

Samenvatting “Met ERP-systemen naar moderne bureaucratieën?”

De vraagstelling van deze studie ‘kunnen ERP-informatisering en flexibilisering elkaar versterken?’ dient - uitgaande van de huidige ERP-benaderingswijze - ontkennend beantwoord te worden. Dit blijkt uit de longitudinale gevalstudie, de analyse en de reflectie.

Uit de evaluatie, behorend bij de longitudinale gevalstudie (hoofdstuk 4), kwam enerzijds naar voren, dat de ERP-informatisering obstakels opwerpt die de flexibilisering ondermijnen. De ‘organisatie’ past onvoldoende in ERP. Dit leidt binnen de onderneming tot spanningen, hetgeen zich uiteindelijk gesetteld heeft in een compromis tussen ‘standaard implementeren vs. maatwerk doorvoeren’. Om het ERP-systeem uiteindelijk geïmplementeerd en operationeel te krijgen, is (moest) de ingezette flexibiliseringsstrategie bevroren (worden). En anderzijds bleek, dat de ERP-informatisering middelen aan de onderneming biedt die bureaucrativering versterken. Vooral de bureaucratische kenmerken centralisatie, formalisatie en standaardisatie zijn na de ERP-implementatie op een subtiele wijze toegenomen.

In de analyse (hoofdstuk 5) is voor het geconstateerde praktijkprobleem met een literatuuronderzoek en een logische afleiding een verklaring gezocht. Dit verduidelijkt het volgende: ICT kan in beginsel informatisering bieden die passen bij zowel een bureaucratische als een organisatorisch-flexibele configuratie. Desalniettemin ligt bij - de huidige benaderingswijze van - (ERP-)informatisering in een bureaucratische context, voor de organisatie het gevaar van bureaucrativering op de loer; voor de mens zijn disciplinerende en ontmenselijkende een reëel gevolg. Bureaucrativering ontstaat doordat functionele rationalisering domineert, i.e. het ordenen en systematiseren van de sociale werkelijkheid met de bedoeling haar voorspelbaar en beheersbaar te maken. Dit komt tot uiting in een sociaal-politiek en een sociaal-cultureel perspectief.

Het sociaal-politieke perspectief betekent dat informatisering invloed heeft op bestaande machtsverhoudingen. Binnen een bureaucratie zal dit ertoe leiden dat machthebbers, i.e. management en staf, informatisering kunnen aanwenden om bestaande verhoudingen te bestendigen dan wel uit te bouwen. Informatisering is binnen een bureaucratie daarmee een nieuw middel om haar identiteit, i.e. functionele rationaliteit, te moderniseren. ERP-informatisering maakt hier geen uitzondering op. Dit komt voornamelijk doordat de modulaire, functionele basisstructuur van ERP het fundamenteel veranderen van de bureaucratische besturingsstructuur niet noodzakelijk maakt; ERP ondersteunt zelfs de bureaucratische besturingsstructuur.

Het sociaal-culturele perspectief wil zeggen dat informatisering zelf ook een cultureel verschijnsel is. ICT draagt de ambitie en pretentie van functionele rationalisering in zich. Kenmerken als ‘meer, sneller, preciezer’ worden naar voren geschoven om vooral de efficiëntie van processen te verbeteren. De inhoud - kwaliteit - van processen is dan wel wordt secundair; substantiële rationalisering ofwel het proces van zingeving wordt erdoor verdrongen. Binnen een bureaucratie zal dit ertoe leiden, dat de organisatie met informatisering functioneel-rationeel verder gemoderniseerd kan worden. Hierdoor kunnen processen met behoud van de bureaucratische context slagvaardiger worden - althans zo wordt verondersteld. Deze pretentie ligt eveneens in het ERP-concept besloten.

De reflectie op de huidige ERP-praktijk laat zien, dat deze praktijk organisaties de vrijheid met betrekking tot de wijze waarop zij zich willen organiseren ontnemt: de contouren van de inhoud van organiseren worden met de vorm en functie van ERP (-best practices) afgedwongen. Deze vorm en functie uit zich in een technisch imperatief. De hierachter schuilgaande functioneel-rationele gedachte, i.e. dat met één systeem de door organisaties gewenste sociale werkelijkheid te ordenen en te systematiseren is, duidt op een normatief handelen met het doel voorspelbaarheid en beheersbaarheid te creëren. Dit inzicht heeft in de kern de volgende achtergrond. Het informatiseer- en implementatieproces wordt door ERP en de ERP-praktijk functioneel gedifferentieerd benaderd. Om ervoor te zorgen dat achteraf functionele integratie mogelijk blijft, wordt een technisch imperatief uitgevaardigd. Deze imperatief komt qua projectmanagement erop neer, dat in het implementatietraject feitelijk vastligt hoe het systeem geïmplementeerd dient te worden. De sociale dynamiek in organisaties wordt door middel van ERP-projectmanagement voorspelbaar en vooral beheersbaar geacht. Qua informatiseren komt de imperatief erop neer, dat in het ERP-systeem feitelijk vastligt hoe processen in organisaties aan elkaar gekoppeld worden: processen worden ten opzichte van elkaar statisch gemodelleerd. De structuur van 'knooppunten' tussen processen is niet veranderbaar, tenzij men de kern van het systeem met maatwerk wenst te veranderen; een alternatief dat de ERP-praktijk omwille van de risico's ten zeerste afraadt. Juist genoemd imperatief betekent dat ERP-consultants zowel informatiseren als organiseren functioneel gedifferentieerd kunnen, c.q. moeten, benaderen. Feitelijk hebben zij alleen maar kennis van functionele modules - in de praktijk veelal één module - nodig. Althans zo wordt in de huidige ERP-praktijk gedacht. Kortom: zowel het 'wat' (het ERP-systeem dat geïmplementeerd wordt) als het 'hoe' (de wijze waarop ERP vorm krijgt in een organisatie) worden in de huidige praktijk overwegend functioneel gedifferentieerd en statisch ingezet.

