

FLEXIBILISERING VAN ONDERNEMINGEN

De flexibiliteit van organisaties staat volop in de belangstelling. Denk aan flexibele arbeidsvormen, flexibele financieringsvormen, flexibele productie-automatisering, zelf doen tegenover uitbesteden etc. Flexibiliteit wordt ook gerelateerd aan eigenschappen van personen, zoals management, aandeelhouders en medewerkers. Volgens de auteur, die aan dit onderwerp een promotie-onderzoek heeft gewijd, bevindt de ideale mate van flexibiliteit zich tussen starheid en chaos. Een organisatie moet voldoende buigzaam zijn om verstarring tegen te gaan, maar anderzijds voldoende verankerd om chaos te voorkomen.

Dr. H.W. Volberda is als universitair docent verbonden aan de Vakgroep Strategie & Omgeving van de faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor zijn baanbrekend werk ontving hij onlangs de Igor Ansoff Award 1993.¹

Flexibiliteit is voor veel ondernemingen van strategisch belang. Voor organisaties die functioneren in turbulente omgevingen (korte produktlevenscycli, snelle technologische ontwikkelingen, verschuivende concurrentieverhoudingen, sterke fluctuaties in afzetvolume etc.) is strategische planning veelal onvoldoende. Een eenzijdige gerichtheid op planning en controle leidt dan eerder tot verstarring en gebrek aan innovatievermogen. De jaarlijkse uitgebreide planningsrituelen binnen ondernemingen beperken in vele gevallen het strategische leergedrag; gekozen opties liggen vast en nieuwe opties worden niet waargenomen.

Spontane strategievorming

Ondanks de toegenomen behoefte in de praktijk aan meer spontane strategievorming, wordt in de strategische managementliteratuur weinig aandacht besteed aan de manier waarop zulke fundamenteel nieuwe strategievormingsprocessen binnen ondernemingen moeten worden vormgegeven. Vele strategen (Ansoff, Mintzberg, Toffler) volstaan met de mededeling dat spontane strategievorming meer flexibele organisatievormen vereist. Het onderzoek toont aan dat het begrip flexibiliteit door managers voornamelijk positief wordt gewaardeerd, maar dat de toegevoegde waarde in vele gevallen zeer beperkt is. Flexibiliteit wordt veelal als een algemene term gedefinieerd of heeft betrekking op deelgebieden van de organisatie (bijvoorbeeld flexibele arbeidsvormen, flexibele financieringsvormen, flexibele productie-automatisering, zelfdoen/uitbesteden etc.). Met recht kunnen we ons afvragen of flexibiliteit hier niet gewoon wordt gebruikt als een toverwoord of behoort tot een nieuwe modetrend.

Integrale benadering

In het onderzoek 'Organisatorische flexibiliteit: Verandering en Vasthoudendheid' is gekozen voor een integrale benadering: flexibiliteit is zowel een technisch, organisatorisch, menselijk als opleidingsvraagstuk. Zo kon worden vastgesteld dat flexibele productie-automatisering binnen een spuitgietmachinebedrijf geheel andere eisen stelde aan de lay-out van het productieproces (groepen-technologie), de assemblage van onderdelen (modulair productieconcept), het personeel ('upgrading' van personeel), voorraadbeheer, leveranciers en grondstoffen ('just in time purchasing')

en 'last but not least' het management. Deze noodzakelijke integrale benadering zien we in afgeslankte vorm ook terug bij verschillende dienstverlenende organisaties, met name bij commerciële dienstverlening. Destandaardisatie van het dienstverleningsproces (maatwerk) betekende voor een postorderbedrijf een noodzakelijke uitbreiding van de beslissingsruimte van medewerkers, het vergroten van de vakbekwaamheid van het personeel en het introduceren van meer variabele arbeidsvormen.

Flexibiliteitsmix

In bovenstaande integrale benadering wordt flexibiliteit gedefinieerd als het vermogen en de snelheid waarmee een organisatie kan anticiperen dan wel reageren op veranderingen in de omgeving. Om tijdig in te spelen op veranderingen in de omgeving moet het management over adequate maatregelen beschikken. Deze verzameling van flexibiliteitsverhogende maatregelen waarover het management beschikt, wordt in het onderzoek de flexibiliteitsmix genoemd. Elke onderneming beschikt over een unieke flexibiliteitsmix. Deze flexibiliteitsmix kunnen we indelen in een drietal vormen van flexibiliteit naar de mate waarin er sprake is van aanpassen of anticiperen: operationele, structurele en strategische flexibiliteit.

Operationele flexibiliteit, de meest voorkomende vorm, heeft vooral betrekking op veranderingen in het hoeveelheidsniveau van de activiteiten van de organisatie; bestaande structuren blijven gehandhaafd. Operationele flexibiliteit is typerend voor veranderingen in de omgeving die cyclisch zijn en elkaar snel opvolgen. Weliswaar kan de variatie in de omgeving hoog zijn, de soorten combinaties zijn voorspelbaar en er zijn routinematige regelprocedures ontwikkeld. Zo creëerde men bij een conservenfabriek operationele flexibiliteit door het aanleggen van wisselende voorraden, het variëren van het produktievolume, spreiding van leveranciers en contractteelt. Deze conservenfabriek had te maken met voorspelbare fluctuaties in het aanbod en de afzet van groenten en fruit. Operationele flexibiliteit is veelal op de korte termijn gericht; signalen en

feedback van de omgeving en organisatie zijn erg direct en duidelijk. De problemen inzake deze flexibiliteitsvorm zijn hoofdzakelijk zeer gestructureerd en routinematig en kunnen grotendeels worden opgelost op basis van ervaring.

Structurele flexibiliteit is een meer ingrijpende vorm van flexibiliteit. Het accent ligt hier op het vermogen de organisatiestructuur en de besluitvormings- en communicatieprocessen aan te passen aan de zich wijzigende omstandigheden en de snelheid waarmee men dit kan bereiken. Een voorbeeld is de verschuiving van een functionele naar een marktgerichte groepering van units binnen een containeroverslagbedrijf. De verschillende bedrijfsonderdelen hebben nu hun eigen vaste medewerkers en equipment met een sterke onderlinge uitwisselbaarheid. Het bedrijf is beter in staat pieken op te vangen en kan flexibel inspelen op de behoeften van rederijen.

