

Tilburg University

## Stabiliteit en verandering (Review of the book Building the flexible firm

Nooteboom, B.

*Published in:*  
Economisch Statistische Berichten

*Publication date:*  
1998

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Nooteboom, B. (1998). Stabiliteit en verandering (Review of the book Building the flexible firm: How to remain competitive, H.W. Volberda, 1998, 019829090X). *Economisch Statistische Berichten*, 84(4235), 944-945.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



## Stabiliteit en verandering

**Auteur(s):**

Nootboom, B.  
Faculteit Bedrijfskunde, EUR.

**Verschenen in:**

ESB, 84e jaargang, nr. 4235, pagina 944, 17 december 1999

**Rubriek:**

Katern Economie in Bedrijf

**Trefwoord(en):**

interne, organisatie

*Hoe kan een onderneming tegelijk stabiliteit en vernieuwing combineren?*

**Volberda snijdt in zijn boek de paradox van stabiliteit en verandering in organisaties aan. Het boek is een herziene en uitgebreide versie van zijn proefschrift, waarop hij in 1992 in Groningen cum laude promoveerde <sup>1</sup>.**

De paradox staat ook bekend als die van exploitatie en exploratie; Volberda noemt het de flexibiliteitsparadox. Exploitatie is het efficiënt benutten van bestaande middelen en competenties. Dat vergt continuïteit, standaardisatie en routinisatie, ter wille van arbeidsdeling, schaal-effecten en de groei van ervaring. Exploratie houdt in dat bedrijven hun competenties moeten vernieuwen. Dat vereist juist het doorbreken van continuïteit, standaards en routines. Exploitatie is nodig voor overleving op korte termijn, exploratie voor overleving op lange termijn. Hoe combineert men de twee?

Het gaat er om organisatievormen te vinden die zowel nieuwe mogelijkheden kunnen exploreren als die mogelijkheden effectief kunnen exploiteren. Ze moeten bedrijven in staat stellen hun strategische focus te veranderen terwijl ze toch een bepaalde strategische richting ontwikkelen en handhaven. Ze moeten dominante normen en waarden veranderen maar ook afwijkingen van essentiële normen en waarden corrigeren.

### Plaats en tijd

Een belangrijke bijdrage van het boek is dat het verschillende manieren aangeeft om de paradox op te heffen.

Een eerste manier is scheiding in plaats: een deel van de organisatie verricht exploitatie (bijvoorbeeld in productieafdelingen) en een ander deel exploratie (bijvoorbeeld in een R&D afdeling). Hier verschuift het probleem naar de communicatie en samenwerking tussen de afdelingen. De productieafdeling vindt zich op over het feit dat de productontwikkelaars geen oog hebben voor efficiëntie, haalbaarheid en continuïteit in productie, en de ontwikkelaars verwijten de productieafdeling conservatisme en gebrek aan visie.

Een andere manier is scheiding in de tijd: exploitatie op het ene moment, exploratie op het andere. Dat vergt een heen en weer gaan tussen losse, open structuren en nauw gecoördineerde en homogene structuren.

Een derde manier is volgens Volberda om de paradox te overstijgen door te laten zien hoe exploitatie en exploratie op dezelfde tijd en plaats kunnen worden verenigd. Dat kan met joint ventures, buiten de gangbare organisatie geplaatste 'skunk works' (met als bekend voorbeeld 3M), interne 'corporate venturing' en Nonaka and Takeuchi's 'hypertext organisatie'. Afgezien van het voorstel van Nonaka en Takeuchi is het de vraag of deze oplossingen anders zijn dan de scheiding van plaats.

### Planning of aanpassing

De uitdaging voor management is om dynamische kundigheden te ontwikkelen en om een organisatieontwerp te vinden waarin die kundigheden worden benut. Organisaties moeten in staat zijn om verstarring te voorkomen maar moeten ook voldoende verankerd zijn om chaos te voorkomen.

Het boek van Volberda geeft een uitvoerig overzicht van de (niet-economische) organisatie-theorie. Eerst komt het planningmodel aan de orde, van de top naar beneden, gebaseerd op doelen, verkenning van de omgeving, beoordeling van kundigheden, het zoeken naar alternatieve acties, en de keuze daaruit. De uitkomst is een geïntegreerd plan. Deze benadering is gericht op alleen de inhoud van strategie, met verwaarlozing van processen van strategievorming en implementatie. Vervolgens bespreekt Volberda het adaptieve model, met strategie als iets dat geleidelijk verrijst uit een organisatie-wijd proces, met initiatieven van beneden af. Deze spanning tussen enerzijds top-down planning en anderzijds een bottom-up proces blijft in het verloop van het boek aanwezig.

### Sturing

Volberda hanteert in zijn analyse de metafoer van sturing, waarin zijn promotor Ton de Leeuw goed herkenbaar is. Maar dit geeft

problemen. Sturing wordt in dit boek beschreven als de bevordering van kundigheden voor situaties die onverwachte verstoringen geven. Om te ontsnappen aan het top-down planningsproces wordt dit niet alleen als de rol van de manager gezien. Elk lid van de organisatie neemt aan dit proces deel "om een benodigde variëteit aan potentiële kundigheden te genereren" (blz. 100). Ik heb hier twee problemen mee.

