

## 'Flexibility-talk'

Wim Hulsink<sup>1</sup>

- G. Grabher (red.), 1993, *The Embedded Firm - On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London: Routledge.
- Jessop, B., H. Kastendiek, K. Nielsen en O.K. Pedersen (red), 1991, *The Politics of Flexibility - Restructuring State and Industry in Britain, Germany and Scandinavia*, Aldershot: Edward Elgar.
- W. Streeck, 1992, *Social Institutions and Economic Performance - Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London: Sage.
- Volberda, H.W., 1992, *Organizational Flexibility: Change and Preservation. A Flexibility Audit & Redesign Method*, Groningen: Wolters Noordhoff.

Bekende voetbaltrainers als Louis van Gaal en Aad de Mos hebben gewezen op het belang van 'multi-functionele' en 'poly-valente' spelers in het moderne voetbal. Zij zijn vooral gecharmeerd van de organisatie van de factor arbeid in de (professionele) voetballerij middels een kern van goed-gekwalficeerde basisspelers, met daaromheen een schil van multi-inzetbare reserve-spelers. De consequentie van hun spelopvatting is dat al te individualistische spelers, alsmede overjarig en/of te duur spelersmateriaal overbodig wordt bevonden. De populariteit van termen als multi-functionaliteit en poly-valentie in het voetbaldiscours komt aardig overeen met de opkomst van het flexibiliteitsbegrip in het beleids- en organisatiedenken. Dit *buzz word* wordt echter veelvuldig gebruikt zonder dat er een precieze definitie van wordt gegeven: 'flexibility is a complex, multi-dimensional, and hard-to-capture concept'(Nielsen in Jessop *et al*, p.8) Recent zijn een aantal publicaties verschenen, waarin geprobeerd wordt het weerbarstige en omstreden flexibiliteitsbegrip nauwkeuriger te omschrijven en de mogelijkheden en/of consequenties van flexibilisering in de managementpraktijk nader te onderzoeken. Volberda geeft in zijn studie een operationalisatie en een empirische analyse van intra-organisatorische flexibiliteit op het micro-niveau van de individuele

<sup>1</sup> Verbonden aan de Vakgroep Beleids- en Organiseringswetenschappen Katholieke Universiteit Brabant.

Volberda geeft in zijn studie een operationalisatie en een empirische analyse van intra-organisatorische flexibiliteit op het micro-niveau van de individuele organisatie. In de door Grabher geredigeerde bundel staan samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen onderling en tussen private partijen en (semi-)publieke instellingen centraal. Streeck wijst op het belang van sociale instituties op het sectorale en nationale niveau, zoals bijvoorbeeld de *Hausbanken*, de ambachtelijke arbeidsorganisatie, de ondernemingsraad, de sociale partners etc., en hun invloed op de performance van kapitalistische economieën. Jessop en anderen richten zich op het politiek-ideologisch gehalte en de sociaal-economische consequenties van de 'flexibilisering' van industrie & diensten, technologie en de arbeidsverhoudingen op het macro-niveau van de nationale staat.

## 1. Flexibiliteit op Micro-niveau

Op 17 december 1992 promoveerde Henk Volberda cum laude aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen op het onderwerp '*Organisational Flexibility: Change and Preservation. A Flexibility Audit & Redesign Method*'. Volberda biedt voor de analyse van de intra-organisatorische condities en strategische mogelijkheden voor flexibiliteit op het organisatieniveau een instrumentarium voor een flexibiliteitsdiagnose en herontwerp van individuele organisaties. Volberda's studie is zowel een organisatiethoretische als bedrijfskundige studie naar flexibiliteit. Enerzijds wordt een verslag gedaan van het fenomeen en haar verschijningsvormen in de organisatietheorie en anderzijds wordt vanuit een cybernetisch perspectief gepoogd de mate van flexibiliteit vast te stellen. Dit proces van monitoring en auditing dient uiteindelijk om een juiste mix van de mate van flexibele specialisatie en andere interne organisatiecondities en externe omgevingscondities te kunnen ontwerpen, om hiermee de effectiviteit van de focale organisatie(-eenheid) te kunnen verbeteren. Tevens gaat de auteur in op specifieke onderzoeks- en ontwerpproblemen en op de rol die de organisatieadviseur in het reorganisatieproces speelt. Maar misschien wel de belangrijkste verdienste van de studie ligt op het conceptuele vlak: de studie behelst een organisatiethoretische monografie over flexibiliteit. Volberda geeft een lucide overzicht van het gebruik van het flexibiliteitsbegrip in de organisatie- en bedrijfswetenschappen vanaf haar vroegste oorsprong tot aan het heden. Een viertal theoretische invalshoeken wordt behandeld:

- strategisch management theorieën, die flexibiliteit zien als een belangrijk hulpmiddel voor de organisatie in de concurrentiestrijd;
- de organisatie-omgeving theorieën die vooral de aanpassing cq. afstemming van de organisatie met de omgeving benadrukken;
- leertheorieën, waarin het reflexief vermogen van de 'lerende' organi-

- satie tot routinematig en non-routinematig gedrag centraal staat; theorieën op het terrein van ondernemerschap en innovatie, waarin flexibiliteit als een kern element wordt gezien voor het ontwikkelen en doorbreken van routines en organisatiepatronen.

Volberda's studie hanteert een 'social engineering' perspectief (in Volberda's woorden: een klinische onderzoeksbenadering) ten opzichte van organisatorische flexibiliteit en effectiviteit. Met andere woorden, op grond van een grondige analyse, een professionele diagnose en een gerichte proces- en probleembegeleiding, is het mogelijk een zodanige mix van systeemkenmerken (technologie, structuur en cultuur) te ontwerpen, die congruent is met de opgave van de organisatie (opdrachten, randvoorwaarden, omgevingskenmerken). Kastelein (1985: 15) spreekt in dit verband over het passendheidsvraagstuk in de organisatiewetenschap: *'de optimalisering van organisatie en management in het spanningsveld tussen aan de ene kant legitieme behoeften aan autonomie voor kleinschalige eenheden en aan de andere kant legitieme eisen voor de centrale beheersing van grotere complexen'*. Volberda signaleert een geleidelijke transformatie in de structurering van organisaties van rigide mechanistische planningssystemen naar meer organische en lerende systemen. Door naast de bekende efficiëntie-doelstelling van organisaties, effectiviteit en flexibiliteit als nieuwe organisatie-doelstellingen op te voeren, geeft de auteur een normatieve rechtvaardiging van een 'learning by doing' aanpak als vervanger van de klassieke blauwdruk planning. Tevens onderscheidt Volberda nog een aantal afgeleide doelstellingen, zoals stabiliteit, innovatievermogen & ondernemerschap, de zorg om kwaliteit en het lerend vermogen van organisaties. Volberda's studie sluit aan op het door Kastelein (1985) ontwikkelde MOD-systeem ('modulair organiseren doorgelicht'), waarin de module als eenheid van analyse fungeert. Deze modules, relatief autonome eenheden met een omvang van ca. 10 tot 100 leden, kunnen worden beschouwd als bouwstenen, waaruit grotere organisatorische verbanden zijn opgebouwd. Volberda's studie kan in tweeërlei opzicht worden gezien als een vervolg op Kasteleins werk: het betreft een organisatie theoretische onderbouwing van de flexibiliteit en effectiviteit van organisaties en een verdere uitbouw van het MOD-model in termen van het uitbouwen van een organische matrixachtige structuur (de contractuele multi-organisatie), een 'zoektechnologie' een innoverende bedrijfscultuur.