Tenslotte is strategische flexibiliteit de meest radicale vorm bestaande uit maatregelen gericht op de doelen van de organisatie en omgeving. Deze flexibiliteitsvorm is veel meer kwalitatief en gaat gepaard met veranderingen in de aard van de activiteiten, zoals het creëren van nieuwe produktmarkt combinaties of het toepassen van nieuwe technologieën. De signalen en feedback zijn bij deze flexibiliteitsvorm zeer ambivalent. Vanwege de vele trendbreuken en discontinuïteiten kan men niet volstaan met extrapolatietechnieken of andere conventionele managementmethoden. De problemen zijn per definitie zeer ongestructureerd en non-routine en de schaarse informatie is zeer zacht, onnauwkeurig en ambigu. Geheel andere waarden en normen zijn noodzakelijk en ervaring vormt eerder een belemmering dan een voordeel. Het gaat vooral om het ontwikkelen van nieuwe activiteiten in nieuwe omstandigheden. Het vereist een verandering van de evaluatiecriteria; dit houdt in het in twijfel trekken van bestaande praktijken, legitimatie van nieuwe assumpties, loslaten van bestaande 'commitments' en ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Een voorbeeld van strategische flexibiliteit vonden we bij een divisie Telecommunicatie en Datasystemen van een grote multinational, waarbij

elk jaar opnieuw de kern- en periferie-activiteiten worden vastgesteld.

Meta-flexibiliteit

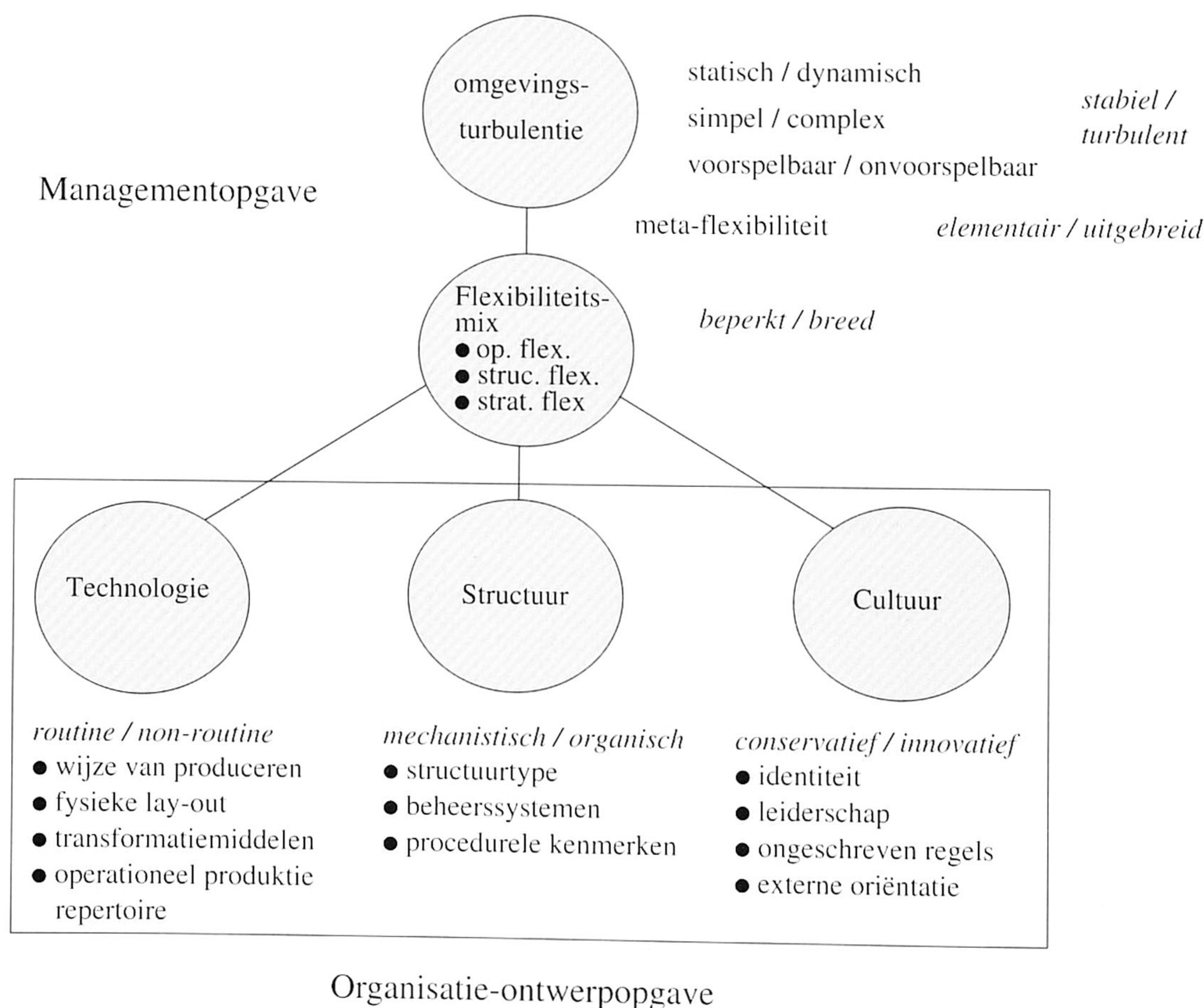
Een voorwaarde voor de samenstelling van een toereikende flexibiliteitsmix door het management is de meta-flexibiliteit, dat wil zeggen de sensorfunctie ofwel het lerend vermogen van het management. Vooral het waarnemen van gebeurtenissen in de omgeving en de vertaling hiervan naar de organisatie zijn belangrijk; het accent ligt op de informatie-verwerkende capaciteit en voelsprietfunctie van de organisatie. Daar de relevante omgeving continu verandert, zal men de flexibiliteitsmix moeten aanpassen aan de mate en samenstelling van de turbulentie in de omgeving. Zo zal het management in

situaties van hoge voorspelbaarheid van marktfluctuaties kunnen volstaan met operationele flexibiliteit, maar moet men juist structurele en met name strategische flexibiliteit ontwikkelen in situaties van hoge onvoorspelbaarheid. De signalering van gewijzigde omstandigheden en het reduceren van de time-lag is dan zeer essentieel. Meta-flexibiliteit houdt in het met behulp van informatie continu afstemmen van de flexibiliteitsmix op omgevingsveranderingen.

