

Netwerkorganisaties en het netwerkregime

Prof. Dr. Patrick Vermeulen

Who am I?

Currently: Full professor Organisation Design & Development, Radboud University
Academic Partner – Prepared Mind

Before: Associate Professor – Tilburg University, Tias Business School
Assistant Professor – Rotterdam School of Management
PhD – Radboud University

Recent research themes

- Organisation of work in nursing homes/municipalities/hospitals
- Designing communities and networks
- Intervention/action research
- Organizations and institutions

Agenda

1. Terugblik: Organisatieregimes
2. Netwerkorganisaties: wat zijn het?
3. Intra-organisatienetwerken
4. Inter-organisatienetwerken
5. Het ontwerpen van netwerkorganisaties
6. Praktische voorbeelden

1. Terugblik: Organisatieregimes



Uitgangspunten klassiek organiseren: bureaucratisch regime

- **Veel van hetzelfde maken**
- Behalen van **schaalvoordelen** en **standaardisatie**
- Assumptie: de **som van geoptimaliseerde delen**, levert ook een geoptimaliseerd geheel
- **Wantrouwen**: de mens is een lui wezen, en is enkel in geld geïnteresseerd
- **Arbeidsdeling**: Specialisatie, hierarchie, command & control

Gevolgen:

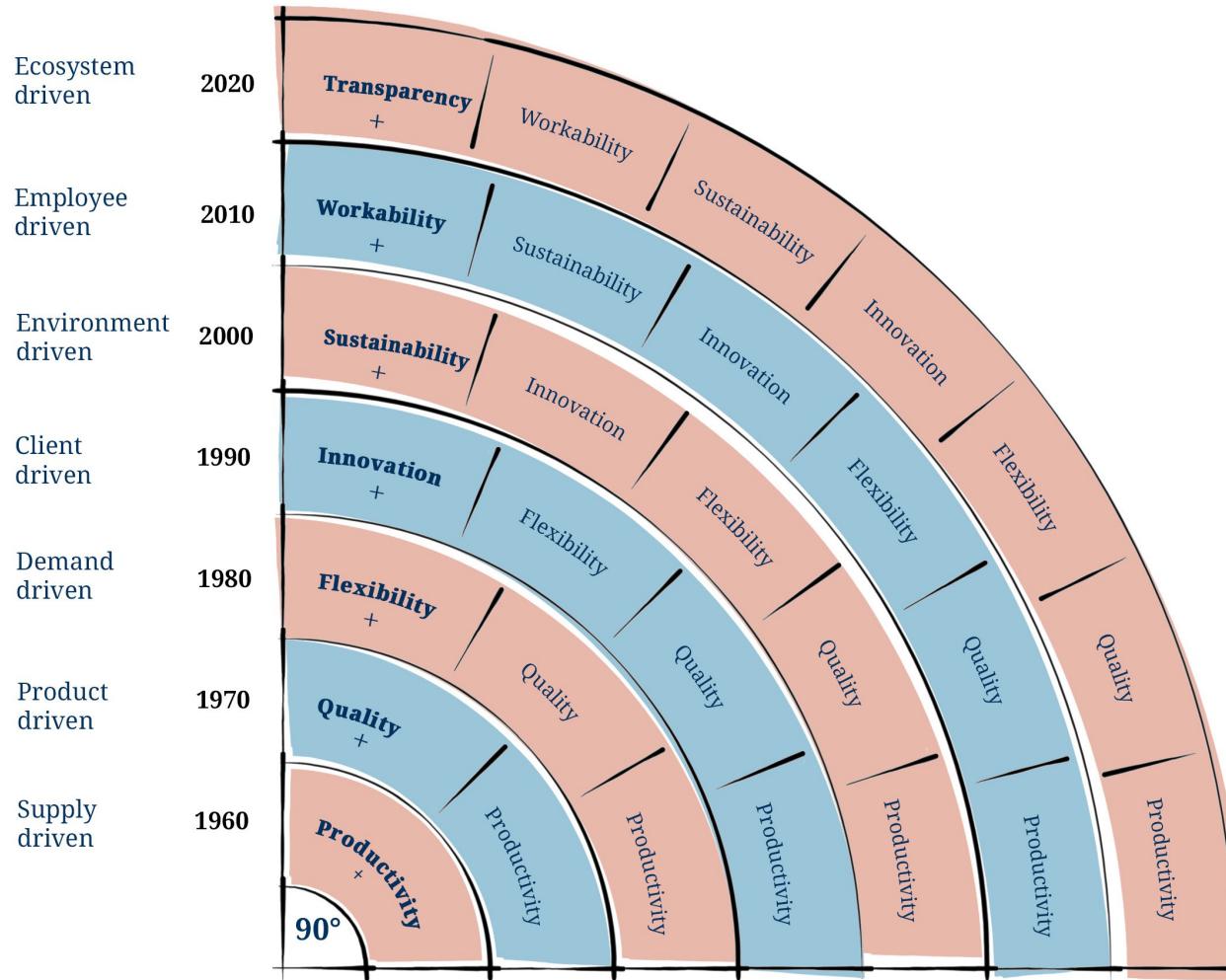
- **Complexe organisaties, simpele taken**
- En: **cultuur- en gedragsproblemen** (ogenschijnlijk...)

Uitgangspunten klassiek organiseren

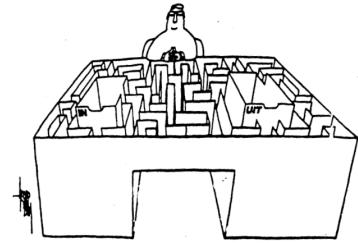
- 
- Scheiding van denken en doen:
 - Uitvoeren
 - Voorbereiden
 - Ondersteunen
 - Taaksplitsing
 - Standaardisatie
 - Tijdsnormen
 - Werkinstructies
 - ...
- Kortcyclische taken
 - Functionele specialisatie
 - Hiërarchie:
 - Strategisch
 - Tactisch
 - Operationeel
 - Staf-lijn structuur
 - ...



