

## 15. Flexibele organisatie

### *Nieuwe inzichten over de afstemming tussen strategie, personeel en proces*

**Jan de Leede  
Anneke Goudswaard**

*Vrouwen willen flexibiliteit, mannen willen een lease-auto (Robert Half Finance & Accounting, 2007)*

*Flexibiliteit en zekerheid zijn twee kernbegrippen als het gaat om het debat over de hervorming van de arbeidsmarkt en sociale zekerheid (WRR, 2007).*

### 15.1 Inleiding

Flexibiliteit is een toverwoord. Het kenmerkende van toverwoorden is dat ze door veel mensen gebruikt worden in veel verschillende contexten. Flexibiliteit is dan ook een woord met vele interpretaties. Het is als het ware zichzelf geworden: flexibel inpasbaar in de context. Het betekent op de arbeidsmarkt iets anders dan voor een bedrijf. Het betekent als een persoonlijke eigenschap van mensen weer iets anders dan als een eigenschap van regeling in de sociale zekerheid. Kortom, flexibiliteit wordt gehangen aan personen, organisaties, markten of regelingen en de betekenis verschuift steeds.

In deze bijdrage willen wij ingaan op de flexibele organisatie. Vanuit onze ervaring de afgelopen tien jaren in onderzoek en adviespraktijk zijn we tot enkele inzichten en bevindingen gekomen die we in dit Liber Amicorum willen delen. Als een eerbetoon aan Frank Pot die als directeur het mogelijk heeft gemaakt dat wij met dit thema jarenlang aan de slag konden. Eerst in het kader van de doelfinanciering op het terrein van Sociale Zaken en Werkgelegenheid waar het programma van Flexibilisering van Arbeid onder viel. En vervolgens heeft het thema bewezen voldoende marktpotentieel te bezitten om de kennis toe te passen in talrijke adviesprojecten, nieuw contract-onderzoek te doen en verder kennis te ontwikkelen in cofinancieringstrajecten. Projecten in de industrie, dienstverlening en – vrij omvangrijk – ook in de uitzendbranche. Last but not least, het thema flexibel organiseren is ook integraal onderdeel van het concept ‘sociale innovatie’, dat in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie uitgewerkt wordt langs drie hoofdlijnen: flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken.

In de literatuur zien we dat verschillend omgegaan wordt met het begrip flexibiliteit. We beperken ons hier tot de bedrijfskundige literatuur, en laten het discours rondom arbeidsmarkt, ontslagrecht en sociaal-economische vraagstukken buiten beschouwing. In de organisatietheorie is het begrip van de flexibele onderneming al enkele decennia oud. Een bekend voorbeeld is Piore & Sabel (1984) die de flexibele onderneming typeren vanuit een industriële strategie om uit de crisis van de massaproductie te komen: ‘flexible specialisation’. Met behulp van nieuwe technologie kan volgens hen voor een deel het oude ambachtelijke werk terugkeren, waarbij het netwerk flexibel genoeg moet zijn om op de markt te overleven. Ook vanuit de sociotechnische ontwerpbenadering

is flexibiliteit als functie-eis meegenomen in het ontwerp van de onderneming (De Sitter, 1994). Vanuit het perspectief van productiemangement wordt de nadruk gelegd op de flexibiliteit in de productiefunctie; daarbij gaat het om volume-, mix-, product- en levertijdflexibiliteit (Slack, 1983; Suarez et al., 1995). Daarnaast is er het perspectief van human resource management, waarin flexibiliteit vooral gezocht wordt in de personele functie. Het gaat hier om diverse vormen van flexibele arbeid, zoals intern-numeriek, extern-numeriek, intern-functioneel en extern-functioneel (Atkinson, 1984; Ester et al., 2001; Goudswaard, 2003); deze vormen hebben we elders kortweg benoemd als flexibiliteit in contract, tijd en functie (De Leede et al., 2002). Deze twee invalshoeken worden slechts mondjesmaat bij elkaar gebracht. Dat is vreemd omdat voor flexibiliteit in de praktijk alle middelen tegelijkertijd ten dienste kunnen staan (personeel en productie-inrichting en productontwerp). De discipline rondom productiemangement is tamelijk gescheiden van die rondom human resource management (zie bijvoorbeeld de jaarlijkse wetenschappelijke congressen van de EUROMA/POMS waarin HRM nauwelijks aandacht krijgt en de HRM-congressen waarin de aandacht voor productiemangement summier is). In de TNO-projecten willen wij bijdragen aan het dichten van deze kloof, juist vanuit de observatie dat dit in de praktijk cruciaal is om als bedrijf concurrerend te blijven en om als werknemer aantrekkelijk werk te hebben.