Speelruimte

Voor het daadwerkelijk realiseren van een toereikende flexibiliteitsmix zijn organisatorische condities noodzakelijk; de mogelijkheden om flexibiliteitsverhogende maatregelen te kunnen nemen zijn

Figuur 1. Een conceptueel model van flexibiliteit



afhankelijk van de speelruimte in de technologie, structuur en cultuur. Zij vormen de grenzen van de flexibiliteitsmix en zijn daarmee bepalend voor de omvang en samenstelling van de flexibiliteitsmix. Een organisatie die deze grenzen overschrijdt, oftewel te veel flexibiliteitsverhogende maatregelen hanteert, zal uitmonden in chaos.

In praktijk en theorie wordt onvoldoende aandacht besteed aan de organisatorische condities, die noodzakelijk zijn voor het daadwerkelijk realiseren van bepaalde flexibiliteitsvormen. Net zoals er geen differentiatie is zonder integratie kan er geen flexibiliteit zijn zonder stabiliteit en verankering. Stabiliteit die naar de medewerker kan worden vertaald in termen van zekerheid en verankering naar de organisatie in de zin van bestuurbaarheid. Bestuurbaarheid van de organisatie en zekerheid voor de medewerkers geven gezamenlijk de grenzen aan van flexibiliteit.

Flexibiliteit is daarmee enigszins een paradoxaal begrip. Flexibiliteit vereist een constructieve frictie tussen verandering en vasthoudendheid. Deze verankering kan plaatsvinden vanuit de identiteit of

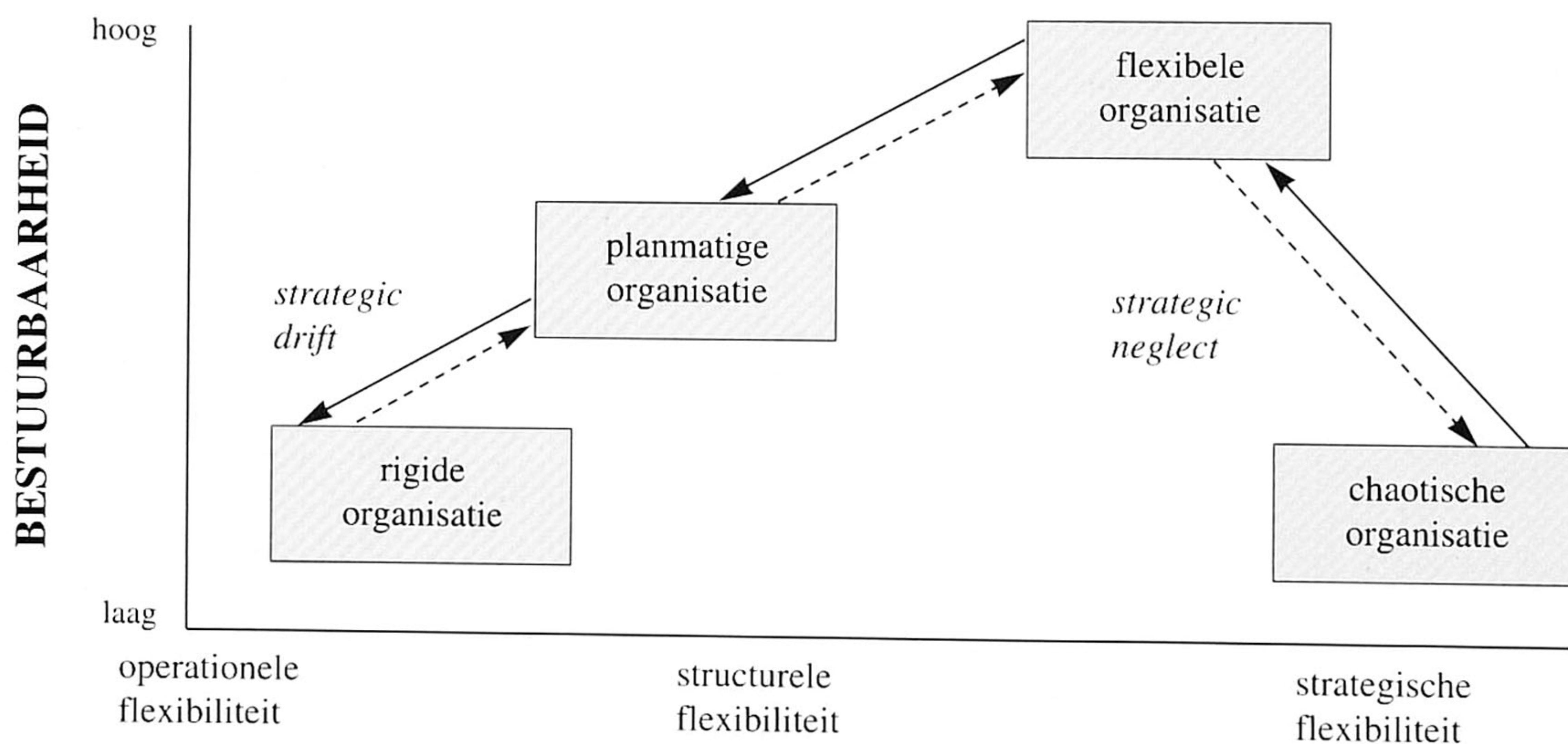
missie behorende tot de organisatiecultuur, de feitelijke organisatiestructuur of de gehanteerde technologie (figuur 1).

Typologie

Op grond van figuur 1 wordt gesteld dat flexibiliteit zowel een management als organisatie-ontwerpopgave is. In het eerste geval gaat het om het vaststellen van een toereikende flexibiliteitsmix. In het tweede om het vergroten van de bestuurbaarheid van de organisatie door het realiseren van adequate organisatorische condities. Aan de hand van deze twee dimensies worden in figuur 2 vier organisatietypen onderscheiden: de rigide, de planmatige, de flexibele en de chaotische organisatie. Elke vorm is een bewuste of onbewuste configuratiestrategie van het management ten aanzien van de samenstelling van de flexibiliteitsmix en het ontwerp van de organisatorische condities.

De rigide organisatie beschikt over een zeer kleine flexibiliteitsmix en is slecht bestuurbaar. De flexibiliteitsmix, voorzover deze bestaat, wordt over-

Figuur 2. Een organisatietyptologie



— = routineringsstraject
 - - - - = revitaliseringsstraject

heerst door een aantal simpele routines. De keuze en variatiemogelijkheden zijn zeer beperkt; improvisatie is een taboe in deze organisatie. Het resultaat is veelal een zeer kwetsbare en fragiele logge organisatie.