Het empirische deel van Volberda's studie bevat een 'multi-case longitudinale' studie van een drietal typische organisatie-afdelingen: een administratieve organisatie-eenheid (Postbank), een productie assemblage-eenheid (Philips) en een R&D afdeling (Gasunie). In het begin van het actie-onderzoek konden de administratieve en de productie afdeling worden bestempeld als rigide en verstard, maar gaandeweg werden beide flexibeler als gevolg van doorge-

voerde *mix* van maatregelen zoals de multi-inzetbaarheid en 'upgrading' van het personeel, een meer variabele productie-capaciteit, maatwerkleveranties, gerichte afspraken met vaste klanten, flexibel gespecialiseerde produktiemiddelen, en een opener en dynamischer ondernemingscultuur. Net als bovengenoemde afdelingen, was ook de derde onderzochte afdeling inflexibel, echter deze R&D-eenheid was vooral te chaotisch om efficiënt en effectief haar werk te kunnen verrichten. In dit geval werd de flexibiliteit bevorderd door het creëren van een meer eenduidige organisatiestructuur en het versterken en verankeren van de gemeenschappelijke doelstellingen in een hechte bedrijfscultuur.

Eén van de belangrijkste onderzoeksbevindingen is het paradoxale karakter van het flexibiliteitsbegrip, dat een balans (of 'constructieve frictie') tussen veranderde structuren en duurzame culturele verankering veronderstelt. Volberda's conclusie van flexibiliteit als incrementeel zoekproces naar de juiste balans tussen stabiliteit en verandering lijkt plausibel. Een effectieve flexibilisering van de productie integreert blijkbaar, zoals Hyman (in Jessop 1991: 171) aangeeft, stabiele vertrouwensrelaties en geïnstitutionaliseerde organisatorische patronen: *'any form of social organisation requires certain relatively stable structural regularities - in other words, rigidities - for purposive action and interaction to occur'*. Een hoge mate van flexibiliteit en innovatie in de industriële productie veronderstelt een grote mate van stabiliteit en zelf rigiditeit in de interne en externe bedrijfsverhoudingen. Dit komt bijvoorbeeld overeen met de *Kaizen-management* filosofie van voortdurend verbeteren en vernieuwen in kleine stapjes (Abegglen & Stalk 1985). Ook de studie van Dore (1985) naar arbeidsverhoudingen in de Japanse industrie, getiteld *Flexible Rigidities*, wijst op het paradoxale karakter van flexibiliteit.

Het verbeteren van de organisatorische flexibiliteit (cq. het tegengaan van chaotische flexibiliteit) wordt door Volberda gezien als een universele management opgave, die relatief autonoom is en verwezenlijkt kan worden, los van de politieke en economische kenmerken van de organisatie in kwestie. Een dergelijke 'onbevleete ontvingenis van organisaties', geeft echter wel een te eenzijdige en niet geheel realistische kijk op organisatorische structuren en processen. Een aantal institutionele aspecten van de focale organisatie, die wel degelijk van belang is voor het functioneren van organisaties, worden hierbij onderschat, zoals bijvoorbeeld het stelsel van arbeidsverhoudingen (motivatiesystemen, werkstructurering en medezeggenschap), de grootte van de onderneming, de omvang en aard van de markt (bulk-nis, thuismarkt-internationaal), de relatie van de organisatie en haar externe *stakeholders* en de invloed van sector- en landen-specifieke settings.

Volberda hanteert een onderzoeks- en diagnosemethodiek, die sterk de nadruk legt op monitoring, auditing en (her)ontwerp als managementtaak. Een dergelijk 'management bias' in het organisatie-onderzoek gaat echter

wel voorbij aan het feit dat de informatievoorziening binnen en door organisatie(-afdelingen) politiek gekleurd kan zijn als gevolg van interne conflicten en scheve machtsbalansen. Bovendien wordt bij een dergelijke longitudinale studie naar de flexibilisering van organisaties, de datavergaring (enigszins) bemoeilijkt door leereffecten en sociale wenselijkheid. De aanwezigheid en betrokkenheid van de onderzoeker bij de afdelingen die worden gevolgd in de tijd, zorgen sowieso al voor veranderingen in de richting van een meer organische organisatievorm. Deze specifieke vertekening van onderzoeksresultaten als gevolg van veranderingen voorafgaand aan het feitelijke onderzoek, in de woorden van Scott (1992: 57) *'change is interesting, attention is gratifying'*, is ook wel bekend als het Hawthorne-effect. Dit verwijst naar een experimentele studie uit de jaren dertig naar de invloed van belichting op het maximaliseren van de produktiviteit in de Hawthorne-fabriek, waar de onderzoekers een algehele verbetering van de produktiviteit signaleerden. De verklaring hiervan werd gevonden in de bijzondere aandacht, die de verschillende afdelingen van de onderzoekers genoten.

In Volberda's studie is impliciet gekozen voor een systeem-benadering, waarin stuur-, regel en terugkoppelingsmechanismen centraal worden gesteld. Lammers (1989, 1993) heeft een tweetal benaderingen in de organisatie-sociologie onderscheiden: te weten een systeem- en een partijen-model. Het partijen-model, waarin met name afhankelijkheidsrelaties binnen en tussen organisaties worden bestudeerd blijft jammergenoeg buiten beeld. Zoals reeds geformuleerd door Kastelein (1985: 44) is de interpretatie van de organisatie als een geïntegreerd technisch-economisch systeem eenzijdig: *'organisaties, publieke zowel als private, worden in de organisatiekunde nog steeds onvoldoende herkend als politieke systemen in politiek-gevoelige omgevingen, dat wil zeggen als systemen waarbinnen belangentegenstellingen bestaan'*. Bij het flexibiliteitsvraagstuk draait het om het aanpassen van de interne organisatiestructuur aan nieuwe externe omstandigheden. De organisatiesocioloog Pfeffer heeft erop gewezen dat het doorvoeren van veranderingen binnen organisaties bovenal een machtsspel is, waarin naast het hebben van expertise voor een adequate probleemanalyse en blauwdrukontwerp, vooral het mobiliseren van politieke steun en het coöpteren cq. verzwakken van de oppositie van belang zijn: *"Accomplishing innovation and change in organizations requires more than the ability to solve technical and analytical problems. Innovation almost invariably threatens the status quo, and consequently, innovation is an inherently political activity."* (Pfeffer 1994: 7) Het bereiken van overeenstemming over bepaalde doelstellingen, domeinaanspraken en effectiviteitscriteria is natuurlijk niet een gegeven, maar een variabele die onder meer afhangt van de formele positie, competenties en de machtsbronnen van de betrokken fracties, groepen en/of afdelingen binnen de organisatie in kwestie. Het lijkt mij daarom vruchtbaar om ook te kijken naar aspecten die verband houden met macht- en invloedsprocessen in

organisaties door bijvoorbeeld te kijken naar: welke belanghebbenden ('stakeholders') heeft de organisatie, wie behoren tot de dominante elite binnen het bedrijf (leiderschap), hoe participeren de organisatiegenoten in het functioneren van de onderneming, zijn de relaties tussen eenheden geformaliseerd (mate van hiërarchie en differentiatie) en in hoeverre is er sprake van een bedrijfsinterne consensus (de aanwezigheid van sociale controle, collectieve waarden, symbolen en rituelen).