Waarom is het onderwerp nog steeds van belang? Daarvoor zien we twee redenen. In de eerste plaats zien we dat de ontwikkelingen op de wereldmarkt zich in toenemende mate kenmerken door dynamiek en onvoorspelbaarheid. Hyperconcurrentie door globalisering waardoor nieuwe toetreders op de markt verschijnen die tegen lage kosten kunnen concurreren. Maar er zijn ook de conjunctuurgevoelige sectoren. Notoir dynamische markten als de semiconductor- en telecommarkt kennen perioden van hoge groei, die binnen enkele kwartalen kunnen omslaan naar krimp. Dit soort dynamiek vraagt om een antwoord van de organisatie om mee te kunnen ademen. Het vraagt adaptatievermogen, of door ons ook flexibiliteitsvermogen genoemd. Dat is vandaag de dag een vereiste om te overleven, ook voor het Nederlandse bedrijfsleven. De discussie van enige jaren geleden dat Nederland behoefte zou hebben aan langer werken om de zo gewenste groei van de arbeidsproductiviteit te behouden kan volgens ons beter omgezet worden in flexibel werken: langer werken als er meer werk is, korter werken als er minder werk is. Dan hoeft de gemiddelde werkweek echt niet langer te worden om toch een forse productiviteitswinst te incasseren. Een tweede reden waarom het thema flexibiliteit actueel is ligt aan de kant van de werknemers. Er is een enorme behoefte aan flexibele werktijden om werk en privé beter op elkaar te kunnen afstemmen. Dan gaat het over de behoefte aan deeltijdwerk, 4x9 uur werkweken, flexibele begin- en eindtijden, flexibiliteit in het opnemen van verlof (zorgverlof) en carrièreonderbrekingen (voor zorg, opleiding en herintreding).

In deze bijdrage willen we zowel theoriegericht als praktijkgericht te werk gaan. Het perspectief is de organisatie. Het gaat om flexibele organisaties. Daarbij kiezen we voor het balansmodel. Het gaat volgens ons bij flexibiliteit om een dynamische balans: niet alleen korte termijn gericht, maar ook lange termijn; niet alleen op het belang van de onderneming gericht, maar ook op dat van de medewerker; niet alleen operationeel, maar ook strategisch. De opzet van de bijdrage is als volgt. Eerst zullen we ons theoretisch verantwoorden voor de insteek die we als TNO hebben gekozen (paragraaf 15.2). Vervolgens geven we een aantal illustraties van onze aanpak (paragraaf 15.3). Tenslotte formuleren we een ontwikkelagenda (paragraaf 15.4), die overigens al deels wordt ingevuld in enkele lopende projecten.

## 15.2 Flexibiliteit als balans: enkele theoretische noties

### *Oorsprong van het balansmodel*

Wat betekent het voor de organisatie om flexibel te zijn? Een organisatie is flexibel als deze de mogelijkheid heeft om adequaat te reageren op de omgevingseisen. In principe heeft elke onderneming een repertoire aan reacties. Elke reactie extra die de onderneming tot zijn beschikking heeft maakt de onderneming meer flexibel. Immers dan kan deze meer (typen) van vragen vanuit de omgeving aan. Een gunstige eigenschap op het eerste gezicht. Maar een ongelimiteerd aantal reacties maakt de onderneming weinig efficiënt. Soms komen we bij bedrijven die zeggen dat ze alles kunnen en willen maken voor de klant. Heel flexibel, maar wel tegen hoge kosten. Zulke bedrijven worden niet groot en het is er altijd hectisch. Het gaat dus om een afweging tussen efficiency en flexibiliteit, sterker nog het zou wel eens zo kunnen zijn dat flexibiliteit ten koste gaat van efficiëntie (Philips & Tuladhar, 2000). Niet dat inefficiëntie gelijk staat aan flexibiliteit (want inefficiëntie kan ook domweg verspilling betekenen zonder dat er flexibiliteit tegenover staat). Dit is geen abstracte of louter academische discussie, gezien het feit dat managers zich voortdurend afvragen hoeveel voorraad van welk type ze moeten aanhouden, hoe breed hun medewerkers geschoold zouden moeten om breed inzetbaar te zijn en hoe groot de vaste kern van medewerkers zou moeten zijn om toekomstige mogelijke pieken in de vraag te kunnen opvangen.

Deze benadering van flexibiliteit berust op een drietal theoretische noties. Ten eerste gaat het in deze benadering om flexibiliteit als antwoord op een vraag vanuit de omgeving. Dat is gestoeld op een oud inzicht in de organisatiekunde – en in het bijzonder de open-systeembenadering – namelijk de Law of Requisite Variety van Ashby (1969). Deze wet stelt dat de variëteit in een systeem proportioneel moet zijn aan de externe variëteit. In Ashby's termen: 'only variety can destroy variety' (p.110). Met andere woorden, als we een organisatie beschouwen als een open systeem, is een organisatie alleen effectief wanneer het reactievermogen van de organisatie op zijn minst even groot is als de gevraagde gevarieerdheid vanuit de omgeving. Vergelijkbare concepten hanteren De Leeuw & Volberda (1996) met hun bestuurbaarheid van de organisatie. Een organisatie is 'in control' als er voor elke competitieve verandering een corresponderende actie van de organisatie beschikbaar is en door het management adequaat kan worden ingezet. De Sitter (1994) spreekt van beheersbaarheid. Een systeem is alleen beheersbaar als tegenover de beheersbehoefte corresponderende beheersmogelijkheden staan. Bovendien zegt hij dat vanuit efficiëntie-overwegingen de beheersbehoefte zo laag mogelijk moet zijn, waarmee ook het aantal beheersmogelijkheden beperkt kan blijven.