Modificeringen van de vorm en functie van ERP worden - desondanks - door ERP-leveranciers ingezet, zodat in de toekomst reeds bestaande en nieuwe markten uitgebouwd, respectievelijk ontgonnen, kunnen worden. Deze ontwikkelingen hebben een versterkende invloed op de functionele differentiatie binnen de ERP-praktijk, i.c. op ERP-consultants en -projectmanagement, doordat ze een toename van complexiteit inhouden. Dit leidt er namelijk toe, dat kennis en vaardigheden van ERP-consultants functioneel verder gedifferentieerd worden. Het wordt steeds moeilijker om het totaaloverzicht te krijgen en te behouden. En dus ook om de inhoud van ERP ter discussie te stellen. Dit is volgens ERP-consultants niet noodzakelijk, omdat de toenemend complexe, technische imperatief die inherent is aan ERP, de totale integratie van informatiestromen mogelijk maakt dan wel zal maken. Hierdoor is functionaliteit beheerst en geïntegreerd te implementeren en daarmee kunnen ERP-consultants hun doel, namelijk klanten helpen hun organisaties te verbeteren, realiseren. Althans zo wordt in de huidige ERP-praktijk gedacht. Omgekeerd geldt in de praktijk, dat de technische imperatief niet alle behoeften van klanten afdekt. Het gebodene is niet altijd passend of toereikend. Dit leidt tot een cyclus om telkens weer modificaties te ontwikkelen met een complexiteitstoename van ERP als gevolg.

De bovengenoemde bevindingen laten zien, dat ERP-informatisering en flexibilisering - in de huidige praktijk - moeizaam samengaan. Dit komt, enerzijds doordat menig organisatie, ondanks flexibiliteitsintenties, vanuit een sociaal-politiek perspectief informatisering aanwendt om bestaande machtsverhoudingen te bestendigen dan wel uit te bouwen. ERP belemmert deze bureaucratische inzet geenszins. ERP-systemen sluiten, anderzijds, vanuit een sociaal-cultureel perspectief nauwer aan bij het bureaucratische dan bij het organisatorisch-

flexibele gedachtegoed. Doordat de (ERP-)praktijk in deze context een informatisering moet zien te realiseren, ligt functionele rationalisering op de loer. In feite versterken zij daarmee elkaar in een functioneel-rationele benadering, waardoor bureaucrativering een nagenoeg onvermijdelijk gevolg van ERP-informatisering wordt. Dit is op zich niet negatief. Vele organisaties zijn immers gebaat bij een bureaucratische structuur en cultuur. ERP is in zo'n situatie een uitstekend informatiseringsmiddel om een bureaucratie te verbeteren, te moderniseren! Maar daar gaat deze studie niet over. Die gaat over organisaties die een flexibele structuur en cultuur hebben of wensen, en voor deze organisaties is ERP een minder geschikt informatiseringsmiddel - althans vanuit het perspectief van de huidige praktijkbenadering.

Het bovenstaande dient in een genuanceerd licht beschouwd te worden. Allereerst is voorzichtigheid geboden ten aanzien van vermeend technisch reductionisme en determinisme. De daadwerkelijke effecten van ERP-informatisering komen in een organisatie immers in de wisselwerking tussen de sociaal-politieke en sociaal-culturele perspectieven tot stand. Verder dient ook rekening gehouden te worden met het volgende. Met ERP zijn in deze studie de ERP-systemen bedoeld die voornamelijk (middel-)grote organisaties toepassen. De onderzoeksdata (hoofdstuk 4 en 6) zijn daarom ook in (middel-)grote organisaties verzameld. De fenomenen ERP-informatisering en flexibilisering zijn in deze studie benaderd vanuit een 'discovery'(zoek)- en niet vanuit een 'justification' (bewijs)-perspectief. In dit verband kan het bijvoorbeeld interessant zijn om in vervolgonderzoek het volgende na te gaan: in hoeverre gaat de conclusie ook op voor geïntegreerde, bestuurlijke informatiesystemen die met name bedoeld zijn voor kleinere organisaties? In hoofdstuk 7 wordt hiervoor een eerste aanzet gegeven. Dit is met name interessant, omdat (middel-)grote organisaties door een flexibiliseringsproces op te delen zijn in meerdere, kleine organisaties.

De analyse (hoofdstuk 5) en reflectie (hoofdstuk 6) geven zo een verklaring voor het geconstateerde probleem in het onderzochte praktijkgeval (hoofdstuk 4), namelijk dat ERP-informatisering en flexibilisering problematisch samengingen. Het laat bovendien zien, dat zowel het praktijkgeval als het daarbinnen geconstateerde praktijkprobleem niet zo specifiek is en feitelijk een fundamenteel vraagstuk blootlegt, namelijk 'wat te doen bij flexibilisering en informatisering?'. Met de opgebouwde kennis als vertrekpunt, wordt in hoofdstuk 7 vanuit een discussieperspectief een aanzet gegeven tot nieuwe, alternatieve oplossings-scenario's.

Contact: govers_m@cuci.nl