ORGANIZATION ORIENTATION

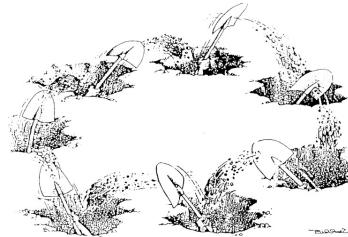


KLASSIEKE ORGANISATIES EN MODERNE EISEN



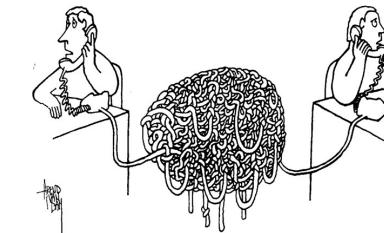
Kwaliteit van de organisatie

- Hoge storingskans
- Lange doorlooptijden
- Hoge voorraden
- Lage flexibiliteit
- Lage betrouwbaarheid
- Laag innovatievermogen
- Moeilijke kwaliteitsbeheersing
- Onzuivere kostencalculatie per order



Kwaliteit van de arbeid

- Hoog verzuim- en stressrisico
- Vervreemding
- Weinig leer en ontwikkelmogelijkheden

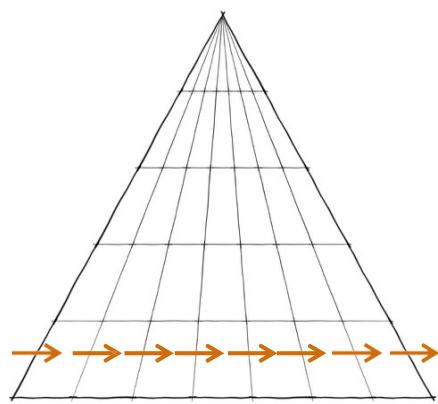


Kwaliteit van de arbeidsrelaties

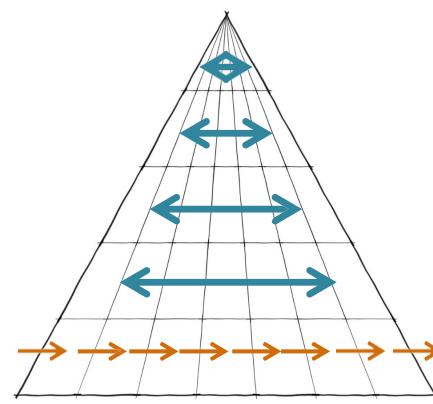
- Complexe en onoverzichtelijke afstemming
- Samenwerkingsproblemen

Organisatieregimes

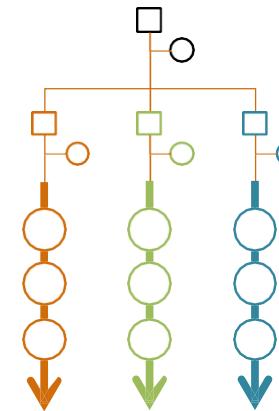
Let op: in het boek wordt geen onderscheid gemaakt tussen functioneel en verlicht functioneel. Er is daarnaast nog een pioniersregime. Dat zit niet in dit overzicht.



Functioneel
(bureaucratisch)
regime



Verlicht
Functioneel
regime



Stroomsgewijs of
Flexibel regime

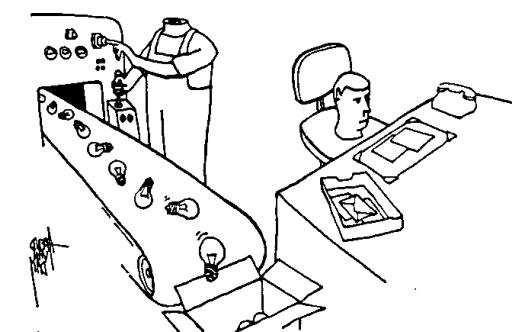
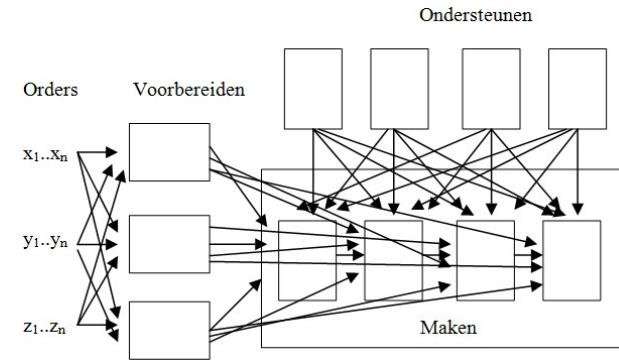
ONTWERPPARAMETERS

Productiestructuur

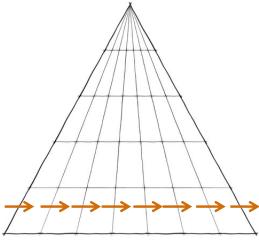
1. De mate van functionele concentratie
2. De mate van scheiding van uitvoering, voorbereiding en ondersteuning
3. De mate van splitsing in deeltaken

Besturingsstructuur

4. De mate van scheiding van uitvoerende en regelende (bestuurlijke) activiteiten
5. De mate van splitsing van de regeling over procesdelen
6. De mate van splitsing van de regeling per aspect
7. De mate van scheiding van de regelende (bestuurlijke) activiteiten naar niveau
8. De mate van splitsing naar stappen in de regelkring

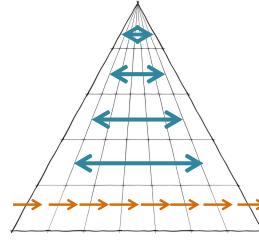


Organisatie-regimes: processen, structuur, cultuur



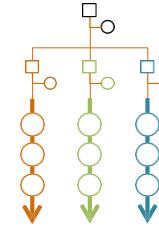
**Functioneel
(bureaucratisch)
regime**

Efficiëntie
Centrale besluitvorming
Scheiding denken en doen
Status – positiemacht
Command & control
Regels en procedures
Bureaucratie en beïnvloeding



**Verlicht functioneel
regime**

Procesbeheersing
Centrale planning
Veel horizontaal overleg
Afgevlakte hiërarchie
Nadruk op betrokkenheid
Waarden en verbinding
Continue verbetering



**Stroomsgewijs of
Flexibel
regime**

Decentraal, wendbaar
Primair proces leidend
(klant, product, regio)
Denken & doen
Brede inzetbaarheid
Deskundigheid en bijdrage
Teams en zelforganisatie

2. Netwerk organisaties: wat zijn het

Veel verschillende vormen en ideeën

Het verschil tussen netwerk als organisatievorm en netwerkperspectief als methode

Netwerkorganisaties: wat zijn het?

- Om te beginnen, is het belangrijk te stellen dat:
- Het woord netwerk voor van alles en nog wat wordt gebruikt, “hippe term”, maar er is een verschil tussen:
 1. Interactie-netwerkperspectief als **bril (optiek)** om naar organisaties te kijken
 2. Sociale netwerkanalyse als **methode** om organisatiedynamieken te bestuderen
 3. Netwerk als **organisatievorm**
- Het boek gebruikt vanaf het begin de bril van organisaties als interactienetwerken om naar organisaties te kijken en over ontwerp/ herontwerp na te denken (zie h5).
- Met deze bril worden vier ontwerpregimes gedefinieerd
- En daar is het netwerkregime er een van, en daar gaat dit college over

Netwerkorganisaties: wat zijn het?

