van succes is dan niet meer het hebben van een strategisch plan maar het in staat zijn een tegengestelde beweging te maken. Hamel & Prahalad (1994) noemen dit strategische stretch.



figuur 12 De paradox van strategische vernieuwing van March (Volberda, 1998)

Het uitbouwen van dynamische vaardigheden kent een toenemende aandacht in de literatuur. Een organisatie kan zich aan de ene kant richten op exploitatie van de huidige vaardigheden. De opbrengsten zijn dan op korte termijn te verwachten en vormen niet te veel risico. Aan de andere kant kan gekozen worden voor exploratie van nieuwe vaardigheden, hoewel de opbrengsten daarvan onzekerder zijn en pas op de lange termijn verwacht worden.

Het focussen op één van deze benaderingen kent echter ook nadelen. Exploratie kan leiden tot instabiliteit als gevolg van overreageren op marktveranderingen en uitgebreide, geldverkwistende zoekprocessen. De organisatie overdrijft het belang van lokale veranderingen en wordt overgevoelig voor allerlei hypes en modetrends. Tevens zorgt deze chronische vorm van strategische vernieuwing voor een vernietiging van de identiteit en de gemeenschappelijke waarden en normen van de onderneming, om uiteindelijk te eindigen in een 'renewal trap' die zich kenmerkt door conflicten, onduidelijke verantwoordelijkheden, inadequate beheerssystemen, gebrek aan richting en collectieve ideologie en inefficiëntie.

Exploitatie draagt in deze theorie bij tot het creëren van continuïteit, consistentie en stabiliteit; exploratie draagt bij aan het vermogen van de organisatie om steeds op veranderende omstandigheden adequaat in te spelen. Of zoals Volberda (1998) dit omschrijft: 'Ondernemingen kunnen alleen de race van dynamische concurrentie winnen wanneer ze door blijvende strategische vernieuwing in staat zijn tot exploratie van de onbekende toekomst en exploitatie van het bekende verleden'.

3.2.2 Managementstrategieën

Volberda (1998) onderscheidt vier strategieën gebaseerd op voorgaande uitspraak. Wat deze strategieën gemeen hebben is dat zij deze problematiek vanuit twee oogpunten bekijken: een managementopgave en een organisatieontwerpopgave. Als managementtaak gaat het om het opvoeren van de variatie en snelheid van managementvaardigheden. Als organisatieontwerptak gaat het om de bestuurbaarheid of de veranderbaarheid van de organisatie die afhangt van het scheppen van de juiste organisatorische condities voor flexibiliteit.

Strategische programma's:

- In een stabiele omgeving kan strategisch management hiertoe beperkt blijven.
- Gebaseerd op extrapolatie van trends.

Strategische zaken plannen:

- Indien omgeving instabieler wordt hierop concentreren.
- Regelmatig herzien.
- Activiteiten initiëren op basis van deze onderwerpen.

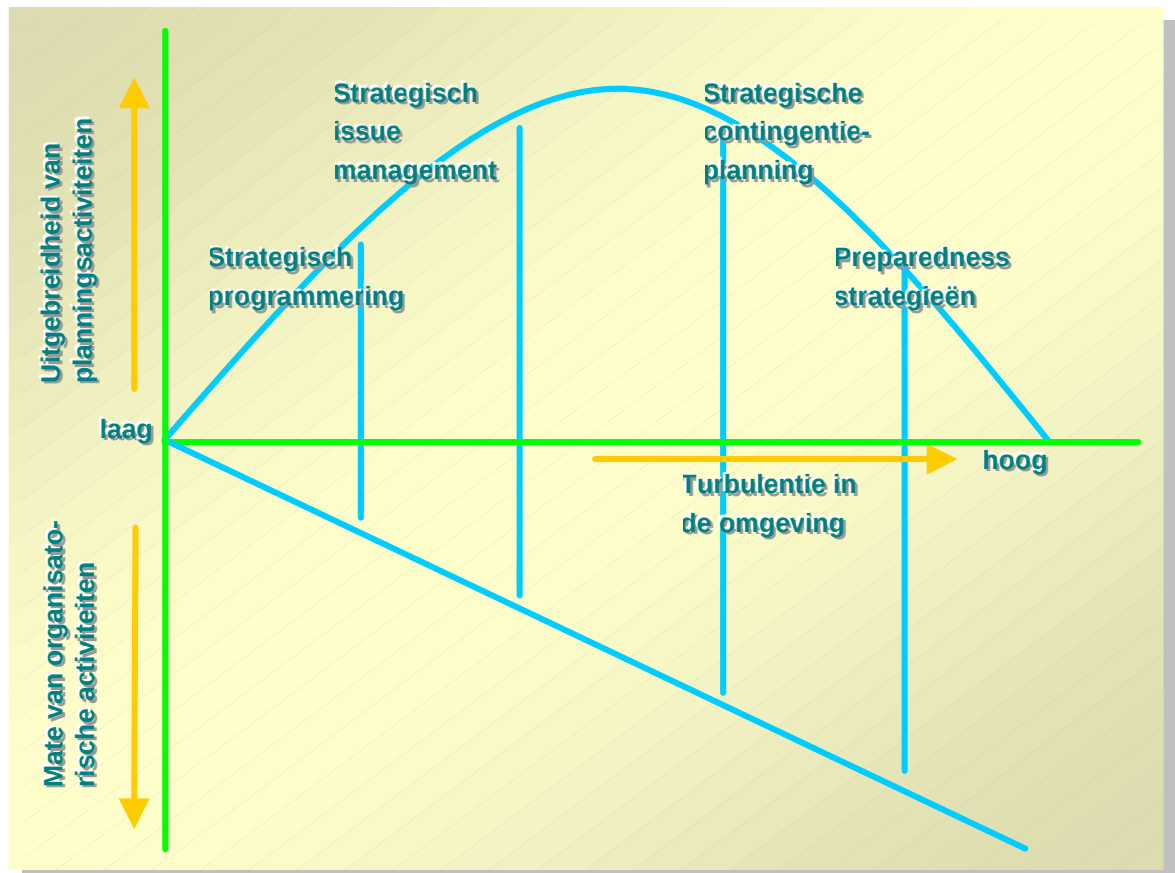
Contingentie-plannen:

- Hierop concentreren indien de strategische plannen te vaak aangepast moeten worden.
- Voor elke mogelijke verandering een plan ontwikkelen.
- Organisatie zo inrichten dat deze kan anticiperen op de plannen.

Preparedness strategieën:

- Wanneer planningsactiviteiten meer problemen creëren dan oplossingen, moet overgegaan worden op flexibele configuratiestrategieën.
- Verschillende varianten vaststellen, bronnen vormgeven.
- Planningsactiviteiten vervangen voor organisatorische activiteiten.
- Flexibele samenstelling van bronnen creëren.

Samengevat kan worden gesteld dat in situaties met grote onzekerheid in de omgeving, weloverwogen planning in belang afneemt terwijl organiseren steeds belangrijker wordt (Kreling, 1999).



figuur 13 Model Volberda
De relatie tussen de turbulentie in de omgeving en managementstrategieën.

De moderne ondersteunende organisatie kan gezien worden als een systeem dat een functionele relatie onderhoudt met haar omgeving. Om een dergelijke relatie te kunnen onderhouden moet er sprake zijn van een 'fit' tussen beide partijen. De invulling van de relatie en de krachten die partijen op elkaar uitoefenen moeten in balans zijn. De ondersteunende organisatie dient enerzijds de omgeving zodanig (trachten) aan te passen, dat deze beter aansluit bij de eigen organisatie en anderzijds de eigen organisatie zodanig vorm te geven, dat deze 'fit' met de omgeving. De moeilijkheid bij het realiseren van een dergelijke 'fit' is dat de omgeving niet objectief is waar te nemen. De omgeving wordt gevormd en ontstaat in de interactie tussen partijen. Dit gegeven doet een groot beroep op de capaciteiten van het management ten aanzien van de strategie en besturing. Strakke planningen en centrale besturing zijn middelen die niet meer volstaan. De organisatieleden moeten vrijheid krijgen om zelf binnen grote kaders hun beslissingen te nemen. Belangrijk hierbij is dat zij leren te leren.

In deze paragraaf stond strategie centraal, met name als het gaat om besturing, planning en het inzetten van middelen om die gewenste flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit te behalen. In de volgende paragraaf zullen we zien dat strategie ook ingezet kan worden op de inrichtingsaspecten van een organisatie om hiermee hetzelfde doel na te streven.

3.3 STRUCTUUR

De keuze voor preparedness strategieën heeft zijn weerslag op de structuur van de organisatie. Aan de ene kant zorgt structuur voor herkenbaarheid en stabiliteit in een organisatie, Aan de andere kant vraagt een preparedness strategie om inrichtingsflexibiliteit. In deze paragraaf wordt een aantal modellen besproken die deze flexibiliteit in zich hebben.

CIRM wordt in hoofdstuk 1 getypeerd als een sociotechnisch besturingsconcept (ST) op tactisch niveau. Dit zou impliceren dat voor het structuur deel van de organisatie reeds gekozen zou zijn voor de inrichting volgens de sociotechniek. Een ander model dat ook naar flexibeler en innovatievere organisaties streeft is het model van de 'lean production' (LP). In deze paragraaf wordt de sociotechnische benadering naast die van 'lean production' gezet om tot een meer verantwoorde keuze te komen.

Een vergelijking van de organisatiemodellen van 'lean production' en 'sociotechniek' op hun belangrijkste kenmerken leidt tot het volgende overzicht (Steensma, 1999).

<i>Kenmerken van LP respectievelijk ST</i>	
systeemgrenzen	LP benadrukt de organisatie als geheel, ST vooral de teamgrenzen
autonomie	LP versterkt in feite de wederzijdse afhankelijkheid van groepen, ST probeert juist groepen zo autonoom mogelijk te maken
toeleveranciers	LP werkt relaties met leveranciers vergaand uit, bij ST bestaat hiervoor veel minder aandacht. I.h.a. lijkt LP meer gericht op de omgeving dan ST
productiestructuur	LP kent de lijnstructuur, ST niet
besturingsstructuur	In LP via JIT, Kanban, decentrale sturing, standaardisering van werk en supervisie; ST kent geringere hiërarchie en decentrale beheersing
feedback	Bij LP vooral een controlefunctie om de organisatie transparant te maken; bij ST-organisaties vooral bedoeld om autonomie van groepen te versterken en double-loop leren mogelijk te maken
multifunctionaliteit	Wordt door LP en ST beide benadrukt; bij ST vooral t.a.v. de inzetbaarheid binnen de autonome groep, bij LP ook om taken buiten de eigen groep
kwaliteit van arbeid	LP besteedt minder aandacht aan een rijke arbeidsinhoud dan ST; wel zijn er veel in- en externe contacten tussen mensen in LP-organisaties
streven naar (proces)verbetering	In beide modellen aanwezig; het LP-model biedt daarvoor procedures, terwijl ST ervan uitgaat dat verbeteractiviteiten zijn geïntegreerd in het werk
kwaliteitsbeheersing	Een belangrijk element in beide modellen; LP heeft meer expliciete procedures en systemen ontwikkeld om de kwaliteit te verbeteren dan ST
beheersbaarheid	In LP sterk door standaardisering, strakke planning en controle; beheersbaarheid is door complexere functies lastiger in ST-organisaties
flexibiliteit	Sterk punt van beide modellen; bij LP bereikt door snelle informatiestromen en interne arbeidsmobiliteit en bij ST door zelfsturende teams
innovatievermogen	Sterk punt van beide modellen (althans, in principe)

De ST-ontwerpregels en de LP-principes verschillen op sommige punten fundamenteel. Dit geldt met name voor het productie-technische ontwerpen waar het gaat om het beheersen en coördineren van het werk. Dat betekent dat een volledige integratie van de twee modellen in één ontwerpprincipe onmogelijk is. Dat betekent echter niet dat het lenen van bepaalde elementen uit elkaars modellen niet zou kunnen, integendeel, veel pleit daar zelfs voor.

Concluderend geeft Steensma (1999) aan dat de ideale organisatie bestaat uit een volgens socio-technische principes ontworpen structuur waarvan de werking nog wordt verbeterd door elementen uit de integrale kwaliteitszorg en uit systemen van ketenbeheer (gericht op toeleveranciers en afnemers). Het gaat dan om LP-elementen die niet strijdig zijn met de sociotechnische principes, maar deze juist zeer goed aanvullen.

3.4 CULTUUR

De invloed van het organisatie-element *cultuur* op de ontwikkeling van een CIRM organisatie is tweeledig. Op de eerste plaats verbindt cultuur mensen tot één organisatie en zorgt het voor stabiliteit in de vorm van een gezamenlijk doel. Aan de andere kant zit het in mensen en is het daarom heel moeilijk te veranderen. Echter deze verandering is noodzakelijke in de ontwikkeling van een functioneel ingerichte organisatie naar een CIRM organisatie. Waaruit cultuur bestaat en wat haar rol is in het veranderingsproces wordt in deze paragraaf besproken. Op welke wijze een cultuur is te veranderen komt in hoofdstuk 6 aanbod.

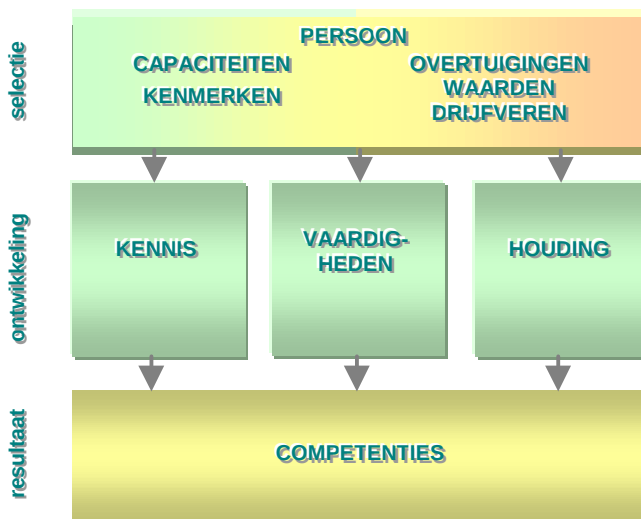
In paragraaf 2.2.3 zijn de cultuurniveaus van Schein (figuur 8) geïntroduceerd. Voor een nadere uitwerking van het onderste cultuurniveau kunnen vanuit de CIRM strategie de benodigde competenties en waarden (cultuurelementen) worden afgeleid. Het onderste cultuurniveau bevat de overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Zij zijn de bronnen van waarden & handelen en daarmee bepalend voor de bedrijfscultuur. Ter illustratie van het belang van de (bedrijfs)cultuur is in de praktijk gezocht naar ervaringen (case studies) bij vergelijkbare organisatieontwikkelingen (fusies, overnames), waarbij samenwerking tussen verschillende disciplines en (sub)culturen een rol spelen.

3.4.1 Competenties

De strategie van CIRM (2.3.2) beschrijft hoe we de CIRM doelstelling willen bereiken. Dit vraagt om specifieke competenties van betrokken medewerkers en management. Wat zijn deze competenties?

In bekende situaties handelen mensen op basis van ervaring (geleerde kennis en vaardigheden). Er worden regels of procedures toegepast of er wordt gehandeld op intuïtie (onbewust toepassen van vaardigheden). In onbekende situaties is inzicht nodig om problemen op te lossen; inzicht in processen of achterliggende principes (systeemdenken). Oplossingen komen tot stand door bewust nadenken en redeneren.

De set van gedragsmogelijkheden waardoor een individu (groep of organisatie) in een bepaalde situatie effectief kan handelen wordt hier gezien als competenties. Competenties zijn de som van kennis, vaardigheden en houding welke zijn (of worden) ontwikkeld in aansluiting op de persoonskenmerken.

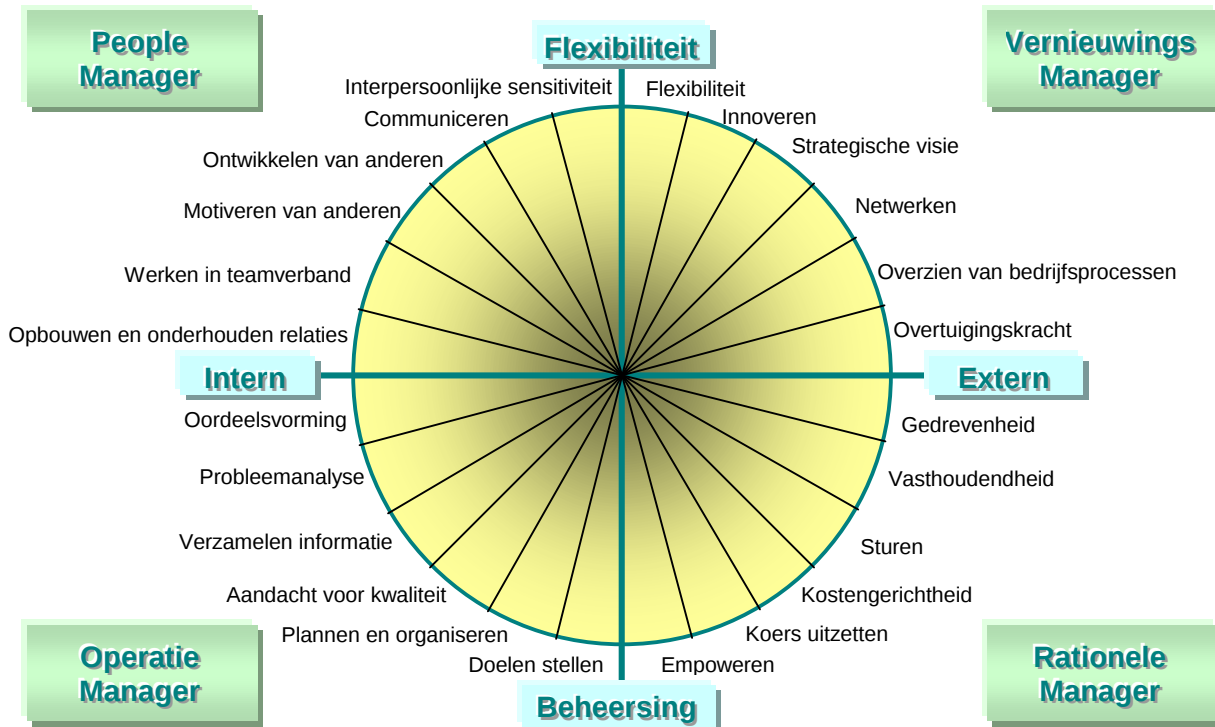


De persoonskenmerken worden als redelijk 'vaststaand' beschouwd (Kruijff & Stoker, 2001). Bij de vervulling van vacatures en het samenstellen van teams (selectieproces) is het daarom van belang een goed inzicht te hebben in de persoonskenmerken die als basis aanwezig moeten zijn om de noodzakelijke kennis, vaardigheden en houding te kunnen ontwikkelen.

Zoals in paragraaf 2.2.3 aangegeven, bestaat er een wisselwerking tussen overtuigingen en ervaringen. Dit vindt plaats in de vorm van sociaal leren (figuur 8). Deze veranderingen op persoonlijkheidsniveau (overtuigingen, waarden) zijn individueel verschillend en kosten tijd (moeilijk leerbaar).