De planmatige organisatie heeft ook een beperkte flexibiliteitsmix, de bestuurbaarheid is daarentegen veel groter. Ook hier bestaat de flexibiliteitsmix voornamelijk uit routines en vaststaande regels en procedures, maar deze zijn veel uitgebreider en complexer van aard. Het starre zit niet zozeer in de technologie en het structuurtype, maar veel meer in de procedurele kenmerken van de organisatiestructuur. Tevens geven de gemeenschappelijke waarden en normen weinig ruimte voor afwijkende interpretaties van de omgeving. Deze organisatievorm doet denken aan het ideaaltipe bureaucratie van Max Weber. Zolang er geen veranderingen ontstaan buiten het verwachte repertoire is de bestuurbaarheid van de organisatie groot. Ontstaan er echter veranderingen, die niet zijn ingecalculleerd in het planningsrepertoire en niet overeenkomen met de gedeelde normen en waarden, dan resulteert dit in 'strategic drift'. Dit betekent dat geplande organisatieveranderingen niet in de pas lopen met de snelheid van omgevingsveranderingen. Dit soort veranderingen leidt tot een nog verdere perfectionering van het planningssysteem en de gedeelde normen en waarden, hetgeen nu juist de oorzaak is van die inertia. Deze traagheid van respons is kenmerkend voor de planmatige organisatie.

De chaotische organisatie beschikt over een zeer grote flexibiliteitsmix, maar is slecht bestuurbaar tot onbestuurbaar. In deze organisatie zijn de variatiemogelijkheden onbeperkt; niets ligt vast. Er zijn zeer veel innovatie-initiatieven, maar deze kunnen niet door de bestaande organisatie worden opgenomen. Ergo, organisatie c.q. organisatorische condities is iets wat juist ontbreekt. Dit verschijnsel werd in het onderzoek 'strategic neglect' genoemd. Als gevolg van het ontbreken van een strategische visie en duidelijke hoofdstructuur neemt de besluitvaardigheid van het management af. Besluiten worden te lang uitgesteld, terwijl de omstandigheden een directe beslissing vereisen.

De flexibele organisatie tenslotte beschikt over een brede flexibiliteitsmix en is goed bestuurbaar. Innovaties zijn mogelijk en kunnen ook binnen de bestaande organisatie of met een soepele aanpassing daarvan worden opgepakt.

Veranderingstrajecten

De bovenstaande typologie geeft vier verschillende configuratie strategieën aan om met de verandering-vasthoudendheid paradox om te gaan in een gegeven situatie. Bij rigide en in mindere mate in planmatige configuratie strategieën is er een gebrek aan structurele en strategische flexibiliteit als gevolg van een voorkeur voor stabiliteit boven verandering. Bij flexibele en met name chaotische configuratie strategieën daarentegen betekent de dominantie van structurele en strategische flexibiliteit een voorkeur voor strategische verandering. Vanuit een meer dynamische context kunnen we ons afvragen hoe organisaties moeten omgaan met verandering en stabiliteit in de tijd gezien.

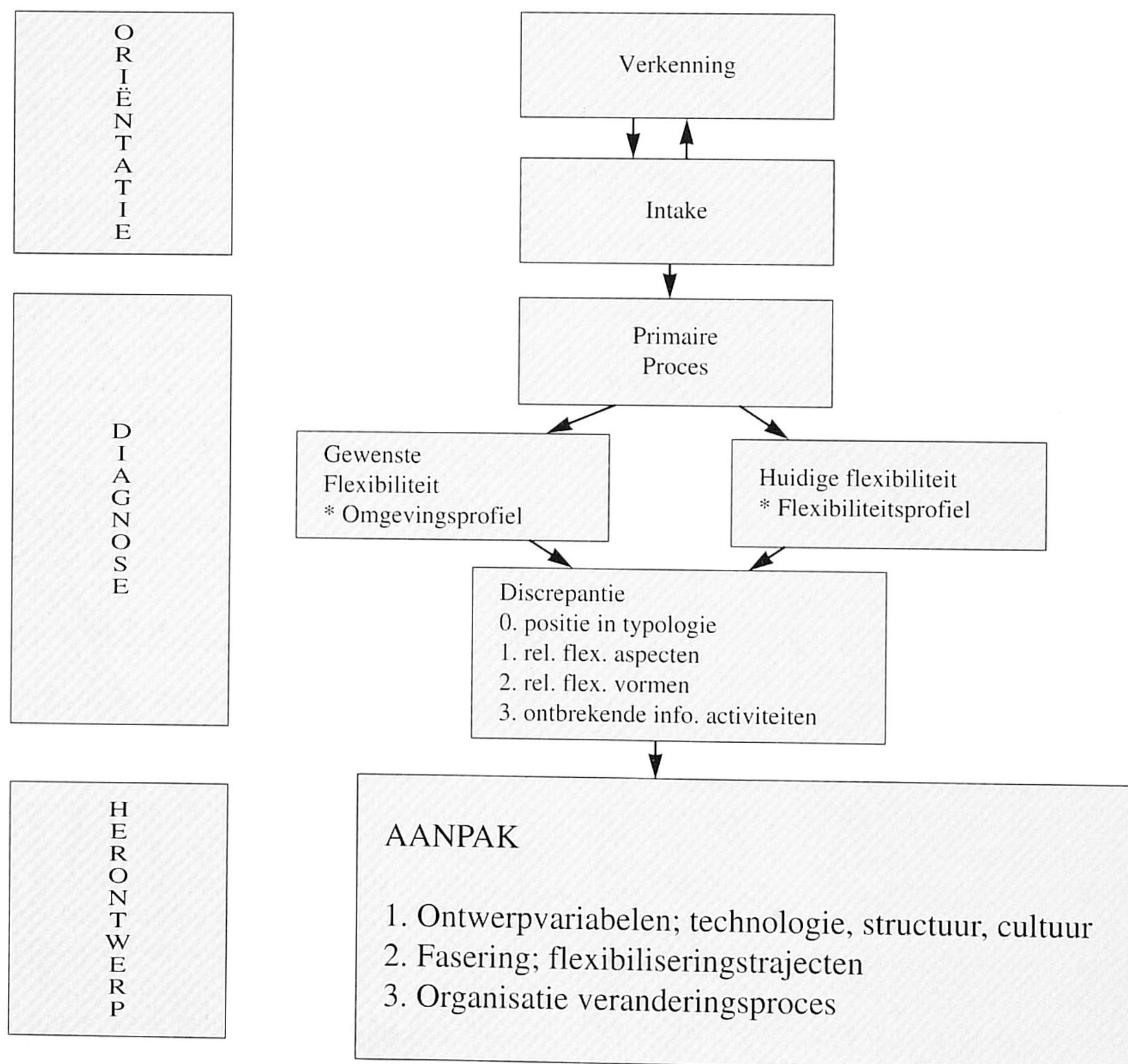
Aan de hand van deze typologie kunnen echter verschillende strategische veranderingstrajecten worden onderscheiden voor het omgaan met de verandering-vasthoudendheid paradox vanuit dynamisch perspectief. Het meest normale traject dat een onderneming doorloopt, is het routiniseringstraject van de chaotische naar de rigide organisatievorm. Dit noemen we ook wel de organisatielevenscyclus. De startende ondernemer begint vaak vanuit een chaotische organisatievorm; er is nog geen duidelijke strategische visie, de doelgroep is nog onbekend en er zijn nog geen duidelijke organisatiepatronen. Wanneer de doelgroep duidelijk wordt, de visie van de ondernemer vaste vormen gaat aannemen en structurering van activiteiten plaats vindt ontstaat een meer flexibele organisatievorm. Als de markt minder snel groeit is efficiency steeds belangrijker en zal de flexibele organisatie steeds meer moeten standaardiseren en plannen. De strategische en structurele flexibiliteit nemen af en de organisatie verschuift naar een planmatige vorm. Tenslotte als de markt verzadigd is, eindigt de organisatie in de rigide vorm. De organisatie heeft zich middels vaste routines geheel aangepast aan haar