- Hoe heeft de netwerkorganisatie als organisatievorm zich in literatuur ontwikkeld?
- Begin jaren negentig: **Miles & Snow** (1992)

“It is widely recognized that we are in the midst of an organisational revolution” (p. 52)

- Door toenemende concurrentie en globalisatie neemt de onvoorspelbaarheid toe
- Hierdoor zijn “klassieke” hiërarchische structuren niet meer relevant
- En ontwikkelen zich organisatievormen die meer op netwerken lijken dan op traditionele Pyramides

Netwerkorganisaties: wat zijn het?

- Volgens Miles en Snow kenmerken deze netwerken zich als volgt:
 - Clusters van organisaties of specialisten die door de markt worden gestuurd in plaats van door top-down management
- **Podolny & Page (1998)**

We define a network form of organization as any collection of actors ($N > 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange. (p. 59)

- Dus daar vallen heel veel typen “netwerken” onder

Joint ventures, strategic alliances, business groups, franchises, research consortia, relational contracts, and outsourcing agreements

Netwerkorganisaties: wat zijn het?

- **Granovetter:** strength of weak ties (1977)
 - Nadruk op sociale relaties tussen “nodes” in organisatiennetwerk
 - Wordt vaak als grondlegger van de methode van **sociale netwerkanalyse** gezien
 - Hoewel belangrijk, weinig houvast voor (her) ontwerp, want heeft het niet over netwerk als organisatievorm, maar heeft het over een breder toepasbare manier van kijken naar organisaties in het algemeen.
- Dus: het lijken wat “brede” en wellicht onduidelijke definities van netwerkorganisaties
 - Onderzoek erg beschrijvend (welke vormen zijn er)
 - Biedt weinig houvast voor ontwerpers door de verscheidenheid en onduidelijkheid

Netwerkorganisaties: wat zijn het?

- Daar is de laatste jaren wat verbetering in
- Borgatti & Foster (2003); Provan, Fish & Sydow (2007), Kuipers et al. (2018), Moorkamp (2019)
- Duidelijk verschil tussen **inter** en **intra** organisatiennetwerken
 - Inter: “*A whole network is viewed here as a group of three or more organizations connected in ways that facilitate achievement of a common goal*”
 - Intra: gedecentraliseerde organisaties met intensieve integratie tussen activiteiten, actoren en afdelingen om snel op **steeds veranderende** marktvraag in te spelen.

3. Intra-organisatienetwerken

Intra-organisatienetwerken

- Zoals gezegd, dit zijn:

gedecentraliseerde organisaties met intensieve integratie tussen activiteiten, actoren en afdelingen om snel op **steeds veranderende** marktvraag in te spelen.

- Het groeperen en hergroeperen van actoren en activiteiten is hier dus ook heel belangrijk omdat
 - Deze organisaties ook te maken krijgen met turbulentie in de omgeving
 - Het boek noemt dit “hyper turbulente orderstromen”
 - Wat betekent dat vragen en opdrachten van klanten steeds anders zijn en dus continue “flexibiliteit” gevraagd wordt
- Enkele voorbeelden hiervan zijn:
 - Bepaalde gedeelten van de zorg, politie, krijgsmacht en consultancy werk
 - Met name die klantvragen waarbij de relatie tussen oorzaak, diagnose en oplossing heel lastig is

Ziekenhuizen

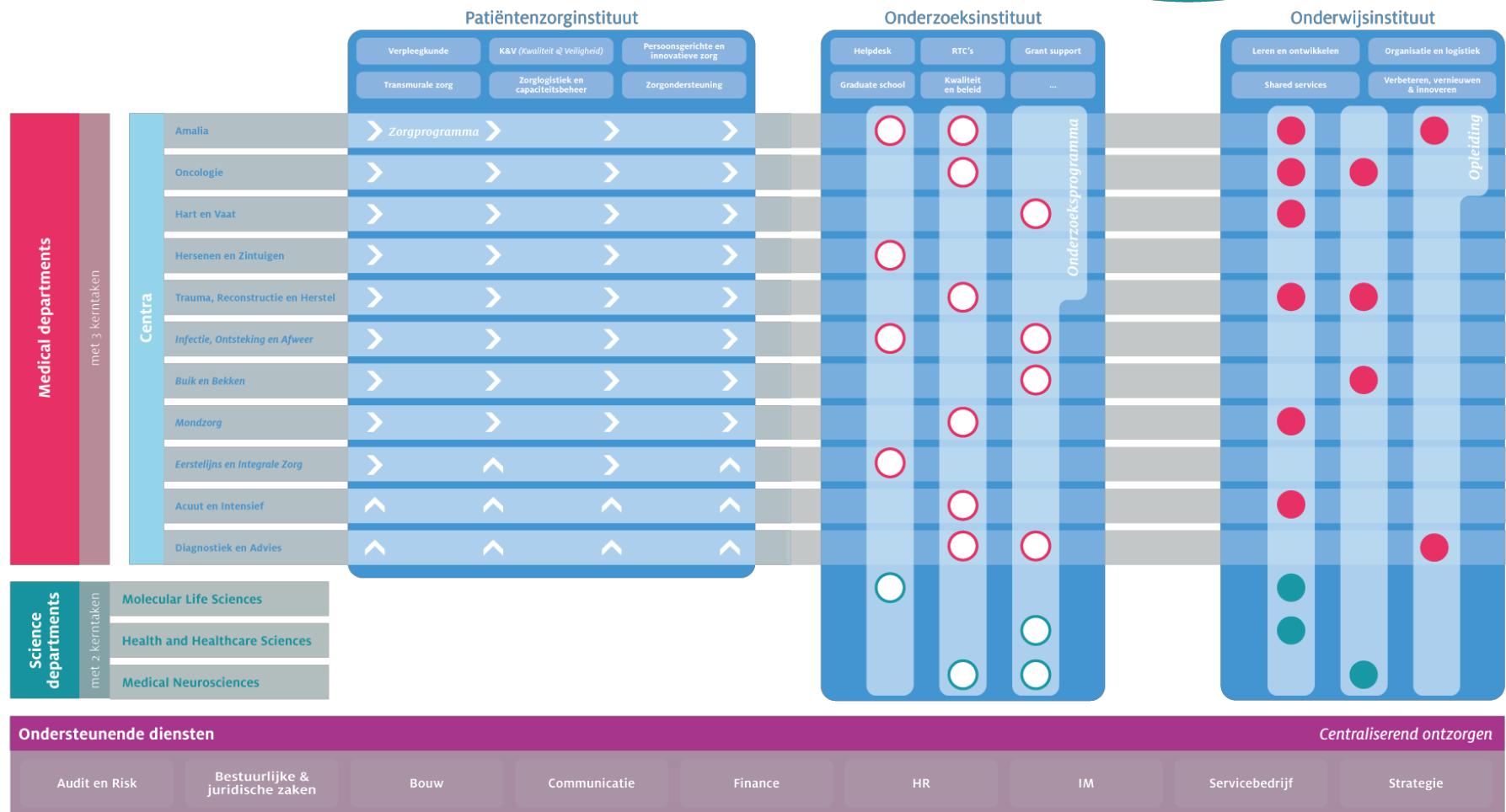
- Zorg (Christensen et al., 2009)
 - Veel patiënten hebben klachten waarbij niet direct een duidelijke diagnose te stellen is (aspecifieke symptomen)
 - Daarbij hebben veel ziekten geen duidelijk patroon tussen oorzaak, diagnose en behandeling
 - Dit betekent dus dat groepen specialisten per geval samengesteld moeten worden voor diagnose en behandeling
- Het vaak **functionele ontwerp** van ziekenhuizen maakt dat **niet gemakkelijker**, waardoor medewerkers heel erg hun best moeten doen om teams samen te stellen
- Dit is wat het boek een “**pseudo netwerk**” noemt