## 2. Flexibiliteit op Meso-niveau (1)

Naast de door Volberda besproken organisatiewetenschappelijke en bedrijfsinterne aspecten, kan er nog een ander aspect van het flexibiliteitsbegrip worden onderscheiden. Deze institutionele component komt naar voren in vergelijkende analyses van het flexibiliteitsfenomeen in de tijd en in verschillende settings, zoals die met name zijn terug te vinden in de politieke economie, arbeidssociologie en de vergelijkende beleids- en organisatiewetenschappen. De mate van flexibiliteit wordt hierin gezien als afhankelijk van de verhoudingen, zoals die zich manifesteren tussen management en werknemers in verschillende ondernemingen, in de aard en mate van concurrentie in een bepaalde markt, en de specifieke rollen van de overheid, collectieve organisaties en andere instituties in het vigerende sociaal-economisch beleid. Piore en Sabel (1984: 67) hebben als één van de eersten gewezen op de contingentie van intra-organisatorische kenmerken en interorganisatorische en institutionele settings voor de manifestatie van economische organisatievormen: *'the logic of extra-firm infrastructure helped shape the intra-firm structure of economic organization.'* Deze interorganisatorische en institutionele vormen van flexibiliteit manifesteren zich in nieuwe onderzoeksterreinen als strategische allianties, netwerkvorming, federatieve bedrijfsgroepen, gedecentraliseerde productie-vormen ('co-makership') etc.

In zijn bundel van reeds eerder verschenen artikelen, houdt Streeck zich bezig met de politieke articulatie en organisatie van economische belangen middels de ontwikkeling van 'sociale' instituties en hun actieve participatie in het technologie- en industriebeleid. Hij verzet zich tegen het dominante 'neo-classical institutionalism (p.36)', waarin enkel de positieve bijdrage van marktwerking en ondernemingshiërarchieën aan de performance van economieën wordt onderstreept. Naast de traditionele rol van de overheid en werkgevers- en werknemersorganisaties in de totstandkoming van het macro-economisch beleid (i.e. de beïnvloeding consumptieve vraag), accentueert Streeck de positieve functies, die dergelijk collectieve organisaties en andere instituties kunnen vervullen aan de aanbodzijde van de economie. In zijn 'social dimension of the supply side (p.3)' behandelt Streeck instituties met een niet-markt karakter, die een belangrijke stimulerende rol spelen bij de

economische productie, zoals het bevorderen van coöperatieve arbeidsverhoudingen (het tegengaan van arbeidsonrust en stakingen), het genereren van collectieve goederen (bijv. kennistransfer en scholing) en het ontwikkelen van een collectieve strategie wat betreft investeringen, modernisering en winsten voor de lange termijn.

Streeck geeft van de positieve (en negatieve) functies van deze sociale instituties een aantal voorbeelden, die vooral ontleend aan de Duitse politiek-economische context. Zo belicht hij de netwerkvorming tussen een kleine kern van grote en succesvolle multinationale ondernemingen (Siemens, Bosch, Daimler-Benz) en hun gespecialiseerde toeleveranciers, het juridisch onderscheid tussen ambachtelijke en industriële productie (*Handwerk* en *Industrie* zijn wettelijk verschillend geregeld), het unieke Duitse opleidings- en trainingsstelsel, de actieve rol van financiële instellingen (*Hausbanken*), de geïnstitutionaliseerde vormen van medezeggenschap en 'mede-management' (ondernemingsraden en *Mitbestimmung*) en het voorwaardenscheppend beleid van de overheidsinstanties op lokaal, regionaal en federaal niveau. Deze constellatie van private actoren, collectieve associaties en overheidsorganisaties heeft, volgens Streeck, een redelijk effectief antwoord kunnen geven op de structurele productiviteitsproblemen van de jaren tachtig, gekenmerkt door een sterk fluctuerende vraag en de differentiatie naar maatwerk, design- en kwaliteitsproducten. Voor dit specifieke productieconcept, hanteert Streeck de term *diversified quality production*. Een dergelijk politiek-economisch regime veronderstelt een fit tussen het 'private organizational endoskeleton' van individuele ondernemingen (polyvalente organisatie-structuur, multifunctionele vaardigheden, permanente bedrijfstraining, en decentralisatie van competentie) en het 'public institutional exoskeleton (p.11)' van collectieve associaties en overheidsinstanties, dat fungeert als de andere helft van deze succesvolle productiviteitscoalitie.

Streeck gaat verder in op de gevolgen van de sterk toegenomen internationale concurrentie en de daarmee samenhangende aanpassing van de vigerende stelsels van arbeidsverhoudingen in West Europa. Tevens zorgt de verdergaande Europese integratie en de inrichting van de Interne Markt voor een verdere inperking van de autonomie van nationale overheden en hun sociale partners in de vormgeving en uitvoering van het sociaal-economisch beleid. Deze nieuwe fase in het georganiseerde kapitalisme komt met name tot uiting in een verdere economische differentiatie van sociale structuren en een segmentatie en de-institutionalisering van functionele belangenbehartiging. Dit proces zou ook wel met de 'erosie van het neo-corporatisme', dan wel 'de opkomst van het neo-liberale model' omschreven kunnen worden. Weliswaar waren er in de beginjaren van de EEG (1958-73) enige aanzetten om tot een afspiegeling van een hiërarchisch en functioneel geïntegreerd patroon van belangenbehartiging te komen (middels de oprichting van UNICE (werkgevers), COPA (landbouw), ETUC (werknemers) en BEUC

