

FLEXIBILITEIT: HET JUISTE EVENWICHT TUSSEN VEERKRACHT EN STABILITEIT

Flexibiliteit is als zodanig niets nieuws. Veel organisaties zijn hier dagelijks mee bezig. Zij proberen voortdurend een juist evenwicht te vinden tussen veerkracht en stabiliteit. Dit zoeken kan worden bevorderd door de aanwezige en gewenste flexibiliteit systematisch en gericht in beeld te brengen. En door vervolgens passende stuurmaatregelen te nemen.

Elke manager kent en herkent de problemen die in een organisatie ontstaan, wanneer door veranderingen in de omgeving (klanten, leveranciers, financiers, overheid) of in de organisatie zelf (bureaucratisering, verstopte communicatiekanalen, kwaliteitsverlies) de organisatie niet meer in staat is aan de wensen en verlangens van de omgeving te voldoen. We hoeven maar om ons heen te kijken of de krantekoppen te volgen, om te zien hoe bedrijven met dergelijke problemen worstelen en hier oplossingen voor trachten te vinden. Philips heeft haar operatie 'Centurion'; zorgverzekeraars fuseren bij bosjes om de gevolgen van de stelselherziening te kunnen opvangen. En zelfs een samenwerking tussen de Vara en Veronica is bespreekbaar, wanneer het voortbestaan van de omroepen aan de orde is. Dergelijke problemen hebben alles te maken met de flexibiliteit van de organisatie, haar vermogen om snel en doeltreffend te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving.

Vermogen en snelheid

Flexibiliteit wordt in de literatuur op verschillende wijzen omschreven. Veelal hebben deze definities dan betrekking op deelaspecten van flexibiliteit: op de beloningsstructuur, op de inzet

van personeel, op flexibele productieprocessen of op zelf doen of uitbesteden. Hier wordt gekozen voor een integrale benadering, waarbij flexibiliteit wordt gedefinieerd als: *Het vermogen en de snelheid waarmee een organisatie kan anticiperen dan wel reageren op veranderingen in de omgeving.* Organisaties, geconfronteerd met een snel veranderende omgeving, zullen over de geschikte maatregelen (*vermogen*) moeten beschikken om tijdig (*snelheid*) op deze turbulente omgeving in te kunnen spelen.

Flexibiliteit speelt zich af op het snijvlak tussen de organisatie en haar omgeving en betreft zowel de technologie, de structuur als de cultuur van de organisatie. Daarbij heeft flexibiliteit niet alleen betrekking op de organisatie als totaal, maar ook op onderdelen daarvan, die ieder weer een eigen relevante omgeving hebben.

Verder is flexibiliteit geen doel op zich. Het heeft geen enkele zin om steeds te willen streven naar een zo flexibel mogelijke organisatie. Dit kan zelfs contra-productief werken. Het karakter van de omgeving bepaalt de noodzakelijke flexibiliteit van een organisatie. Is deze dynamisch, complex en onvoorspelbaar, dan is een hoge mate van flexibiliteit noodzakelijk. Is deze echter statisch, simpel en in hoge mate voorspelbaar, dan hoeven geen hoge eisen aan de flexibiliteit gesteld te worden. Streeft men in zo'n situatie toch naar een hoge flexibiliteit, dan creëert men onnodige chaos en onbestuurbaarheid (De Leeuw, 1984).

Ten slotte is flexibiliteit een paradoxaal begrip. Een organisatie moet beschikken over flexibiliteitsverhogende maatregelen (veerkracht) om verstarring tegen te gaan, maar moet anderzijds voldoende verankerd zijn (robuustheid) om chaos te voorkomen. Deze verankering kan plaatsvinden in de technologie van de organisatie, in haar struc-

tuur en – niet in het minst – in de cultuur van de organisatie.

Het begrip flexibiliteit wordt nu verder uitgewerkt vanuit vier invalshoeken: het karakter van de omgeving, de organisatie zelf, de stuurmaatregelen en de informatievoorziening.

Van simpel tot complex

Om het karakter van de omgeving te kunnen bepalen wordt gekeken naar de complexiteit, de dynamiek en de voorspelbaarheid van de omgeving.