OR

PAR

Stafconvent

UMC Raad
VARMedezeggenschap
en adviesorganenRaad van
BestuurInnovatiehub
REshape
i.lab
Valorisatie

Spotify model



Spotify is sinds de oprichting in 2006 uitgegroeid tot een service met maandelijks

>550 miljoen actieve gebruikers die toegang hebben tot miljoenen liedjes, videos en podcasts.

Het bedrijf telt ruim 5580 werknemers en heeft in 2022 een omzet van 11,7 miljard dollar.

Geen wonder dat veel organisaties, waaronder ING, het organisatiemodel van Spotify hebben gekopieerd en geadopteerd.

Squads

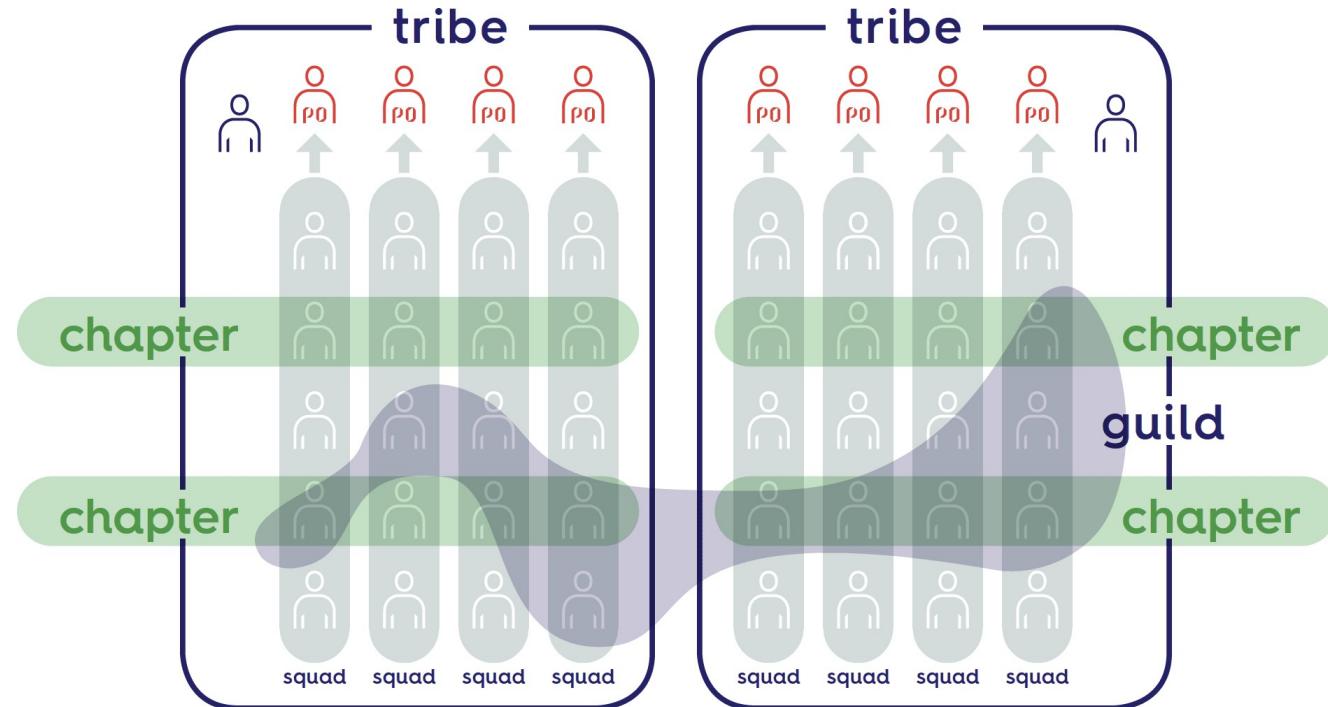
- De basis van het Spotify model wordt gevormd door de Squads.
- Een Squad is vergelijkbaar met een team.
- Een Squad is zelfsturend: een mini-startup die met een multidisciplinair team alle kennis en competenties in huis heeft om een product of dienst van ontwerp tot eindproduct op te leveren.