(consumenten) en de plannen voor tri-partite Sectorraden). De ontwikkeling van een soort SER-structuur op Europees niveau bleek echter op Europees en later ook op nationaal niveau niet langer haalbaar. Een dergelijk corporatistische ordening veronderstelt een in redelijke mate stabiel en gesloten systeem, waarin de respons op de liberalisering van de wereldhandel en de onderlinge verwevenheid van nationale en regionale economieën zich geleidelijk en -dus beheersbaar- ontwikkelt (zoals bijvoorbeeld tussen 1945-73). In de jaren tachtig hebben de internationale economische ontwikkelingen en de reactie daarop van nationale overheden zich echter schoksgewijs en dynamisch gemanifesteerd. Centraal in die periode stonden de herstructurering van traditionele industrieën, internationale deregulering en overheidsbeleid gericht op versterking van nationale cq. regionale comparatieve economische voordelen. Streeck (1992: 227) signaleert in de Europese Gemeenschap een overgang van de harmonisatie van collectieve belangen naar enige vorm van concurrentie tussen verschillende beleidsregimes: *"The evolutionary alternative to neo-liberalism as a model for the European political economy is clearly not (German or Scandinavian) neo-corporatism. More likely appears an American-style pattern of 'disjointed pluralism' or 'competitive federalism', organized over no less than three levels -regions, nation-states and 'Brussels'. As in the United States, and perhaps more so, this system would be characterized by a profound absence of hierarchy and monopoly among a wide variety of players of different but uncertain status."* Uit Streecks analyse blijkt met name de structurele zwakte van de vakbeweging op zowel nationaal als Europees niveau om adequaat te kunnen reageren op de vraag van werkgevers en de produktiebehoeften aan flexibiliteit. Aan de hand van vier door Streeck onderscheiden actielogica's, de logica van lidmaatschap, invloed, doelformulering en implementatie, brengt Streeck de dilemma's van collectieve actie, waarmee de vakbeweging worstelt, in beeld. De vakcentrales kampen met een toenemende heterogeniteit van belangen, die de articulatie van werknemers belangen bemoeilijkt, zoals bijvoorbeeld blijkt uit afnemend lidmaatschap, verdere decentralisatie binnen de vakorganisaties, de doorbraak van categoriale bonden en beroepsverenigingen en de opkomst van bedrijfsbonden ('yellow unionism': bijv. IKEA). Deze uitholling van de machtsbasis van de vakbeweging bemoeilijkt natuurlijk de verwezenlijking van de doelstellingen van de vakbeweging enerzijds, maar heeft anderzijds ook politieke consequenties, die met name de overheid en werkgeversorganisaties als gesprekspartners in het overlegcircuit onderkennen: in hoeverre is de vakbeweging nog representatief voor de werkende beroepsbevolking in Nederland, wat kan de inbreng zijn van een zich indikkende officiële vakbeweging en wat kan verwacht worden van nieuwe collectieve arbeidsorganisaties? Kortom, de taakopdracht van de georganiseerde vakbeweging en haar institutionele verankering lijkt aan een heroriëntatie toe te zijn.

De studies van Streeck hebben betrekking op zowel meso- als macro-niveau. De hoofdstukken over de organisatie van het *Handwerk*, de Duitse automobielindustrie en het nieuwe productieconcept *diversified quality production* situeren zich op het analyiseniveau van de bedrijfs- of industrietak. De hoofdstukken over medezeggenschap, belangenheterogeniteit en de hiermee samenhangende collectieve actieproblematiek en het pluralisme/corporatisme-debat inzake de reglementering van arbeidsverhoudingen, behandelen de rol van de sociale partners en de overheid als vormgever en uitvoerder van het macro-economisch beleid. In de bundel neemt het hoofdstuk over de drijfveren achter de *verBrusseling* van Europa, weliswaar één van de betere analyses in zijn soort, een wat vreemde plaats in. Terwijl de hoofdstukken over het sociaal-economisch beleid met name geschreven zijn voor arbeids-sociologen en politiek economen, lijkt het Europese hoofdstuk zich te richten op de groep van *Eurowatchers* (juristen en bestuurswetenschappers), die bekend zijn met beladen termen als intergouvernementalisme, supranationalisme, wederzijdse erkenning, harmonisatie, regime concurrentie en 'competitive federalism'. De invloed van politiek handelende actoren en de institutionele structuur op de totstandkoming van het specifieke sociaal-economisch beleid van de Europese Gemeenschap wordt hierbij enigszins onderbelicht. In een ander essay dat helaas niet in deze bundel is opgenomen, is Streeck (1993) wel ingegaan op de idiosyncratische relatie tussen het politiek-sociologisch gehalte van de Europese Gemeenschap en de (moeizame) totstandkoming van sociaal-economisch beleid op Europees niveau.

Een hiaat in Streecks onderzoek betreft de interne en externe organisatie van de individuele onderneming. Weliswaar worden in het boek enige specifieke invullingen van sociaal beleid en de arbeidsverhoudingen op het microniveau behandeld, Streecks zwaartepunt ligt vooral op de bestudering van de organisatie en functies van stelsels van arbeidsverhoudingen in verschillende settings (sectoren, landen en Europa). Relatief grote industriële ondernemingen zoals Daimler-Benz, BMW, Volkswagen en Bosch worden wel genoemd als betrokkenen in de totstandkoming van sociaal-economisch beleid op individueel, sectoraal en nationaal niveau, maar alleen als partner en lid van respectievelijk de ondernemingsraad en branche-organisaties. Eventuele individuele en onafhankelijke ondernemingsstrategieën en -tactieken worden hierbij echter onvoldoende onderkend en getraceerd. Grote geïntegreerde ondernemingen zoals Daimler-Benz, Volkswagen en (in Nederland Philips), hebben behalve de geëigende tri-partite kanalen met de overheid en de werknemersvertegenwoordiging, tevens intensieve bilaterale contacten met hun huisbankiers, business partners en eventuele concurrenten. De cruciale bedrijfsbesluiten over (des)investeringen, uitbesteden en acquisitie worden in eerste instantie in deze besloten zakelijke kringen voorbereid. Pas later in het proces worden de overheid, de vakbeweging en toeleveranciers uitgenodigd om de plooiën glad te strijken en mee te werken aan de uitvoering van een

plan waar ze amper bij betrokken zijn geweest.

### 3. Flexibiliteit op Meso-niveau (2)

Het onder redactie van Grabher tot stand gekomen boek *'The Embedded Firm: On the Socio-economics of Industrial Networks'* heeft betrekking op de analyse van patronen van duurzame en wederkerige transacties tussen gespecialiseerde en complementaire ondernemingen in gedecentraliseerde productiesystemen. Het betreft hier netwerk-achtige organisatievormen, die ergens tussen de traditionele economische coördinatiemechanismen van markt en ondernemingshiërarchie opereren, zoals strategische allianties, toeleveringsnetwerken, en industriële districten. Zo interpreteren Håkansson & Johanson de netwerkstructuur als een specifieke coördinatievorm, waarin het gaat om gezamenlijke activiteiten van onderling afhankelijke actoren, het uitruilen van fondsen en hulpbronnen, het delen van kennis en informatie, norm- en saamhorigheidsbesef en de reproductie van de netwerkrelaties als zodanig. Tevens wordt in het boek gewezen op de bijdrage van dergelijke samenwerkingsverbanden, collectieve associaties en instituties op de performance van het industriële productiesysteem als geheel. Grabher wijst in zijn inleiding op een tweetal sleutelfactoren, die de economische activiteiten binnen deze netwerken sterk kunnen dynamiseren: namelijk een adequate informatie-uitwisseling binnen deze 'lerende' en evoluerende systemen en een effectief management van de onderlinge afhankelijkheden tussen de verschillende partijen in het produktienetwerk. Dat deze twee elementen niet noodzakelijkerwijze positief hoeven uit te pakken wordt door Grabher onderkend. De manipulatie van informatie en afhankelijkheden kan inderdaad ook leiden tot systeem-ondermijnende processen, zoals de 'privatisering' van kennis (informatie asymmetrie), machtsexploitatie ('het uitknijpen van de toeleveranciers, *lock-in* fenomenen') en de uitsluiting van potentiële toetreders ('rent seeking').