Ten tweede maakt deze benadering helder dat het altijd zal gaan om een balans. Tussen flexibiliteit en efficiëntie, tussen flexibiliteit en stabiliteit, tussen flexibiliteit en planning, tussen korte en lange termijn. In de strategisch management literatuur is ongeveer veertig jaar geleden het inzicht ontstaan dat ondernemingen niet meer genoeg hebben aan 'planning' om te reageren op de omgeving. Planning in de zin van een lineair proces van doelen stellen, omgeving monitoren, eigen capaciteiten inschatten en keuze maken uit alternatieven. Het gaat niet meer om het plannen van 'wat te doen', maar om het plannen van 'wat een organisatie zou moeten kunnen doen in de toekomst' (Ansoff, 1979). Hoe meer onzekerheid in de omgeving, des te meer het nodig is voor een organisatie om naast 'planning' te doen aan 'flexibiliteit'. Het vermogen om te reageren op een hoeveelheid mogelijke omstandigheden wordt belangrijker naarmate de omgeving onzekerder wordt. Volberda (2004) noemt het een balans tussen bestuurbaarheid van de organisatie en stuurvermogen van management. Een organisatie moet over voldoende condities beschikken om een keuze te kunnen maken uit flexibiliteitsopties (in termen van technologie, structuur en cultuur).

Tegelijk moet het management over voldoende dynamische vaardigheden beschikken om met de vereiste snelheid de juiste maatregel te kiezen, gegeven de organisatorische mogelijkheden.

Een derde notie is die van het adaptieve vermogen van de organisatie door middel van dynamische vaardigheden. Het concept 'dynamic capabilities' (dynamische vaardigheden) is ontwikkeld vanuit de 'resource-based view of the firm' (zie Barney, 1991). De essentie van deze benadering zit in het identificeren van de capaciteiten of middelen (resources) van de organisatie die leiden tot duurzaam concurrentievoordeel: de middelen die waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en moeilijk te substitueren zijn. Die capaciteiten geven de onderneming een voorsprong op anderen. Deze soms wat statisch uitgewerkte benadering is aangevuld met het begrip 'dynamic capabilities'. Het gaat bij deze dynamische vaardigheden om het organisatie-specifieke gedrag waarbij de capaciteiten en middelen continu worden aangepast aan de eisen van de veranderende omgeving. Wang & Ahmed (2007) komen met een driedeling van dynamische vaardigheden: adaptive, absorptive en innovative capabilities. We willen vooral ingaan op hun behandeling van aanpassingsvaardigheden (adaptive capabilities). Hun definitie ('adaptive capability is defined as a firm's ability to identify and capitalize on emerging market opportunities', p.37) wijst op de vaardigheid van een organisatie om te exploreren en te exploiteren. Ook hier komen we weer een balans tegen: het balanceren tussen strategische flexibiliteit op de langere termijn (exploreren, nieuwe product-markt combinaties zoeken die geschikt zijn voor de toekomstige markt) en de kortere termijn (exploiteren, het snel kunnen reageren binnen bestaande product-markt combinaties op fluctuaties).

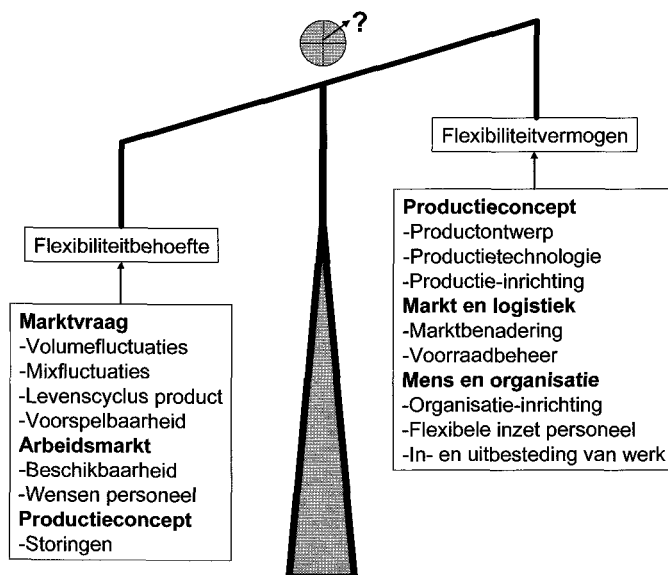
De combinatie van deze drie theoretische uitgangspunten (open systeem, balans, dynamische vaardigheden) leidt tot ons balansmodel voor de flexibele organisatie. Het is wel een spannende combinatie van theoretische uitgangspunten, omdat we een benadering als de open systeem-benadering combineren met een (aangepaste) vorm van de resource-based view of the firm. Het denken van buiten naar binnen wordt op deze manier gecombineerd met het denken vanuit het vermogen (middelen, capaciteiten en vaardigheden) van de organisatie zelf. Voor ons ligt hierin een vruchtbaar spanningsveld dat heel reëel is voor bedrijven. Ook zij worden immers voortdurend geconfronteerd met eisen vanuit de omgeving en willen tegelijkertijd strategisch denken vanuit hun eigen unieke kracht.

Een belangrijke toevoeging van de TNO visie op flexibiliteit is dat de mens in de organisatie even centraal staat in de analyses als de organisatie zelf. Een aanvullend uitgangspunt is derhalve dat een gezonde organisatie ook gezond personeel nodig heeft. Onderzoeken laten keer op keer zien dat de organisatie van het werk invloed heeft op de gezondheid van de werknemers (zie bijvoorbeeld Landsbergis, 2003). Anders omgaan met flexibiliteit is een belangrijk onderdeel van de werkorganisatie. Gezondheid als criterium is daarom een voor TNO onmisbare invulling van de balans, namelijk de balans tussen organisatiebelangen en werknemersbelangen. Dat houdt in dat bij het bepalen van de behoefte aan flexibiliteit zowel de organisatie als de medewerker van belang is. Niet alleen de organisatie heeft een bepaalde behoefte aan flexibiliteit, ook werknemers hebben een duidelijke behoefte aan flexibiliteit, die niet altijd op één lijn ligt met de behoeften van de organisatie. Evenzo is het van belang om bij het vermogen van de flexibiliteit altijd zowel de consequenties van de maatregelen voor de organisatie als die voor het personeel mee te nemen. Werknemers bieden de organisatie flexibiliteit en vormen daarmee een zeer essentieel onderdeel van het flexibiliteitsvermogen van organisaties. Tegelijkertijd vraagt de organisatie ook veel van werknemers en zullen effecten op werknemers breed in beeld moeten worden gebracht. Onderzoek laat zien dat er – als het gaat om de effecten van flexibiliteit op werknemers – niet één antwoord is (Goudswaard et al., 2000; Goudswaard, 2003). Deze effecten zijn bijvoorbeeld afhankelijk van de