De complexiteit van de omgeving kan variëren van simpel tot zeer complex. Om dit te bepalen worden vragen gesteld als: Hoeveel verschillende afzetmarkten zijn er? Hoeveel leveranciers hebben wij? Welke kenmerken heeft de arbeidsmarkt? Wie zijn onze concurrenten?

De dynamiek van de omgeving kan variëren van statisch tot zeer dynamisch. Om hier inzicht in te krijgen wordt gekeken welke veranderingen in de omgeving plaatsvinden. Belangrijke vragen zijn: Hoe vaak vinden deze veranderingen plaats? Wat zijn de gevolgen van deze veranderingen? Zijn deze gevolgen ingrijpend of niet?

De voorspelbaarheid van de omgeving kan variëren van voorspelbaar tot niet voorspelbaar. Vragen zijn: Welke trends spelen zich af? Zijn er nieuwe potentiële concurrenten te verwachten? Hebben we daar informatie over? Na het karakter van de omgeving zijn de kenmerken van de organisatie van belang. Organisaties kunnen op veranderingen in de omgeving reageren door intern maatregelen te nemen die de flexibiliteit kunnen verhogen. Deze mogelijkheden liggen op het terrein van de organisatietechnologie, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur.

In geval van de organisatietechnologie gaat het om de middelen (apparatuur, personeel) waarmee en de wijze waar-

op (procedures, kennis) het productieproces wordt uitgevoerd. Als voorbeeld kan Nedcar (voorheen Volvo) worden genomen. Uit oogpunt van overleving dient binnen enkele jaren de productie bijna te verdubbelen zonder uitbreiding van personeel. Dit houdt in dat nieuwe technologieën en werkmethoden worden geïntroduceerd om deze doelstelling te kunnen realiseren. De *organisatiestructuur* verwijst naar de omvang van de organisatie(delen), de verdeling van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden alsmede de beheersingsprocessen die hierbij een rol spelen. Een voorbeeld van hoe een organisatie via de structuur inspeelt op de omgeving betreft het automatiseringsbedrijf BSO. Werkzaam in een turbulente omgeving wordt van BSO een hoge mate van flexibiliteit gevergd. Om dit te kunnen realiseren, hanteert het bedrijf als uitgangspunt dat wanneer een vestiging groeit tot meer dan veertig tot zestig personen, er een splitsing plaatsvindt. Op deze manier beoogt men kleine, flexibele organisaties te creëren.

In de gezondheidszorg zien we het tegenovergestelde. Door de nieuwe wetgeving (Plan-Simons) zullen de risico's voor de zorgverzekeraars toenemen. Uit oogpunt van risicospreiding zijn in de afgelopen maanden vele zorgverzekeraars met elkaar gefuseerd.

De *organisatiecultuur* verwijst naar gemeenschappelijke opvattingen over de aard en de zin van het werk en de onderlinge samenwerking. De organisatiecultuur vormt een zeer belangrijke factor in het streven naar een flexibele organisatie. Veranderingen in de organisatiestructuur en -technologie kunnen immers pas dan succesvol zijn, wanneer de mensen, die hierin werkzaam zijn, hier op een goede manier inhoud aan geven. Niet voor niets zien we bijvoorbeeld bij de reorganisatie van Philips, dat thans ook de bedrijfscultuur aan de orde wordt gesteld. De reorganisaties in de structuur (afstoting onrendabele activiteiten, concentratie op de kernactiviteiten) blijken op zich nog niet voldoende effect te sorteren. Ook de bedrijfscultuur (meer klantgerichtheid, geen 'van-negen-tot-vijf-mentaliteit') wordt nadrukkelijk aan de orde gesteld.

In figuur 1 is de samenhang tussen de omgevingseisen ('wat moet') de huidige flexibiliteit ('wat gebeurt') en mogelijke stuurmaatregelen ('wat kan') weergegeven.