Lundvall wijst in zijn bijdrage op de variabelen die samenwerkingsverbanden tussen bedrijven kunnen verklaren. Hij behandelt hierbij de volgende factoren: het minimaliseren van de produktiekosten, de omvang en de aard van de transactiekosten en gezamenlijke kennisontwikkeling. In met name dynamische en kennisintensieve sectoren vervullen interactieve leerprocessen een belangrijke rol in collectieve R&D-processen, de ontwikkeling van gezamenlijke proces- en produktinnovaties en de op- en uitbouw van gedifferentieerde produktienetwerken. Kogut, Shan en Walker zien interorganisatorische netwerken als een reservoir van informatie, waarin de *know how*, de complementaire kwaliteiten van de betrokken organisaties en de cumulatieve (leer-)ervaringen met strategische samenwerking, is opgeslagen. Ook Benassi accentueert het leer- en ontwikkelingskarakter van alliantievorming. Hij

onderscheidt verschillende fasen in het 'partnering' proces, waarin zowel interne en/of externe overwegingen en defensieve en/of offensieve aspecten worden onderkend. Zo kunnen bijvoorbeeld strategische allianties gerechtvaardigd worden vanuit het oogpunt van een interne reorganisatie, dan wel deelsluitmakend van een nieuwe bedrijfsstrategie. Allianties kunnen echter ook worden ingegeven door een desinvestering van bedrijfsactiviteiten op termijn of als middel voor een toetreding tot nieuwe markten. Hagedoorn behandelt de ontwikkeling van strategische netwerken in de zgn. 'high tech'-sectoren: informatietechnologie, biotechnologie en nieuwe materialen. Hij signaleert een sterke stijging van deze 'technologische allianties' aan het begin en midden van de jaren tachtig. Een aantal redenen wordt voor het ontstaan van dit fenomeen gegeven: verkorting van de produkt-leven cyclus, stijgende R&D kosten, de snelle penetratie van nieuwe markten, de behoefte aan systeemintegratie (bijv. bij sleuteltechnologieën). Hagedoorn wijst erop dat bij het partnering proces, behalve overwegingen die verband houden met het vergroten van de interne efficiëntie van de onderneming in kwestie, met name strategische aspecten een rol spelen: welke markt zal worden betreden, met welke partner zal hierbij worden samengewerkt en in welke vorm zal de samenwerking gestalte krijgen (cross-licensing, gezamenlijke R&D, joint ventures etc.).

De belangstelling in het onderzoek naar de werking en effectiviteit van interorganisatorische netwerken spitst zich met name toe op de redelijk succesvolle Europese regio's: Emilia-Romagna, Toscane en Veneto in Midden-Italië en Baden-Württemberg in Duitsland. De Italiaanse kleding- en textielindustrie wordt ten tonele gevoerd als een sector, die met behulp regionale samenwerkingsverbanden in staat is geweest om een superieure positie in de uiterst cyclische en trendgevoelige mode-industrie op te bouwen. Lazerson gaat in de op de historische achtergronden en de institutionele context van met name de textielindustrie in de Italiaanse regio Emilia-Romagna (Modena en omstreken). In tegenstelling tot de meer hiërarchische en verticaal georganiseerde produktiesystemen in Veneto waar relatief grote bedrijven zoals Benetton de dienst uitmaken, is de textiel industrie rondom Modena georganiseerd in meer horizontale, kleinschalige en wisselende samenwerkingsverbanden. Het Emiliaanse model is enerzijds gebaseerd op de hechte betrekkingen van vele relatief kleine bedrijven in het primaire produktieproces op basis van een onderling afgestemde arbeidsdeling en een sterk saamhorigheidsbesef (op basis van familiale en/of stedelijke loyaliteit). Verder wordt het succesvolle Emiliaanse model gekarakteriseerd door een actieve participatie van vak- en beroepsorganisaties en de ontwikkeling van instituties voor het genereren van collectieve goederen voor de sector als (zoals onderwijs- en scholing, marketing en exportpromotie, kwaliteitsstandaarden, prijsinformatie). Anderzijds kent het Italiaanse model op een aantal deelterreinen sterk rivaliserende elementen. Terwijl de stabiliteit in de markt

gegarandeerd is (d.w.z. geen concurrentie op het terrein van de loonvorming, arbeidsvoorwaarden en prijsvorming), proberen de afzonderlijke bedrijven en netwerken elkaar de loef af te steken op basis van ontwerp, produkt- en procesinnovatie, kwaliteit en produktie-efficiëntie.

Amin plaatst een aantal kanttekeningen bij het succesvolle Emiliaanse model van lokale en ambachtelijke produktie. Hij waakt voor een al te eenzijdige benadering van het succesvolle midden- en kleinbedrijf in dergelijke 'industrial districts', waarin het economisch belang van wereldwijd opererende multinationale bedrijven en van grootstedelijke regio's als Parijs, Londen en de Randstad enigszins wordt onderschat. Bovendien wijst Amin's op het tijdelijk en unieke karakter van flexibele specialisatie netwerken, die een eventuele navolging en invoering in andere institutionele settings zouden kunnen belemmeren. Amin's vrees voor verlies van een specifieke constellatie van factoren en actoren in Italië (bijv. familietraditie, stedenrivaliteit, privileges voor de ambachtslieden, actieve betrokkenheid lokale politiek) lijkt inderdaad bevestigd te worden, gezien de integratietrend in de Italiaanse textielindustrie en de recente aardverschuivingen in het Italiaanse politiek-economisch systeem.