Tribes

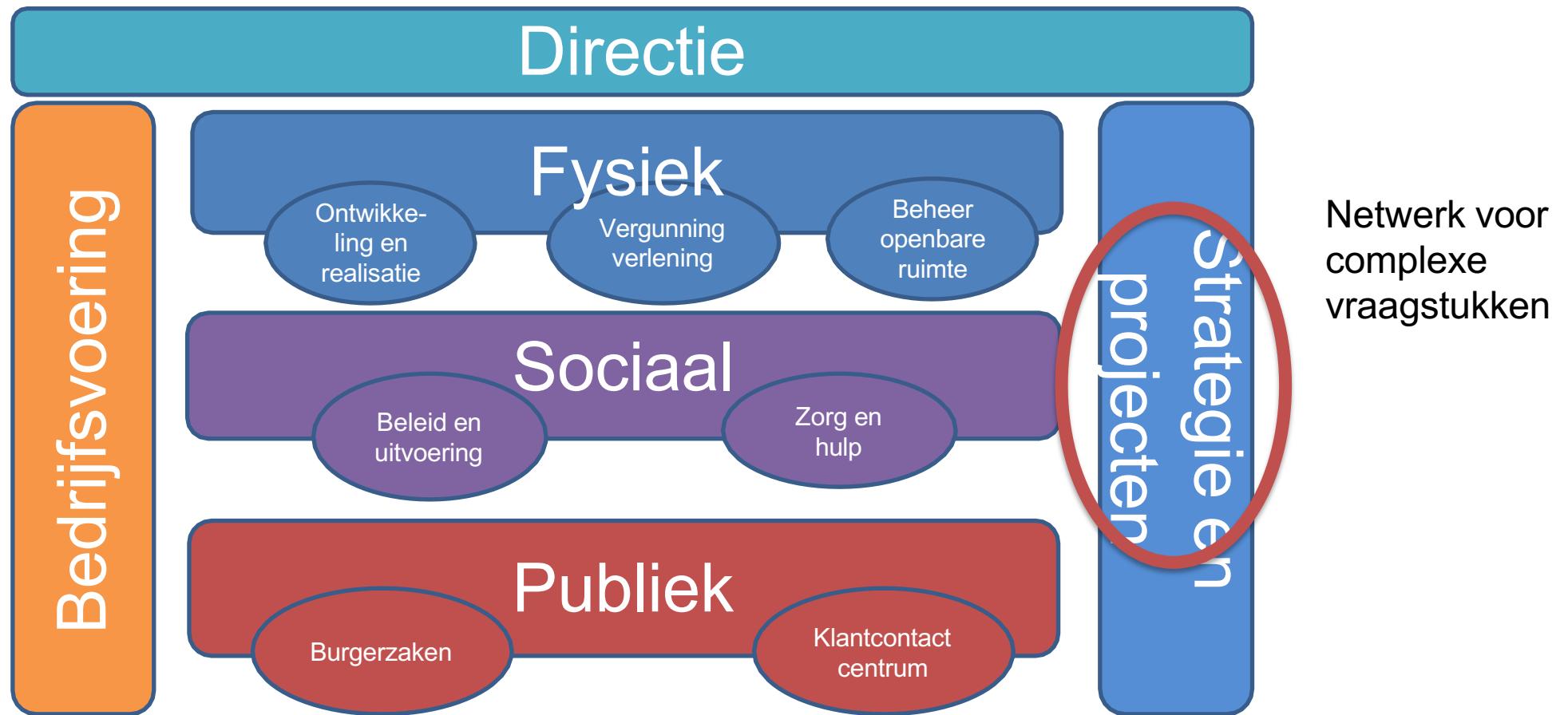
- Een Tribe kan gezien worden als een soort incubator van een groep mini-startups met een zekere vrijheid en autonomie. Elke Tribe heeft een Tribe leider die verantwoordelijk is voor het faciliteren van een optimale werkomgeving voor de Squads. Normaalgesproken bevinden de Squads van een Tribe zich in hetzelfde kantoorgebouw zodat samenwerking tussen de verschillende teams wordt bevorderd.
- De grootte van een Tribe is vaak niet groter dan 100 man. De reden voor de beperkte grootte van een Tribe is dat mensen niet in staat zijn om meer dan 100 sociale relaties te onderhouden

Chapters en Guilds

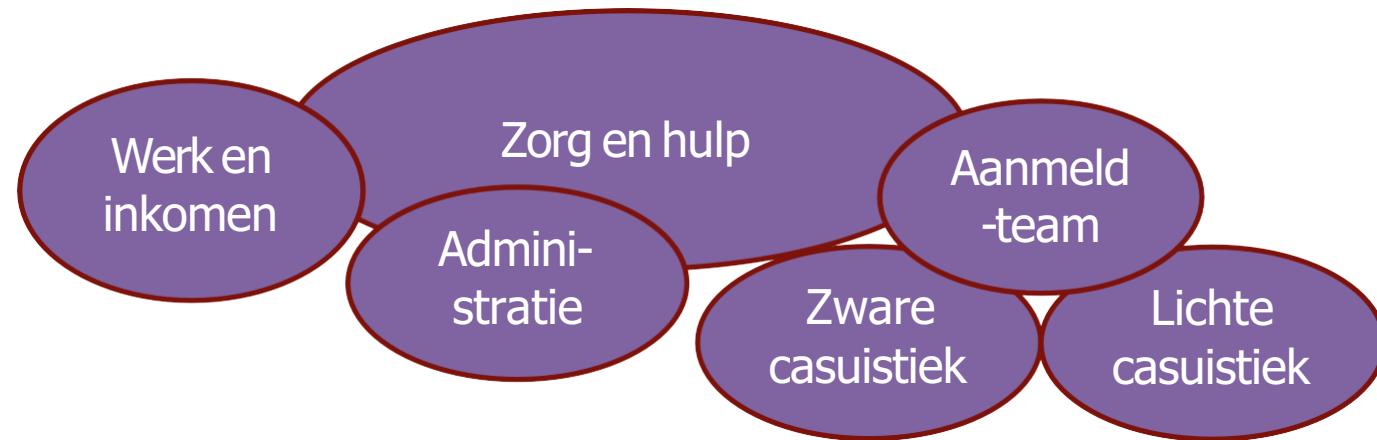
- Omdat binnen de organisatie alle werknemers met dezelfde expertise uitgesmeerd zijn over verschillende multidisciplinaire Squads zijn er Chapters en Guilds die de mensen met dezelfde expertise en vaardigheden bij elkaar brengen.
- Een Chapter bestaat uit de werknemers met dezelfde expertise binnen een Tribe
- Een Guild is een groep werknemers met dezelfde expertise en/of interesses die niet beperkt zijn tot de Tribe maar verspreid zijn over de gehele organisatie.



Gemeenten met semi-flexibel regime



Domein Sociaal



Kenmerk: Individuele vragen, acuut, kleinschalig

Kernopdracht: Bieden van ondersteuning aan inwoners die niet zelf in hun behoeften kunnen voorzien. We benaderen de vraagstukken van onze cliënten integraal: we kijken verder dan de ene hulpvraag. Zo geven we de transformatie in het sociaal domein inhoud.

Formatie: ca. 34 fte (inclusief ca. 10 fte van partners)

Taken: Uitvoering Participatiewet, Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning.

Strategie en projecten

Kenmerk: Organisatiebreed, visie, intelligence

Kernopdracht: Het team STRATEGIE EN PROJECTEN signaleert lange termijn ontwikkelingen en vertaalt die naar gemeentelijk beleid. Complexe, domein overschrijdende projecten worden geïnitieerd en geleid. Het team is steeds in nauwe verbinding met de samenleving, het bestuur en de domeinen.