Beïnvloeden omgeving

De flexibiliteit van de organisatie wordt bepaald door het arsenaal aan flexibiliteitsverhogende *stuurmaatregelen* dat thans ter beschikking staat en de snelheid waarmee deze kunnen wor-

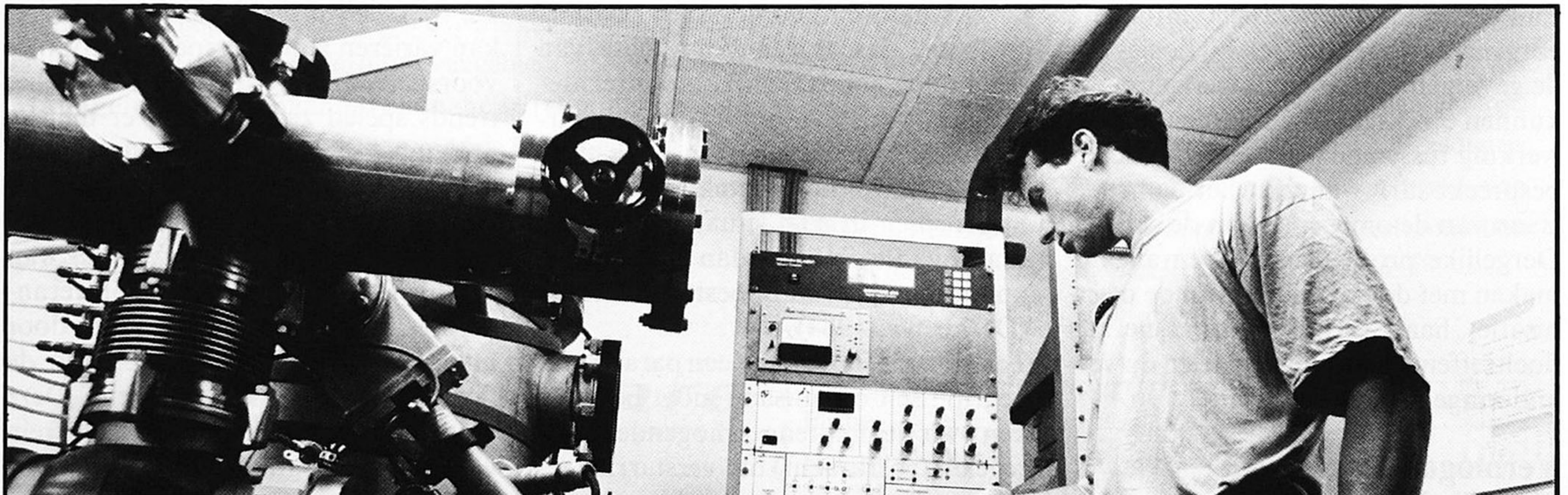
den geïmplementeerd. In het voorgaande is geïllustreerd, hoe organisaties door interne maatregelen trachten in te spelen op veranderingen in de omgeving. De omgeving wordt feitelijk als een gegeven beschouwd, waaraan de organisatie zich heeft aan te passen. Echter, er kan ook op een andere manier naar de omgeving worden gekeken. Deze wordt dan als beïnvloedbaar beschouwd. In dat geval richt de organisatie haar stuurmaatregelen juist op beïnvloeding van de omgeving. Hierdoor wordt de organisatie zelf minder kwetsbaar en hoeft zij zich minder snel of vaak aan te passen aan veranderingen in de omgeving.