omgeving en er is totaal geen speelruimte meer voor flexibiliteit. Als de markt stagneert, is de rigide vorm ten dode opgeschreven.

Steeds meer organisaties beseffen zich vandaag de dag dat ze zijn doorgeschoten naar een rigide organisatievorm. Centrale vraag is of deze organisaties een verjongingskuur kunnen ondergaan. Met andere woorden: kunnen rigide of planmatige organisaties worden gerevitaliseerd en overgaan in meer flexibele organisatievormen. Met behulp van bovenstaand model, interviews met managers en organisatie-adviseurs en gesprekken met deskundigen is in samenwerking met GITP/Management Advies te Nijmegen een flexibiliseringsmethodiek

ontwikkeld om zulke revitaliseringstrajecten vorm te geven. De Flexibility Audit & Redesign (FAR) methodiek bestaat uit een diagnose van de huidige flexibiliteit van de betreffende organisatie c.q. afdeling en een daaruit voortvloeiende aanpak voor flexibilisering. Het diagnose-onderdeel oftewel de flexibiliteitsscan is reeds in het afstudeeronderzoek van de auteur bij zeven zeer uiteenlopende organisaties toegepast; aan dit onderzoeksrapport is de NCD-studiebeurs 1987 van f 25.000 toegekend. Naast de FAR-methodiek is ook een adviesondersteunend computersysteem FARSYS ontwikkeld ter ondersteuning van de adviseur/manager bij het verzamelen en analyseren van de data (software

Figuur 3. Procesmodel van de FAR method



module FARSYS I) en het genereren van adviezen (software module FARSYS II).

Flexibiliseringsprojecten

In het kader van het Flexibility Audit & Redesign (FAR) programma is de methodiek toegepast in drie flexibiliseringsprojecten, namelijk bij een administratieve organisatie (Afdeling Zakelijke Rekeninghouders Postbank NV), een productie-organisatie (Productie-afdeling Glasdruppel Diodes Philips Semiconductors BV) en een organisatie op het gebied van professionele dienstverlening (Re-search-afdeling Technische Planning en Onderzoek NV Nederlandse Gasunie).

In deze projecten werd eerst een indicatie gegeven van de flexibiliteitsbehoefte aan de hand van een typering van de turbulentie van de omgeving (figuur 3); bijvoorbeeld veranderingen met betrekking tot leveranciers, fluctuaties in het werkaanbod, nieuwe technologische ontwikkelingen, assortimentsveranderingen/nieuwe diensten, verschuivingen in het klantenbestand etc.

Vervolgens werd gekeken naar de flexibiliteitsmix, oftewel het arsenaal van maatregelen waarover een organisatie beschikt om te reageren dan wel anticiperen op bovenstaande ontwikkelingen. Te denken valt aan het vergroten van de aanwendbaarheid en omstelbaarheid van machines, het beschikken over variabele productiecapaciteit, inzetten van crash ploegen etc. De flexibiliteitsmix werd weergegeven in een flexibiliteitsprofiel en geeft een indicatie van de huidige flexibiliteit van de betreffende afdeling c.q. organisatie.

Aan de hand van de beoordeling van de huidige versus de gewenste flexibiliteit ('flexibility-gap') werden in samenwerking met het managementteam de meest dominerende flexibiliteitsvorm en de relevante flexibiliteitsaspecten voor verbetering vastgesteld.

Tenslotte werd gekeken naar de organisatorische condities van flexibiliteit en in hoeverre deze flexibiliteit bevorderen of belemmeren. Met behulp van karakteristieken van de technologie (routine/non-routine), de structuur (mechanisch/organisch) en

cultuur (conserverend/innoverend) werd aan het managementteam gevraagd aangrijpingspunten voor flexibilisering vast te stellen (herontwerp-traject). Naar aanleiding van deze aangrijpingspunten werd een veranderingsproces opgestart. Door middel van een aantal nametingen is gekeken naar de effecten van deze veranderingsprocessen.