3.4.2 Kerncompetenties en waarden

In stabiele en functioneel ingerichte organisaties ligt voor de bedrijfsondersteunende functies het zwaartepunt op beheersing van kwaliteit en kosten. Het CIRM concept vraagt om visie, flexibiliteit, samenwerking en innoveren (zie ook 2.4). In een competentiemodel voor management (figuur 14), hier ter illustratie van SHL (Saville & Holdsworth Ltd), is dit zichtbaar als een verschuiving van de rollen van operatie- en rationele manager naar die van people- en vernieuwingsmanager.



figuur 14 Competentiemodel SHL

Op basis van hetzelfde model en de hiervoor geformuleerde strategie van CIRM kunnen we de kerncompetenties voor CIRM identificeren. In tabel 6 zijn hierbij tevens de relevante waarden vermeld. Deze waarden vormen de basis waarop de competenties ontwikkeld kunnen worden.

Kerncompetenties CIRM	Waarden
Strategische visie	Gedeelde visie
Flexibiliteit	Flexibiliteit
Innoveren	Creativiteit, Leren
Overzien van bedrijfsprocessen	Proces oriëntatie
Werken in teamverband	Samenwerken, Betrokkenheid
Opbouwen en onderhouden van relaties	Openheid, Klantgerichtheid
Ontwikkelen van anderen	Coachen, Professionaliteit
Communiceren	Openheid

tabel 6 Kerncompetenties en waarden van CIRM

3.4.3 Bedrijfscultuur en subculturen

Een in het oog springend cultuurkenmerk van een startende organisatie is, dat de persoonlijke overtuigingen en waarden van de oprichter worden opgelegd aan de mensen die in dienst worden genomen. Wanneer de organisatie succesvol is, worden deze overtuigingen en waarden door iedereen gedeeld, als juist beschouwd en vanzelfsprekend gevonden. Hiermee ontstaat een bedrijfs-cultuur (Schein, 2000). Wil een organisatie op langere termijn succesvol blijven, dan zal de bedrijfs-cultuur onafhankelijk van de oprichter moeten worden en gebaseerd zijn op de gedeelde waarden van de mensen in de organisatie.

Met de groei en langere bestaansduur van een organisatie ontstaan er subeenheden, gebaseerd op functies, producten, markten of geografische gebieden. Deze subeenheden moeten zich in hun eigen externe omgeving handhaven en zullen daarbij hun overtuigingen en waarden aanpassen. Deze zullen weliswaar aansluiten op de centrale uitgangspunten van de organisatie, maar zich daarvan wel onderscheiden. De zo ontstane subculturen zijn kenmerkend voor bepaalde functies, producten, markten of geografische gebieden. Organisatieonderdelen zoals technisch ontwerp, financiën, personeel, verkoop en planning ontwikkelen hun eigen veronderstellingen gebaseerd op hun professionele beroepsmatige achtergrond (Schein, 2000). De financiële functie en het topmanagement zijn gefocust op orde, informatie en winst; de technische functies richten zich primair op systemen, kennis en productiviteit (Barrett, 1998). Deze subculturen kunnen zeer functioneel zijn maar ook een bron van conflict vormen.

3.4.4 Ontmoeting van (sub)culturen

De implementatie van het CIRM concept behelst een herinrichting van de bedrijfsondersteunende functies. De functionele structuur wordt vervangen door een inrichting gebaseerd op b.v. processen, product/markt combinaties of specialties/commodities (hoofdstuk 5). Deze herinrichting vergt andere competenties en waarden (tabel 6). Ze vraagt om een ander niveau van samenwerking tussen medewerkers en management van de betrokken functionele gebieden met elk hun eigen subcultuur. Er vindt een ontmoeting plaats van deze subculturen.

Een ontmoeting van culturen vindt ook plaats bij overnames, fusies en andere organisatie integraties. Tot deze integraties wordt veelal besloten op basis van vergelijkbare technieken, gemeenschappelijke zakelijke doelen of markten of het streven naar productsynergie. Te laat wordt vaak onderkend, dat onderliggende veronderstellingen over zaken doen en menselijke processen fundamenteel verschillen of zelfs tegenstrijdig zijn. Culturele onverenigbaarheid vormt bij integratieprocessen een even groot risico als tegenstrijdigheid op financieel, product- of marketinggebied (Schein, 2000).

Een in de Verenigde Staten uitgevoerd onderzoek naar ruim 300 grote fusies (Mercer Management Consulting, New York) toont aan, dat 57 % van de gefuseerde ondernemingen na drie jaar een aanzienlijk slechter bedrijfsresultaat behaalden dan het gemiddelde van hun sector. Het op langere termijn falen van fusies bleek nog hoger te liggen. Als belangrijkste redenen voor dit falen werden geconstateerd: het ontbreken van een integratiestrategie en het onbegrip voor de problemen van het samengaan van twee verschillende bedrijfsculturen. Het integreren van formele systemen zoals boekhouding, salarisadministratie en financiële rapportages kent zijn complexiteit, maar deze valt in het niet bij de problemen van cultuurintegratie (Barrett, 1998).

Wat opvalt bij deze gevallen is het gebrek aan inzicht bij de betrokken bedrijven in de eigen cultuur. Een cultuuronderzoek voorafgaande aan het besluit tot fusies of overnames lijkt hier de oplossing; echter, gezien de geheimhouding voorafgaande aan de aankondiging blijft dit veelal achterwege.

Bij de implementatie van CIRM kan de ontmoeting van subculturen gelijksoortige problemen en risico's opleveren, in het bijzonder wanneer de subculturen weinig aansluiting vinden bij de centrale uitgangspunten van de organisatie en daardoor sterk verschillen. Er zijn een aantal maatregelen denkbaar om potentiële problemen zichtbaar en beheersbaar te maken:

- cultuuronderzoek bij de betrokken afdelingen;
- competenties ontwikkelen (opleiding en training) voorafgaande aan de herinrichting;
- fasen van de herinrichting (integratie van afdelingen b.v. op basis van processen) waardoor er tijd beschikbaar komt voor sociaal leren (cultuurontwikkeling).

3.4.5 Nationale culturen

Verschillende onderzoeken tonen aan, dat de nationale cultuur een grotere invloed heeft op medewerkers dan de organisatiecultuur van het buitenlandse moederbedrijf (Robbins, 2002). Een onderzoek onder 116.000 medewerkers van IBM in 40 landen (G. Hofstede, 1993) gaf significante verschillen te zien op vijf waardedimensies; de geaccepteerde machtsafstand, de oriëntatie op: individu of collectief, lange of korte termijn, welvaart of welzijn en zekerheid of uitdaging. De resultaten van 10 landen zijn weergegeven in tabel 7 (Bron: G. Hofstede, 'Cultural Constraints in Management Theories' Academy of Management Executives, February 1993). Aan de tabel is het CIRM concept toegevoegd met een inschatting op de vijf waardedimensies. De extra kolom geeft de mate van overeenstemming aan tussen de nationale cultuur en de CIRM cultuur. Opvallend is de lage score van Frankrijk, wat veroorzaakt wordt door de geaccepteerde grote machtsafstand en behoefte aan zekerheid. Nederland lijkt qua nationale cultuur het land bij uitstek om dit concept tot ontwikkeling te brengen. Hoewel de beelden die hier naar voren komen op hoofdlijnen herkenbaar zijn, moeten we ons realiseren, dat dit

onderzoek zich heeft beperkt tot de IBM organisatie en de genoemde dimensies en is uitgevoerd in 1993.

<i>Nationale culturen / CIRM cultuur</i>						
Landen	Machts-afstand	Oriëntatie				CIRM Score
		Individu/collectief	termijn lang/korte	welvaart/welzijn	zekerheid/uitdaging	
West-Afrika	groot	collectief	kort	+/-	+/-	-1
Indonesië	groot	collectief	kort	+/-	uitdaging	0
China	groot	collectief	lang	+/-	+/-	-1
Hong Kong	groot	collectief	lang	welvaart	uitdaging	-1
Japan	+/-	+/-	+/-	welvaart	+/-	1
Rusland	groot	+/-	kort	welzijn	zekerheid	0
Frankrijk	groot	individu	kort	+/-	zekerheid	-2
Nederland	klein	individu	+/-	welzijn	+/-	3
Duitsland	klein	individu	+/-	welvaart	+/-	1
USA	klein	individu	kort	welvaart	uitdaging	1
CIRM	klein	+/-	+/-	welzijn	uitdaging	

tabel 7 Nationale culturen / CIRM cultuur

3.5 CONCLUSIES

Op basis van het organisatiemodel van Mastenbroek is gekeken naar relevante theorieën en modellen die de ontwikkeling van CIRM ondersteunen. Per aspect levert dit de volgende conclusies op:

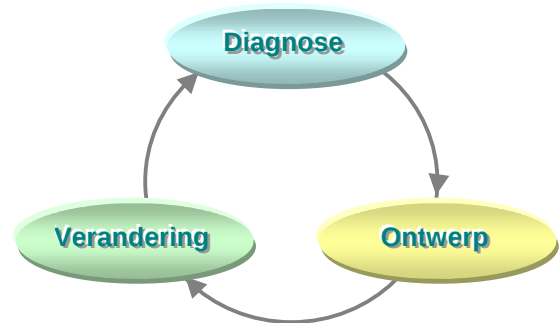
<i>Organisatie aspect</i>	<i>Conclusie</i>
Strategie	Ondersteuning in een dynamische omgeving vraagt om passende managementstrategieën. Het belang van een weloverwogen planningscyclus neemt af terwijl het belang van organisatorische activiteiten toeneemt (preparedness strategieën).
Structuur	Een duidelijke structuur biedt een organisatie stabiliteit, echter een CIRM organisatie vraagt om een flexibele structuur van 'losse bouwstenen' die afhankelijk van de behoefte op elkaar gestapeld worden tot een voor dat moment gewenste structuur. De ideale CIRM organisatie bestaat uit een volgens sociotechnische principes ontworpen structuur aangevuld met elementen uit de integrale kwaliteitszorg en systemen van ketenbeheer ('lean production' elementen).
Cultuur	Hoewel cultuur in het algemeen als een vaststaande en moeilijk te veranderende waarde gezien wordt, zijn het de mensen in een organisatie die moeten veranderen. Een passende bedrijfscultuur is essentieel voor het welslagen van CIRM. Cultuurontwikkeling is een sociaal leerproces waarvoor tijd nodig is (cyclisch leerproces). De kerncompetenties van CIRM kunnen worden ontwikkeld op basis van waarden als openheid, betrokkenheid, samenwerking, flexibiliteit en creativiteit. De nationale cultuur van Nederland lijkt een vruchtbare voedingsbodem.

4 DIAGNOSE VAN HET TRANSFORMATIEPROCES

4.1 INLEIDING

In de hoofdstukken 1 t/m 3 is het CIRM model beschreven, is de wijze van 'kijken' naar het concept bepaald en zijn de dominante kenmerken van dit concept aangegeven. In de komende drie hoofdstukken worden de implementatie aspecten beschreven om tot een succesvolle CIRM organisatie te komen.

De transformatie als proces is hier gemodelleerd met behulp van het bijgaand conceptuele model (D-O-V model, o.a. De Leeuw, 2000).



De implementatie van CIRM is getypeerd als een transformerende verandering. Nieuwe overtuigingen en onderliggende waarden moeten worden aangeleerd, oude moeten worden afgeleerd. Lewin's model van een transformerende verandering (2.5.2) beschrijft hiertoe een cyclisch proces met de fasering ontdooien, veranderen en internaliseren. In dit cyclische proces kan door sociaal leren (2.2.3) een nieuwe bedrijfscultuur (waarden en overtuigingen) tot stand komen.

Het transformatieproces is een wezenskenmerk van het CIRM concept, ook na implementatie wordt dit proces voortgezet, immers het inrichtingsniveau van de CIRM organisatie zal functioneren als een continu verbeterings- en vernieuwingsinstrument en heeft als kerntaak proces- en productinnovatie (1.4.1). Er zal sprake zijn van een continu proces van verandering en transformatie, waarmee het transformatieproces deel wordt van het besturingsproces van CIRM.

De snelheid en richting van het transformatieproces zijn afhankelijk van de eisen uit het primair proces, de veranderingen in de (organisatie)omgeving en het verandervermogen (flexibiliteit, creativiteit en innovativiteit) van de CIRM organisatie.

De benadering van het implementatietraject als een cyclisch proces sluit aan bij:

- het proces van kenniscreatie (2.4.2) en de kennisspiraal van Nonaka & Takeuchi;
- Lewin's model van een transformerende verandering (2.5.2) met de fasering ontdooien, veranderen en internaliseren;
- cultuurontwikkeling in een cyclisch leerproces, sociaal leren (6.2.2).

4.2 DIAGNOSE-INSTRUMENTEN

In dit hoofdstuk over de implementatieaspecten van CIRM gaan we in op de diagnose. Het doel van de diagnose is om van de relevante organisatieaspecten een helder beeld te krijgen waar we staan en waar we heen willen. We definiëren daarmee een managementprobleem, waarvoor in de ontwerpfase een oplossing wordt bedacht, die in de veranderfase kan worden gerealiseerd.

De definitie van CIRM (1.3.1) geeft een eerste aanzet voor het formuleren van de functionele eisen voor het organisatieontwerp. De begrippen hebben de volgende inhoud:

- **Besturingsconcept:** gericht op het integraal organiseren en aanbieden van bedrijfsondersteuning. CIRM is een sociotechnisch besturingsconcept op tactisch niveau (inrichtingsniveau) dat zich bezighoudt met de (optimale) inrichting van de organisatie.
- **Afstemming van bedrijfsondersteunende functies:** een zodanige onderlinge afstemming tussen functies en het dusdanig aanbieden van producten en/of diensten, dat deze optimaal voorzien in de behoefte van klanten (in het primair proces).
- **Doelgericht:** gericht op verbetering van effectiviteit en verandervermogen als algemene kenmerken van levensvatbare organisaties. Beheersbaarheid in een veranderende omgeving ('dynamisch robuust') is een essentiële randvoorwaarde.

Waar we heen willen is qua richting hiermee beschreven, de invulling vraagt per organisatieaspect om afstemming met de strategie van de organisatie als geheel en het primair proces in het bijzonder.

Waar we staan (positiebepaling per organisatieaspect) is met de juiste diagnose-instrumenten vast te stellen.

Gezien de aard van het CIRM concept zal de diagnose het karakter hebben van strategische innovatie, er zal daarom gekeken moeten worden naar die aspecten die voor de transformatie naar CIRM cruciaal zijn.

Voor de sturing en bewaking van het transformatieproces zijn één of meer diagnose-instrumenten nodig die bruikbaar zijn in een cyclisch proces en alle relevante organisatieaspecten omvatten. Als relevante organisatieaspecten zijn hier te noemen:

- de (management)strategie;
- de relatie/waardering door klanten (in- en extern) en maatschappij (stakeholders);
- de organisatiestructuur in brede zin (processen, procedures, infrastructuur en middelen);
- de bedrijfscultuur (als basis voor competentie ontwikkeling);
- de competentie ontwikkeling;

Tenslotte dient ook het eindresultaat te worden bewaakt, de mate van realisatie van de CIRM doelstelling: 'Verbetering van effectiviteit en verandervermogen (innovativiteit) van de gehele organisatie'.

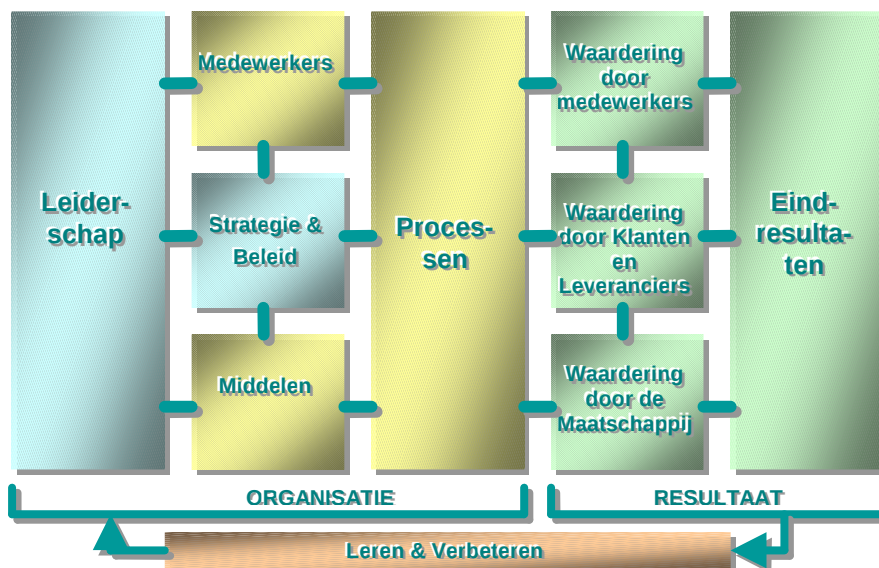
Afhankelijk van het doel van de diagnose zal een algemeen of een specifiek diagnose-instrument worden ingezet. Algemene diagnose-instrumenten hebben de pretentie om alle belangrijke aspecten te beschouwen, specifieke diagnose-instrumenten richten zich op een bepaald aspect zoals kwaliteit, veiligheid, ICT of cultuur. Wanneer veel organisatieaspecten een rol spelen, zoals bij de implementatie van CIRM, is veelal een algemeen diagnose-instrument geschikt. Indien een essentieel aspect daarmee onvoldoende kan worden gevolgd, is ter aanvulling de inzet van een specifiek diagnose-instrument te overwegen.

Een beschouwing van een bruikbaar algemeen en specifiek diagnose-instrument volgt hierna. Een complete marktverkenning van beschikbare instrument valt echter buiten het kader van dit hoofdstuk.

4.2.1 INK-managementmodel

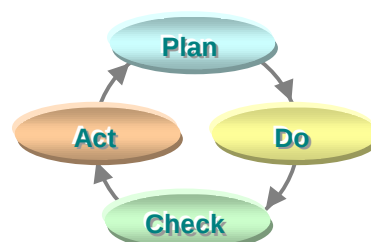
Het INK-managementmodel is een Nederlandse vertaling van het EFQM model (European Foundation of Quality Management) en valt in de categorie algemene diagnose-instrumenten.

De filosofie achter het INK-managementmodel beschouwt niet 'geld verdienen' als het hoogste doel van de organisatie, maar stelt als doel steeds beter aan de behoefte van medewerkers, klanten, omgeving en andere belanghebbenden te voldoen door voortdurend de bedrijfsvoering in alle aspecten te verbeteren.



figuur 15 INK-managementmodel

Essentieel in het INK-managementmodel is de feedback-loop, de koppeling en vooral de terugkoppeling van de resultaten van de organisatie naar de inrichting daarvan. Management van processen is daarmee een dynamisch concept met als essentie: verandering door continue verbetering volgens de PDCA-cyclus.



De PDCA-cyclus, vernoemd naar Deming, geeft het principe weer van continue verbetering en wordt gevormd door de facetten Plan-Do-Check-Act. Naast het feit dat de Deming cirkel de basis is voor 'processen' als aandachtsgebied, kan PDCA op metaniveau in het INK-managementmodel worden teruggevonden:

- Plan: leiderschap geeft richting aan de strategie en daarop gebaseerde uitvoeringsplannen en doelstellingen;
- Do: bij de processen is te zien hoe de plannen met inzet van middelen en mensen tot uitvoer worden gebracht;
- Check: de behaalde resultaten worden gemeten en uitgedrukt in vier categorieën: klanten, medewerkers, omgeving en belanghebbenden;
- Act: afwijkingen tussen plan en realisatie leiden tot analyse en verbeteringen in één of meer organisatiegebieden.

Continue verbetering is niet alleen een methode van procesbesturing die zich laat verklaren met een PDCA-loop; zij is ook een cultuur, een houding.