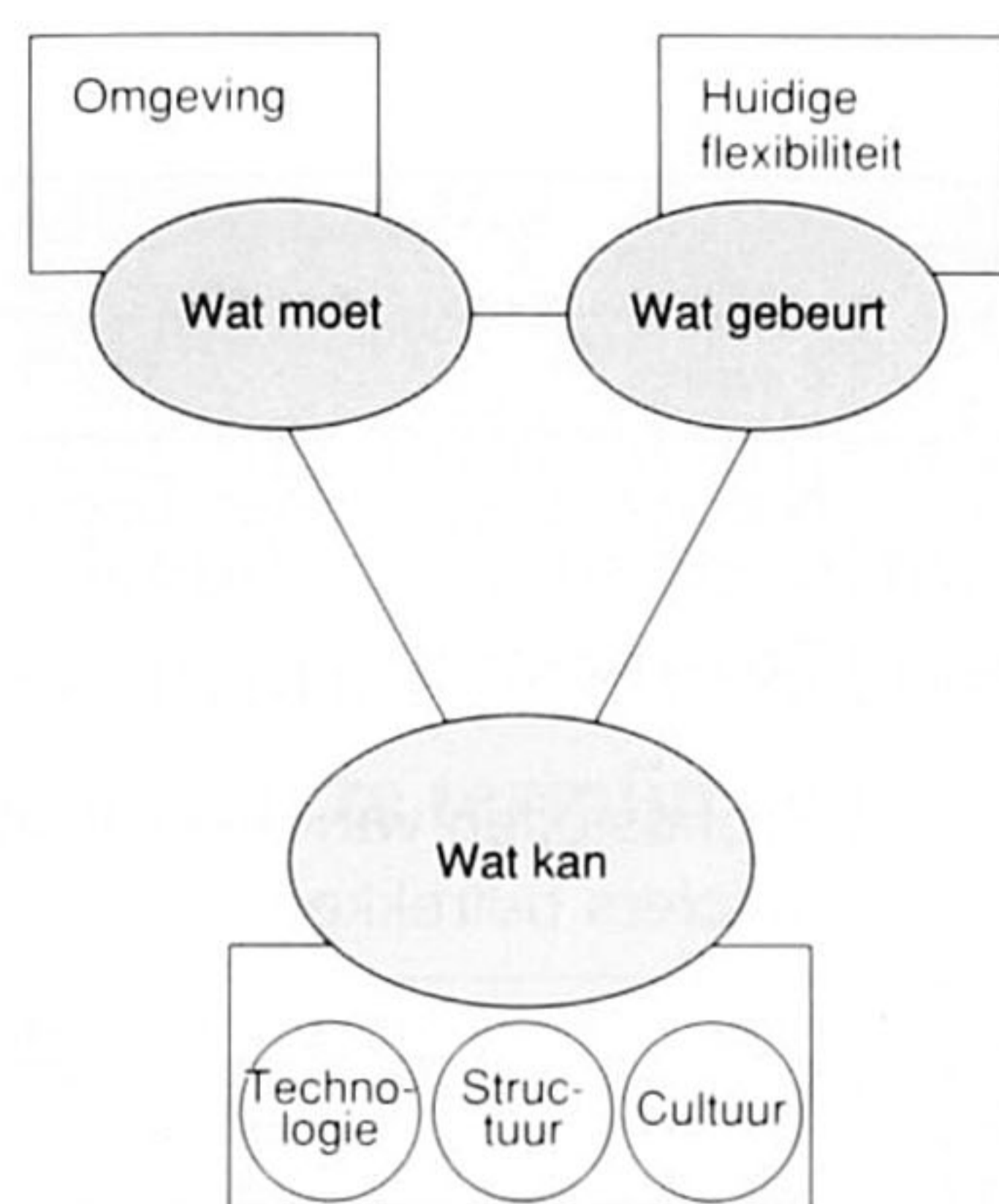
Van wezenlijk belang is dan duidelijkheid te krijgen over de vraag: welke vorm van flexibiliteit en welke stuurmaatregelen bepalen in sterke mate het succes van de organisatie? Is het de snelheid waarmee moet worden gereageerd op een daling van bijvoorbeeld de afzet door aanpassing van het productievolume of door gerichte prijzenacties? Of moet het strategisch beleid ten aanzien van die afzetmarkt worden bijgesteld en moeten wellicht nieuwe afzetmarkten worden gecreëerd?

Afhankelijk van de problematiek zal het accent van de stuurmaatregelen in meer of mindere mate gericht zijn op de operationele processen, de structuur van de organisatie of de strategie van

Het gebruik van nieuwe technologie is een interne stuurmaatregel om de flexibiliteit te verhogen

FOTO: MARCEL MINNIE





Figuur 1. Samenhang tussen omgevingsseisen, huidige flexibiliteit en stuurmaatregelen

de organisatie. We spreken dan van operationele, structurele en strategische flexibiliteit. Het voorbeeld van Philips is onder andere een combinatie van strategische maatregelen (terugtrekking op kernactiviteiten) en structuurmaatregelen (afstoting verliesgevendende en onrendabele activiteiten). In figuur 2 zijn enkele voorbeelden gegeven van verschillende soorten mogelijke stuurmaatregelen.

Ten slotte is de *informatievoorziening* over ontwikkelingen in de omgeving van cruciaal belang voor een organisatie. De omgeving van een organisatie verandert. Nieuwe wetgeving, veranderende afzetmarkten, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, het zijn allemaal factoren waar een organisatie niet alleen mee te maken krijgt, maar meer nog voortdurend kennis van moet nemen. Alleen op basis van deze kennis kan de organisatie beoordelen of er nu en in de toekomst nog sprake is van voldoende evenwicht. Aan de hand van deze informatie zal de organisatie gerichte stuurmaatregelen moeten nemen.