Rigide organisatie

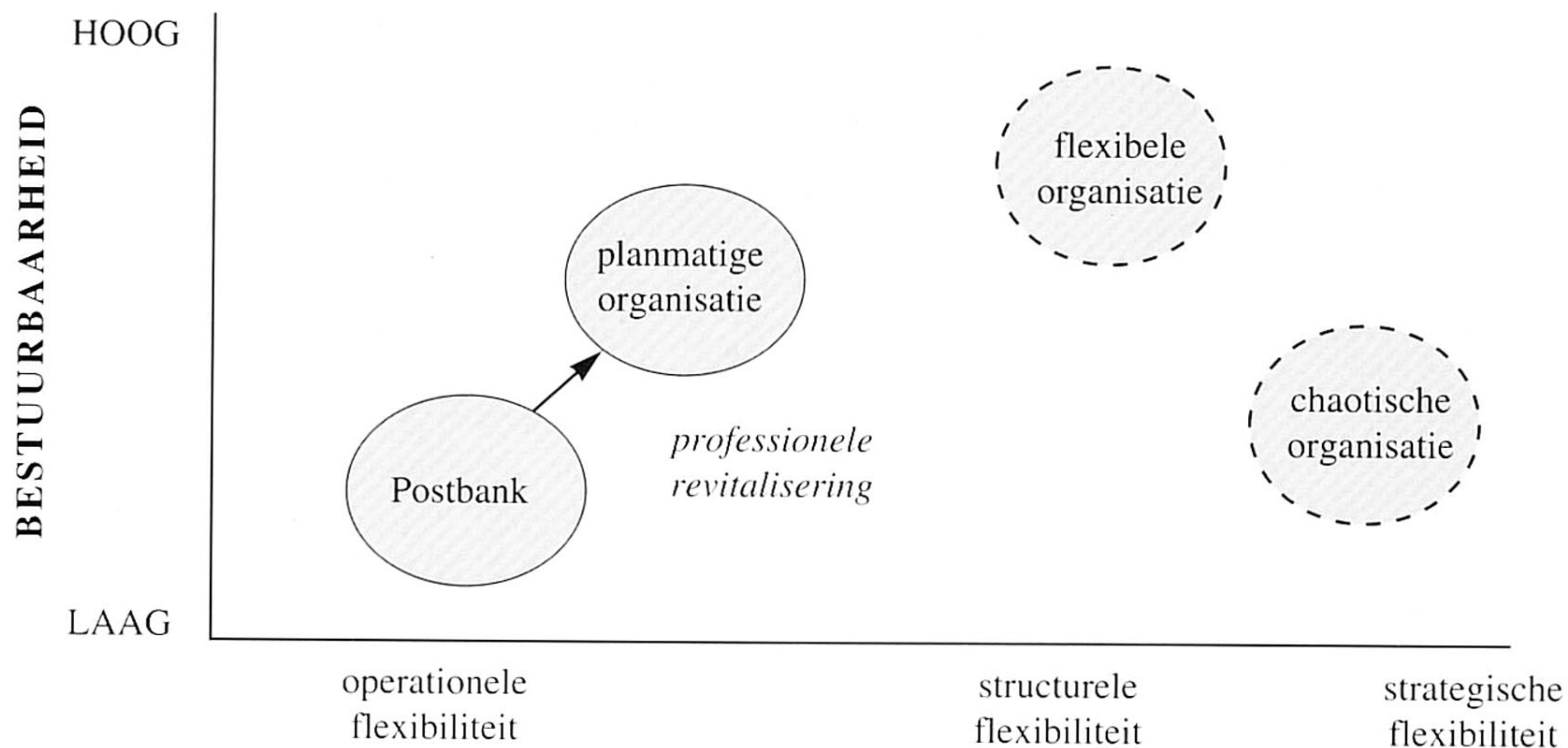
De administratieve organisatie-eenheid van de Postbank NV werd geconfronteerd met een dynamische en complexe, doch grotendeels voorspelbare omgeving. De introductie van nieuwe speciale werkzaamheden voor zakelijke rekeninghouders, maatwerkacties voor grote accounts en frequente fluctuaties in het werkaanbod leidden tot grote problemen.

De administratieve organisatie, gekenmerkt door een routine technologie, een hiërarchische structuur en een zeer monotone cultuur, vertoonde veel overeenkomsten met de rigide organisatievorm. Belangrijke flexibiliteitsaspecten voor verbetering waren de multi-inzetbaarheid van het personeel, het beïnvloeden van het werkaanbod, en het leveren van meer maatwerkdiensten. Een proces van professionele revitalisering leidde tot een meer 'planmatige' organisatievorm met een hogere operationele flexibiliteit (korte termijn volume flexibiliteit). Dit proces vereiste een meer non-routine technologie (breder operationeel produktierepertoire medewerkers) en betere plannings- en controlsystemen.

Planmatige organisatie

De productie-unit van Philips Stadskanaal moest inspelen op een toenemende onvoorspelbare omgeving. Toename van het aantal produktvarianten, het ontstaan van substituu-producten, en onvoorziene fluctuaties in afzetvolumes vereisten een andere organisatievorm van deze planmatige productie-unit. Voor elke mogelijke verandering had men in deze productie-unit wel een routine ontwikkeld en de organisatie daarop afgestemd. Het starre zat niet zozeer in de produktietechnologie, maar veel meer