Het INK-managementmodel lijkt te voldoen aan de in de inleiding gestelde eisen; het sluit aan op ons cyclische proces van organisatietransformatie, beschouwt de relevante organisatieaspecten en richt zich op hogere niveaus van organisatiebewustzijn (organisatie, gemeenschap en maatschappij).

Bij het gebruik van algemene diagnose-instrumenten zijn enkele kanttekeningen te plaatsen:

- Er worden naast resultaten (doelvariabelen) ook interveniërende variabelen gemeten die verondersteld worden van invloed te zijn op het bereiken van die resultaten. Een duidelijke relatie (robuuste theorie) tussen beide is niet altijd voorhanden, waardoor de bruikbaarheid als stuulement van deze variabelen gerelativeerd moet worden.
- De Leeuw (2000) merkt op, dat een output meting zoals winst maar een beperkte indicator is wanneer het doel de continuïteit is. Een outputmeting zegt alleen wat over de prestatie van een proces wanneer ook de input wordt gemeten, zodat de toegevoegde waarde van het proces kan worden bepaald.

In het INK-managementmodel wordt de cultuur niet direct gemeten. Cultuur is op zich ook geen doelvariabele, echter cultuur is in het transformatieproces van eminent belang (3.4). Indirect komen cultuuraspecten wel aan bod in de vraagstelling over de verschillende aandachtsgebieden, maar dit geeft onvoldoende houvast om sturing te geven aan de vereiste ontwikkeling. Het gebruik van een specifiek diagnose-instrument voor bedrijfscultuur kan hierin voorzien.

4.2.2 Diagnose van bedrijfscultuur

We beschouwen de CIRM organisatie als een sociaal en cultureel fenomeen (2.2.3). In voorgaande paragrafen hebben we een beeld geschetst van de voor dit concept benodigde competenties en onderliggende waarden (3.4.2). Ook hebben we gezien, dat bedrijfscultuur en waarden van doorslaggevend belang zijn bij een integratieproces (3.4.4). Een bruikbaar diagnose-instrument zal deze cultuurelementen in beeld moeten brengen.

Voor het in beeld brengen van de bedrijfscultuur en de belangrijkste waarden van zowel de huidige als de gewenste situatie (richting) zijn vele diagnose-instrumenten voorhanden. Ieder gerenommeerd organisatieadviesbureau heeft zo zijn voorkeuren of gebruikt hiertoe zelf ontwikkelde methodieken.

Richard Barrett (1998) is voor zijn methodiek (Corporate Transformation ToolsSM, zie www.corptools.com) uitgegaan van twee gedachten. De eerste is, dat transformatie van organisaties veel overeenkomst zal vertonen met persoonlijke transformatie. De tweede gedachte is, dat waarden welke worden gedeeld in succesvolle organisaties veel overeenkomst zullen vertonen met de waarden van succesvolle individuen.

Vanuit de behoeftehiërarchie van Maslow (menselijke behoeften) heeft Barrett een model ontwikkeld waarin een relatie wordt gelegd tussen persoonlijke motivatie en organisatiebewustzijn.



Met vragenlijsten en organisatieonderzoek (analyse van visie, missie, doelstelling en strategie) kan inzicht worden verkregen in:

- De toptien waarden van de gehele organisatie (afdeling of groep) en de mate van consensus over deze waarden.
- De mate van overeenstemming tussen de persoonlijke waarden, huidige organisatiewaarden en de ideale organisatiewaarden.
- De mate waarin de organisatie is gefocust op eigen belang (niveaus 1-3), transformatie (niveau 4) of algemeen belang (niveaus 5-7).
- De mate van overeenstemming tussen de gemeten organisatiewaarden en de beelden waarden (missie en visie).
- Indicaties voor noodzakelijke gedragsverandering om te komen tot een duurzame en succesvolle organisatiecultuur.

Prioriteiten en doelstellingen voor de cultuur in het (vervolg van) het transformatieproces kunnen hiermee worden gesteld.

Dit diagnose-instrument kan tevens worden gebruikt om:

- Voorafgaande aan een veranderingstraject een inschatting van de risico's te maken.
- De voortgang van een transformatie te volgen (b.v. in combinatie met een algemeen diagnose-instrument).

Achter de benadering van Barrett ligt de overtuiging dat in de toekomst die organisaties het meest succesvol zullen zijn, die bewust visiegestuurd en waardengedreven zijn. Op basis van deze overtuiging kan de relatie tussen het INK-model en de benadering van Barrett preciezer worden aangegeven. In de organisatie aandachtsgebieden 'leiderschap' en 'beleid en strategie' zullen dergelijke organisaties hun missie en visie met de daarbij passende organisatiewaarden expliciteren, die waarden verder uitwerken in de overige organisatiegebieden en meetbaar willen maken in hun resultaatgebieden.

Deze benadering is voor CIRM zo interessant, omdat vanuit missie, visie en waarden bezien structuur (de harde kant van de organisatie) en cultuur (de zachte kant van de organisatie) beide instrumenteel zijn voor het bereiken van de organisatiedoelen.

Barrett (1998) komt vanuit zijn praktijkervaring en toepassing van zijn diagnose-instrument tot de volgende inzichten:

- Bij organisatieontwikkeling is sprake van het brengen van de organisatie op een hoger niveau van bewustzijn (algemeen belang, maatschappij).
- In periode van stress (fusies, overnames, e.d.) lijkt de focus van het organisatiebewustzijn te verschuiven naar de onderste niveaus van organisatiebewustzijn (eigen belang, overleven).
- Een sterke bedrijfscultuur is gevestigd op een solide fundament van persoonlijke en team waarden en groepsleden tonen een grote mate van consensus over deze waarden.
- Een sterke bedrijfscultuur is lastiger te veranderen dan een zwakke.
- De grootste weerstand tegen verandering naar een waardegedreven cultuur is te verwachten van managers met persoonlijke waarden die zich sterk concentreren op de onderste niveaus van bewustzijn (eigenbelang, veiligheid, overleven).

4.3 CONCLUSIES

Organisatiediagnose is een essentieel onderdeel van het cyclische transformatieproces van Plan-Do-Check-Act.

Een algemene diagnose is koersbepalend. Het totaal beeld geeft de richting van het transformatieproces (waar willen we heen).

Diagnose-instrumenten geven per organisatieaspect inzicht in de huidige positie (waar staan we).

In de diagnosefase dienen de CIRM visie, missie, doelstellingen en strategie te worden herijkt op basis van:

- geactualiseerde visie, missie, doelstellingen en strategie van de gehele onderneming;
- de eisen en wensen vanuit het primair proces;
- resultaten en ervaringen van voorbije periode (klant en medewerkers tevredenheid).

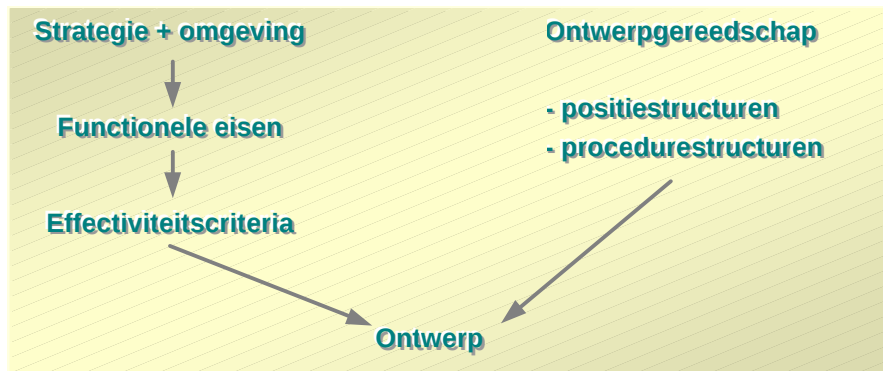
Voor het vervolg van het transformatieproces is hiermee het managementprobleem geschetst en kunnen voor de ontwerpfase en de veranderfase aanbevelingen worden gedaan.

5 CIRM, DE INRICHTING

5.1 INLEIDING

We zoeken een oplossing voor het managementprobleem zoals dat in de hieraan voorafgaande diagnosefase is geschetst. Hiertoe wordt in dit hoofdstuk nagegaan welke ontwerpaspecten een rol spelen bij een succesvolle implementatie van CIRM als besturingsconcept voor bedrijfsondersteuning. In het volgende hoofdstuk zal naar het veranderingsproces gekeken worden.

Organisatieontwerp wordt beschouwd als het kiezen van de geschikte structuur voor een, gezien de doelstellingen en randvoorwaarden, toekomstig gewenst systeem in een omgeving (De Leeuw, 2000). Een organisatieontwerp veronderstelt een aantal doeleinden van waaruit eisen gesteld worden aan het functioneren van de organisatie. Om deze in beeld te krijgen is het nodig de blik van buitenaf naar binnen te richten. Op grond van een analyse van de omgeving en strategie komt men tot eisen aan de organisatie die geoperationaliseerd worden in effectiviteitscriteria. Daarmee is de (functionele) specificatie in hoofdlijnen bepaald. Vervolgens moet er gekeken worden wat er kan worden ontworpen; wat is, met andere woorden, het gereedschap. Zo zijn er voor het ontwerp steeds twee lijstjes: functionele eisen en ontwerpmogelijkheden. Het creatief combineren van deze twee in een ontwerpproces leidt uiteindelijk tot een ontwerp (Jägers, Jansen, Coun & De Man, 1998).



Wat betreft de uitgangspunten bij herontwerp van bedrijfsondersteuning, biedt de eerdere beschrijving en diagnose van CIRM een eerste aanzet. Genoemd worden ondermeer:

- verbetering van effectiviteit en verandervermogen (als doelstelling, 2.3);
- optimale afstemming op (toekomstige) klantbehoefte (als aspect van strategie, 2.3.2);
- organisatorische flexibiliteit (als kenmerk, 2.4.1);
- innovativiteit en creativiteit (als kenmerk, 2.4.2).

In dit hoofdstuk worden deze uitgangspunten uitgewerkt tot ontwerpaspecten. Alvorens CIRM vorm te geven, wordt eerst nadere aandacht besteed aan:

- dynamiek in structuur;
- organisatieontwerp.

De CIRM organisatie wordt vormgegeven door uitwerking van:

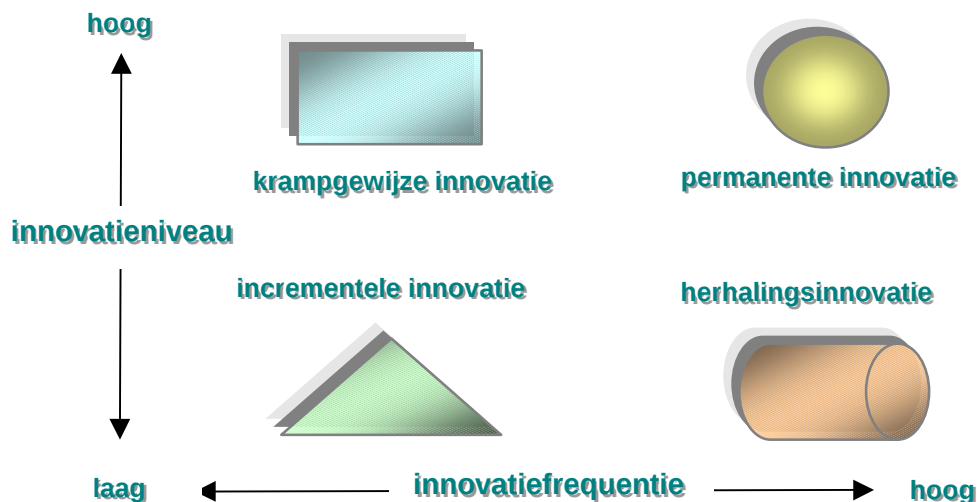
- afstemming met primaire klant;
- herinrichting van operationele organisatie;
- interne afstemming op inrichtingsniveau.

5.2 DYNAMIEK IN STRUCTUUR

Het ontwerpprobleem kan opgevat worden als het kiezen van een geschikte structuur voor een organisatie, rekening houdend met de omgevingsfactoren en de doelstellingen van de organisatie. De strategische uitgangspunten en specifieke kenmerken van CIRM maken dat een statische invulling van deze 'geschikte structuur' niet toereikend is. Voor CIRM is een zekere dynamiek in de structuur essentieel om deze aan te kunnen passen wanneer de klant en/of ondersteunende processen daarom vragen. CIRM heeft kenmerken die het meest tot hun recht komen in een 'dynamisch robuuste' organisatie, die opereert in en zich aanpast aan een dynamische omgeving. Hoe kunnen organisaties omgaan met de omgevingsdynamiek zonder dat 'alles op de schop moet'? Wat is de goede middenweg tussen de noodzaak tot aanpassing/verandering en het verlangen naar interne rust en stabiliteit?

Scott-Morgan, Hoving, Smit & Van der Slot (2001) reiken een oplossing aan. Om turbulentie werkelijk het hoofd te kunnen bieden, moeten bedrijven zich wapenen door stabiliteit in te bouwen in hun organisatie. Ze onderscheiden een aantal patronen die tekenend kunnen zijn voor de veranderingsomgeving van een organisatie en koppelen daar een structuur aan die de performance kan optimaliseren met een minimum aan verstoring: stabiliteitsstructuren.

In een omgeving die slechts sporadisch verandert en waarin de organisatie in staat is klappen op te vangen, is de incrementele of stapsgewijze innovatie het meest geschikte patroon. Als een organisatie alleen op lange termijn grote veranderingen door moet voeren, kan een krampachtige innovatie gebruikt worden. Herhalingsinnovatie leent zich voor het opvangen van een constante stroom veranderingen op lange termijn. Permanente innovatie is geschikt voor organisaties in een turbulente markt waar veranderingen uit alle hoeken kunnen komen.



figuur 16 Veranderpatronen en stabiliteitsstructuren (Scott-Morgan e.a., 2001)

De vier categorieën van verandering worden voorzien van een eigen praktische structuur, die de performance kan optimaliseren met een minimum aan verstoring:

- (LL) De piramide is het meest geschikt voor bedrijven met weinig innovatie, zowel in frequentie als in omvang. Het model wapent zich voor turbulentie door grondige en langdurige voorbereiding op toekomstige verandering.
- (LH) Als er weinig, maar op termijn wel ingrijpende, innovaties zijn is de kubus de beste vorm. Deze vergroot periodes van stabiliteit door veranderingen te clusteren in korte effectieve campagnes. Als het tijd is voor verandering, wordt de organisatie 'ontdooit' en gekanteld, de verandering snel doorgevoerd en de organisatie weer bevroren (bekend als de 'Lewin-verandering',³).
- (HL) Is de innovatiefrequentie hoog maar weinig ingrijpend, dan is een cilinder het beste model. Cilinders verminderen verstoringen door repetitieve veranderingen in te bouwen in de bedrijfsprocessen. Stabiliteit verschijnt en wanorde wordt voorkomen door strenge continuïteit in de veranderingcycli na te streven.
- (HH) Als innovaties aan de orde van de dag en ingrijpend zijn, biedt een sfeer of bol uitkomst. Deze verminderen verstoringen door een maximum aan opties te creëren en de beste te kiezen. De strategie focust op een gezamenlijke visie die mensen in een onzekere situatie aan elkaar bindt.

Door invoering van stabiliteitsstructuren kan verandering als een blijvend fenomeen in de organisatie ingepast worden. Als de modellen goed gekozen worden, kan een organisatie haar performance verbeteren, innovatie stimuleren en verstoring verminderen.

In een turbulente omgeving vraagt CIRM om een hoge graad van flexibiliteit in de organisatiestructuur, waarbij een bol de vorm is met de grootste bewegingsvrijheid.

Voor wat betreft flexibiliteit als eigenschap van de organisatiestructuur, wordt doorverwezen naar paragraaf 5.3.3 alwaar beheersbaarheid als doel van ontwerp verder wordt uitgewerkt.

³ Hier wordt Lewin's model gebruikt ter illustratie van de fasering van de verandering; in paragraaf 2.5.2 wordt aan de hand van hetzelfde model het proces van een transformerende verandering beschreven (cultuurinterventies).

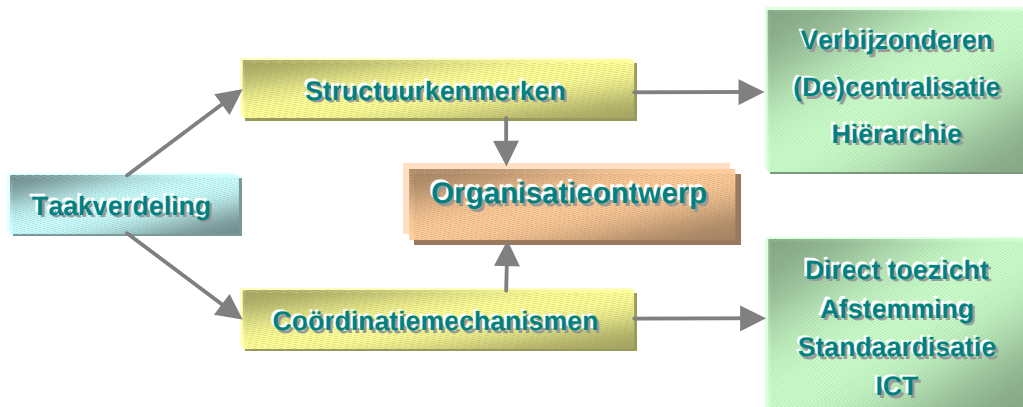
5.3 ORGANISATIEONTWERP

Alvorens een organisatiestructuur te (her)ontwerpen, moet men inzicht hebben in welke middelen hierbij ter beschikking staan, van welk gereedschap gebruik gemaakt kan worden.

Als het gaat om doelgericht ontwerpen van een organisatie, dan heeft dat betrekking op de verschillende structuren van de organisatie die ontworpen kunnen worden. De invloed van organisatiecultuur relativeert de betekenis van formele structuren. Bij het tot stand brengen van organisatieverandering wordt cultuurverandering dan ook vaak als de spil gezien waarom de verandering draait. In de praktijk zijn cultuurverandering en herstructurering moeilijk te scheiden. Ondanks deze verwevenheid van structuur en cultuur, beperken wij ons hier tot de organisatiestructuur.

5.3.1 Ontwerpmodel

Taakverdeling en coördinatie vormen samen de essentie van organiseren. Arbeidsverdeling en het daardoor ontstaan van het vraagstuk van coördinatie en het verminderen van onzekerheid wordt als het centrale organisatieprobleem beschouwd; voor dit probleem wordt door het ontwerpen van een organisatiestructuur een oplossing gezocht. Het probleem van de structurering van de organisatie is het vinden van een adequate manier om het werk te verdelen en van de manieren om vervolgens het werk op elkaar af te stemmen. Het gaat erom door middel van het ontwerp de coördinatie tot stand te brengen die door het verdelen van de taken tussen afzonderlijke posities is verbroken. Twee soorten structuren verbinden de posities met elkaar: positiestructuren en procedurestructuren, respectievelijk het skelet van de organisatie en het zenuwstelsel dat het functioneren mogelijk maakt.



In het ontwerpmodel (Jägers, Jansen, Coun & De Man, 1998) wordt wat betreft de algemene richtlijnen voor het verbeteren van de organisatie onderscheid gemaakt tussen de structuurkenmerken en de coördinatiemechanismen.