Ten eerste gaat het niet alleen om de kundigheid om te reageren op externe verstoringen, maar ook om de kundigheid zelf de verstoring door innovatie te creëren. Ten tweede: wat blijft er over van sturing als iedereen stuurt? Is het alleen management dat de dynamische kundigheden heeft? Dan is het onderscheid tussen dynamische kundigheden en organisatorische ontvankelijkheid zinvol, maar zijn we terug bij het top-downmodel. Het alternatief is dat de dynamische kundigheden wijder zijn verspreid, maar wat houdt die dynamische beheersing in als iedereen verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van kundigheden? Wie wordt er dan nog gestuurd, en hoe? Die sturing vindt kennelijk plaats op meta-niveau: via principes voor de ontwikkeling van kundigheden.

### **De flexibiliteitsmix**

Volberda stelt een classificatie voor van vier vormen van flexibiliteit. Operationele flexibiliteit behelst geringe variëteit en snelle respons, structurele flexibiliteit grote variëteit en langzame respons, strategische flexibiliteit grote variëteit en snelle respons. In de rigide situatie zijn zowel variëteit als respons laag.

De vorm van flexibiliteit moet passen bij de mate van turbulentie in de omgeving. Deze turbulentie wordt bepaald door dynamiek, complexiteit en voorspelbaarheid. Bij geringe concurrentie, gekarakteriseerd door de combinatie van statisch, simpel en voorspelbaar, is de rigide vorm optimaal, met een beperkte flexibiliteitsmix, geroutiniseerde technologie, mechanistische structuur en conservatieve cultuur. Onder gematigde concurrentie (een dynamische en/of complexe maar redelijk voorspelbare omgeving) is een bredere flexibiliteitsmix nodig, met vooral operationele flexibiliteit, minder routinematige technologie, relatief mechanische structuur, conservatieve cultuur, en pogingen tot oligopolies en entree- en mobiliteitsbarrières. Onder 'hypercompetitie' (een onvoorspelbare, dynamische en complexe omgeving) heeft men een ruime flexibiliteitsmix, overheerst door structurele en strategische flexibiliteit, niet-routinematige technologie, organische structuur, innovatieve cultuur. Dit alles staat heel dicht bij een lange traditie in de organisatie-theorie, sinds de jaren zestig, volgens welke een stabiele omgeving mechanische, bureaucratische structuren en een volatiele, onzekere omgeving meer organische vormen vereist.

Volberda erkent (blz. 210) dat de cruciale vraag nu is hoe de variatie in de flexibiliteitsmix in de tijd plaats vindt: hoe gaat management om met verandering? Een voortdurend proces van verandering is nodig, en in dit proces moet de organisatie zichzelf weerhouden van zowel te veel rigiditeit als te veel chaos. Hiermee zijn weer terug bij af: hoe kan men exploitatie en exploratie combineren?

### **Levenscyclus**

Het boek biedt vervolgens een andere typologie van alternatieve flexibele vormen: rigide, gepland, flexibel en chaotisch. Ik krijg de indruk dat Volberda zelf ook in zijn maag zit met de eerder op basis van de sturingsmetafoor ontwikkelde classificatie. Hier treedt het boek buiten de oevers van het oorspronkelijke proefschrift. Voorbeelden van de flexibele vorm zijn het sociale netwerkbedrijf, cluster organisatie en regionale clusterorganisatie (vermoedelijk zoiets als een industrieel district).

Volberda postuleert een proces van routinisering van ondernemende bedrijven bij afnemende niveaus van concurrentie. Naarmate concurrentie afneemt wordt het flexibele bedrijf geconfronteerd met crisis. Het moet meer efficiënt worden "om meer baat te hebben bij de veranderingen die het introduceerde, en om de huidige kennis en mogelijkheden te benutten". Hier gaat het bedrijf van flexibel naar gepland, en dan is er het gevaar dat het rigide wordt (blz. 217-218).

Dit brengt ons dicht bij de bekende levenscyclus theorie van innovatie, die gaat van volatilitéit in innovatie naar stabilisatie in 'dominant designs', wat gepaard gaat met een ontwikkeling van flexibele naar bureaucratische structuren. Een probleem is dat Volberda de mate van turbulentie koppelt aan de intensiteit van concurrentie. In de gebruikelijke analyse is het juist andersom: de concurrentie is betrekkelijk gering in het stadium van innovatie, vanwege tijdelijke, partiële monopolies, en de concurrentie neemt juist toe bij consolidatie en stabilisatie, omdat dan de innovatie elders doordringt en monopolies afnemen. Juist door toename van de concurrentie ontstaat de druk om van de expansie van de markt en consolidatie van technologie gebruik te maken en door arbeidsdeling en schaalvergroting de kosten te drukken.

Aan het einde van het boek komt Volberda terug bij de verschillende manieren om de paradox van exploitatie en exploratie op te lossen: ruimtelijke scheiding, scheiding in de tijd en het balanceren van exploitatie en exploratie. Scheiding in de tijd wordt nu als sterk punt toegerekend aan kleine ondernemende bedrijven. Maar Volberda komt er niet echt uit. Dat pretendeert hij ook niet. We zijn terug bij het aanvankelijke probleem: als we voor exploitatie en exploratie verschillende vormen van organisatie veronderstellen, op verschillende plaatsen of momenten, hoe verlopen de overgangen ertussen? Wat is de interactie tussen stabiliteit en verandering; hoe sluiten ze op elkaar aan en hoe bouwen ze op elkaar? Volberda neigt deze taak toe te schrijven aan het management, dat de organisatie en de processen stuurt. Maar hoe doen ze dat? Gezien de zwaarte van het probleem verbaast het niet dat Volberda geen definitieve antwoorden geeft. Hij doet een interessante poging en levert een nuttige, leerzame bijdrage, die de moeite van het lezen en het overdenken waard is. Het boek is van belang voor wetenschappers maar ook voor praktijkmensen, met vele illustraties van toepassing voor analyse en ontwerp van bedrijven