vraag om welke vorm van flexibiliteit het gaat, hoe deze flexibiliteit in de organisatie vorm krijgt en welke zeggenschap werknemers hier zelf in hebben.

### Het TNO Balansmodel Flexibiliteit

Het TNO Balansmodel Flexibiliteit (TBF) is ontwikkeld op basis van de kennis en expertise vanuit het onderzoek naar flexibilisering van de arbeid én op basis van jarenlange praktijk-ervaringen (Goudswaard et al., 2000; De Leede et al., 2002). Gebaseerd op de theoretische noties zoals hierboven weergegeven is een model ontwikkeld specifiek voor de flexibele organisatie.



Figuur 15.1 TNO Balansmodel Flexibiliteit

De kern van dit model is dat er sprake moet zijn van een balans tussen aan de ene kant de flexibiliteitbehoefte en aan de ander kant het flexibiliteitvermogen. Elke organisatie heeft een bepaalde mate van flexibiliteitbehoefte. We zien dat de behoefte aan flexibiliteit vanuit een drietal bronnen komt: de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en het productie- of dienstverleningsconcept. Het vermogen van de organisatie om hierop te anticiperen of in te springen is het flexibiliteitvermogen. Dat zit in het product- of dienstontwerp, de marktbenadering & logistiek en de mens & organisatie. We zullen deze categorieën nu verder toelichten.

#### a. Flexibiliteitbehoefte

Conform de theoretische uitgangspunten denken we van buiten naar binnen (open systeem benadering). Om zicht te krijgen op de flexibiliteitbehoefte is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de behoefte aan flexibiliteit vanuit de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en het productieconcept.

Vanuit de afzetmarkt komt de behoefte aan flexibiliteit voort uit een viertal factoren. In de eerste plaats gaat het om de volume fluctuaties die voortkomen uit de marktvraag. De marktvraag kan

fluctueren in aantallen per periode, al of niet met een seizoen. Op de achtergrond speelt hier de conjuncturele ontwikkeling van de economie een rol, die zich vertaalt in voor een specifieke organisatie meer of minder klantorders. Ten tweede gaat het om fluctuaties in het assortiment, ofwel om de vraag welke typen producten gevraagd worden. Dit wordt de mixflexibiliteit genoemd. Bij zowel volume- als mixfluctuaties gaat het om de bestaande producten. Een derde factor is namelijk de flexibiliteitsbehoefte als gevolg van nieuwe producten of diensten. Bij het op de markt brengen van nieuwe producten zit doorgaans een grote mate van onzekerheid over de slagingskans: omzet en termijn waarop zijn onzeker; als gevolg van strategische bevoorrading van winkels kan het in eerste instantie om grote aantallen gaan (alle winkels moeten het nieuwe type scheerapparaat op het schap hebben liggen), maar of het gaat aanslaan is nog onzeker. Dat brengt ons op de vierde factor: de mate van voorspelbaarheid. Hoe onvoorspelbaarder, hoe meer flexibiliteit een organisatie in zich moet hebben om op alle opties te zijn voorbereid. Fluctuaties op de afzetmarkt beïnvloeden de lange termijn flexibiliteitsbehoefte van organisaties (denk aan de onvoorspelbaarheid van de economie op langere termijn), maar hebben ook invloed op middellange termijn (denk bijvoorbeeld aan seizoenspieken in de vraag) en korte termijn (klanten die wel of niet hun orders plaatsen).

De arbeidsmarkt is een tweede bron van behoefte aan flexibiliteit. Immers, ook de (potentiële) werknemers hebben eisen en wensen ten aanzien van flexibiliteit. Zo hebben werknemers, afhankelijk van hun privé-situatie en levensfase bijvoorbeeld behoefte aan deeltijdwerk, flexibele werktijden, verlof. Of stellen ze juist overwerk of ploegentoeslagen op prijs vanwege de extra inkomsten. Ook hebben werknemers verschillende wensen en behoeften als het gaat om hun loopbaan, hun (al dan niet) brede inzetbaarheid en hun ontwikkeling. Dat zijn eisen en wensen die door werkgevers gehonoreerd worden afhankelijk van de vraag hoe deze matchen aan de behoeften van de organisatie. Het honoreren van deze wensen hangt echter ook samen met de arbeidsmarktpositie van de betreffende werknemer (hoe schaars en hoe waardevol zijn deze werknemers) en de visie op werkgeverschap (goed werkgeverschap). Verder is ook de beschikbaarheid aan voldoende vakbekwaam personeel ook een bron van flexibiliteitsbehoefte. Vooral als er krapte is op de arbeidsmarkt is het noodzakelijk om flexibel om te gaan met eigen personeel en wellicht meer te plannen op de beschikbaarheid.