Het belang van deze informatievoorziening wordt in toenemende mate onderkend. Steeds meer multinationals verzamelen en analyseren met behulp van de modernste communicatietechnieken informatie over concurrenten, markten en doelgroepen. Bedrijven richten daartoe afdelingen Business Intelligence (BI) op. Zo kan de BI-afdeling van Glaxo aangeven hoe het R&D-programma van de concurrent eruit ziet, of in welke fase de ontwikkeling van een medicijn verkeert. De snelheid waarmee de informatie beschik-

baar is en de mogelijkheid om ontwikkelingen over een termijn van twee tot tien jaar te voorspellen zijn de belangrijkste succesfactoren. Mede op basis hiervan maakt het management de strategische planning (Bömer, 1992).

Meetinstrument

Deze visie op flexibiliteit is verwerkt in een meetinstrument, de Flexibility Audit & Redesign-methodiek, kortweg FAR. FAR is een methode om vast te stellen in welke mate een organisatie op strategisch, structureel en operationeel niveau beschikt over een aantal geëigende stuurmaatregelen, alsmede over het vermogen deze adequaat in te zetten.

Vragen die met deze methode kunnen worden beantwoord, zijn:

- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de omgeving en wat betekent dit voor de gewenste flexibiliteit?
- Wat zijn de belangrijkste kenmerken van de organisatie en wat betekent dit voor de huidige flexibiliteit?
- Hoe verhoudt de huidige flexibiliteit zich tot de gewenste flexibiliteit? Welke aspecten verdienen in dit verband nadere aandacht? Welke vorm van flexibiliteit is het meest geschikt?
- Over welke stuurmaatregelen beschikt het management om de huidige en de gewenste flexibiliteit meer met elkaar in overeenstemming te brengen? Wat betekent dit voor de organisatie in termen van technologie-, structuur- en cultuurverandering?
- Hoe is de informatievoorziening georganiseerd?

Met behulp van gestructureerde vragenlijsten wordt een kwantitatief en kwalitatief antwoord gegeven op deze vragen. Ter illustratie volgt nu een praktijkvoorbeeld van een onderzoek naar flexibiliteit bij een productieafdeling van een multinational (Volberda, 1992). De organisatie ziet zich geconfronteerd met een markt die vraagt om een toenemend aantal produktvarianten binnen steeds kortere levertijden. Dit vereist een in alle geledingen flexibele organisatie. Het management

kiest voor een organisatiebrede vernieuwing met als doelstellingen het regelvermogen zo diep mogelijk in de organisatie naar de primaire processen (marketing, ontwikkeling en productie) te brengen en een lerende, zelf-innoverende organisatie te creëren.

Met behulp van de FAR-methodiek zijn de omgevingskenmerken in beeld gebracht, hetgeen een indicatie geeft van de gewenste flexibiliteit. Aan de hand van de verschillen tussen de huidige en de gewenste flexibiliteit, heeft het management vastgesteld dat een verhoging van de multi-inzetbaarheid van het personeel en een meer variabele productiecapaciteit belangrijke aspecten zijn voor verbetering.

In de analyse is geconstateerd dat voor het bereiken van de gewenste flexibiliteit verbeteringen mogelijk zijn op het terrein van de produktietechnologie, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. In overleg met het management zijn de volgende maatregelen genomen.

- *Verbetering van de produktietechnologie:*
 - omsteltijden van machines zijn ingekort, hetgeen een positief effect heeft gehad op het voorraadbeheer;
 - intensievere contacten met marketing en centrale planning leveren meer inzicht in de marktontwikkelingen en in het vraagpatroon;
 - in geval van produktieproblemen wordt getracht afnemers in hun afnamepatroon te beïnvloeden.
- *Verbetering van de organisatiestructuur:*
 - meer aandacht voor training en opleiding om zo de inzetbaarheid

Ir. B.L.J.M. Durlinger, drs. F.A.H. Hüsken en drs. H. Lange zijn adviseur bij organisatie-adviesbureau GITP/Management Advies te Nijmegen.