5.3.2 Structuurkenmerken & coördinatiemechanismen

Verbetering van de organisatie tegen de achtergrond van de structuurkenmerken (of ontwerpparameters) wordt gedaan in termen van verbijzondering, (de)centralisatie en hiërarchie (Jägers, Jansen, Coun & De Man, 1998).

Bij de parameter verbijzondering wordt gekeken hoe de hoofdstructuur kan worden opgebouwd. Men kan verschillende vormen van verbijzondering onderscheiden op basis van de volgende criteria: functie of werkproces, product of dienst, doelgroep of markt en geografische plaats.

Een belangrijk gegeven bij de keuze van verschillende manieren van groeperen is dat elke manier voor- en nadelen heeft. Als criterium voor de uiteindelijke keuze kunnen de laagste coördinatiekosten gelden (Jägers, Jansen, Coun & De Man, 1998).

Het belang van aanvullende structuren die coördinatie tot stand moet brengen op punten waar zuivere hiërarchie tekort schiet, neemt in hedendaagse organisaties enorm toe. Deze coördinatievoorzieningen, ook wel verbindingstechnieken, worden in het organisatieontwerp steeds belangrijker.

Elementaire coördinatiemechanismen volgens Mintzberg zijn:

- direct toezicht (door dominante 'strategische top' in 'eenvoudige structuur');
- standaardisatie van werkprocessen (door 'technostructuur' in 'machinebureaucratie');

- standaardisatie van resultaten (door 'middenlijn' in 'gedivisioniseerde vorm');
- standaardisatie van kennis en vaardigheden (door professionele 'operationale kern');
- standaardisatie van waarden, normen en opvattingen (door 'cultuur');
- wederzijdse afstemming (door 'ondersteunende staf' in 'adhocratie').

Met de nadruk op wederzijdse afstemming door een dominante ondersteunende staf kan CIRM getypeerd worden als 'adhocratisch', met dien verstande dat het niet iets eenmaligs is. Om een complex (innovatief) vraagstuk op te lossen, worden de vereiste deskundigheden bijeengebracht. Bij de bestuurlijke variant van adhocratie hebben alleen de hogere managementniveaus en ondersteunende stafafdelingen de eigenschappen van deze configuratie, de operationele kern niet.

Als aanvullend coördinatiemechanisme krijgt het gebruik van informatietechnologie (IT) steeds meer aandacht. De ontwikkelingen in de IT maken een vergroting van de coördinatie mogelijk binnen de organisatie en geven toegang tot informatie die reikt tot over de grenzen van de organisatieonderdelen heen. Informatiesystemen, netwerken van computers, databases, beslissingsondersteunende systemen en expertsystemen maken de coördinatie van activiteiten mogelijk of makkelijker zonder dat controle via staforganen en de hiërarchie noodzakelijk is.

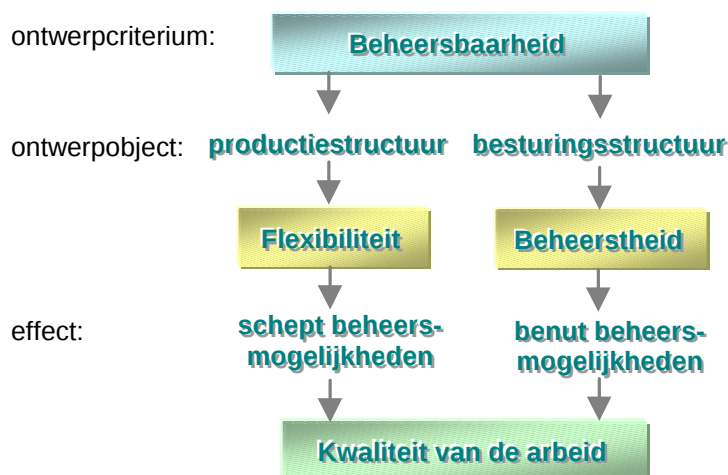
Tegenwoordig gaan er steeds meer geluiden op informatiesystemen te gebruiken voor het fundamenteel herontwerpen van processen, productieketens en organisatiestructuren, in plaats van het inpassen van IT in de organisatie. In dit geval spreekt men van IT als coördinatiemechanisme ter vervanging van de bestaande wijze van coördineren.

Een benadering die probeert in te spelen op de rol die IT kan vervullen in het organisatieontwerp wordt 'business process redesign' (BPR) genoemd. Business process redesign, ook wel 'reengineering' genoemd, is een aanpak om organisaties radicaal te herontwerpen waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van de primaire processen (Jägers, Jansen, Coun & De Man, 1998).

Een belangrijk kenmerk van BPR is dus het procesgerichte denken. Dit procesdenken staat haaks op het functioneeldenken waarbij het werk gesplitst wordt en via taakspecialisatie zou leiden tot hogere efficiency. BPR breekt met dit idee - door logisch bij elkaar horende deeltaken, gericht op de klant, te combineren. Processen hebben dus twee belangrijke eigenschappen: ze zijn gerelateerd aan klanten en ze lopen over de grenzen van de traditionele afdelingen heen.

5.3.3 Ontwerpprincipes en ontwerpstrategieën

In zijn boek 'Synergetisch produceren' beschrijft De Sitter (1998) een aantal ontwerpprincipes waarop zijn structuurbouw berust. Structuurbouw gaat over structuur; architectuur van relaties tussen delen.



Beheersbaarheid is het centrale ontwerpdoel. Het daarbij behorende object van ontwerp zijn de aspectsystemen productiestructuur en besturingsstructuur. Praktisch gezien heeft beheersbaarheid betrekking op 4 functie-eisen: flexibiliteit, beheerstheid, kwaliteit van arbeid en innovatievermogen. Daarbij heeft flexibiliteit specifiek betrekking op de productiestructuur en beheerstheid op de besturingsstructuur; kwaliteit van arbeid tenslotte heeft betrekking op beide.

Onderstaand kader geeft een puntsgewijze uiteenzetting van deze ontwerpprincipes.

1. Het primair proces is het aangrijpingspunt van een integraal organisatieontwerp - omdat zij per definitie de keuzemogelijkheden begrenst. Een herontwerp is onuitvoerbaar zolang een organisatie niet in staat is het primair proces helder te definiëren. Dit betreft voor CIRM in het bijzonder de (veranderende) behoefte aan bedrijfsondersteuning.
2. Beheersbaarheid als doel van een integraal ontwerp. Het doel van het ontwerp heeft geen betrekking op de doelen van een systeem maar op de eigenschappen van het systeem dat zulke doelen formuleert en realiseert. De primaire eigenschap die dan naar voren komt, is niet alleen de beheerstheid van het proces in het hier en nu maar ook de beheersbaarheid van het systeem in de tijd. Beheersbaarheid zal moeten worden vertaald in een aantal generieke ontwerpdoelen: flexibiliteit, beheerstheid, innovatievermogen en kwaliteit van arbeid.
3. Beheersbaarheid als ontwerpprincipe. Veranderingen kunnen alleen beheersbaar zijn als tegenover de (uit onafhankelijke verandering voortvloeiende) beheersbehoefte ook daarmee corresponderende beheersmogelijkheden staan. Beheersbaarheid kan kortweg gedefinieerd worden als:

$$\text{Beheersbaarheid} = f \frac{\text{Beheersmogelijkheden}}{\text{Beheersbehoefte}}$$

Op grond van het beheersbaarheidsprincipe zal men een integraal ontwerp altijd moeten richten op verkleining van de beheersbehoefte en op vergroting van de mogelijkheden.

4. Ontwerpstrategie voor flexibiliteit. De beheersbaarheidsdimensie flexibiliteit heeft uitsluitend betrekking op de beheersbehoefte en beheersmogelijkheden van het primair proces. Flexibiliteit is daarmee een 'harde' eigenschap van de productiestructuur. Toepassing van het beheersbaarheidsprincipe op de productiestructuur levert:

$$\text{Beheersbaarheid productiestructuur} = f \frac{\text{Beschikbare mogelijkheden het proces te variëren}}{\text{Vereiste variatiebehoefte}}$$

Het gaat hier ontwerpkundig om de vraag in hoeverre de beheersbehoefte door een herordening van capaciteiten ten opzichte van orders kan worden gereduceerd en in welke mogelijkheden voor procesvariatie er concreet is voorzien. Hoe effectief die flexibiliteit vervolgens zal kunnen worden benut, wordt beschouwd als een kwestie van besturingsstructuur.

5. Ontwerpstrategie voor beheerstheid: besturingsstructuur. Minder en minder variabele interfaces impliceren minder procesvariatie en dus gereduceerde (regel)informatiebehoefte. Toepassing van het beheersprincipe levert:

$$\text{Beheersbaarheid besturingstructuur} = f \frac{\text{Beschikbare info inzake procesvariatie}}{\text{Vereiste info inzake procesvariatie}}$$

De noemer in deze verhouding is bij een geslaagd herontwerp van de productiestructuur al sterk gereduceerd. Daarmee is de efficiency van de besturingstructuur verhoogd: er is minder informatieverwerking vereist. Daaruit volgt dat de strategie bij het ontwerp van de besturingstructuur geheel gericht kan worden op besturingseffectiviteit: de kwaliteit van informatie.

6. Ontwerpprincipe voor kwaliteit van arbeid. Kwaliteit van de arbeid heeft betrekking op beide aspectsystemen. Een individueel arbeidsproces is de kleinste vorm van productieorganisatie die we nog kunnen onderscheiden.
7. Ontwerpprincipe innovatievermogen. Vindingrijkheid betreft de belangrijkste human resource en past in de lijn van hierboven beschreven punten: het structuurontwerp moet beheersbaarheid vergroten, ook ten aanzien van nog onbekende problemen. Dat impliceert het vergroten van de mogelijkheden aanwezig creatief potentieel te ontwikkelen en te benutten. In feite is innovatie voortdurend aan de orde omdat kwaliteit van de arbeid gedefinieerd is als regelcapaciteit en regelcapaciteit niet alleen betrekking heeft op routineregeling op operationeel niveau maar ook op innovatieve regeling op strategisch en inrichtingsniveau.

5.4 SAMENVATTING EN VOORUITBLIK

Met CIRM wordt structureel invulling gegeven aan het inrichtingsniveau van de (integraal ingerichte) ondersteunende organisatie (figuur 6). Op het inrichtingsniveau wordt voortdurend gezien of, op basis van de functie-eisen van het strategisch niveau en de knelpunten en inzichten vanuit het operationele niveau, de structuur van de organisatie aanpassing behoeft. Dit aanpassingsvermogen vereist het inbouwen van dynamische robuustheid in de organisatiestructuur.

Eisen die gesteld worden aan het ontwerp van de toekomstige CIRM organisatie worden afgeleid uit de missie, doelstelling en strategie. In de strategische uitgangspunten (2.3 en 2.4) zitten expliciet of impliciet uitspraken opgesloten over in de toekomst te bereiken criteria.

Op basis van voorgaande analyse kunnen genoemd worden, als functionele eisen:

- externe behoeftevoorziening (klantgerichtheid);
- effectiviteit in ondersteuning door integraal leveren;
- flexibiliteit in behoeftevoorziening;
- innovativiteit (op basis van kenniscreatie).

en als effectiviteitscriteria:

- flexibiliteit in structuur (t.b.v. aanpassingen met minimale verstoring);
- beheersbaarheid (als centraal ontwerpdoel; praktisch betrekking hebbend op functie-eisen: flexibiliteit, beheersheid, kwaliteit van arbeid en innovatievermogen).

In de volgende paragrafen wordt verder vormgegeven aan de CIRM organisatie door uitwerking van

- afstemming met primaire klant (paragraaf 5.5);
- herinrichting van operationele organisatie (paragraaf 5.6);
- interne afstemming (als rol aangeduid met CIRM, paragraaf 5.7).



5.5 AFSTEMMING MET KLANT

Hoe komen wij tot optimale afstemming met de primaire klant over zijn behoefte?

Bij CIRM zou de waarde moeten zitten in het leveren van bedrijfsondersteuning die aansluit bij de wensen en eisen van het primair proces en daarmee bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie. De doelstelling van CIRM is het verbeteren van effectiviteit en verandervermogen van de gehele organisatie. Om dit te realiseren kan niet worden volstaan met het volgen van de wensen van de klant, maar zal geanticipeerd moeten worden op de voor het primair proces relevante ontwikkelingen.

Optimale afstemming met de klant over zijn (toekomstige) behoefte vereist een relatie waarbij twee aspecten voorop dienen te staan: wederzijds vertrouwen en afstemming van vraag en aanbod op het niveau van de behoefte van de klant versus het effect van de dienstverlening (Triep, 1999). Slechts op deze basis kan een relatie met 'customer intimacy' eigenschappen worden opgebouwd.

Wiersema (1998) omschrijft de basis van het concept 'customer intimacy' als: 'the success of customer-intimate firms is determined by their customers' results, and that to bolster customers' results, you have to know them intimately and work with them closely'. Hij gaat hierbij vanuit dat het succes van de klant zich vertaalt in succes voor de leverancier. Uitgaande van deze omschrijving worden drie basiscomponenten van customer intimacy geformuleerd, te weten:

- Commerciële creativiteit: Uitgangspunt hierbij is dat wanneer een leverancier het effect van zijn producten en diensten kan koppelen aan een gedegen kennis van de markt, producten, organisatie en processen van de klant, hij beter instaat zal zijn de behoefte van de klant in te vullen.

Het is niet voldoende is om door de ogen van de klant te kunnen kijken, de uitdaging zit in het leggen van de relatie tussen de behoefte van de klant en de effecten van de dienstverlening.

- Relatiebeheer: Heeft tot doel een vertrouwensrelatie tussen klant en leverancier op te bouwen.
- Commitment: Vooral door de leverancier zal naar de klant toe moeten worden bewezen dat de gekozen doelstelling (bevordering van het succes van de klant) hem ernst is. Dit moet worden bereikt door flexibiliteit aan de zijde van de leverancier op alle mogelijke terreinen, gekoppeld aan een goede match met de klant op het gebied van cultuur, systemen en bedrijfsvoering.

Deze componenten worden continu ingezet tijdens wat Wiersema omschrijft als 'de cyclus van de drie stadia van focussing' (verwerving, gebruik en reparatie). Aangegeven wordt dat, zowel de relatie op basis van customer intimacy zelf als de afstemming van vraag en aanbod, een dynamisch karakter heeft.

Vanuit de leverancierspositie gezien is customer intimacy met name te vertalen in een grondige kennis van de klant, gekoppeld aan een degelijke vertrouwensrelatie met die klant. Die kennis van de klant berust voornamelijk op het in beeld brengen van zijn 'hierarchy of needs'. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de klant als 'leek' snel geneigd zal zijn in de hem bekende oplossingen te denken. Hierdoor zullen discussies of onderhandelingen tussen klant en leverancier al snel plaatsvinden over aanbod in plaats van behoefte.

Voor de vertaling van de (veranderende) omstandigheden waarin de klant zich bevindt naar een gedegen inzicht in de behoeften van die klant en een daarvoor passend pakket van ondersteunend aanbod, wordt een model aangedragen (Wijers & Triep, 1999): Dynamic Customer Requirements Specification. Deze cyclische specificeringsmethode heeft tot doel de gebruikelijke onderhandelingsdiscussie tussen klant en ondersteunende organisatie inzake product-aanbod te vervangen door meer inhoudelijke verkenningen van klantwensen en latente (toekomstige) behoeftes. Slechts dan kan ondersteuning het karakter krijgen van het faciliteren van strategische keuzes.

5.6 HERINRICHTING OPERATIONELE ORGANISATIE

Uit ons eerdere onderzoek (Kurstjens, Elverding & Haring, 2001) blijkt dat de (traditionele) bedrijfsondersteuning gebaseerd op de functionele indeling tekortkomingen heeft, die zich met name openbaren in een veranderlijke omgeving. Alternatieve inrichtingen worden hier verder uitgewerkt.

5.6.1 Herinrichting op basis van processen

Herinrichting op basis van processen sluit aan bij de stroomsgewijze productiestructuur van De Sitter (1998). Het werk wordt zoveel mogelijk in één stroom georganiseerd, hetgeen leidt tot afschaffing van schotten tussen afdelingen, taakintegratie, flexibele taakverdeling en een vereenvoudiging van de besturingsstructuur door minder scheiden en splitsen.

Procesmanagement houdt in dat de activiteiten binnen de organisatie zo worden opgesplitst dat aan elk proces een autonome taakgroep kan worden toegewezen. Door deze benadering kan de organisatie veel platter worden en valt in feite het niveau van besturing weg (Hardjono & Bakker, 2001)

In het INK-managementmodel (figuur 15) vormen processen de verbindende schakel tussen organisatie-inrichting en resultaten. Processen worden beschouwd als het 'hart van de organisatie' waarin haar onderscheidend vermogen het meest naar voren komt (Hardjono & Bakker, 2001). Zij zijn vanuit het INK-managementmodel geredeneerd logischerwijs het eerste aangrijpingspunt voor verbetering. Procesmanagement is het sleutelonderwerp dat moet leiden tot beheersing, besturing, verbetering en innovatie van processen. Ze wordt gevoed door informatie vanuit de resultaatgebieden.

5.6.2 Functionele verbijzondering versus matrixvorm

In paragraaf 5.3.2 zijn de verschillende vormen van verbijzondering onderscheiden. Ook is daar reeds aangegeven dat elke manier van groeperen voor- en nadelen heeft. Een verdere uiteenzetting hiervan voegt in deze paragraaf niet veel toe. In de huidige organisatiekunde bestaat er geen universele recept voor wat een beste inrichting is. Elke organisatie is uniek, net als de omgeving waarin de organisatie functioneert. De structuur dient ontworpen te worden met het oog op de situatie.

Wel interessant is het om verschillende organisatievormen te beoordelen op hun kennisabsorberend vermogen als maatstaf voor pro-activiteit en vermogen tot innovatief gedrag.

Van den Bosch & Volberda (1999) wijzen in hun artikel over het kennisabsorberend vermogen op het belang van bepaalde organisatiekenmerken voor de mate waarin een onderneming nieuwe kennis uit

de omgeving opneemt en gebruikt voor succesvolle innovaties. Als bepalend organisatiekenmerk voor dit kennisabsorptievermogen wordt de functionele of matrix organisatievorm beschouwd.

Bij de analyse van absorptievermogen worden drie dimensies van kennisintegratie nader bekeken: efficiency, scope en flexibiliteit. Het onderscheid van March tussen exploitatie en exploratie (3.2.1) kan aan deze drie dimensies worden gekoppeld. In een stabiele kennisomgeving ligt de nadruk op exploitatie van kennis. In een turbulente kennisomgeving, waarin verondersteld wordt dat ondernemingen hun aandacht in het bijzonder richten op het vergroten van hun absorptievermogen, staat exploratie centraal en daarmee de scope- en flexibiliteitsdimensie.

<i>Type kennis-omgeving</i>	<i>Focus kennis-absorptie op:</i>	<i>Dimensies van kennisabsorptie</i>			<i>Organisatievorm</i>
		<i>Efficiency</i>	<i>Scope</i>	<i>Flexibiliteit</i>	
Stabiel	Exploitatie	Hoog	Laag	Laag	Functionele vorm
Turbulent	Exploratie	Laag	Hoog	Hoog	Matrix vorm

Aangenomen is dat zowel scope als flexibiliteit een positief effect hebben op het niveau van het absorptievermogen, terwijl efficiëntie een negatieve invloed heeft.

Met behulp van het onderscheid tussen een stabiele en een turbulente kennisomgeving is de invloed van deze twee typen kennisomgevingen op het absorptievermogen en haar organisationele determinanten bekeken (Van den Bosch & Volberda, 1999).