Tenslotte is ook het productie- en/of dienstverleningsconcept van belang voor het vaststellen van de flexibiliteitsbehoefte. Vooral het optreden van storingen, uitval van ICT of ongeplande stilstanden veroorzaakt vaak een acute flexibiliteitsbehoefte.

#### b. Flexibiliteitsvermogen

Met het flexibiliteitsvermogen wordt bedoeld het totaal aan middelen, capaciteiten en vaardigheden waarmee aan de flexibiliteitsbehoefte wordt voldaan. Dan gaat het om een heel divers scala aan factoren. We hebben ze verdeeld naar de volgende categorieën: productontwerp, productietechnologie, productie-inrichting, markt, organisatie, personeel.

Een goed productontwerp (of dienstverleningsontwerp) is een krachtig middel om flexibel te kunnen reageren op fluctuaties in de marktvrage (zowel volume- als mixflexibiliteit). Een modulair opgebouwd product kan in modules gefabriceerd en geassembleerd worden. De klantspecifieke opties kunnen op deze manier op een laat moment toegevoegd worden zodat er geen onnodig hoge voorraden aangehouden worden en toch flexibel op de klantvrage gereageerd kan worden. Een goede analyse van het flexibiliteitsvermogen begint dus bij het productontwerp. Een voorbeeld is de modulair opgebouwde truck van Scania, waarbij elke truck klantspecifiek is en tegelijkertijd veel onderdelen in grotere series gefabriceerd kunnen worden; met andere woorden efficiëntie en flexibiliteit zijn in het ontwerp ingebouwd.

De productietechnologie kan evenzeer bijdragen aan het flexibiliteitsvermogen. Hierbij gaat het om de mate waarin machines, apparatuur, gereedschap en hulpmiddelen productspecifieke kenmerken hebben. Hoe productspecifieker hoe minder flexibel; immers als de vraag naar dat product fluctueert, moet de capaciteit ook fluctueren, en dat is niet mogelijk omdat andere machines en gereedschappen dit productspecifieke niet aankunnen. Hoe generieker de productietechnologie, hoe flexibeler het is. Het wordt dan immers gemakkelijker om andere producten met die technologie voort te brengen, dan wel om andere productietechnologie toe te voegen als de vraag toeneemt.

De inrichting van het productie- of dienstverleningsproces is ook van belang. Bij de productie-inrichting gaat het om de mate waarin het fabricage- of assemblageconcept is ingericht op flexibiliteit. Is het gemakkelijk of juist moeilijk om snel op te kunnen schalen? Kent een productielijn vaste werkplekken, of is het mogelijk om bij drukte meer mensen aan een lijn toe te voegen? Ook in dienstverleningsconcepten is de inrichting van belang. Hoe gemakkelijk is het om medewerkers toe te voegen aan een bepaalde processtap? Een belangrijk onderdeel hierin is de taakcomplexiteit. Hoe complexer een taak is, hoe langer de inleertijd is voor nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld uitzendkrachten) om deze taak te beheersen. Daarmee wordt het moeilijker om gemakkelijk externe capaciteit in te zetten.

Naast het productie- en/of dienstverleningsconcept (productontwerp, productietechnologie en productie-inrichting) is ook het bewerken van de markt een onderdeel van het flexibiliteitsvermogen. Het gaat dan om peak-shaving (het vlakker maken van de pieken en dalen in de marktvraag) door bijvoorbeeld 'nee-verkoop' of het beïnvloeden van het koopmoment door klanten (door bijvoorbeeld te komen met acties; of juist naar voren trekken of naar achteren duwen van orders) of het afspreken van alternatieve levertijden. Dit zijn opties die vanuit de marketing en verkoop functie van de organisatie van belang zijn. Een mooi voorbeeld van peak-shaving is dat de IB-Groep heel bewust het zogenaamde 'mat-moment' plant: wanneer vallen er grote mailings op de mat bij hun klanten (studenten en ouders): op zaterdag, zodat de klanten in het weekend al een groot deel van hun vragen zelf kunnen oplossen.

Hiermee raken we ook een ander aspect van flexibiliteitsvermogen: het kunnen plannen van de capaciteit en het kunnen afstemmen van de vraag op de beschikbare capaciteit. Hierbij hoort ook de voorraadstrategie. In hoeverre is het mogelijk om met voorraden de pieken op te vangen – rekening houdend met de aard van het product (bederfelijke waar) en de kosten.

Ook het uit- en inbesteden van werk als middel om pieken en dalen in de vraag op te vangen kan deel uitmaken van de flexibiliteitsstrategie. Ondernemingen kunnen hun organisatie flexibel inrichten, zodanig dat bijvoorbeeld met tijdelijke projectteams kan worden gewerkt, maar ook het incidenteel uitbesteden van werk aan derden in tijden van piek of het inbesteden van werk in tijden van leegloop kan een manier zijn om het flexvermogen te vergroten.

Tenslotte is de personele flexibiliteit van belang. Met de behandeling van de voorgaande aspecten van het flexibiliteitsvermogen hebben we laten zien dat het niet alleen van een flexibele inzet van het personeel afhangt in hoeverre een organisatie aan de flexibiliteitsbehoefte kan voldoen. Maar het flexibel omgaan met het personeel is wel een essentieel onderdeel van het flexibiliteitsvermogen. Zoals in de inleiding al aangegeven zijn er veel verschillende indelingen in de literatuur voorhanden. Wij houden kortweg de volgende indeling aan: flexibiliteit naar contract, tijd, functie en locatie. In figuur 15.2 worden de diverse varianten genoemd. Het voert te ver om deze varianten in dit verband toe te lichten.