Enigszins vergelijkbaar met de succesvolle Italiaanse regio's is Baden-Württemberg (zie bijv. Herrigel in de bundel). Ook hier zijn 'faciliterende' netwerken en instituties actief betrokken bij de coördinatie en strategie van de industriële regio als geheel. Zo leveren de lokale/regionale overheid, werkgeversorganisaties (branche-organisaties en Kamers van Koophandel), vakbonden en beroepsorganisaties en de banken ('Sparkassen' en 'Volksbanken'), een actieve bijdrage aan hoogwaardig beroepsonderwijs, technologiesstimulering en de exportpromotie van hoogwaardige produkten. Een belangrijk verschil met de Italiaanse regio's is gelegen in de schaalgrootte: Baden-Württemberg bevat een drietal grote multinationale ondernemingen, te weten Daimler-Benz, BMW en Bosch, waaromheen zich een geïntegreerd systeem van satellietbedrijven bevindt. Bovendien hebben de zgn. *Hausbanken* een relatief groot minderheidsdeelneming in deze grote bedrijven; zo speelt Deutsche Bank een actieve rol in het strategisch management van Daimler-Benz en haar gedecentraliseerd produktiesysteem.

Naast de bijdragen over de successen van Modena en Baden-Württemberg, die vooral een illustratie lijken te bevatten van 'the strength of weak ties (Granovetter 1973)' en 'loose coupling (Weick 1978)', accentueert Grabher de 'perverse' gevolgen van al te verregaande specialisatie en sterk geïntegreerde beleidsnetwerken. In zijn hoofdstuk over de herstructurering in het Ruhrgebied bespreekt hij de achtergronden van de crisis in de kolen- en staal-industrie in het Ruhrgebied, zoals die zich manifesteerde aan het eind van de jaren zeventig. In zijn verklaring wijst hij daarbij op het fenomeen van de 'weakness of strong ties', waarin de gevestigde partijen al te zeer gefixeerd zijn geraakt op bestaande technologieën en de bestaande politiek-

institutionele structuren. Deze 'lock-in'-situatie heeft uiteindelijk geleid tot het steeds uitstellen van de noodzakelijke industriële herstructurering: als gevolg van de sterk toegenomen internationale concurrentie was een aanpassing van de Duitse kolen- en staalindustrie zonder meer vereist. Met de creatie van opener netwerken en nieuwe instituties, die zich vooral bezighouden met co-makership, kennistransfer, innovatie en scholing, is de geconcentreerde en hiërarchische Duitse kolen- en staalindustrie flexibeler en innovatiever geworden. De bijdrage van Neumann tenslotte behandelt de decentralisatie en privatisering van economische activiteiten in Hongarije. In het socialistisch tijdperk van voor de *Wende*, gedomineerd door verregaande nationalisatie en overgecentraliseerde staatsplanning, was reeds een voorzichtig begin gemaakt met de ontwikkeling van een hybride economisch regime, waarin ruimte was gecreëerd voor particuliere initiatieven. Na de *Wende* werd de ontwikkeling van het ondernemerschap binnen en tussen Hongaarse bedrijven verder gestimuleerd: ondernemingsraden werden geïnstalleerd, intrapreneurship in de vorm van het bevorderen van interne concurrentie en ondernemerschap werd sterk aangemoedigd en een groot aantal overheidsbedrijven en -divisies werd verzelfstandigd dan wel geprivatiseerd.

In het artikel van Helper wordt ingegaan op de relatie tussen kernbedrijven en toeleveranciers in de automobiellindustrie. Voor het analyseren van dergelijke betrekkingen op het terrein van uitbesteden en co-makership, maakt zij gebruik van een dichotome indeling van een strategische response op structurele verandering, in termen van de bekende 'exit' en 'voice'-mechanismen (Hirschman 1970). In situaties met geleidelijke technologische veranderingen, blijkt volgens Helper de voice-strategie, vooral gericht op gezamenlijke produkt- en systeem-ontwikkeling en het aangaan van commitments voor de lange termijn, te verkiezen boven de exit-strategie, die vooral desinvesteringen en 'short-termism' impliceert. Echter in perioden van technologische turbulenties, wanneer produkt- en marktinnovatie en organisatorische flexibiliteit vereist zijn, is de exit (of 're-entry') optie te prefereren. Wanneer echter niet tijdig wordt overgeschakeld op nieuwe technologische systemen en paradigma's, kunnen deze 'voice-based' samenwerkingsverbanden verstarrend en zelfs contraproductief kunnen werken. Een kritisch verhaal over het uitbesteden van bedrijfstaken is terug te vinden bij Semlinger, die met name wijst op verschuivingen in de afhankelijkheidsrelatie tussen het kernbedrijf dat aan vitaliteit wint als gevolg van het laten uitvoeren van alle niet-essentiële door derden en de toeleverancier, die aan flexibiliteit inbindt. Semlinger wijst met name op de subtiële combinatie van integratie en marktwerking in uitbestedings- en co-makership-relaties, waarin grote bedrijven erin slagen de voordelen van flexibiliteit op te strijken en de risico's van kapitaal-intensieve investeringen en marktdifferentiatie af te wentelen op hun toeleveranciers. Een Duitse manager verwoordt dit 'to have the cake and eat it too'-karakter van uitbestedingsrelaties al te realistisch:

*'we must aggressively and resolutely pursue the goal of transferring the suppliers' profits to us'* (aangehaald door Semlinger, p.170).

Grabbers bundel bevat een theoretische en empirische onderbouwing van eigentijdse fenomenen als flexibele specialisatie, strategische allianties, industriële regio's, outsourcing e.d. Hierbij staan netwerken centraal, of anders gezegd de afhankelijkheidsrelaties tussen organisaties in hun institutionele context. Het gekozen perspectief is dat van de netwerkbenadering en de meeste bijdragen bevatten tevens een meer of minder expliciete positieve bias tegenover de netwerkvorm als superieur coördinatiemechanisme ten opzichte van de markt en de ondernemingshiërarchie. Ten aanzien van deze gekozen invalshoek kunnen een tweetal punten van kritiek worden ingebracht. Als eerste kan de onderneming zelf ook als een *intra-organisatoneel* netwerk van groepen en fracties worden opgevat, waarin bijvoorbeeld een holding, verschillende professionele groepen, meerdere werkmaatschappijen en divisies en strategische business units kunnen worden onderscheiden. In dit verband spreekt men in de organisatiesociologie over dominante elites of coalities van partijen en eventuele verschuivingen in de machtsverhoudingen binnen de focale organisatie (zie bijv. Lammers 1993; Scott 1992). Zo kan er binnen het voormalige PTT-bedrijf een verschuiving van het organisatorisch zwaartepunt worden waargenomen van de ingenieurs en de planners naar de accountancy-, strategie- en marketingafdelingen. Verder staan de interne en de externe organisatie met elkaar in wisselwerking: elementen uit het intra-organisatorische netwerk van de focale organisatie kunnen worden overgeheveld naar zijn inter-organisatorische netwerk (of *vice versa*). Het besluit van het management van een onderneming om tot uitbesteden van niet-kernactiviteiten over te gaan kan worden gezien als het externaliseren van die afdelingen die eerst tot de interne ondernemingsconfiguratie konden worden gerekend, maar nu aan de markt worden overgelaten. In het geval van acquisitie gaat het daarentegen om het internaliseren van economische activiteiten en organisatie-eenheden binnen de onderneming. Het afstoten en overnames van organisatie-eenheden impliceert dus dat de grenzen tussen het interne als externe netwerk van de focale organisatie anders worden gedefinieerd. Ten tweede, kan de netwerkvorm als een bewuste strategische keuze van de betrokken worden gezien. Ondernemingen besluiten onder specifieke omstandigheden tot het aangaan van een samenwerkingsverband, bijv. ingegeven door technologische complexiteit, markttoegang, concurrentiedruk en uitbreiding van de dienstverlening. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de alliantie of het netwerkverband eeuwigdurend is. Zo kan de samenwerking in de loop der tijd ontbonden worden als gevolg van bijvoorbeeld ordinaire machtsgechillen binnen de coalitie, de doelen reeds zijn bereikt (technische problemen opgelost, markttoegang gerealiseerd, concurrentiedruk afgenomen), en kan de participatie/joint venture verkocht worden om simpelweg de bedrijfskas te spekken. Dit betekent dat de netwerkvorm als