Formatie: 4,5 fte + 5 personen

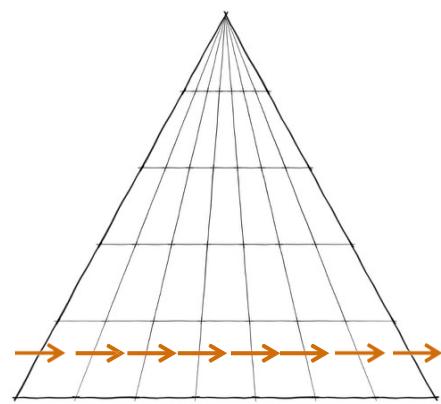
Taken: Strategische advisering, organisatieontwikkeling, GHO-samenwerking, positie in de regio, strategisch advies dienstverlening, strategisch financieel advies, (business-)control, project- en programmamanagement Omgevingswet

Intra-organisatienetwerken

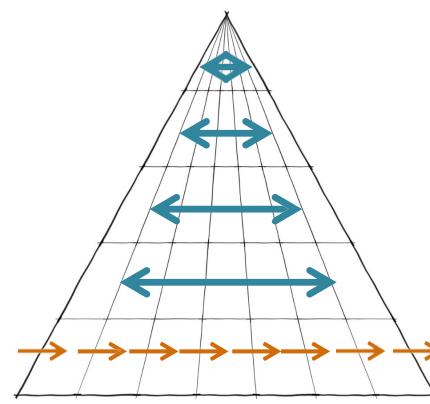
- Centrale vraag: hoe kan bottom-up zelf-ontwerp gefaciliteerd worden door activiteiten anders te groeperen en te koppelen?
- Met andere woorden: dus het herontwerpen van de structuur van arbeidsverdeling
- Waarom flexibel regime niet geschikt?
 - Te veel vastigheid binnen segmenten en taken op microniveau
 - Vermogen voor hergroeperen vraagt om een “lossere” structuur
 - Met het vermogen tot inrichtingsregelen (zelf veranderen arbeidsverdeling) op microniveau

Organisatieregimes

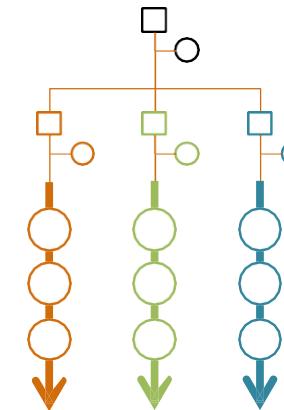
Let op: in het boek wordt geen onderscheid gemaakt tussen functioneel en verlicht functioneel. Er is daarnaast nog een pioniersregime. Dat zit niet in dit overzicht.



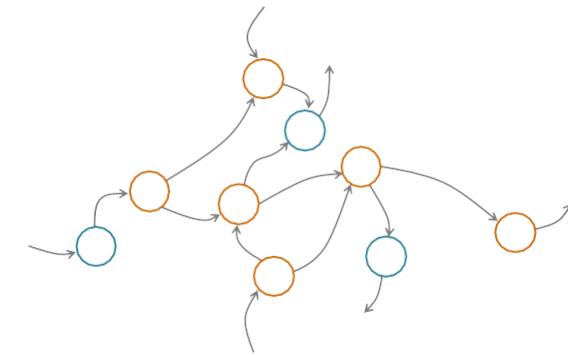
**Functioneel
(bureaucratisch)
regime**



**Verlicht
Functioneel
regime**

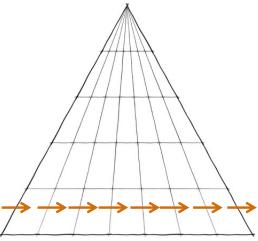


**Stroomsgewijs of
Flexibel regime**



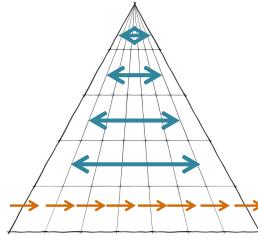
**Netwerk-
regime**

Organisatie-regimes: processen, structuur, cultuur



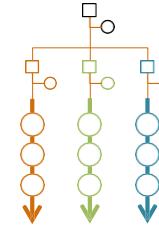
**Functioneel
(bureaucratisch)
regime**

Efficiëntie
Centrale besluitvorming
Scheiding denken en doen
Status – positiemacht
Command & control
Regels en procedures
Bureaucratie en beïnvloeding



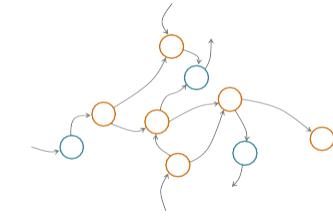
**Verlicht functioneel
regime**

Procesbeheersing
Centrale planning
Veel horizontaal overleg
Afgevlakte hiërarchie
Nadruk op betrokkenheid
Waarden en verbinding
Continue verbetering



**Stroomsgewijs of
Flexibel regime**

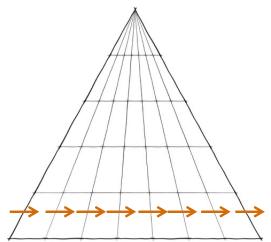
Decentraal, wendbaar
Primair proces leidend
(klant, product, regio)
Denken & doen
Brede inzetbaarheid
Deskundigheid en bijdrage
Teams en zelforganisatie



**Netwerk-
regime**

Snelle innovatie
Autonome eenheden
Tijdelijke structuren
Klantgericht
Medewerkers=partners
Wisselende taakinhoud
Projectmatig netwerken

Organisatie-regimes: leiderschap

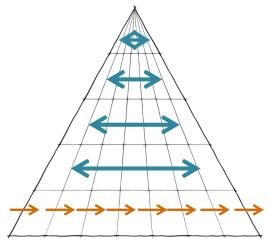


**Functioneel
(bureaucratisch)
regime**

Dagdagelijks regelen
Controleren en opvolgen
Oplossen
Beslissen

Het gaat over macht
Alles onder controle
Conform normen en verwachtingen

Ik vervul mijn plicht
Ik wil de baas zijn
Het geeft mij status

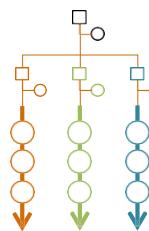


**Verlicht functioneel
regime**

Gedrag

Overtuigingen

Motieven

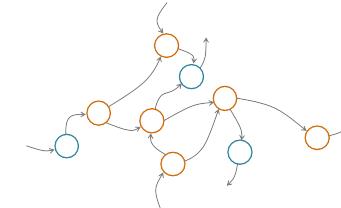


**Stroomsgewijs of
Flexibel regime**

Zelfredzaam coachen
Toegankelijk zijn, bescheidenheid tonen
Kaderen, ruimte creëren
Participatief beslissen

Het zit in de groep, het is gedeeld
Nooit af, altijd én én
In lijn met missie en waarden