Figuur 4. Administratieve organisatie-eenheid Postbank

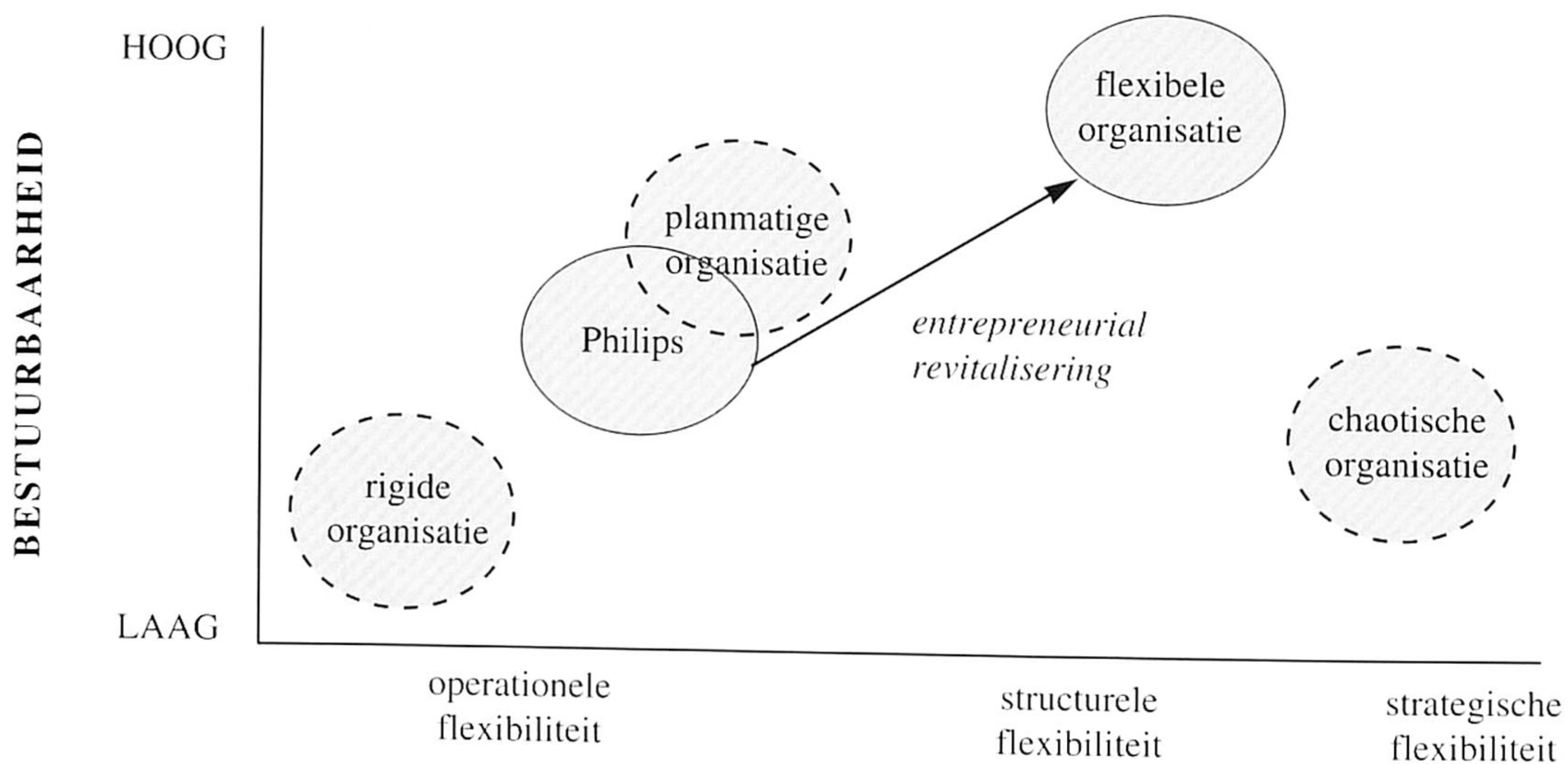


SAMENSTELLING FLEXIBILITEITSMIX

in de procedurele kenmerken van de structuur en de conservatieve organisatiecultuur. Specialisatie in de vorm van kortcyclische werkzaamheden, een beperkte uitwisselbaarheid van mensen en een hoge

mate van standaardisatie in de vorm van expliciete kwaliteitsspecificaties en bewerkingsvoorschriften beperkten de structurele en strategische flexibiliteit. Met behulp van geautomatiseerde logistieke

Figuur 5. Productie-unit Philips Semiconductors



SAMENSTELLING FLEXIBILITEITSMIX

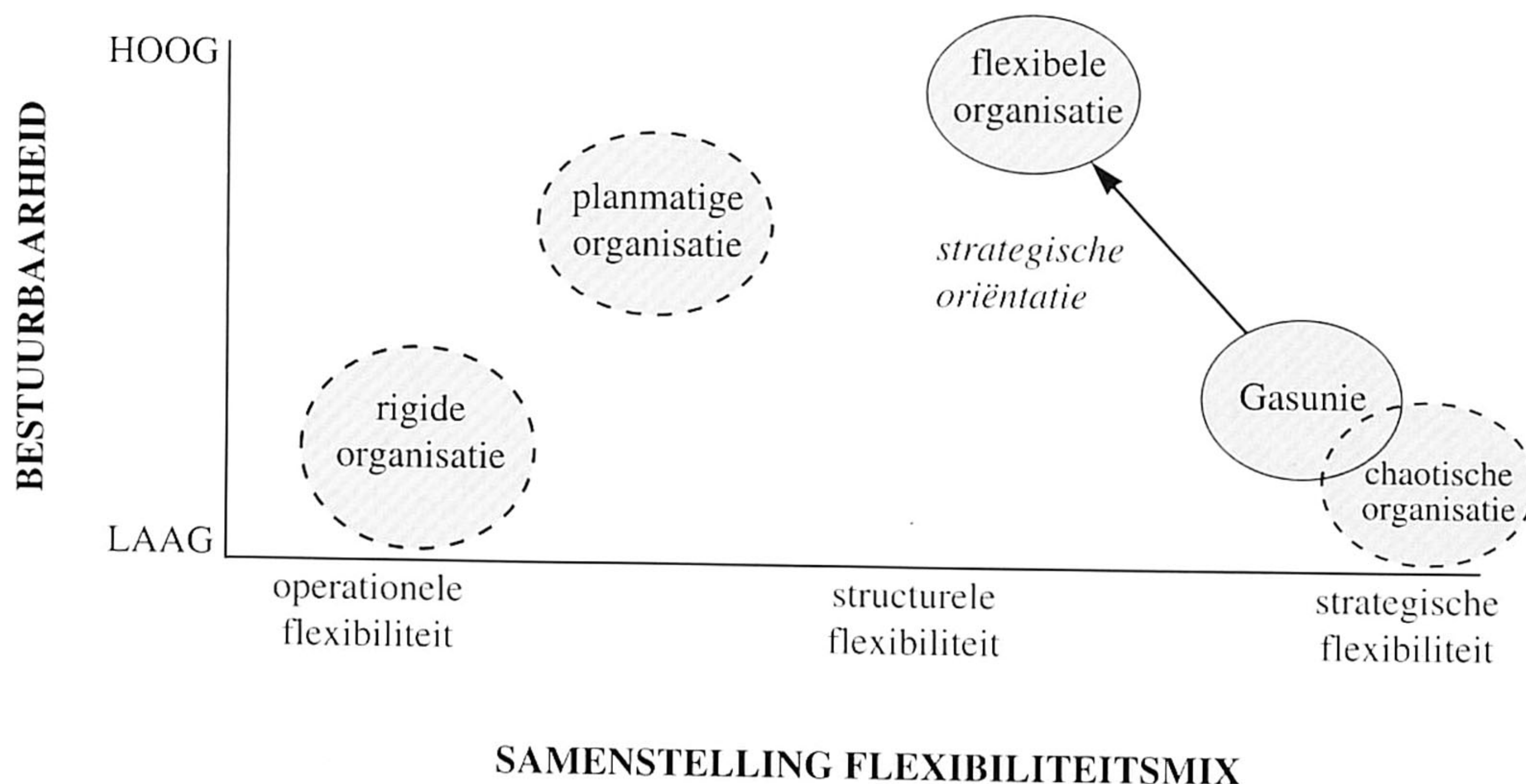
planningssystemen en diverse financiële en logistieke registratiesystemen en andere voortgangscntroles werd de omgeving behoorlijk 'voorspelbaar' gemaakt. Tevens gaven de gemeenschappelijke waarden en normen binnen de afdeling weinig ruimte voor nieuwe ideeën.