coördinatie-instrument niet alleen gesitueerd kan worden tussen de twee andere strategische opties in, te weten markt en integratie, maar bovendien een tijdelijk fenomeen kan zijn. Na verloop van tijd kan het 'proefshuwelijk' dus worden ingewisseld voor meer hechtere, of juist meer lossere verbanden.

#### 4. Flexibiliteit op Macro-niveau

In de recente wetenschappelijke en politieke discussie over de herstructurering van het Nederlands bedrijfsleven wordt flexibiliteit als remedie gezien tegen de verstarring van ondernemingen, de rigiditeiten in de arbeids- en kapitaalmarkt en een uitdijend overheidsapparaat met regelverdichting tot gevolg. Het is inderdaad waar dat *'flexibility has become a prominent catchword in recent economic and political debates'* (Nielsen in Jessop *et al.*: p.vii). In het begin van de jaren tachtig werd flexibiliteit vooral in neoklassiek economische termen geïnterpreteerd. Het ging hierbij om een eenzijdige aanpassing aan het marktmechanisme: deregulering en privatisering ('get the government off the people's backs'). Later werd flexibiliteit genuanceerder gedefinieerd, in termen van de lerende organisatie, zelfsturing en permanente innovatie. Tegenwoordig impliceert het flexibiliseringsproces veelal een verbetering van de efficiency (afstoting, afslanking) en effectiviteit van ondernemingen (kwaliteit van de dienstverlening), dan wel een strategische keuze voor het stimuleren van technologie- en kennisintensieve activiteiten en sectoren (innovatie, automatisering).

Het boek *'The Politics of Flexibility'*, dat onder redactie van Jessop, Kastendiek, Nielsen en Pedersen tot stand is gekomen, gaat over het politieke flexibiliteitsdebat en de flexibiliseringsstrategieën van overheid en ondernemingen in Scandinavië, Duitsland en Groot-Brittannië. De auteurs van de bundel geven verschillende oorzaken aan, waarom de flexibiliteits-discussie vanaf de jaren tachtig door beleidsmakers en politiek-sociologische en economische wetenschappers is ge-agendeerd: het Euro-pessimisme (Nielsen); institutionele sclerose (Johnson & Lundvall); de val van het Bretton-Woods systeem van vaste wisselkoersen en de autonomisering van de mondiale geldmarkt (Hübner); technologische vernieuwing (Boyer); politiek-sociologische verschuivingen zoals een verzwakking van de vakbeweging en de opkomst van nieuwe sociale bewegingen (Hirsch); de crisis in de verzorgingsstaat en de doorbraak van liberaal-conservatieve ideeën (Jessop, Lewis, Schabedoth). Onderwerpen die verder nog aan bod komen in deze landenvergelijkende studie zijn: veranderingen op de werkplek (functionele en numerieke flexibiliteit, team briefings & quality circles, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden); de-bureaucratisering en decentralisatie van produktie

(van verticale integratie naar uitbesteden van perifere activiteiten en de ontwikkeling van gedecentraliseerde produktienetwerken).

Aan de ideologische component van het flexibiliteitsbegrip wordt relatief veel aandacht besteed. Hyman spreekt in dit verband over flexibiliteit als een 'ideological fetish' (in Jessop 1991: 172). Vanuit liberaal-conservatieve kringen van politici en ondernemers werd het vergroten van het strategische concurrentievermogen en flexibiliteit van de Europese industrie ten opzichte van het Japanse en Amerikaanse bedrijfsleven als een zaak van cruciaal belang voorgespiegeld. De topzware verzorgingsmaatschappij en de regelzucht van de overheid en haar sociale partners werden hierbij als ballast in het innovatieproces en de internationale concurrentiestrijd gevoeld ('building businesses not barriers'). Een belangrijk retorisch instrument bij het doorvoeren van deze fundamentele sociaal-economische veranderingen, zoals gehanteerd door de conservatieve Kohl- en Thatcher-regeringen, was het TINA-verhaal: '*there is no alternative*' (Jessop, Lewis, Schabedoth). Een vergroting van de flexibiliteit van ondernemingen en de nationale economie als geheel werd als een effectieve remedie gezien ter versterking van 's lands positie in de wereldwijde herstructurering en concurrentiestrijd. De doorgevoerde veranderingen in de Scandinavische, Duitse en Britse economie betekenden een politieke verschuiving, waarin de belangen van individuele werknemers, vakbonden, toeleveranciers van grote bedrijven, en bepaalde bedrijfstakken zijn geschaad.

In het boek van onder andere Jessop wordt een drietal perspectieven op het flexibiliteits-vraagstuk gehanteerd: flexibele specialisatie (Piore & Sabel 1984; Best 1993), neo-schumpeteriaanse benadering in termen van techno-economische paradigma's en de Franse *régulation*-school (Aglietta, Boyer, Lipietz). In de flexibele specialisatie-theorie van Piore en Sabel wordt ambachtelijke arbeid (zowel de pre- als postindustriële verschijningsvorm) tegenover massaproductie geplaatst. De tweede coördinatievorm, de gemechaniseerde productie van standaardprodukten, veronderstelt een produktspecifieke technologie, een economische organisatievorm geënt op horizontale/verticale integratie en een gerichtheid op massa-markten. De eerste coördinatievorm, ambachtelijke productie, is gebaseerd op flexibele en multi-inzetbare technologieën, economische organisatie middels associatieve samenwerking en federatieve instituties, en een gerichtheid op specifieke marktsegmenten. In de neo-schumpeteriaanse traditie wordt de vooral de belangrijkheid van technologische clusters, creatieve destructie en ondernemerschap voor het stimuleren van de economische dynamiek benadrukt. In het huidige tijdsgewricht zorgt met name het techno-economisch paradigma van de informatietechnologie niet alleen voor het stroomlijnen van massaproductie maar ook voor het stimuleren van ontwikkelingen in de richting van flexibele productie-automatisering en flexibele specialisatie. De Franse *régulation*-school ziet de flexibiliteit-discussie en de roep om flexibilisering

van arbeid en produktie niet als simpel een ontwikkeling teweeg gebracht door nieuwe technologieën, maar als een verregaande maatschappelijke verandering. Men ziet een structurele verschuiving in het fordistisch coördinatie-regime ('accumulation regime and mode of regulation'), gebaseerd op massaproductie door grote geïntegreerde ondernemingen, geïnstitutionaliseerd overleg tussen werkgevers, werknemers en de overheid en de stimulering van de effectieve vraag (massa-consumptie) door de Keynesiaanse welvaartsstaat naar nieuwe post-fordistische of toyotistische arrangementen. In deze eindfase van het georganiseerde kapitalisme lijken de flexibilisering van arbeid, de-bureaucratisering, privatisering en decentralisering van collectieve belangen en deregulering, een centrale plaats in te nemen.