In een stabiele omgeving blijkt de focus van het kennisabsorptieproces op exploitatie te liggen. Een dergelijke omgeving vraagt vooral om een hoge efficiëntie van kennisabsorptie, deze eis komt overeen met de functionele vorm. Dergelijke organisatievormen hebben een negatieve invloed op het absorptievermogen. Bedrijven die zich hebben aangepast aan een stabiele omgeving zullen waarschijnlijk geen hoog absorptievermogen hebben en weinig pro-actief zijn ten opzichte van ontwikkelingen buiten hun bestaande kennisomgeving.

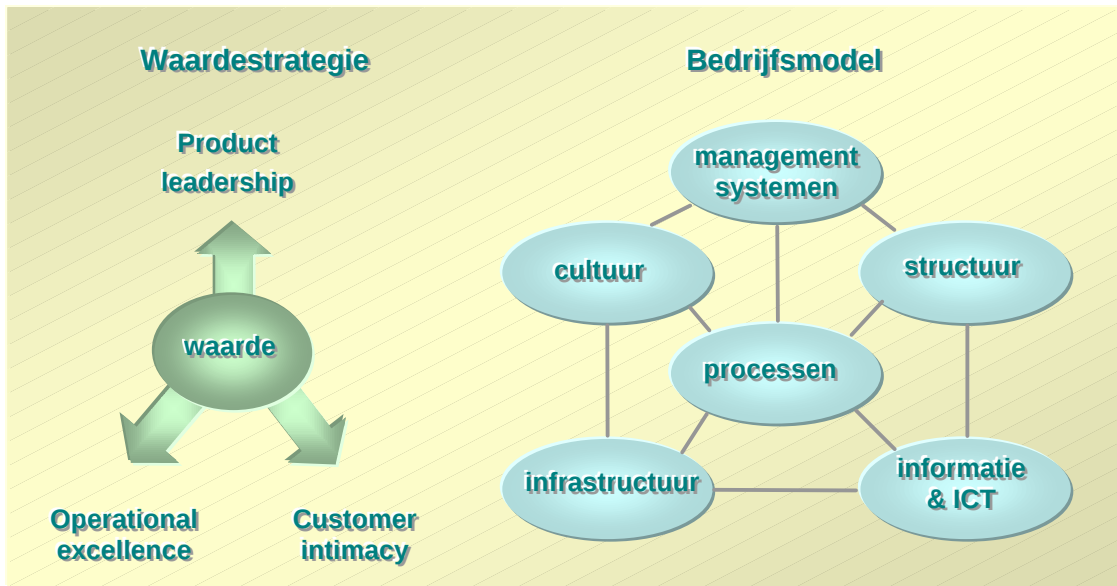
In een turbulente kennisomgeving ligt de nadruk van kennisabsorptie op exploratie. Dit brengt een vraag naar een lage efficiëntie en een hoge scope en flexibiliteit met zich mee; de matrixvorm lijkt het beste te passen bij een dergelijke vraag. De scope- en flexibiliteitsdimensie van kennisabsorptie beïnvloeden de externe oriëntatie positief. Dit leidt tot een grotere variëteit van kennisstructuren en crossfunctionele relaties binnen een onderneming. Een toename van het absorptievermogen heeft een positieve invloed op het verwachtingspatroon (zijnde pro-activiteit in geval van hoog absorptieniveau) of aspiratieniveau van de onderneming.

In de turbulente kennisomgeving van CIRM ligt de nadruk van kennisabsorptie op exploratie.

5.6.3 Herinrichting op basis van waardedisciplines

Bij de herinrichting op basis van 'waardedisciplines' (Treacy & Wiersema, 1995) gaat men zich richten op het leveren van superieure waarde voor de klanten middels één van de drie waardestrategieën:

- 'Operational excellence', hiermee wordt bedoeld het leveren van betrouwbare producten en diensten aan klanten met optimale prijs/prestatie-verhouding en met minimale problemen of ongemak voor deze klanten; vooral georganiseerd op acceptabele kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten.
- 'Customer intimacy' betekent het precies segmenteren en richten op markten en het vervolgens het leveren van producten of diensten die specifiek op deze klantgroepen zijn afgestemd; het gaat niet noodzakelijkerwijs om de meest geavanceerde technologie, er wordt mede afgenomen op basis van het vertrouwen c.q. de relatie.
- 'Product leadership' betekent het leveren van een superieur product of dienst, die het gebruik of toepassing voor de klant verbeteren, waarbij mede gekocht wordt om emotionele redenen.



figuur 17 Waardestrategie en bedrijfsmodel

Organisaties die een leiderschapspositie in hun branche hebben ingenomen, hebben dit gedaan door hun 'business focus' te versmallen in plaats te verbreden. Ze zijn 'champion' geworden in één van deze strategieën, terwijl ze voldoen aan de branche-standaarden voor de andere twee strategieën. De gekozen waardepropositie bepaalt hoe de organisatie er verder uitziet, het bedrijfsmodel. De gekozen waardepropositie bepaalt de inrichting van de organisatie (De Jeu & Jurriëns, 2002).

Een organisatie zal één van deze profileringen moeten kiezen om duidelijk bij haar klanten over te komen. Verschillende profileringen voor onderdelen van de organisatie zijn mogelijk, mits die organisatieonderdelen in hun zichtbaarheid naar klanten duidelijk gescheiden zijn. In de praktijk wordt deze problematiek vaak opgelost door een (bedrijfsondersteunende) organisatie te scheiden in een frontoffice, zichtbaar voor de klant en een backoffice, niet zichtbaar voor de klant. De frontoffice krijgt de gewenste profilering naar de klant, terwijl de backoffice op een 'operational excellence' wijze wordt ingevuld om de kosten te beperken zonder afbreuk te doen aan de marktprofilering.

Het innovatieve vermogen van de organisatie richt zich op de gekozen waardepropositie. Naast excelleren op het gekozen profiel moet op de andere profileringen wel tenminste marktconform gepresteerd worden. In dit kader is het voor de bedrijfsondersteunende organisatie van belang zich op één waardepropositie te richten en hierin te excelleren. Samenwerking met andere organisaties die bepaalde taken goed of beter beheersen is essentieel omdat het bijna onmogelijk is om meerdere waardeproposities te bedienen middels dezelfde organisatie.

Ter nuancering wordt de volgende kanttekening geplaatst.

Doel van de voorgaande uiteenzettingen is niet te komen tot een beste keuze. In tegendeel, genoemde inrichtingsgronden sluiten elkaar niet uit. Elke inrichting heeft voor- en nadelen; er bestaan geen universele recepten voor wat een beste inrichting is. Elke organisatie is uniek, net als de omgeving waarin de organisatie functioneert. De structuur dient ontworpen te worden met het oog op de situatie: de contingentiegedachte.

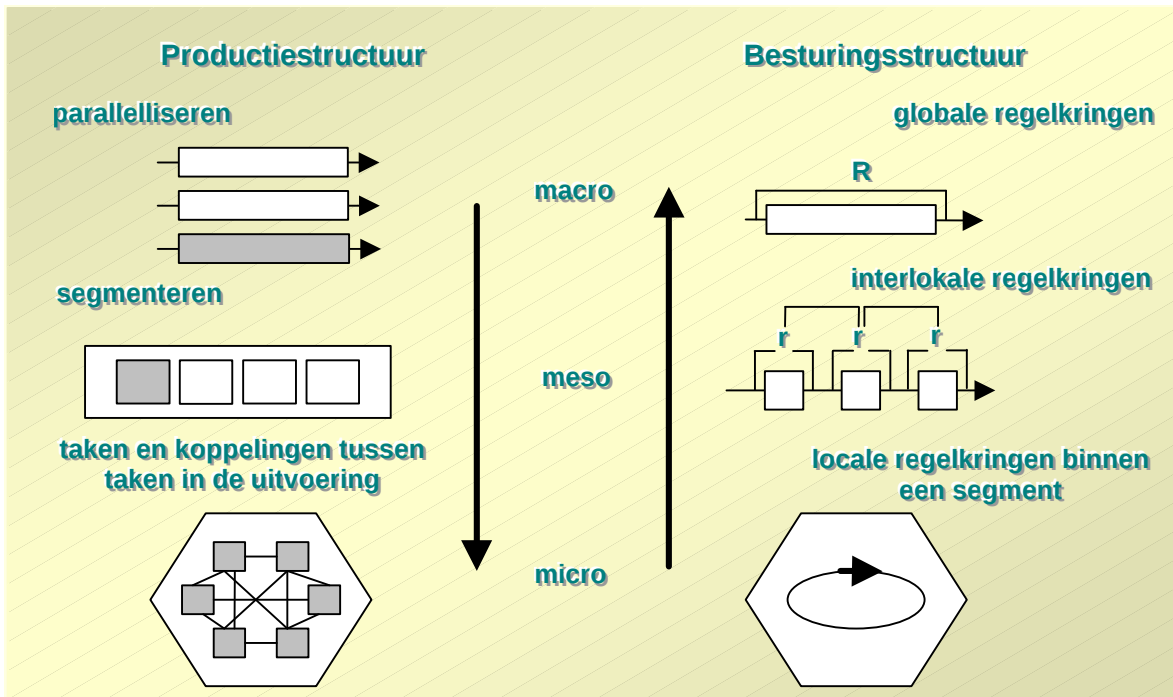
Wel hebben we gezien welke inrichtingsaspecten optimaal kunnen zijn, afhankelijk van de betreffende omstandigheden. De optimale inrichting van de ondersteunende organisatie heeft duidelijk een dynamisch karakter en typerend voor CIRM is dat op het inrichtingsniveau voortdurend wordt gezien of de structuur aanpassing behoeft.

5.7 INTERNE AFSTEMMING

De afstemmingsrol tussen de primaire en de ondersteunende processen, in de waardeketen aangeduid met CIRM, zien we terug als inrichtingsniveau in het model van De Sitter.

Sociotechnisch hebben wij CIRM beschouwd als een besturingsconcept op tactisch niveau. Met CIRM wordt structureel invulling gegeven aan het inrichtingsniveau van de integraal ingerichte ondersteunende organisatie. Op het inrichtingsniveau wordt voortdurend gezien of, op basis van de functie-eisen van het strategisch niveau en de knelpunten en inzichten vanuit het operationele niveau, de structuur van de organisatie aanpassing behoeft.

Bij de inrichting van de organisatiestructuur is beheersbaarheid een belangrijk ontwerpprincipe. Uitwerking ervan voor de productie- en besturingsniveau levert het volgende schema.



figuur 18 Ontwerpproces volgens De Sitter (1998)

Na het verdelen van werk over stromen en daarbinnen in segmenten, vormt het ontwerpen van zelforganiserende groepen of hele-taakgroepen de laatste ontwerpstep van de productiestructuur tegelijkertijd vormt het de eerste van de besturingsstructuur.

Uitgangspunten bij het herontwerp van de productiestructuur zijn hele-taakgroepen, die worden ontworpen met behulp van de volgende principes (Alblas, 1998):

- Redundancy of functions: de leden van de groep dienen in principe alle werkzaamheden in de groep te kunnen vervullen en multi-inzetbaar te zijn (minimale arbeidsdeling). De groep dient naast uitvoerende taken ook regelende functies, zoals plannen, controleren en bijsturen te krijgen.
- Requisite variety: het zelfregelend vermogen dient evenredig te zijn aan de interne en externe variatie waarmee de groep te maken heeft.
- Minimal critical specification: om voldoende ruimte voor zelfregulatie te hebben, dienen alleen specificaties die kritisch zijn te worden vastgelegd.
- Double loop learning: de groepsleden dienen over het vermogen te beschikken om het eigen functioneren kritisch te controleren en zonodig bij te stellen.

Uitgangspunt bij het herontwerp van de besturingsstructuur is de regelkring. De regelkring bestaat uit een cyclus van plannen, uitvoeren, controleren en zonodig bijsturen van het werk. De sociotechnische systeembenadering gaat ervan uit dat de toewijzing van regelkringen van onderop, vanaf het laagste niveau van hele-taakgroepen, wordt opgebouwd.

Binnen de besturingsstructuur wordt eerst gekeken wat er op het lokale (micro)niveau van de kleinste segmenten geregeld kan worden, alvorens de overblijvende regelactiviteiten op een hoger niveau te moeten/gaan verrichten, bij voorkeur op mesoniveau. De dan nog resterende besturingsactiviteiten zijn van strategische aard en moeten zelfs worden uitgevoerd op het macroniveau van de gehele organisatie.

Op inrichtingsniveau spelen hele-taakgroepen een sleutelrol m.b.t. procesregulering en flexibiliteit. CIRM op inrichtingsniveau bevat een ingebouwde structuur van regelkringen voor structurele procesinnovatie als verbindende schakel tussen regelen op strategisch en operationeel niveau. In het geïntegreerde model (figuur 6) wordt strategie gevoed met operationele informatie, terwijl de inrichtingsregelkring tegelijk continu dient als verbeterings- en vernieuwingsinstrument voor het realiseren van gestelde strategische doelen (De Sitter, 1998).

5.8 CONCLUSIES

Eisen die gesteld worden aan het ontwerp van de CIRM organisatie worden afgeleid uit de haar missie, doelstelling en strategie. Op basis van voorgaande analyse kunnen genoemd worden, als functionele eisen:

- externe behoeftevoorziening (klantgerichtheid);
- effectiviteit in ondersteuning door integraal leveren;
- flexibiliteit in behoeftevoorziening;
- innovativiteit (op basis van kenniscreatie).

en als effectiviteitscriteria:

- flexibiliteit in structuur (t.b.v. aanpassingen met minimale verstoring);
- beheersbaarheid (als centraal ontwerpdoel; praktisch betrekking op functie-eisen: flexibiliteit, beheersheid, kwaliteit van arbeid en innovatievermogen).

Relevante inrichtingsaspecten bij de implementatie van CIRM zijn:

- Een relatie met primaire klant op basis van 'customer intimacy'.
- Vanwege tekortkomingen van de functionele indeling, een herontwerp van de operationele organisatie, waarbij:
 - o herinrichting op basis van processen aansluit bij de stroomgewijze productiestructuur van De Sitter; in het INK-managementmodel vormen processen de verbindende schakel tussen inrichting en resultaten;
 - o absorptie van kennis en toepassing voor succesvolle innovaties mede bevorderd wordt door een passende organisatievorm;
 - o herinrichting op basis van een waardepropositie de organisatie in staat stelt haar innovatieve vermogen toe te spitsen op de gewenste profilering.
- Het inrichtingsniveau functioneert hier als een continu verbeterings- en vernieuwingsinstrument met als kerntaak proces- en productinnovatie.
- De sleutelrol van hele-taakgroepen m.b.t. zelforganisatie en organisatorische flexibiliteit; deze hele-taakgroepen zijn uitgangspunt bij herontwerp van de productiestructuur, bij herontwerp van de besturingsstructuur is de regelkring het uitgangspunt.
- Het belang van evenwicht tussen stabiliteit en verandering (creëren van dynamische robuustheid); door invoering van stabiliteitsstructuren kan verandering als een blijvend fenomeen in de organisatie ingepast worden.

6 LEREN IN EEN VERANDERINGSPROCES

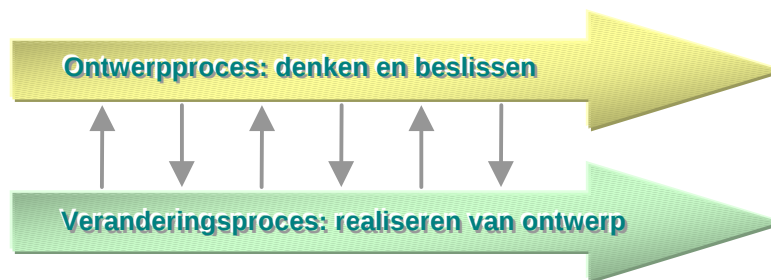
6.1 INLEIDING

Het in de diagnosefase gedefinieerde managementprobleem vraagt naast een oplossing voor het ontwerp van de organisatie om realisatie van de verandering. Waar in het vorige hoofdstuk het inrichtingsvraagstuk centraal heeft gestaan komt in dit hoofdstuk het veranderingsproces aan de orde. Dominant thema in deze verandering is het leerproces van zowel het individu als de organisatie.

Met het uit elkaar trekken van ontwerp en verandering, zoals aangegeven in paragraaf 4.1 en gevisualiseerd met het D-O-V model, lijkt het veranderingsproces pas op gang te komen nadat het ontwerpproces is voltooid. Methodologisch gezien is dit juist, veranderingen doen zich stapsgewijs voor waarbij de ene stap uit de ander volgt.

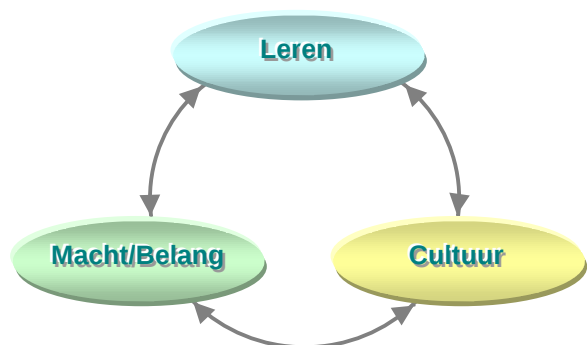
De proceslogica benadert veranderingen sociaal-wetenschappelijk en erkent dat dergelijke processen zich niet houden aan mooi gestileerde schema's. In paragraaf 2.5 is reeds geconcludeerd dat het hier een organisatietransformatie betreft en dat een dergelijke verandering niet stapsgewijs verloopt. Bij CIRM zal dan ook de proceslogica centraal staan. In dit veranderingsproces komt vaak pas bij *verandering* bepaalde informatie ter beschikking die voor *ontwerp* van belang is. Bovendien veranderen organisaties al door te denken over verandering (leerprocessen).

Sociotechnici leggen het accent heel sterk op participatie en zelfontwerp, met als veranderkundige gedachte daarachter dat de aldus ontworpen organisatiestructuren veel gemakkelijker worden geaccepteerd door de betrokken leden van de organisatie. Bij de integrale organisatievernieuwing is er (meestal) sprake van een gecombineerde ontwerp-ontwikkelbenadering, een soort pendelen tussen ontwerpen en ontwikkelen. Ontwerp en verandering kunnen het best worden gezien als twee parallel verlopende en wederzijds samenhangende processen: ontwerp- en veranderingsproces vormen hier samen een proces van transformatie (De Leeuw, 2000).



Swieringa & Elmers (1996) beschrijven deze benadering als het reizigers- en trekkersmodel. In het reizigersmodel wordt zo precies mogelijk vastgesteld waar een organisatie naar toe wil en op welke wijze dit dient te gebeuren, pas dan wordt met het proces gestart. In het trekkersmodel is de uitkomst van het proces en de wijze waarop dit gerealiseerd moet worden nog onzeker, maar er is wel een duidelijke visie op grond waarvan gestart kan worden. In het reizigers model is er een duidelijke scheiding tussen het reorganiseerproces (ontwerpproces van De Leeuw) en het gedragsveranderingsproces (veranderingsproces van De Leeuw). In het trekkersmodel vormen het reorganiseerproces en het gedragsveranderingsproces één gezamenlijk collectief leerproces. Gedragsverandering leidt tot organisatieverandering en deze op zijn beurt stimuleert weer tot gedragsverandering. In dit model is het nieuwe organisatieontwerp niet het startpunt van het (veranderings)proces maar het resultaat ervan.