Ik wil bijdragen
Het gaat niet over macht
Ik wil anderen zien groeien



**Netwerk-
regime**

Wouters e.a., 2018

4. Inter-organisatienetwerken

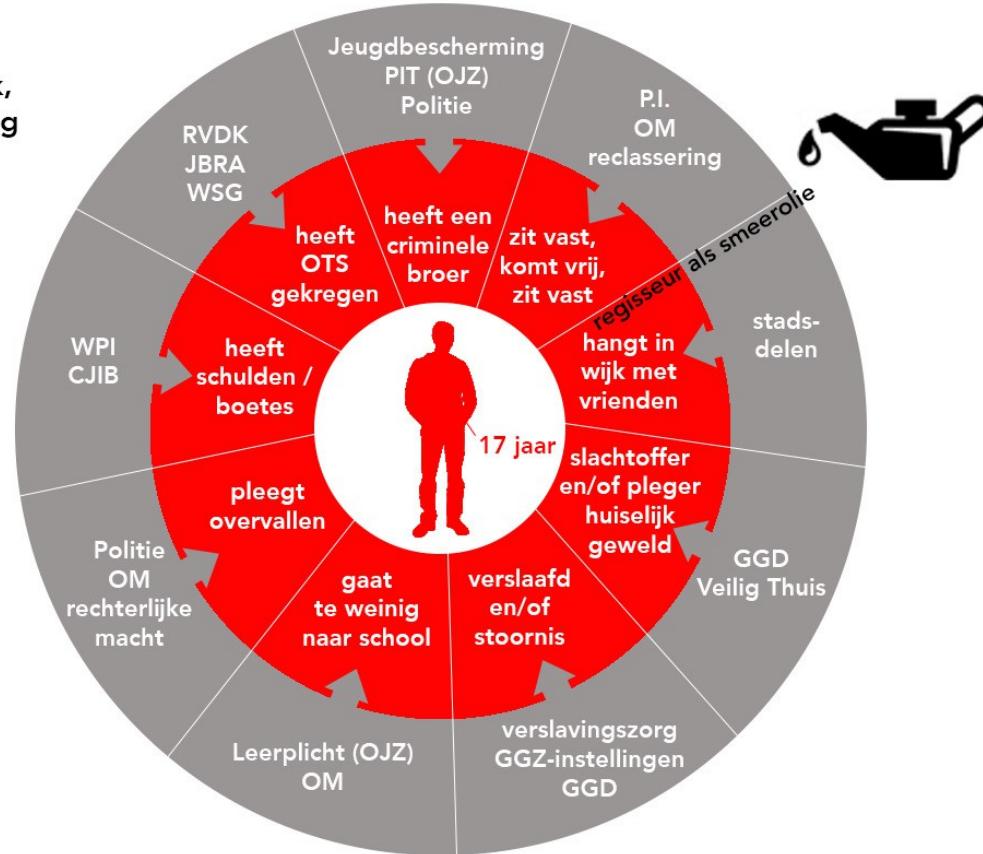
Inter-organisatienetwerken

- Criminaliteit en recidive als een inter-organisatienetwerk
- Heel veel verschillende partijen moeten ad-hoc een organisatienetwerk vormen
- Waarbij ze te maken hebben met een zeer onvoorspelbare crisisomgeving



Top1000: regie op gedragsverandering

- persoonsgerichte aanpak, met als doel verminderen recidive en verbeteren perspectief
- straf en zorg verbinden vanuit de casus
- zoektocht naar systeemfouten
- korte lijnen met de stuurgroep
- treedt niet in andermans expertise



Inter-organisatienetwerken

- Wat was hét probleem in de eerste fase van de crisisbeheersing
 - Gebrekkige integratie tussen operationele partijen onderling
 - En tussen operationele en “bestuurlijke” actoren (moederorganisaties en achterban)
- Wat is er heel belangrijk als je in een onvoorspelbare omgeving opereert?
- Dat het verzinnen van bottom-up oplossingen wordt gefaciliteerd
 - Voor een gedeelte gaat dit over het vermogen te groeperen en te hergroeperen van operationele eenheden zelf
- Waarom van belang?
- Karl Weick (1979) en het begrip **enactment**

Inter-organisatienetwerken

- Enactment betekent zoveel als
 - Als de omgeving veranderlijk is, dus onvoorspelbaar en reactief is
 - Dan kun je als organisatie alleen ontdekken wat “er gedaan moet worden” door te handelen in die omgeving
 - Al handelend kom je er dan achter wat er in de omgeving moet gebeuren en met welke configuraties van operationele partijen dat gedaan kan worden
- Dus het vermogen tot bottom-up hergroeperen en groeperen van eenheden is **heel belangrijk** voor een **bepaald type** inter-organisatie netwerken, namelijk diegenen die in een **zeer veranderlijke omgeving** opereren
- En dat zijn er nogal wat
 - Bouw, crisisbeheersing, off-shore, “mega-projects” (Flyvbjerg, 2014), NAVO-samenwerkingsverbanden etc.

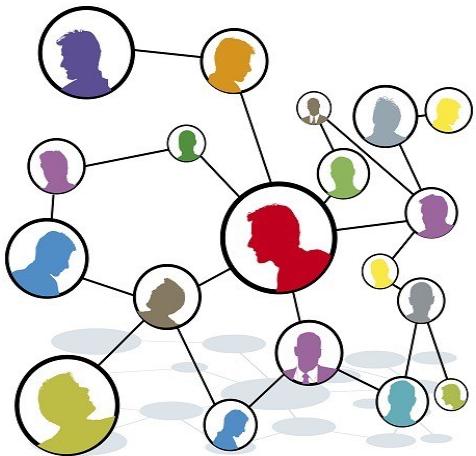
De 'community' als netwerkorganisatie

Dominante redenen voor de community als nieuwe organisatievorm:

- Veel complexe vraagstukken
 - Uitdagingen in onze maatschappij kunnen niet door één actor opgelost worden
 - Zoeken naar verbinding en een zinvol bestaan.
-
- Bij iedere vorm van organiseren gaat het om het uitvoeren en regelen van activiteiten
 - Organisatievormen zijn feitelijk niks anders dan interactienetwerken; meer of minder complex

Community als organisatieform

Community regime



Deelname obv vrijwilligheid

Common purpose: waarderationaaliteit

Sense of belonging

Participatieve centralisatie

Organisch, zelforganiserend

T-shaped competenties

	Hiërarchie	Netwerk	Community
Basis voor deelname	Arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer	Complementariteit van partners en langetermijncontractrelaties	Open uitwisseling van kennis op basis van vrijwilligheid, zelforganisatie en gedragscodes
Doelen en waarden	Eigenaar bepaalt doelen, waarden op basis van traditie en historie	Partners in overleg, relationele waarden op basis van reputatie	Gedeelde doelen en waarden op basis van ‘waarderationaliteit’
Organisatieklimaat	Formeel/bureaucratisch en individualistisch	Gedeelde opbrengsten en tijdelijkheid	Gedeelde waarden, hoger doel en ‘sense of belonging’
Coördinatie	Centralisatie	Decentralisatie	Participatieve centralisatie
Manier van arbeidsverdeling	Mechanisch, taakgericht en op basis van managementbeslissingen	Wederzijdse afstemming en ‘resource-driven’	Organisch, zelforganiserend door de leden van de community
Competenties en vaardigheden	Specialistische vaardigheden	Complementaire vaardigheden	T-shaped vaardigheden