<b>Hoofdvorm flexibiliteit</b>	<b>Flexibiliteitmaatregelen</b>
1. ad-hoc	elkaars werk overnemen overwerk korte termijn uitzendkrachten
2. contract	contractvariëteit: vast tijdelijk, met uitzicht op vast tijdelijk (langdurige) uitzendkracht oproep-, invalkracht, min-maxcontract freelance collegiaal inlenen (externe) arbeidspools
3. werktijd	deeltijd gecomprimeerde werkweek werkroosters, ploegendienst individuele roosters glijdende werktijden urenbank, jaarurensystemen flexibele verlofregelingen
4. functie	multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's) multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) multi-inzetbaarheid tussen afdelingen
5. locatie	werk op verschillende bedrijfslocaties (uitbestede werk aan) thuiswerk(st)ers

*Figuur 15.2 Vormen van flexibele inzet van het personeel (naar De Leede et al., 2002)*

In veel projecten is inmiddels dit model toegepast. In paragraaf 15.3 staat de aanpak die we daarin volgen met enkele illustraties.

#### *Andere modellen voor de flexibele organisatie*

Het TNO Balansmodel Flexibiliteit is geworteld in theoretische noties gecombineerd met praktijkervaringen. Er zijn in de literatuur vele andere modellen voorhanden. We noemen er hier een drietal.

Een klassiek model als het gaat om arbeidsflexibiliteit is Atkinson's model van de 'Flexible Firm'. Hij heeft het beroemde schillenmodel geïntroduceerd, waarbij er een groep van kernmedewerkers is die multi-inzetbaar is op de kernfuncties van de onderneming. Daaromheen bevinden zich twee perifere groepen: (a) de groep met een vast contract maar wel numeriek flexibel omdat hun arbeidsmarktpositie minder sterk is dan de kerngroep en (b) de groep met flexibele contracten (uitzendkrachten, oproepkrachten etc.). Verder vergroot de flexibele onderneming het flexibiliteitsvermogen door middel van het inschakelen van zelfstandigen, door het uitbesteden van werk en door onderaanneming (het laten verrichten van werk door buitenfirma's, wat feitelijk ook een vorm van uitbesteden is, maar dan worden de werknemers toegelaten op het eigen terrein). Ondanks vele kritieken die op het model van Atkinson (1984) mogelijk zijn, blijft de kern van het schillenmodel toch bruikbaar in de analyse van het flexibiliteitsvermogen van organisatie.



Volberda (1996, 2004) heeft in Nederland ook een model ontwikkeld voor flexibele ondernemingen. Op een systematische wijze maakt hij onderscheid tussen flexibiliteitbehoefte en flexibiliteitsvermogen. De flexibiliteitbehoefte komt vanuit de omgeving, die hij typeert als stabiel/niet competitief, complex/matig competitief, turbulent/hypercompetitief, extreem turbulent/extreem competitief. Met deze opties corresponderen idealiter vier typen van organisatievormen: de rigide organisatie, de planmatige organisatie, de flexibele organisatie en de chaotische organisatie. Deze vier typen organisatievormen kunnen overigens tegelijkertijd binnen één organisatie voorkomen. Het analytische model van Volberda is rijk en theoretisch goed onderbouwd, maar tegelijk blijft het een model dat te prescriptief is om in de praktijk geldig te kunnen zijn. Er zijn eenvoudigweg teveel tussenvormen.

Verder heeft Castells (1996) in zijn sociologische benadering een model geschetst voor de flexibele onderneming: de Network Enterprise. Dit is volgens hem de organisatievorm die typisch past bij de informatic-economie van de huidige tijd. Temeer daar door de globalisering en de technologie het mogelijk wordt gemaakt om wereldwijd te handelen. De netwerkoncern bezit alle eigenschappen om zich snel aan te passen aan deze omstandigheden; een combinatie van technologische en organisatorische vaardigheden maakt het mogelijk om zich als organisatie snel te verbinden met andere organisaties.

### **15.3 De aanpak nader geïllustreerd**

In onze onderzoek- en adviespraktijk passen we de hierboven beschreven uitgangspunten toe (zie ook De Leede et al., 2002; Goudswaard en Kwantes, 2006). We illustreren enkele kernpunten van onze aanpak aan concrete organisatiepraktijken.

#### *Doel / middel*

We maken nogal eens mee dat in discussies over de gewenste flexibiliteit doelen en middelen door elkaar worden gebruikt. Dat klinkt wellicht wat theoretisch, maar we zien het toch vaak gebeuren. Het middel (een nieuw flexibel rooster) wordt al gauw als doel gezien. Door ons model nauwgezet te volgen gaan we systematisch na wat de behoefte is aan flexibiliteit (=doel) en wat het vermogen is tot flexibiliteit (=middel). Systematisch in kaart brengen waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt, zowel op de kortere als langere termijn. En vervolgens systematisch nagaan welke maatregelen hiervoor mogelijk zijn, ook weer op kortere en langere termijn. Dit geeft veel inzicht aan de organisaties.