Het veranderingsproces dat een traditioneel ingerichte bedrijfsondersteuning moet veranderen in een organisatie op basis van het CIRM concept is een transformatie en wordt getypeerd als een sociaal-cultureel proces. In dergelijke processen staat de interactie tussen mensen onderling en mensen met hun organisatie (instrumenteel gezien) centraal. De dominante mechanismen in een dergelijk veranderingsproces zijn leren, cultuur en macht/belang (De Leeuw, 2000).



Het cultuurbegrip speelt in dit proces een dubbelrol. Enerzijds is het een aspect van het gehele systeem in de vorm van de gemeenschappelijk gedeelde normen en waarden, anderzijds manifesteert cultuur zich ook in het gedrag van individuen. Het realiseren van een CIRM organisatie vraagt een verandering in het geheel van interacties en tegelijkertijd wordt die verandering door mechanismen (leren, cultuur en macht/belang) gereguleerd. De voorgestelde benadering voor verandering van een traditioneel ingerichte bedrijfsondersteuning zal aan de hand van de mechanismen 'leren' en 'macht en belang' hierna verder beschreven worden. Het cultuuraspect is mede bepalend voor de effectiviteit van deze benadering en komt in dit hoofdstuk impliciet aan de orde.

Op de rol van 'leren' is in eerdere hoofdstukken gewezen bij:

- de beschrijving van de specifieke CIRM kenmerken flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit (creatie van persoonlijke en organisatorische kennis, paragraaf 2.4.2);
- de transformerende verandering (verminderen van leerangst, paragraaf 2.5.2);
- competentie ontwikkeling (paragraaf 3.4.1).

De volgende paragraaf over leren sluit hierop aan.

'Macht en belang' zijn hier vertaald in sturing (verandermanagement) en motivatie.

In de uitwerking van de mechanismen wordt invulling gegeven aan de aanbevelingen van de voorgaande hoofdstukken.

Het transformatieproces moet uiteindelijk leiden tot een CIRM organisatie die in een complexe en snel veranderende omgeving adequate ondersteuning biedt aan een zich continu ontwikkelende organisatie. Het zich voortdurend aanpassen aan die veranderende omgeving is een integraal onderdeel van het bedrijfsproces, CIRM kan niet 'wegens verbouwing gesloten' zijn. Het veranderingsproces moet hiervoor het instrumentarium (d.m.v. preparedness strategieën, 3.2.2) bieden.

6.2 LEREN

6.2.1 Leerniveaus

Leren kan in het algemeen omschreven worden als 'het vergroten van het vermogen tot effectief handelen' (Keuning & Eppink, 1998). Het begrip leren kent twee componenten: het verwerven van vaardigheden (een fysiek vermogen tot handelen) en het verwerven van rationele kennis (in staat zijn in conceptuele termen het waarom van een ervaring weer te geven). Er is sprake van een koppeling tussen denken en doen.

Het resultaat van individueel leren is een verandering van doen, van gedrag. Het gedrag dat iemand vertoont is verder opgebouwd uit de volgende componenten:

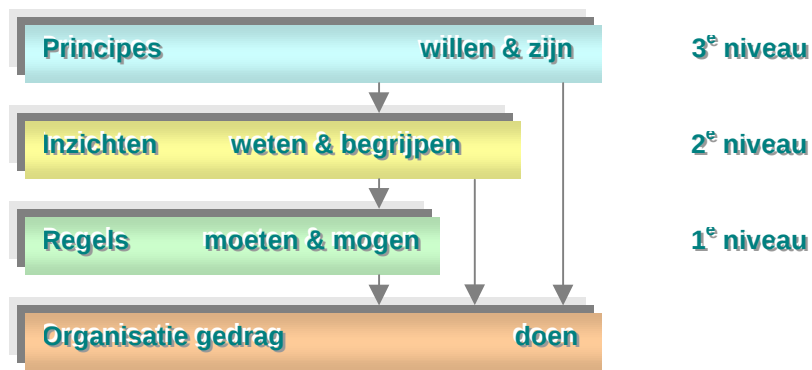
- wat hij weet en begrijpt (bekwaamheden);
- wat hij kan (vaardigheden);
- wat hij durft en wil;
- wat hij is (persoonlijkheid, houding).

Zoals we in paragraaf 3.4 gezien hebben is de cultuur van een organisatie het product van sociaal leren van de medewerkers van die organisatie. Die cultuur komt tot uiting in gedrag, rituelen, sfeer, artefacten en beleden waarden. Een organisatie is, in instrumentele zin, naast cultuur nog te beschrijven in componenten van strategie, structuur en systemen (zie figuur 11). Deze componenten hebben een nauwe samenhang en beïnvloeden elkaar wederzijds. Men zou kunnen zeggen dat ze het organisatiegedrag reguleren (Swieringa & Wierdsma, 1990). Deze gedragsregulerende functie is in de volgende aspecten te onderscheiden:

- regels die aangeven hoe de organisatie zich dient te gedragen;
- inzichten die ten grondslag liggen aan deze regels, ze verklaren of begrijpelijk maken;
- principes die worden gevormd door gedeelde uitgangspunten, beginselen, veronderstellingen over wat voor een bedrijf men wil zijn (Schein noemt dit de cultuur van de organisatie).

De samenhang is weergegeven in figuur 19.

Het leren van organisaties kan niet simpelweg gezien worden als individueel leren op uitgebreidere schaal. De dynamiek en complexiteit nemen onevenredig toe omdat er rekening gehouden moet worden met (eventuele) spanningsvelden tussen individu en organisatie en met het feit dat een organisatie kennis kan verliezen als mensen de organisatie verlaten. De definitie van het leren door organisaties kan nu omschreven worden als: 'het vergroten van het vermogen van een organisatie tot effectief handelen' (Keuning & Eppink, 1998).



figuur 19 Leerniveaus in samenhang

Wanneer een fundamentele verandering in een organisatie moet plaatsvinden is het van belang dat met bovengenoemde elementen en hun onderlinge samenhang rekening gehouden wordt. Een oorzaak van de discrepantie tussen het gewenste en het feitelijke organisatiegedrag is dat mensen 'beelden' over hun eigen functioneren en dat van de organisatie in hun hoofd hebben. Deze beelden zijn vaak incompleet en zeker ook verschillend (interpretabel). Naast het leren op de drie niveaus dient er ook aandacht te zijn voor het onderling uitwisselen (expliciteren) van de beelden over bijvoorbeeld het werkproces, het handelen van elkaar en zichzelf (organisatorische kenniscreatie, zie 2.4.2). De essentie van een organisatie zit in de hoofden van de mensen, niet in de systemen of de procedures (Keuning & Eppink, 1998).

6.2.2 Leren te leren

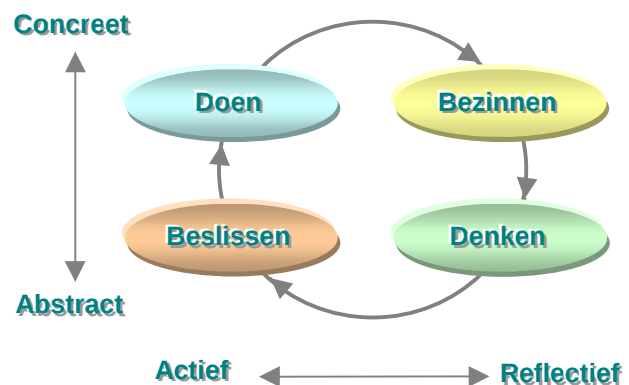
Er kunnen drie wijzen van leren worden onderscheiden:

- Informeel leren via imitatie. Het prille leren van een kind of het volgen van een rolmodel in een organisatie.
- Formeel leren via belonen of straffen. Ook hier valt de vergelijking met de kindertijd te maken maar ook in organisaties worden dergelijke systemen gehanteerd in de vorm van belonings- en beoordelingssystematieken.
- Methodisch leren. Het besef bezig te zijn met leren wordt 'bewust leren' genoemd. Dit impliceert tevens dat er ook sprake moet zijn van een gekozen methode van leren (opleiden).

De eerste en tweede wijze van leren vinden vaak onbewust plaats. Leren door ervaring wordt dit genoemd. De laatste wijze leidt tot een hoger niveau van bekwaamheid omdat men weet wat men geleerd heeft en hoe. Door bewust leren wordt het leervermogen ontwikkeld.

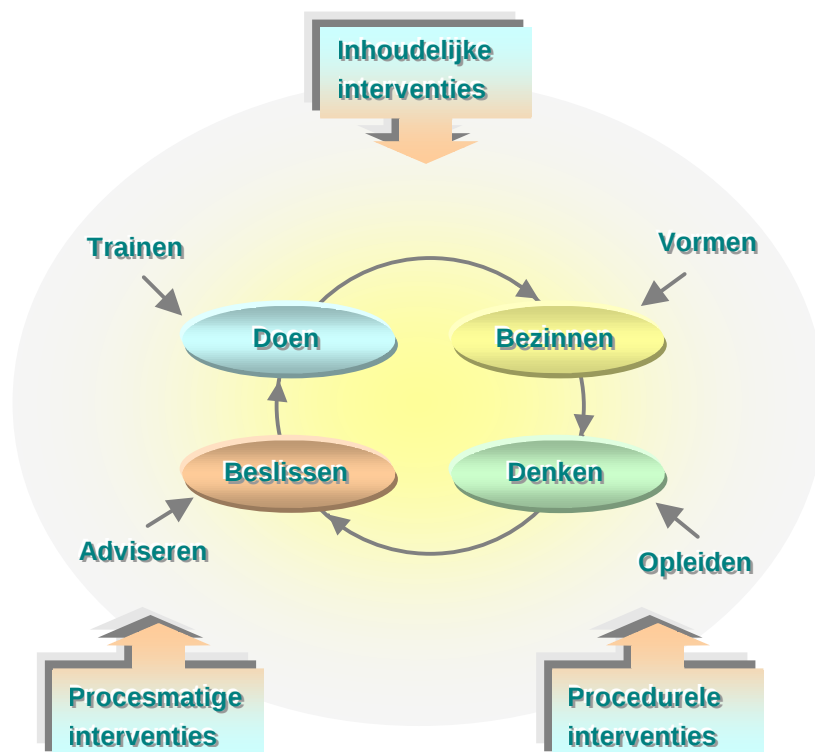
Collectief gedrag wordt met name onbewust (informeel en formeel) geleerd. Wanneer een bedrijfsondersteunende organisatie geconfronteerd wordt met het wegvallen van rolmodellen of een verandering in het belonings/strafstelsel, zou de volgens de eerste of tweede wijze van leren verkregen bekwaamheid zijn waarde kunnen verliezen of zelfs verloren kunnen gaan. De derde wijze van leren heeft een blijvend effect (leervermogen).

Het leren kan gezien worden als een cyclisch proces van doen → bezinnen → denken → beslissen → opnieuw doen etc. Leren is in deze benadering een oneindig doorgaand en zich herhalend proces. Door *doen* ervaart men zaken, *bezinnen* is het reflecteren op deze ervaring, *denken* is via analyseren het begrijpen van die ervaring en op grond daarvan neemt men *beslissingen*. In deze benadering wordt ook het bewust en onbewust leren aan elkaar gekoppeld, het één staat niet los van het ander. Gezien de problematiek van de transformerende verandering, zal deze benadering van leren verder centraal staan in dit hoofdstuk.



De fase van bezinnen is een belangrijke fase die vaak niet genoeg aandacht krijgt. In deze fase wordt er gereflecteerd op het eigen handelen in relatie met de omgeving en wat daaruit af te leiden valt. In deze fase is beïnvloeding mogelijk om iemand leren te leren (meta-leren). Dit geldt voor zowel individueel leren als voor groepsleren. Op zo'n moment is het mogelijk een sprong in het leerproces te maken door de eigen werkelijkheid niet als *de* werkelijkheid te zien. In een transformatieproces is dat noodzakelijk en een wezenlijke stap die kan resulteren in een verandering op het 3^e niveau (principes).

Scholing en opleiding zijn de beproefde middelen om mensen iets te leren. Hier hanteren we de omschrijving dat opleiden 'het expliciet initiëren van een leerproces' is en 'het bewust doen van interventies in dit leerproces' (Swieringa & Wierdsma, 1990). Uitgangspunt is dat de opgeleide de wil en de behoefte heeft om te leren en dat er contact is tussen opleider en leerling. Deze uitgangspunten zijn met name van belang voor het bereiken van de doelstelling: het bewerkstelligen van een gedragsverandering van individu en organisatie. Indien de wil en het inzicht ontbreken om te leren wordt hoogstens een verandering op het 1^e niveau bereikt maar nooit op het 3^e niveau.



In eerste instantie wordt er individueel geleerd, maar als het gaat om een gedragsverandering in een organisatie moet er ook collectief geleerd worden. Het is onjuist om te veronderstellen, dat wanneer het leervermogen van een individu is vergroot, dit voor het collectief ook geldt. Het met elkaar uitwisselen van beelden is van belang om het organisatieleren te stimuleren. Daarom moet bij collectieve leerprocessen extra aandacht besteed worden aan ondersteunende interventies op het leerproces zelf zoals inhoudelijke -, procedurele - en procesmatige interventies.

De doelstelling van CIRM is het verbeteren van effectiviteit en verandervermogen (innovativiteit) van de gehele organisatie. Met name voor het ontwikkelen van dit verandervermogen is organisatieleren van essentieel belang (zie 2.4.2 en 3.2.2).

6.2.3 De organisatie leren te leren

Van verandering van organisatiegedrag is pas sprake als gedragsverandering van het ene individu effect heeft op het gedrag van een ander. Wederzijdse gedragsverandering staat voor wederzijds leren. Onder invloed van structuur, strategie en systemen wordt het gedrag van mensen gevormd en ontstaat er een bedrijfscultuur. Een wijziging in het gedrag van mensen verandert de cultuur en daarmee de organisatie. In instrumentele zin is een organisatie te beschrijven in regels, inzichten en principes. Een organisatieverandering brengt een wijziging aan op die elementen, aangezien het gedrag een resultante is van de interpretatie van die elementen.

Zolang regels leiden tot het gewenste gedrag hoeft een organisatie niets te leren, pas wanneer het niet het gewenste resultaat oplevert moet een organisatie gaan leren. Om het collectieve gedrag te

veranderen moeten ook de regels, inzichten en principes veranderen. Het eenvoudigweg wijzigen van de regels heeft geen zin, omdat de medewerkers een eigen beeld van de regels hebben en hiernaar handelen. Bewust leren van nieuw organisatiegedrag houdt in dat men samen expliciteert om welke regels het gaat, hoe men deze interpreteert en welke veranderingen men nodig acht. Expliciteren in de zin van wat men denkt, situaties interpreteert en zaken aanpakt. Op deze manier krijgen medewerkers de kans om aan te geven wat hen tegenhoudt in de verandering. De situatie wordt transparant, het individu ziet zijn eigen aandeel in het collectief en hierin ontstaat de kans om collectief te leren. Ook worden de (nieuwe) regels bevestigd en krijgen een collectief draagvlak. Hierdoor worden ze ook minder gevoelig voor in- en uitredende individuen (b.v. managers). Op een hoger niveau geldt deze vorm van leren ook voor inzichten en nog hoger voor principes. In de literatuur wordt dit single-loop en double-loop learning (De Leeuw, 2000) genoemd.

Swieringa & Wierdsma (1990) noemen deze vormen van leren: enkelslag, dubbelslag en drieslag leren. Tevens koppelen zij aan de verschillende vormen van leren ook de resultante van dit collectieve leren.

<i>Leerslag</i>	<i>Domein van leren</i>	<i>Categorie van leren</i>	<i>Resultaat van leren</i>
Enkelslag	Regels	Moeten & mogen	Verbetering
Dubbelslag	Inzichten	Weten & begrijpen	Vernieuwing
Drieslag	Principes	Durven, willen & zijn	Ontwikkeling

De indruk zou kunnen ontstaan dat leren op regelniveau eenvoudiger en minder conflictueus zou verlopen dan leren op principeniveau. Dat is niet het geval. Leren op alle drie de niveaus vraagt aanpassing en dat leidt (vaak) tot conflicten, ontwijkend gedrag en pijn (leerangst en overlevingsangst, 2.5.2) kan veroorzaken. Organisaties die leren te leren zijn zich hiervan bewust en nemen ook de tijd en ruimte om 'beelden' die ontstaan bij mensen te delen en daarvan te leren. Ook op organisatieniveau is leren een cyclische proces van doen, bezinnen, denken en beslissen.

Organisaties leren niet alle op dezelfde wijze. Net als bij individuen vertonen zij grote verschillen waarop het leren moet plaatsvinden. Swieringa & Wierdsma (1990) onderscheiden kort samengevat vier typen van organisaties met elk een eigen leerkenmerk.

<i>Organisatie vorm Swieringa & Wierdsma</i>	<i>Organisatietypering van Mintzberg</i>	<i>Leerkenmerk</i>	<i>Leerthema</i>
Aanlerende organisatie	Eenvoudige structuren	Aanleren	Durven & doen
Belerende organisatie	Machine bureaucratie	Niet leren	Verkopen & overtuigen
Aflerende organisatie	Bureaucratie in vernieuwing	Afleren	Kunnen & mogen
Lerende organisatie	Adhocratie	Meta-leren	Bekwaam worden & blijven

Een CIRM organisatie kan volgens de indeling van Swieringa & Wierdsma getypeerd worden als een lerende organisatie. De belangrijkste kenmerken die ten grondslag liggen aan deze typering zijn:

- Strategie:** Continue ontwikkeling
Missie is richtinggevend
- Structuur:** Coördinatie door overleg
Vermenging van denkers (staf) en doeners (lijn)
- Cultuur:** Taak-cultuur
Flexibel en creatief
- Systemen:** Ondersteunend
Informatie voor reflectie 'on the system' en handelen 'in the system'

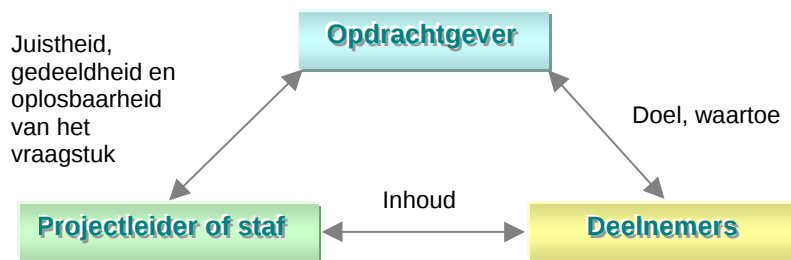
Een ondersteunende organisatie die de transformatie naar een CIRM organisatie overweegt zal in de diagnosefase een analyse moeten maken van zijn eigen organisatie om daaruit de organisatievorm of typering te kunnen bepalen. Dit levert het management inzicht in de leerthema's die bepalend zijn in de huidige organisatie en de leerthema's die ontwikkeld moeten worden voor de toekomstige organisatie. Vanuit deze analyse dient voor de organisatie een leerplan gemaakt te worden.

6.2.4 Organisatieleerplan

Het organisatieleerplan wordt beschreven als een leerproces, geïnitieerd door het centrale probleem, waarbij diverse interventies aan elkaar worden gekoppeld. Dit is een cyclisch proces waarbij het van belang is dat alle fases van het leerproces worden doorlopen. Dit proces is hierna schematisch weergegeven. In een organisatieleerplan komt de theorie over de wijze van leren van zowel het individu, de organisatie, als de wijze waarop dit moet gebeuren samen.