De in toenemende mate onvoorspelbare markt vereiste een combinatie van strategische flexibiliteit, namelijk capaciteitsflexibiliteit (lange termijn volume flexibiliteit) en operationele flexibiliteit, namelijk load flexibiliteit (korte termijn volume flexibiliteit). Een meer variabele productiecapaciteit, verhoging van de vaardigheden van de medewerkers, afspraken met vaste klanten en snellere technische produktinnovatie waren hier belangrijke flexibiliteitsaspecten voor verbetering. Een proces van 'entrepreneurial' revitalisering leidde tot een meer 'flexibele' vorm met een hogere operationele als strategische flexibiliteit (korte en lange termijn volume flexibiliteit). Dit revitaliseringsproject ging gepaard met het ontwerpen van een meer non-routine technologie (kleinere batches, groepslayout, multi-aanwendbare produktiemiddelen) en het ontwikkelen van een meer innovatieve cultuur (tolerantie voor vernieuwingen, externe oriëntatie, open identiteit etc.).

Chaotische organisatie

De R&D afdeling van de NV Nederlandse Gasunie opereerde in een fundamenteel onvoorspelbare omgeving. De inherente onvoorspelbaarheid van type onderzoeksvragen, de snelle technologische ontwikkelingen in gastransport en gastoeepassingen, en de toename van het aantal kennisgebieden vereisten een flexibele organisatie. Toch konden de flexibiliteitsmogelijkheden van de R&D afdeling niet worden gerealiseerd door een gebrek aan verankering vanuit een gemeenschappelijke organisatiecultuur. De heterogene identiteit overeenkomstig de verschillende onderzoeksgebieden, te weinig expliciet leiderschap, het grote verloop van research medewerkers als gevolg van het Management Development programma op concernniveau en het gebrek aan socialisatie gericht op de afdeling leidde tot een instabiele organisatie. Dit werd tevens in de hand gewerkt door een onduidelijke matrix structuur, hetgeen resulteerde in tegenstrijdige percepties over verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het aantal niveaus in de organisatie. De feitelijke organisatie bleek totaal niet te corresponderen met de formele organisatie. Deze grote afstand tussen formeel en feitelijk is kenmerkend voor de chaotische organisatievorm.

Figuur 6. R&D Afdeling Gasunie



Het beïnvloeden van het research volume, creëren van all-round medewerkers en het snel opstarten van nieuwe research programma's waren de belangrijkste flexibiliteitsaspecten voor de R&D afdeling. Een proces van strategische oriëntering resulteerde in een meer 'flexibele' vorm die zowel structurele (creëren van verschillende projecten) als strategische flexibiliteit (geheel nieuwe programma's toevoegen aan het bestaande r&d pakket) kon activeren. Het vereiste een meer eenduidige structuur en een sterkere verankering in een gemeenschappelijke organisatiecultuur.

Traagheidsvariabele

Met betrekking tot het veranderingsproces kan worden vastgesteld dat men zowel bij de Postbank als bij Philips Stadskanaal streefde naar een meer non-routine technologie en een verschuiving van een functionele naar een meer marktgerichte structuur. Belangrijke traagheidsvariabelen voor flexibilisering vormden hier bepaalde procedurele kenmerken van de organisatiestructuur (gebrek aan participatie, vergaande formalisatie en standaardisatie etc.) en de conserverende organisatiecultuur (starre identiteit, beperkte externe oriëntatie, lage tolerantie voor vernieuwingen etc.). Bij de Gasunie had men juist een non-routine technologie en een vrij organische organisatiestructuur, maar juist een gebrek aan verankering c.q. stabiliteit in de organisatiecultuur; een heterogene identiteit, gebrek aan socialisatie als gevolg van het ontbreken van een introductieprogramma en een groot verloop van researchmedewerkers naar hogere managementfuncties en te weinig terugkoppeling van leidinggevenden naar medewerkers (geen expliciete leiderschapsvormen). Dit gebrek aan verankering in de organisatiecultuur bemoeilijkte het realiseren van de vele flexibiliteitsmogelijkheden. De Research-afdeling werd als het ware bij elkaar gehouden door een strak planningssysteem.

Flexibiliteitsparadox

Op grond van de flexibiliteitsdiagnose, het herontwerpproces en de nameting van de resultaten met behulp van de FAR-methodiek mag worden geconcludeerd dat flexibiliteit zich bevindt in het midden van het continuüm starheid en chaos. Flexibiliteit is daarmee een enigszins paradoxaal begrip; een organisatie moet beschikken over flexibiliteitsverhogende maatregelen (buigzaamheid) om verstarring tegen te gaan, maar anderzijds voldoende verankerd zijn om chaos te voorkomen. De belangrijkste inhoudelijke conclusies met betrekking tot flexibele organisatievormen zijn derhalve het gevaar van een planmatige organisatie het verzanden is in een rigide organisatie als gevolg van een surplus aan routines (operationele flexibiliteit) tezamen met een beperkte strategische oriëntatie ('strategic drift').

Het gevaar van flexibele organisatie daarentegen is het doorschieten naar een chaotische organisatie als gevolg van een surplus aan speelruimte in de organisatiestructuur (structurele flexibiliteit) en strategische verwaarlozing ('strategic neglect'). Om te overleven moeten organisaties daarom een continu proces doorlopen van planmatig naar flexibel en omgekeerd, dit in overeenstemming met veranderingen in het niveau van omgevingsturbulentie. Er is dus geen permanente flexibele vorm. ■

Noot

1. Dr. H.W. Volberda promoveerde in 1992 cum laude op zijn proefschrift 'Organizational Flexibility: Change and Preservation - A Flexibility Audit & Redesign Method' (Wolters-Noordhoff; ISBN 90-01-91540-x) aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Eind vorig jaar won Volberda voor zijn onderzoek de Igor Ansoff Award 1993. Deze internationale managementonderscheiding wordt jaarlijks toegekend voor innovaties en excellente ontwikkelingen in strategisch denken en handelen. De prijs is ingesteld door Coopers & Lybrand in samenwerking met de Faculteit der Technische Bedrijfskunde van de Universiteit Twente. De Award is vernoemd naar prof. H. Igor Ansoff, grondlegger van strategische theorievorming en leraar van latere auteurs waaronder Porter.