	Community	Philadelphia-casus
Basis voor deelname	Open uitwisseling van kennis op basis van vrijwilligheid, zelf-organisatie en gedragscodes	De gemeente, woningbouwcorporatie en Philadelphia zien de gemeenschap als een plek waar cliënten en burgers hun talenten kunnen laten zien en inzetten, en waar burgers met en zonder beperking elkaar ontmoeten. Binnen de community kunnen mensen eenvoudig deelnemen aan activiteiten op basis van vrijwilligheid en gedeelde interesses.
Doelen en waarden	Gedeelde doelen en waarden op basis van ‘waarderationaliteit’	De gedeelde doelen en waarden in de community zijn gericht op het stimuleren van de leefbaarheid voor alle inwoners van de wijk, het leggen van verbindingen tussen mensen, waarbij wordt uitgegaan van de kracht, talenten en passies van mensen.
Organisatieklimaat	Gedeelde waarden, hoger doel en ‘sense of belonging’	Het vergroten van het welzijn van kwetsbare mensen in de community, waarbij zeggenschap en gelijkwaardigheid in de community worden gestimuleerd. Het gaat erom dat bewoners het gevoel hebben ergens echt bij te horen. Dat geldt voor alle bewoners, maar zeker ook voor de professionele partners.
Coördinatie	Participatieve centralisatie	Philadelphia is de meest actieve speler in en initiator van de opbouw van de community. Dit betekent dat Philadelphia dus de rol van aanjager en facilitator vervult. Ze brengt partijen bij elkaar, zonder dat ze een formele plaats in de community heeft.
Manier van arbeidsverdeling	Organisch, zelforganiserend door de leden van de community	Philadelphia is al een tijd op weg naar een stroomsgewijze organisatie, waarbij de ‘klantreis’ centraal staat. Hierdoor worden medewerkers zich meer bewust van het grotere geheel waaraan ze een bijdrage leveren. Dit is nog niet het geval in de hele community, waarbij blijkt dat de gemeente en de woningbouwcorporatie overwegend functioneel zijn ingericht.
Competenties en vaardigheden	T-shaped vaardigheden	Vaardigheden van medewerkers zijn gericht op bemiddeling en een rol als ‘vertaler’, zodat de verschillende actoren in de community elkaar beter begrijpen.

Inter-organisatienetwerken

- En daar kun je ontwerptechnisch dus ook wat mee
- Namelijk, hier kun je de vraag proberen te beantwoorden:
- Hoe kun je, in ad-hoc samengestelde inter-organisatienetwerken, die ook vaak tijdelijk zijn, het vermogen tot het bottom-up groeperen en hergroeperen (**zelf-ontwerp**) van eenheden en actoren faciliteren?

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

- Dit gaat met name over het Intra-organisatie netwerk!

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

- Uitgangspunten voor herontwerpketen
 - Keten is een kompas voor herontwerp
 - Het helpt dus bij het maken van een praktijkgerichte oplossing met behulp van algemene uitgangspunten
 - Specifieke oplossing in een algemene keten vatten is onmogelijk
- Volgorde wel van belang
- Dus de eerder genoemde U-vorm
- En P—B—I volgorde

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

- 5 stappen
1. Grensafbakening: systeemgrens “object” herontwerp
 2. Strategievorming
 3. Ontwerpspecificaties: waar moet het ontwerp aan voldoen?
 4. Het herontwerp van de structuur van arbeidsverdeling
 5. Systemen voor faciliteren netwerkregime

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

1. Grensafbakening: systeem/omgevings-onderscheid

- Voor herontwerp altijd belangrijk dat het “object” van herontwerp gekozen wordt
- Bij netwerkorganisaties wat lastig omdat het niet altijd even duidelijk is wat bij het netwerk hoort en wat niet.
- Verschuivende grenzen dus inherent aan netwerkorganisatie
- Maar kiezen van systeemgrens niet per definitie onmogelijk
 - Bijv: zorg, consulting: wel mogelijk om te bepalen wat tot het systeem hoort en wat niet

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

2. Strategievorming

- Strategievorming bij netwerkregime lastiger dan bij flexibel regime
- Namelijk: door hyperturbulente omgeving is het lastig waar in de toekomst op gericht moet worden
- Wat wel kan: focus op aanpassing en flexibiliteit
- **Let op:** dat bottom-up ontwikkeling bij netwerkregime de nadruk heeft en dat gaat lijnrecht in tegen de “klassieke strategisch management” benadering

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

3. Ontwerpspecificaties: waar moet het ontwerp aan voldoen?

- Kenmerkend voor de processen van netwerkorganisaties: non-lineariteit
 - Lastig van te voren te voorspellen
 - Veel feedback in het transformatieproces
 - Iteratief proces
- Grote autonomie vereist
- Nadruk op zelf-ontwerp binnen primair proces
 - Groeperen en hergroeperen aan de hand van klantvraag/ orderstroom die al handelend duidelijk wordt

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

4. Hoe ziet her herontwerp eruit?

Productiestructuur:

- Hoewel het lastig zal zijn stromen te ontdekken kan er vaak wel enige houvast gevonden worden.
- Omdat de nadruk op zelf-ontwerp ligt wordt de structuur tot macro/ meso niveau ontworpen
 - Macro: is er houvast voor het maken van stromen te vinden?
 - Lijkt op flexibel regime op macro-niveau
 - Meso: in kleine organisaties zal het ontwerp op macro niveau stoppen, in grote organisaties kan het goed zijn door te paralleliseren op meso-niveau
- Er zullen, door het karakter van de orders, wel afhankelijkheden blijven bestaan tussen stromen, maar het streven is nog steeds zo min mogelijk afhankelijkheden te maken
- **EN** maken/ voorbereiden/ ondersteunen/ Op. Regelen en Inrichtingsregelen bij elkaar te houden in de stromen en segmenten (meso)

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

Besturingsstructuur

- In het boek grotendeels afwezig, maar:
- Kritische afhankelijkheden tussen stromen/ segmenten kunnen wel geregeld worden
- Belang van het begrip “**minimal critical specification**”
- Gebruik verticale afstemmingsmechanismen minimaal en alleen voor die afhankelijkheden die kritisch zijn voor primaire proces, bijvoorbeeld op **aspecten**:
 - Veiligheid
 - Financiën
 - Personeel
 - Kwaliteit

5. De herontwerpketen voor het netwerkregime

5. Systemen voor faciliteren netwerkontwerp

- ICT systemen komen als laatst in de herontwerpketen (en niet als eerst zoals vaak gebeurt)
- Er zijn systemen die **zelf-ontwerp** kunnen **faciliteren**
 - Door het kunnen delen van informatie (sharepoint)
 - En het kunnen vinden van de juiste partners voor groeperen en hergroeperen expertises, actoren
- Grote **ERP systemen** kunnen dat vaak **niet** (Govers & Van Amelsvoort, 2007) omdat ze o.a.:
 - Centraliseren
 - Formaliseren van werk in regels vergroten

Vragen?