We noemen hier kort de belangrijkste uitgangspunten van een organisatieleerplan gericht op het bereiken van een lerende organisatie.

1. In één programma zowel opleiden als trainen. Niet zoals gebruikelijk het lager kader naar een training sturen (leren te doen) en het hoger kader naar een opleiding (leren te leren), maar juist in de praktijk kijken of wat bedacht is ook werkt.
Bezinnen is belangrijk in het programma. Dit biedt de mogelijkheid om gezamenlijk collectief te leren. Beslissen maakt hier ook deel vanuit. Met andere woorden, de hele leercyclus dient aan bod te komen in een organisatie leerprogramma.
2. Het vraagstuk is de verbindende factor in het programma. Deze bepaalt:
 - wat er geleerd moet worden (verschil tussen benodigde en de aanwezige bekwaamheden);
 - welke methode of technieken benodigd zijn of welke soort interventies moeten plaatsvinden;
 - de deelnemers aan het leerproces (zij die deel van het probleem en deel van de oplossing zijn).
3. Mensen worden volwassen behandeld. Veel lerende opleidingen zijn in feite belerende opleidingen aangezien het hele programma vooraf is bepaald (wat er moet worden geleerd, de wijze waarop en het doel). In een lerende organisatie bepalen medewerkers zelf wat er geleerd wordt en op welke wijze. De opdrachtgever (directie) bepaalt alleen waartoe er geleerd wordt. Dit doet zij via een positieve formulering van het vraagstuk.
4. In een opleidingsprogramma van een lerende organisatie worden de rol, bijdrage en verantwoordelijkheden van de deelnemers geëxpliciteerd.



Het succes van het opleidingsplan wordt enerzijds bepaald door het consequent toepassen van deze uitgangspunten anderzijds door de motivatie van de deelnemers. De motivatie wordt gestimuleerd vanuit de leercyclus gedachte waarbij aandacht is voor de wijze waarop geleerd wordt en wat dit voor de betrokkene betekent. Daarbij wordt er ook alleen geleerd wanneer de medewerker daar zelf ook achter staat. Motivatie heeft ook met belang te maken. Medewerkers maken rationeel of emotioneel ook afwegingen waarbij hun belang gewogen wordt. In de volgende paragraaf zal hierop dieper ingegaan worden.

6.3 MACHT EN BELANG

Kijken we naar het verandermechanisme 'macht en belang' vanuit sturing dan gaat het over leiderschap (verandermanagement). Vanuit het oogpunt van het individu benaderd is 'belang' het leidende verandermechanisme, hier vertaald in motivatie. In de volgende paragrafen komt dit aan de orde.

6.3.1 Verandermanagement

In deze tijd met een relatief hoog opgevoerde balans van sturing en zelforganisatie tasten volgens Mastenbroek (1997) de klassieke methodes van stuurgroepen, projectgroepen, externe onderzoekers en opleidingprogramma, het sturend vermogen en de eigen verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie juist aan. Goed verandermanagement vereist een balans tussen sturing en zelforganisatie. Een top-down gestuurde 'reengineering' wordt een fiasco wanneer de daadwerkelijke inzet en creativiteit van het operationele niveau te weinig aandacht krijgt. Evenzo zal 'empowerment' zonder krachtige en trefzekere sturing tot niets leiden. De twee kernactiviteiten van het verandermanagement sturing en zelforganisatie zijn te vertalen in: focus op visie omlaag en concrete verbeterplannen omhoog. De organisatievisie van Mastenbroek is kort weergegeven in tabel 8.

<i>Sturing</i>	<i>Zelforganisatie</i>
Gemeenschappelijke focus voor het geheel ontwikkelen	Verantwoordelijkheid en identiteit van teams versterken
Sturen op resultaat	Feedback van eigen klanten
Organiseren rond processen gericht op klanten	Autonome taakgroepen
Verplating van structuur	Integratie van functies
Uitwisselen van resultaten tussen onderdelen	Zichtbare resultaten per onderdeel

tabel 8 Sturing en zelforganisatie (Mastenbroek 1997)

Sturing vraagt om focus en regie.

Onder focus wordt een concreet verbeterdoel verstaan zoals kostenbeheersing, klantgerichtheid of procesoptimalisatie. Cultuurverandering of verandering van waarden of managementstijl zijn als focus te vaag, niet goed meetbaar en daarom niet bruikbaar. Deze aspecten moeten wel (indirect) tot ontwikkeling komen tijdens een geslaagd veranderingstraject (sociaal leren).

Regie betreft het monitoren van (tussen)resultaten en het terugkoppelen daarvan aan de betrokkenen in het veranderingsproces. Dit motiveert teams en stimuleert zelforganisatie.

Voor de managementstijl betekent dit:

- het geven van krachtige sturing (sturen, confronteren, richting geven);
- ruimte geven voor eigen invulling (ondersteunen, stimuleren, delegeren).

Een apart aspect van het voeren van regie in een veranderingstraject is het managen van weerstand of verzet. In zekere zin is verzet positief omdat dit duidt op enige stabiliteit en voorspelbaarheid in gedrag. Verzet kan ook een gezonde discussie over de voor- en nadelen van een verandering op gang brengen. Maar verzet tegen verandering heeft ook nadelen: het belemmert aanpassing en vooruitgang. De bronnen van verzet kunnen vanuit het individu of de organisatie komen.

- Individueel verzet komt voort uit de meest elementaire menselijke trekken zoals percepties, karakter en behoeften;
- Organisatie verzet: organisaties zijn per definitie conservatief. Zij bezitten ingebouwde mechanismen die de stabiliteit bevorderen (zie hoofdstuk 3).

Tactieken die het verzet tegen de verandering kunnen aanpakken vinden hun oorsprong in de theorieën over leren en motivatie, zij richten zich op dezelfde waarden die medewerkers motiveren om tot (collectief) leren komen.

In paragraaf 1.5 werden reeds de competenties beschreven van de integrator die de functionele vakgebieden tot één CIRM organisatie moest samensmelten. In het management competentiemodel van SHL (3.4.2) worden deze competenties vertaald naar de rol van people- en vernieuwingsmanager. Barrett (1998) voegt hier de volgende karakteristieken in houding en gedrag aan toe:

- Authentiek zijn (talk the walk and walk the talk); een voorwaarde om vertrouwen op te bouwen. Daarnaast moet er een sfeer worden geschapen waarin anderen zichzelf kunnen zijn.
- Medewerkers (zich laten) ontwikkelen.
- Barrières slechten, zodat teams zich op hun ontwikkeling kunnen concentreren en productief kunnen zijn.
- Acteren als mentor en coach. Managers moeten uit overtuiging hun rol wijzigen van beslisser en controleur in die van ontwikkelaar van motivatie en betrokkenheid.

6.3.2 Motivatie tot transformatie

In paragraaf 3.4.1 beschreven we competenties als de set van gedragsmogelijkheden waardoor een individu in een bepaalde situatie effectief **kan** handelen. Of een individu het gewenste gedrag **zal** vertonen wordt mede bepaald door de motivatie. Motivatie is te definiëren als de bereidheid om iets te doen, afhankelijk van de mate waarin het mogelijk is een behoefte van het individu te bevredigen (Robbins, 2002).

Vanuit de verschillende moderne motivatietheorieën komt naar voren, dat de factoren die de motivatie bepalen deels persoonsgebonden zijn (behoeftheorie van McClelland; behoefte aan prestatie, macht en affiliatie), deels beïnvloedbaar zijn door de organisatie. Van deze laatste groep noemen we:

- Participatie bij doelbepaling en concrete, uitdagende doelen stellen (doelstellingentheorie).
- Verband tussen prestatie en beloning (o.a. rechtvaardigheidstheorie).

- Verwachting dat een bepaalde inspanning zal leiden tot een bepaalde prestatie (verwachtingstheorie).

De mate waarin motivatie factoren een rol spelen is ook cultureel bepaald. We zagen in paragraaf 3.4.5 bij de genoemde landen het verschil tussen de nationale cultuur en de waardering op een vijftal waardedimensies. In landen die hoog scoren op de dimensie welvaart, zoals Nederland, zal de sociale behoefte (behoeftehiërarchie van Maslow) bovenaan staan. In een land waar welzijn hoog scoort zal het implementeren van groepswork medewerkers meer motiveren dan in landen die op deze dimensie laag scoren. In een land als Frankrijk waar de machtsafstand tamelijk groot is en hoog gescoord wordt op zekerheid zullen aanbevelingen uit de doelstellingstheorie niet tot motivatie van medewerkers leiden. Afhankelijk van de cultuur van een land en de daarbij behorende waardedimensies kunnen aanbevelingen gebaseerd op een van de motivatietheorieën medewerkers juist motiveren of niet.

Kijkend naar de waardedimensies van Nederland zijn aanbevelingen vanuit de doelstellingstheorie en verwachtingstheorie toepasbaar. Een concrete aanbeveling is bij het implementeren van CIRM, het inrichten van multidisciplinaire teams of autonome taakgroepen. Voor het ontwikkelen van deze teams zijn uit de motivatietheorieën de volgende aanbevelingen te destilleren:

- Teamleden betrekken bij het bepalen van concrete, uitdagende en realiseerbare doelen.
- Prestatiebeloning invoeren voor teams op basis van SMART doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdig).

Als strategie voor CIRM is o.a. geformuleerd 'het ontwikkelen van toekomstig benodigde competenties' (2.3.2). Dit zal veelal worden gerealiseerd door opleiding en training. Om tijdig te kunnen anticiperen op nieuwe behoeftes uit het primair proces, dienen competenties te worden ontwikkeld voordat de daadwerkelijke vraag ernaar ontstaat. Aangezien de toekomst onzeker is, kan het gebeuren dat nieuw ontwikkelde competenties niet direct tot prestaties leiden. Het motiveren van medewerkers om zich toch extra in te zetten voor het ontwikkelen van deze competenties kan plaatsvinden door het toekennen van een individuele beloningscomponent op basis van competenties ongeacht of deze op dat moment daadwerkelijk worden ingezet.

Competentiebeloning levert naast motivatie ook andere voordelen op voor de organisatie (Robbins, 2002):

- De beloningscomponent kan worden toegepast voor het werven of behouden van (in de toekomst) noodzakelijke competenties.
- Interne vacaturevervulling wordt eenvoudiger wanneer medewerkers over meerdere competenties beschikken (breed inzetbaar zijn).
- De organisatie wordt flexibeler door de aanwezigheid van meer generalisten en minder specialisten.
- De interne communicatie verbetert wanneer medewerkers dezelfde taal spreken (de eilandcultuur wordt afgebroken).

Motivatie kan ook worden gevonden in aantrekkelijk werk. In paragraaf 1.4.1 hebben we het CIRM concept getypeerd als een sociotechnisch besturingsconcept. Vanuit de sociotechniek wordt een herstructurering van de arbeid voorgesteld om demotivatie en vervreemding tegen te gaan (Alblas, 1998). De voorgestelde herstructurering bestaat uit:

- Taakverruiming; vermindering van de horizontale differentiatie leidt tot meer variatie.
- Taakverrijking; vermindering van verticale differentiatie leidt tot verhoging taakniveau.
- Taakrotatie; taakwisseling op hetzelfde niveau geeft variatie en vergroot inzetbaarheid.

Vanuit de sociotechniek wordt ook gesteld dat wanneer bij het ontwerp van het werk geen rekening gehouden wordt met het karakter en de houding van de medewerkers, hun interactiepatronen, hun onderlinge relatie of relatie met het management, het systeem zijn potentieel niet vervuld. In de sociotechniek wordt bovengenoemde herstructurering dan ook toegepast in autonome taakgroepen. De toepassing van deze vorm van herstructurering laat zien, dat betrokkenheid en tevredenheid met het werk toenemen en dat de arbeidsprestaties omhoog gaan.

6.4 CONCLUSIES

De inleiding van dit hoofdstuk eindigt met de stelling, dat CIRM niet 'wegens verbouwing gesloten' kan zijn. De implementatie (en verdere ontwikkeling) van een CIRM organisatie is niet te bereiken met een traditionele reorganisatie. Reorganiseren staat dan voor een schoksgewijze en planmatige verandering van een organisatie, vaak voorbereid in projectgroepen buiten de bestaande organisatie.

Wanneer deze projectgroepen het 'denkwerk' af hebben, wordt het resultaat aan de organisatie opgelegd zodat vervolgens het schuifproces van (met!) mensen en structuren plaats kan vinden. Na de daadwerkelijke verandering ontstaat veelal een periode van onduidelijkheid en onzekerheid waarna de organisatie op zoek gaat naar een nieuw evenwicht.

Een organisatie die flexibel, innovatief en creatief moet zijn om in een complexe en snel veranderende omgeving adequate ondersteuning te bieden, kan met de traditionele aanpak niet meer volstaan.

Flexibiliteit betekent continu aanpassen. De CIRM organisatie dient het aanpassingsvermogen in de organisatie ingebed te hebben in de strategie, de structuur (besturing) en in de cultuur.

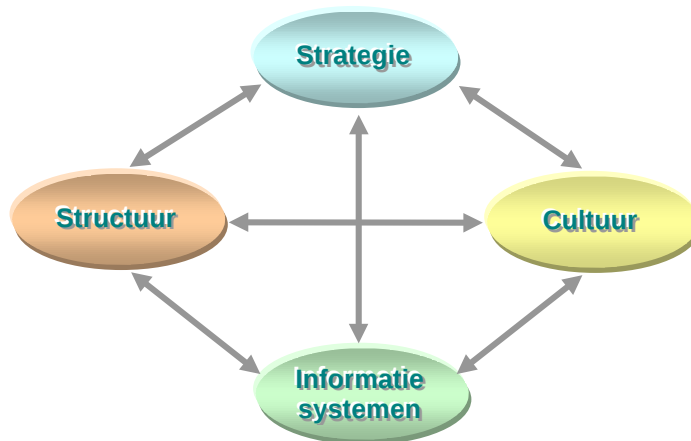
Het beschreven veranderingsproces biedt hiervoor het volgende instrumentarium (methoden en technieken):

<i>Mechanismen</i>	<i>Instrumentarium</i>
Leren	• Leren gericht op het individu, op de niveaus van regels, inzichten en principes, met als doel competentieontwikkeling en vermindering van de leerangst. • Leren gericht op teams (organisatieleren), op de niveaus van regels, inzichten en principes, met als doel de ontwikkeling van de bedrijfscultuur, innovativiteit en creativiteit. • De opdrachtgever bepaalt waartoe geleerd wordt, de medewerker wat en hoe geleerd wordt.
Macht	• Verandermanagement met als kernactiviteiten sturing en zelforganisatie. • Manager als barrièreslechter, mentor en coach.
Belang	• Teamleden betrekken bij het bepalen van concrete, uitdagende en realiseerbare doelen. • Prestatiebeloning invoeren voor teams op basis van concrete doelstellingen. • Competentiebeloning invoeren voor individuen ter motivatie van competentieontwikkeling. • Motivatie vergroten door taakverruiming, taakverrijking en taakrotatie.

7 SYNTHESE

Bedrijfsvoering in een complexe en snel veranderende omgeving betekent leren omgaan met mentale onzekerheid en onvoorspelbaarheid van de situatie. Om in een dergelijke omgeving succesvol te zijn, worden nieuwe eisen gesteld aan de organisatie als geheel en daarmee ook aan de bedrijfsondersteunende functies. Een nieuwe benadering van bedrijfsondersteuning kan hierin voorzien: CIRM. Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM) is een besturingsconcept waarmee alle bedrijfsondersteunende functies op elkaar afgestemd worden en doelgericht ingezet ten behoeve van het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Voor een totaal beeld van het CIRM concept met zijn implementatieaspecten bezien we de organisatie aan de hand van het organisatiemodel van Mastenbroek.



7.1 STRATEGIE

In een stabiele omgeving kan een organisatie zich onderscheiden door een optimale beheersing van de bedrijfsprocessen. Efficiency, effectiviteit, planning en control zijn hier de sleutelbegrippen. In deze veelal functioneel ingerichte organisaties ligt het zwaartepunt ook voor bedrijfsondersteuning op beheersing van kwaliteit en kosten.

Een complexe en snel veranderende omgeving vraagt om een heroriëntatie, het verandervermogen van een organisatie wordt nu de succesbepalende factor. Sleutelbegrippen daarbij zijn flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit. Het CIRM concept is ontwikkeld om organisaties in 'een stroom van verandering' te faciliteren en voortdurend te anticiperen op komende veranderingen. De sleutelbegrippen flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit vormen daarbij de specifieke kenmerken van de CIRM organisatie.

'Ondernemingen kunnen alleen de race van dynamische concurrentie winnen wanneer ze door blijvende strategische vernieuwing in staat zijn tot exploratie van de onbekende toekomst en exploitatie van het bekende verleden' (Volberda, 1998).

Ondersteuning in deze dynamische omgeving vraagt om passende managementstrategieën. Strakke planning en centrale sturing zullen worden vervangen door organisatorische activiteiten en preparedness strategieën. De implementatie van CIRM behelst een strategische keuze die op tactisch niveau moet worden ingericht. Ze vormt voor de ondersteunende organisatie een strategieverandering waarvoor competenties moeten worden ontwikkeld. Nieuwe overtuigingen en onderliggende waarden moeten worden aangeleerd, oude moeten worden afgeleerd; hiermee is sprake van een transformerende verandering.

Het transformatieproces is een wezenskenmerk van het CIRM concept, ook na implementatie wordt dit proces voortgezet, immers het inrichtingsniveau van de CIRM organisatie zal functioneren als een continu verbeterings- en vernieuwingsinstrument met als kerntaak proces- en productinnovatie. Er zal sprake zijn van een continu proces van verandering en transformatie, waarmee het transformatieproces deel wordt van het besturingsproces van CIRM.

De snelheid en richting van het transformatieproces zijn afhankelijk van de eisen uit het primair proces, de veranderingen in de (organisatie)omgeving en het verandervermogen (flexibiliteit, innovativiteit en creativiteit) van de CIRM organisatie.

7.2 STRUCTUUR

Om het verandervermogen van een organisatie goed te ondersteunen, dient de bedrijfsondersteuning de eigenschap flexibiliteit te bezitten. Flexibiliteit als eigenschap van een ondersteunende organisatie heeft zowel betrekking op het besturingsvermogen van CIRM als op de bestuurbaarheid van de organisatie. Het besturingsvermogen komt tot uitdrukking in de besturingsmaatregelen die zij neemt. De bestuurbaarheid of veranderbaarheid van de organisatie krijgt vorm in het ontwerp en de invulling van de ondersteunende processen. Bij de inrichting van de organisatiestructuur (productie-, besturings- en informatiestructuur) dient aandacht besteed te worden aan de beheersbaarheid.

CIRM is te typeren als een sociotechnisch besturingsconcept op tactisch niveau (inrichtingsniveau), dat zich bezighoudt met de optimale inrichting van de organisatie. Op het inrichtingsniveau wordt voortdurend gezien of, op basis van de functie-eisen van het strategisch niveau en de knelpunten en inzichten vanuit het operationele niveau, de structuur van de organisatie aanpassing behoeft. Het inrichtingsniveau van de CIRM organisatie functioneert hiermee als een continu verbeterings- en vernieuwingsinstrument met als kerntaak proces- en productinnovatie.

Herinrichting op basis van processen sluit aan bij de stroomsgewijze productiestructuur van De Sitter. Het werk wordt zoveel mogelijk in één stroom georganiseerd hetgeen leidt tot afschaffing van schotten tussen afdelingen, taakintegratie en flexibele taakverdeling plus een vereenvoudiging van de besturingsstructuur door minder scheiden en splitsen.