Een voorbeeld: De Stichting Prisma (zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke handicap) had zich aanvankelijk als doel gesteld om een nieuw regelmatig rooster te introduceren om meer rust voor personeel en cliënten te creëren. Het systeem dat men op het oog had bleek echter in de praktijk niet uitvoerbaar, door de kleine teams en hoge mate van specialisatie van de medewerkers. Door systematisch de doelen die men wilde nastreven door te nemen en een brede open blik op mogelijke maatregelen te houden, is als uiteindelijke doel de eenvoudige stelregel geformuleerd: 'vrij is vrij' (niet meer opgeroepen worden van een vrije dag, niet meer ruilen zodat er niets over blijft van de oorspronkelijke planning). Aangezien alle wijzigingen niet voor niets plaatsvonden, heeft men andere middelen gezocht om de flexibiliteitsbehoefte op te vangen: er is een support pool van 'high potentials' opgericht, die wordt ingezet om knelpunten op te vangen. Neveneffect hiervan is dat Stichting Prisma met deze pool een goede wervingskracht heeft op een zeer moeilijke arbeidsmarkt en tevens groeimogelijkheden biedt voor intern personeel.

### *Brede benadering van flexibiliteit*

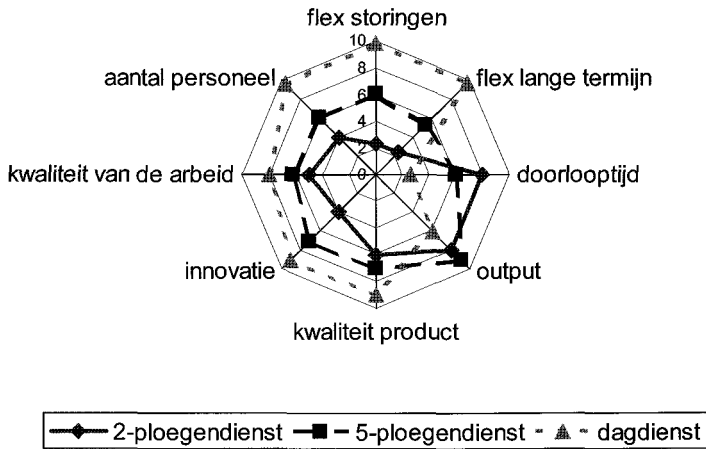
Een belangrijk punt is dat we flexibiliteit breed benaderen. Het gaat bij ons niet alleen om het inzetten van uitzendkrachten. We betrekken alle mogelijke vormen van een flexibele inzet van personeel in de analyse: flexibiliteit naar contract, tijd, functie en locatie. Sterker nog, voordat we alle flexibiliteit in het personeel zoeken, is de analyse gericht op het flexibiliteitsvermogen in product, proces en technologie en de marktbenadering. Het TNO Balansmodel Flexibiliteit heeft geen eendimensionale blik: het gaat om balans tussen behoefte en vermogen, beide in brede zin.

Een voorbeeld: Bij de ING is systematisch nagegaan waar de behoefte aan flexibiliteit vandaan komt en hoe deze opgelost kan worden. Samen met management en ondernemingsraad is gezocht naar oplossingen die in de plaats kunnen komen van het vele overwerk. Overwerk was tot dan toe het middel om pieken en dalen op te vangen. Daar wil zowel de OR als het management vanaf. Door een goede analyse van doel (volgen van de markt vraag) en middel (niet alleen overwerk) is inzicht gekomen in de problematiek. Tal van maatregelen zijn genomen om het flexibiliteitsvermogen te vergroten, zoals een urenbankregeling, het prioriteren van werk, het werken met gespecialiseerde uitzendbureaus en een betere forecast.

### *Brede beoordeling van maatregelen*

Verder is het van belang om de maatregelen te beoordelen op grond van een breed scala aan doelen. Het primaire aandachtspunt van het model ligt uiteraard in de beoordeling of een maatregel wel of niet bijdraagt aan de benodigde flexibiliteit op korte, middellange en lange termijn. Maar daarnaast is het evenzeer van belang om te beoordelen of een maatregel ook effecten heeft op overige bedrijfsprestaties (denk aan productiviteit, kwaliteit van dienstverlening, innovatievermogen) en op het personeel (denk aan kwaliteit van de arbeid, gezondheid, leervermogen, balans werk-privé). Komt de kwaliteit van de arbeid in gevaar, is er sprake van gezondheidseffecten, kan het personeel nog voldoende bijdragen aan innovatie? Dat zijn ook vragen die van belang zijn in het beoordelen van een flexmaatregel.

Een voorbeeld van deze brede benadering laat bijgaande figuur zien. Dat heeft een rol gespeeld in de discussie bij ASML over de bijdrage van verschillende vormen van ploegendienst (2-ploegen versus 5-ploegen). In dit voorbeeld is te zien dat een vijfploegendienst weliswaar wel tot een hogere output en snellere doorlooptijd zou leiden, maar op alle andere aspecten tot een behoorlijke verslechtering zou leiden. In alle gevallen waren nevenmaatregelen nodig om alle gewenste doelen te bereiken: in de volle breedte van flexibele technologie tot de inzet van uitzendkrachten.



Figuur 15.3 TNO Spinnenweb kosten en baten van flexibiliteit

## 15.4 Ontwikkelagenda

Gebaseerd op het theoretische kader van het model en de praktijkervaringen komen we tenslotte tot enkele ingrediënten voor een ontwikkelagenda. Het is een ontwikkelagenda en niet een onderzoeksagenda, omdat we meer willen dan alleen onderzoek en kennisontwikkeling. Kennisontwikkeling is wel de basis van onze ‘research-based consultancy’. Maar het is niet genoeg. Er zijn ook hulpmiddelen – zoals tools, checklists en simulatieprogramma’s – nodig om een stap verder te komen als het gaat om de theorie en praktijk van de flexibele organisatie.