Drs. H.W. Volberda is verbonden aan de Vakgroep Strategie & Omgeving, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

van medewerkers te bevorderen en de communicatie en samenwerking tussen medewerkers en kader te verbeteren.

• *Verbetering van de organisatiecultuur:*

- verbetering van de communicatie, onder meer door periodieke informatieronden, terugkoppeling vanuit overlegorganen en toelichting door specialisten op hun werkzaamheden;
- verbetering van de stijl van leiding geven door een betere profilering van de groepsleiding;
- verbetering van de loopbaanplanning ;
- verbetering van de uitvoering van functioneringsgesprekken;
- uitbreiding van het aantal functiewaarderingsniveaus met één niveau;
- opnieuw vieren van 'social events';
- meer open externe oriëntatie, onder meer via open dagen voor familie en burens.

	Stuurmaatregelen	
	Intern	Extern
<i>Strategisch</i>	Nieuwe technologieën aanwenden	Nieuwe afzetmarkten openen
<i>Structureel</i>	Marktgerichte in plaats van functionele structuur	Co-makership
<i>Operationeel</i>	Variëren produktievolume	Grondstoffen van meer leveranciers betrekken

Figuur 2. Voorbeeld van stuurmaatregelen om de flexibiliteit van een organisatie te verhogen

Het meetinstrument is primair gericht op een integrale toepassing, maar is daarnaast ook geschikt voor toepassing op deelgebieden. Als belangrijkste voordeel kunnen naast de integrale benadering worden genoemd de snelheid waarmee de analyse kan plaatsvinden en de mogelijkheid om de flexibiliteit zowel kwalitatief als cijfermatig in beeld te brengen. Het instrument is toepasbaar in verschillende typen organisaties, zoals productie-organisaties en dienstverlenende organisaties. De ervaringen uit het voorbeeld tonen aan dat de methodiek inzicht verschaft in de huidige en de gewenste situatie en

leidt tot aantoonbare resultaten. Zowel het vaststellen van de flexibiliteitsbehoefte en de huidige flexibiliteit als het daarmee gepaard gaande flexibiliseringsproces kunnen aan de hand van deze methodiek gefaseerd en integraal worden aangepakt. □

Literatuur

- Bömer, M., 'Lidmaatschap knipseldienst slechts topje van de ijsberg', *Elan*, nr. 1, 1992.
- Leeuw, A.C.J. de, *De wet van de bestuurlijke drukte*, Van Gorcum, Assen 1984.
- Volberda, H.W., 'Een flexibele organisatie als voorwaarde voor innovatie', *M&O*, 1990.
- Volberda, H.W., *Organisational flexibility change and preservation, a flexibility audit redesign*, proefschrift, verschijnt eind 1992

t r i d e t r a i n i n g , v o r m i n g e n a d v i e s

Triade training, vorming en advies. Dat is aangenaam kennis maken

Triade training, vorming en advies. Dat is aangenaam kennis maken met drie goede bekenden. Triade training, vorming en advies is namelijk recent ontstaan uit een fusie van drie

gerenommeerde instituten: **Woodbrookers Bentveld** in Aerdenhout, **Volkshogeschool Drakenburgh** in Baarn en **De Born**, vorming en training voor vrouwen in Bennekom.

Drie pijlers dragen een sterk instituut

Triade training, vorming en advies ondersteunt en initieert vanuit een grote maatschappelijke betrokkenheid veranderingsprocessen op het gebied van arbeid, organisatie, medezeggenschap en emancipatie. Zij wordt gedragen door drie sterke pijlers waarin de

trainingspecialisatie van elk van de drie instituten is terug te vinden, namelijk:

- **MEDEZEGGENSCHAP**
- **ARBEID EN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES**
- **VROUW, ORGANISATIE EN VERANDERING**

nieuw perspectief in training, vorming en advies

Het nieuwe perspectief

De combinatie van deskundigheden binnen Triade training, vorming en advies, biedt uw organisatie of bedrijf tal van nieuwe perspectieven. Zo is het mogelijk een op uw specifieke situatie toegesneden traject te ontwikkelen waarin de verschillende invalshoeken in samenhang worden

gebracht. Triade training, vorming en advies biedt u deze toegevoegde waarde. Uiteraard op maat.

Wilt u meer informatie? Vraag dan telefonisch of schriftelijk de brochure 'Nieuw Perspectief' aan.