Te veel verandering kan tot chaos leiden, te weinig tot starheid. Gewezen wordt op het belang van het bewaren van evenwicht tussen deze twee uitersten. Dit vergt zowel flexibiliteit als stabiliteit van de organisatie. De paradoxaal aandoende omschrijving 'dynamische robuustheid' geeft dit kenmerk van de CIRM organisatie goed weer. Zogenaamde stabiliteitsstructuren bieden een organisatorische oplossing om de balans te vinden tussen de noodzaak tot verandering en het verlangen naar stabiliteit.

7.3 INFORMATIESYSTEMEN

Taakverdeling en coördinatie vormen de essentie van organiseren. Bij het ontwerp van de organisatie gaat het erom de coördinatie tot stand te brengen die door het verdelen van taken tussen de verschillende posities is verbroken. Op punten waar zuivere hiërarchie tekort schiet zijn aanvullende structuren voor die coördinatie noodzakelijk. Als aanvullend coördinatiemechanisme krijgt het gebruik van informatietechnologie (IT) steeds meer aandacht. De ontwikkelingen in de IT (ERP, IRP, FMIS) maken een vergroting van de coördinatie mogelijk binnen de organisatie en geven toegang tot informatie die reikt tot over de grenzen van de organisatieonderdelen heen.

Indien IT gebruikt wordt voor het fundamenteel herontwerpen van processen, productieketens en organisatiestructuren kan men niet meer spreken van een aanvullend coördinatiemechanisme maar van een vervangend coördinatiemechanisme.

Informatiesystemen spelen niet alleen een rol in de coördinatie maar leveren ook feed-back op de resultaten. Voor het volgen van de organisatietransformatie is dat van groot belang. De informatiesystemen leveren op onderdelen, mits daarop ingericht, input voor diagnose-instrumenten zoals het INK-managementmodel.

7.4 CULTUUR

Anticiperen op komende veranderingen door het ontwikkelen van flexibiliteit, innovativiteit en, creativiteit (preparedness strategie) moet leiden tot een CIRM organisatie die veranderingen niet als bedreigingen ervaart maar daarin juist de uitdaging zoekt. Dit vergt een cultuuromslag.

Cultuur is het product van sociaal leren. De gemeenschappelijke denk- en handelwijzen die *blijken te werken* worden tot elementen van de cultuur. De bedrijfscultuur is veranderbaar door niet alleen dingen anders te doen maar ook door andere dingen te doen. Het leerproces om de benodigde competenties te ontwikkelen schept de gelegenheid tot sociaal leren.

Leren is een cyclisch proces van doen → bezinnen → denken → beslissen. In eerste instantie wordt er individueel geleerd, maar als het gaat om een gedragsverandering in een organisatie moet er ook

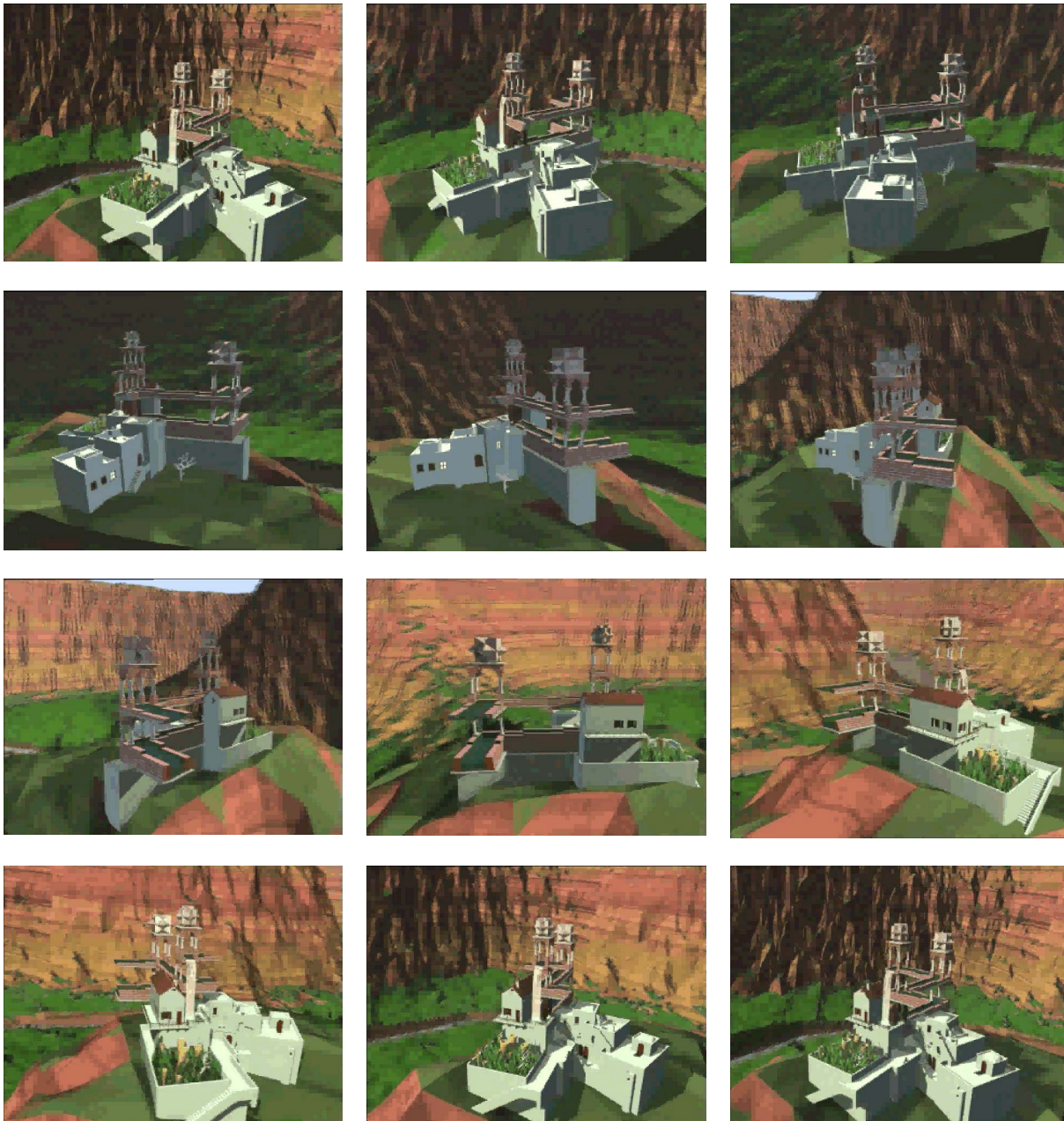
collectief geleerd worden. Het met elkaar uitwisselen van beelden is van essentieel belang om het organisatieleren en daarmee de cultuurverandering vorm te geven.

Innovatie komt tot stand in een proces van (organisatorische) kenniscreatie. Ook dit proces kent een cyclisch verloop van socialisatie → externalisatie → combinatie → internalisatie en toont grote overeenkomsten met het leerproces. In beide processen is sprake van groepsprocessen waarin beelden worden uitgewisseld. Geschikte structuren hiervoor zijn bij voorbeeld autonome taakgroepen, zelfsturende teams en multidisciplinaire teams.

Goed verandermanagement vereist een balans tussen sturing en zelforganisatie. De manager functioneert als barrièreslechter, mentor en coach. Daarnaast dient hij medewerkers te motiveren. Motivatie kan gevonden worden in aantrekkelijk werk. Vanuit de sociotechniek worden instrumenten aangereikt voor een herstructurering om de demotivatie en vervreemding van arbeid tegen te gaan in de vorm van taakverruiming, taakverrijking en taakroulatie toegepast in autonome taakgroepen.

De transformatie van een functioneel ingerichte organisatie naar een CIRM organisatie heeft de kenmerken van een lerende organisatie. Mensen worden volwassen behandeld. In een lerende organisatie bepalen medewerkers zelf wat er geleerd wordt en op welke wijze. De opdrachtgever (directie) bepaalt alleen waartoe er geleerd wordt. Dit doet zij via een positieve formulering van het vraagstuk. In een opleidingsprogramma van een lerende organisatie worden de rol, bijdrage en verantwoordelijkheden van de deelnemers geëxpliciteerd.

De essentie van een organisatie zit in de hoofden van de mensen, niet in de systemen of de procedures.



Een stroom van verandering in veranderend perspectief

GERAADPLEEGDE LITERATUUR EN ARTIKELN

Boeken

- Alblas, G. (1998). *Individu en organisatie. Organisatie & Management deel 3*. Utrecht: Lemma BV / Open Universiteit Utrecht
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (1997). *Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese
- Barrett, Richard (1998). *Liberating Corporate Soul. Building a Visionary Organization*. Boston: Butterworth-Heinemann (Reed Elsevier)
- Caluwé, L. & Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Doorewaard, J.A.C.M. & Nijs, W.F. de (1992). *Integraal Management*. Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese
- Englert, John (2000). *The Strategic Alignment Handbook. A Corporate Infrastructure Resource Management Application Guide*. The IDRC foundation, report no. 58.
- Foster, R.N. & Kaplan, S. (2002). *Excellent ondernemen. De noodzaak tot een strategie van transformatie*. Benelux: Pearson Education
- Galbraith, J.R. (1997). *Het ontwerpen van complexe organisaties*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994). *De strijd om de toekomst*. 4e druk 1999, Schiedam: Scriptum Books
- Hardjono, T.W. & Bakker, R.J.M. (2001). *Management van processen. Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer
- Jägers, H.P.M. & Jansen, W. & Coun, M. & Man, H. de (1998). *De structuur van de organisatie. Organisatie & Management deel 2*. Utrecht: Lemma BV / Open Universiteit Utrecht
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (1996). *Management en Organisatie. Theorie en Toepassing*. 6e druk, Educatieve Partners Nederland BV, Houten / Stenfert Kroese
- Krimpen, J. (1997). *Facilitaire dienstverlening doorgelicht. Een contingentiemodel voor organisatie en transformatie*. Utrecht: Lemma BV
- Kruijff, M. & Stoker, J. (1999). *Managen met competenties. Een permanente dialoog tussen mens en organisatie*. Berenschot Fundatie / Elsevier bedrijfsinformatie BV
- Kurstjens, M. & Elverding, G. & Haring, J.J. (2001). *Corporate Infrastructure Resource Management. Business Support van €IRM naar SIRM*. Schiphol: MAROJA. Doctoraalscriptie postdoctorale opleiding MFM, Rijksuniversiteit Groningen.
- Leeuw, A.C.J. de (2000). *Bedrijfskundig Management. Primair proces, strategie en organisatie*. Assen: Van Gorcum
- Maas, G.A.W. & Pleunis, J.W. (2001). *Facility Management. Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Man, H. de & Coun, M. (1998). *Kennismaking met de organisatiekunde. Organisatie & Management deel 1*. Utrecht: Lemma BV / Open Universiteit Utrecht
- Man, H. de & Coun, M. (1998). *Management. Organisatie & Management deel 4*. Utrecht: Lemma BV / Open Universiteit Utrecht
- Mastenbroek, W.F.G. (1997). *Verandermanagement*. 4e druk 1999, Heemstede: Holland Business Publications
- Materna, R. & Parker J. R. (1998). *Corporate Infrastructure Resource Management, an emerging source of competitive advantage*. Norcross, Georgia 30092 U.S.A. The IDRC foundation, research bulletin no. 22.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. 2e druk 1999, Schiedam: Scriptum Management
- Porter, Michael (1997). *Concurrentievoordeel, de beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*. 6e druk, Amsterdam/Antwerpen: Contact
- Robbins, Stephen P. (2002). *Gedrag in organisaties*. 6e editie Benelux: Pearson Education
- Schein, Edgar H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. 2e druk 2001, Schiedam: Scriptum
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. 2e herziene druk 1998, Assen: Van Gorcum
- Steensma, Herman e.a. (1999). *Trends in organisatieverandering*. Utrecht: Lemma BV
- Swieringa, J & Elmers, B. (1996). *In plaats van reorganiseren*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). *Op weg naar een leverende organisatie*. Groningen: Wolters Noordhoff Management
- Treacy, M. & Wiersma, F. (1995). *De discipline van marktleiders, kies uw klanten, verklein uw focus en domineer de markt*. Schiedam: Scriptum Management
- Volberda, H.W. (1992). *Organizational Flexibility, Change and Preservation. Flexibility Audit & Redesign Method*. Groningen: Wolters-Noordhof
- Volberda, H.W. (1998). *Blijvend strategisch vernieuwen. Concurren in de 21e eeuw*. Deventer: Kluwer
- Wagner, Ph. E. (1997). *Organisatiediagnose: Uitgangspunten voor de beschrijving, analyse en beoordeling van organisaties*. Reader module 5 MFM8. Groningen: Wagner-Advies

Artikelen

- Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (1999). *Kennisabsorberend vermogen van een onderneming*. Management & Organisatie, aflevering 2, maart/april 2000
- Gerritz, J.A. (2001). *Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM)*. Facility Management Handboek, aflevering 20, juni 2001
- Gerritz, J.A. & Heilijgers, M.J. (2000). *Corporate Infrastructure Resource Management*. Facility Management Magazine, september 2000
- Jeu, Jan de & Jurriëns, Jan A. (2002). *Facilitaire Organisaties van Kosten naar Toegevoegde Waarde*. Facility Management Magazine, juni 2002
- Kreling, M. (1999). *Naar een flexibele organisatie*. Nijmegen: Doctoraalscriptie bedrijfswetenschappen, Koninklijke Universiteit Nijmegen
- Scott-Morgan, P. & Hoving, E. & Smit, H. & Slot, A. vd (2001). *Het einde van de verandering*. Vertaling en samenvatting Guido van den Heuvel. Management Select, juli/augustus 2001
- Waardhuizen, F. van (1999). *Corporate Infrastructure Resource Management. Strategische FM lost op in nieuwe setting*. Facility Management Magazine, november 1999
- Wijers, H. (1999). *Service Level Agreements een heilloze weg? Een zoektocht naar een nieuw afstemmingsinstrument voor de facilitaire organisatie en haar klanten*. Groningen: Masterartikel postdoctorale opleiding MFM, Rijksuniversiteit Groningen.

REGISTER

Aandeelhouders.....	20
Alblas, G.	54, 64
Barrett, Richard.....	28, 37, 41, 42, 43, 63
Bedrijfscultuur	23, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 43, 60, 65, 68
Bedrijfsondersteuning	7, 10, 11, 12, 15, 19, 25, 26, 29, 30, 31, 39, 45, 50, 51, 57, 58, 67, 68
Beheersbaarheid.....	15, 17, 34, 39, 46, 48, 50, 54, 55, 68
Besturingsconcept	7, 9, 14, 17, 19, 21, 34, 39, 45, 53, 64, 67, 68
Competenties.....	12, 20, 23, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 41, 63, 64, 67, 68
CRE.....	11, 12, 18, 20
Creativiteit	25, 26, 27, 31, 34, 36, 38, 39, 45, 50, 58, 62, 65, 67, 68
Cultuur	7, 19, 22-31, 35-43, 47, 48, 51, 57, 58, 60, 61, 64, 65, 68
Doelstelling	24, 25, 27, 35, 40, 42, 45, 50, 51, 55, 60
Doorewaard, J.A.C.M. & Nijs, W.F. de	14, 15
Englert, John.....	11, 15
Facility Management.....	9, 11, 12
Facility manager.....	9, 19
Flexibiliteit	13, 15, 20, 25, 26, 28, 30-39, 45, 46, 48, 50-55, 58, 65, 67, 68
FM	9, 11, 12, 18, 19, 20
Galbraith, J.R.	17
Gedrag	23, 29, 30, 51, 58, 59, 60, 61, 63
Gerritz, J.A.	11, 14
Gerritz, J.A. & Heilijgers, M.J.	10
Hamel, Gary & Prahalad, C.K.	12, 32
Hardjono, T.W. & Bakker, R.J.M.....	51
HRM	11, 18, 19, 20
ICT	10, 11, 12, 19, 40
IDRC	9, 12
INK model	40, 41, 42, 51, 55, 68
Innovativiteit	25, 27, 28, 30, 31, 34, 39, 40, 45, 50, 55, 58, 60, 65, 67, 68
Inrichting	14, 16, 17, 18, 21, 29, 30, 34, 37, 39, 40, 45, 51, 53, 54, 55, 68
Inrichtingsniveau	14, 16, 17, 18, 21, 22, 29, 39, 45, 50, 53, 54, 55, 67, 68
Integraal management.....	9, 12, 13, 14, 15, 16, 21
IT	9, 12, 17, 18, 19, 20, 31, 48, 68
Jägers, H.P.M. & Jansen, W. & Coun, M. & Man, H. de	45, 47, 48
Jeu, J. de & Jurriëns, J.A.	53
Kerncompetenties	10, 36, 38
Kreling, M.	33
Kruijff, M. & Stoker, J.	35
Lean production	34, 38
Leeuw, A.C.J. de.....	7, 12, 15, 21, 22, 25, 29, 39, 41, 45, 57, 61
Maas, G.A.W. & Pleunis, J.W.	12
Man, H. de & Coun, M.	20, 22, 23, 45, 47, 48
Maslow, A.	41, 64
Mastenbroek, Willem F.G.	19, 26, 31, 38, 62, 63, 67
Materna, R. & Parker, J.R.....	9, 12
Meerwaarde	12, 13, 14, 19, 20
Missie	21, 23, 24, 42, 43, 50, 55, 61
Morgan, G.	21, 22, 46
Motivatie	29, 41, 58, 62, 63, 64, 65, 69
Nonaka, I. & Takeuchi, H.	7, 8, 27, 39
Ondersteuning	10, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 26, 31, 38, 50, 51, 55, 58, 65, 67
Ontwerpprincipes.....	17, 23, 48, 49
Organisatiemodellen	34
Organisatieontwikkeling	7, 8, 19, 28, 29, 43
Overtuigingen.....	23, 29, 30, 35, 36, 37, 39, 67
Porter, Michael.....	11, 14, 18
Preparedness strategieën.....	33, 34, 38, 58, 67
Processen	9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 29, 35, 37, 40, 41, 45, 48, 50, 51, 53, 55, 57, 63, 68, 69
Robbins, Stephen P.	37, 63, 64
Schein, Edgar H.	23, 29, 35, 36, 37, 58

Sitter, L.U. de	11, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 48, 51, 53, 54, 55, 68
Sociotechniek	16, 21, 34, 64, 69
Stabiliteitsstructuren	46, 55, 68
Steensma, Herman e.a.	28, 34, 35
Strategie	7, 10, 14, 15, 19, 21, 24-46, 50, 54, 55, 58, 60, 61, 64, 65, 67, 68
Structuur	7, 15-21, 24, 26-28, 31, 34-38, 42, 45-55, 58, 60, 61, 63, 65, 68
Swieringa, J & Elmers, B.....	57
Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M.	58, 60, 61
Toegevoegde waarde	12, 13, 14, 41
Transformatie	22, 28, 29, 30, 39, 40, 41, 42, 57, 61, 63, 67, 69
Treacy, M. & Wiersma, F.	17, 52
Visie.....	16, 17, 19, 21, 23, 24, 29, 36, 42, 43, 46, 57, 62
Volberda, H.W.....	26, 32, 33, 51, 52, 67
Waarden.....	22, 23, 26, 29, 30, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 48, 58, 63, 67
Waardhuizen, F. van	12



All M.C. Escher works (c) 2002 Cordon Art - Baarn - Holland. All rights reserved. Used by permission