In de eerste plaats is kennis nodig van de effecten van specifieke flexibiliteitsmaatregelen voor de organisatie en de medewerkers. We weten veel, maar nog niet alles als het gaat om de effecten van bijvoorbeeld langer werken. Wat kunnen mensen aan in welke omstandigheden? Uit eerder eigen onderzoek is gebleken dat bij fysiek laag inspannende werkzaamheden werknemers niet langer dan twee weken 10 uur per dag kunnen werken. Daarna neemt de vermoeidheid zozeer toe dat gezondheids- en productiviteitseffecten niet meer te voorkomen zijn (Bosch, De Looze & Van Dieën, 2007).

In de tweede plaats is kennis nodig van de effecten van gecombineerde flexibiliteitsmaatregelen. Immers, organisaties passen meerdere maatregelen tegelijk toe en de effecten van de verschillende soorten maatregelen zullen op elkaar inwerken. Hierover is meer inzicht nodig. Dit is een relatief onontgonnen terrein, zeker waar het gaat om de afweging tussen personele flexmaatregelen en maatregelen in het productontwerp, het voortbrengingsproces, de planning (voorraden etc) en de markt.

In de derde plaats zijn ondersteunende tools nodig, zowel in de adviespraktijk als in de operationele praktijk van organisaties, om beslissingen rondom een optimale mix aan flexibiliteitsmaatregelen te ondersteunen. Hiervoor heeft TNO een goede aanzet in handen, maar verdere ontwikkeling van het instrumentarium is hiervoor nodig. Dat geldt ook voor de

personeelsplanningmethodieken, die nog onvoldoende presteren als het gaat om de afweging tussen maatregelen qua personeel, product, proces of markt (Brugman, 2007).

Bij dit alles gaat het niet alleen om het bedrijfsbelang, in het balansmodel zit nadrukkelijk ook de afweging tussen bedrijfsbelang en medewerkersbelang. Een optimale inzet van de mens kan niet zonder een goede kwaliteit van de arbeid. Dat is het maatschappelijke belang van dit type onderzoek en adviespraktijk. Een maatschappelijk belang waarbij we ons nog steeds geïnspireerd weten door onze oud-directeur Frank Pot.

## Referenties

ANSOFF HI. The changing shape of the strategic problem. *Journal of General Management* 1979; 4(4): 42-59.

ASHBY WR. Self regulation and requisite variety. In: Emery FE, ed. *Systems thinking: selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.

ATKINSON J. Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management* 1984; 16(8): 28-31.

BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991; 17(1): 99-120.

BOSCH T, LOOZE MP DE, DIEËN JH VAN. Development of fatigue and discomfort in the upper trapezius muscle during light manual work. *Ergonomics* 2007; 50(2): 161-177.

BRUGMAN T. Tussen orde en chaos: de bijdrage van personeelsplanningssystemen aan de flexibiliteit van de organisatie. Twente: Universiteit Twente, Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven / Arbeid, 2007. Afstudeerscriptie.

CASTELLS M. The rise of the network society; The information age. *Economy, Society and Culture*, Volume 1, Oxford (Massachusetts): Blackwell, 1996.

ESTER P, MUFFELS R, SCHIPPERS J. Flexibilisering, organisatie en employability, Bussum: Uitgeverij Coutinho, 2001.

GOUDSWAARD A, KRAAN KO, DHONDT S. Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor de werkgever én werknemer, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

GOUDSWAARD A. Flexibele arbeid – duurzame arbeid? Nijmegen: KU Nijmegen/ Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003. Proefschrift.

GOUDSWAARD A, KWANTES JH. Arbeids- en rusttijden. *Arbo Informatie* 38, Den Haag: SDU Uitgevers, 2006.

ROBERT HALF FINANCE & ACCOUNTING. Vrouwen willen tijd voor gezin, mannen een lease-auto, persbericht 7 maart 2007.

LANDSBERGIS PA. The changing organization fo work and the safety of working people: a commentary. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2003; 45(1): 61-72.

LEEDE J DE, COX-WOUDSTRA E, GOUDSWAARD A, RHIJN G VAN, SCHIE J VAN, TUINZAAD B, VELDHUISEN A VAN. Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. *Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*, Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie, 2002.

LEEUEW ACJ DE, VOLBERDA HW. On the concept of flexibility: a dual control perspective. *Omega International Journal of Management Science* 1996; 24(2): 121-139.

PHILIPS F, TULADHAR SD. Measuring organizational flexibility: an exploration and general model. *Technological Forecasting and Social Change* 2000; 64: 23-38.

PIORE MJ, SABEL CF. *The second industrial divide*, New York: Basic Books, 1984.

SLACK N. Flexibility as a manufacturing objective. *International Journal of Operations and Production Management* 1984; 3(3): 4-13.

SITTER LU DE. *Synergetisch produceren. Human Resource Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum, 1994.

SUAREZ FF, CUSUMANO MA, FINE CH. An empirical study of flexibility in manufacturing. *Sloan Management Review* 1995; 37(1): 25-32.

VOLBERDA HW. Toward the flexible form, how to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science* 1996; 7 (4): 359-374.

VOLBERDA HW. *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*, Deventer: Kluwer, 2004.

WANG CL, AHMED PK. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 2007; 9 (1): 31-51.

WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID (SCHEELE D, THEEUWES JJM, VRIES GJM DE, red.) *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2007.