Een belangrijke tekortkoming van Jessop *cum suis* is dat de organisatie -of beter het organiseren- van de produktie binnen ondernemingen en nationale economieën vooral als reactief wordt gezien. De roep om sociaal-economische flexibiliteit door Europese ondernemingen en overheden wordt in dat perspectief dan ook gezien als een directe en noodzakelijke reactie op de europeanisering en globalisering van de concurrentiestrijd etc. Echter zoals blijkt uit de studie van Volberda is organiseren een relatief autonome bezigheid met eigen wetmatigheden, waarin niet noodzakelijkerwijze sprake hoeft te zijn van omgevingsdeterminisme. De externe omgeving legt weliswaar restricties op in de strategie en manoeuvreerruimte van de organisatie in kwestie, maar haar zelfstandigheid als zodanig hoeft niet wezenlijk aangetast te worden. Bovendien kan de invloed van de selectieomgeving per sector en per organisatie-afdeling aanmerkelijk verschillen. Zo loopt de politieke manoeuvreerruimte van het management in de relatief stabiele spoorwegsector en de dynamische computerindustrie sterk uiteen en is de marktdruk sterker voelbaar in de produktieafdelingen en de niet-kerntaken van bedrijven dan in de onderzoek- en ontwikkelingseenheid en de ondernemingstop. In die zin is de studie van Jessop *cum suis* te macro-economisch en wordt de onderneming (dan wel de overheidsorganisatie) al te gemakkelijk als een black box voorgesteld, dan wel eenzijdig geïnterpreteerd als een instelling waar de klassenstrijd op micro-niveau wordt gevoerd.

## 5. Concluderende Opmerkingen

De aard en de schaal van concurrentie in de wereldmarkt is in de loop van de tachtiger jaren sterk veranderd. Vroeger vond deze plaats tussen onafhankelijk opererende ondernemingen, waarin met name standaardisatie, integratie, schaalvoordelen en massaproductie wapens in de concurrentiestrijd waren. Dit fordistisch systeem van massaproductie en -consumptie bleek echter onvoldoende aanpassingsvermogen te bezitten om effectief te kunnen reageren op het aanwenden van flexibele produktietechnologieën en de vraag

naar hoogwaardige producten en diensten. Voor de productie van eigentijdse maatwerk-achtige en design-georiënteerde goederen zijn verregaande produktdifferentiatie en co-makership relaties tussen leveranciers en afnemers noodzakelijk gebleken. De geïntegreerde bedrijven zijn gedwongen een drastische interne en externe herstructurering door te voeren in de vorm van afslankingsoperaties (uitbesteden en verzelfstandigen), het verkleinen van het aantal managementlagen, en decentralisatie middels het instellen van autonome taakgroepen en business units.

Flexibiliteit kan zowel betrekking op het niveau van individuele actoren (werknemers, ondernemers en organisaties) als op het systeem-niveau van een specifieke bedrijfstak of van de nationale economie als geheel. De in dit essay besproken boeken hebben gewezen op één of meerdere aspecten van het flexibiliteitsconcept, zoals meer marktconforme organisatiestructuren, permanente innovatie en kwaliteitszorg, multi-inzetbaarheid en 'upgrading' van technologie en arbeid, terugkeer tot kernactiviteiten, intensieve samenwerking tussen producenten en toeleveranciers/afnemers, een meer variabele productie-capaciteit en het leveren van maatwerk. Het flexibiliteitsconcept moet gezien als een effectieve respons op de economische recessie van de jaren tachtig en de toegenomen internationale concurrentie middels het omvormen van de dominante fordistische structuur naar nieuwe 'post-fordistische' produktiemethoden met meer variëteit in produktontwerp, productie, marketing en een toegenomen druk tot concurreren en innoveren. Uit het onderzoek naar de effectieve flexibilisering van intra-organisatorische en interorganisatorische productieprocessen blijkt dat er een belangrijke rol is weggelegd voor 'facilitators', zoals organisatie-adviseurs, beroeps- en werknemersorganisaties, coöperaties, branche-associaties, banken, ondernemingsraden en overheidsinstanties. Deze elkaar overlappende functies, netwerken en instituties spelen een stimulerende rol bij het ontwikkelen van een hechte en organische bedrijfscultuur (gekenmerkt door loyaliteit en het vermogen tot aanpassen en leren), functionele specialisatie van activiteiten binnen zowel de interne als externe organisatie, het genereren van collectieve goederen (bijv. kwaliteitszorg, kennistransfer, scholings- en training) en het bieden van een perspectief voor de organisatie, bedrijfstak of industriële regio op de lange termijn. Naast deze positieve functies van het flexibiliteitsconcept, die veelal wijzen op de effectieve integratie van snelheid, kwaliteit en efficiëntie in productie, bevat het echter ook een verborgen ideologische lading, die zorgvuldig buiten het politieke debat wordt gehouden.

Behalve de re-integratie van 'ambacht en high-tech', 'innovatie en stabiliteit' en 'concurrentie en samenwerking' als remedie tegen verregaande integratie en diversificatie, is flexibiliteit ook een eufemistische verzamelterm voor alle middelen gericht op een verregaande vorm van herstructurering, middels meedogenloze efficiency-operaties met bedrijfssluitingen en massale ontslagen, exploitatie en *lock-in* fenomenen van toeleveranciers en afnemers door

grote kernbedrijven en het verplaatsen van industriële -en sinds kort ook kennisintensieve- activiteiten naar lage lonen landen. Het flexibiliteitsconcept, zoals gehanteerd in politiek-sociologische zin, betreft hier dan vooral die aspecten die samenhangen met verschuivingen in de machtsverhoudingen binnen ondernemingen (bijvoorbeeld bij taakveranderingen tussen afdelingen), tussen ondernemingen (bijv. het afwentelen van risico's van de uitbesteder naar een piramide van toeleveranciers (variërende van 'co-makerships' tot 'sweatshops').

Lukes (1979) heeft een drietal machtsdimensies onderscheiden, te weten:

- de beperking van beleidsalternatieven in open besluitvormingsprocessen;
- het verwijderen van 'gevoelige' en conflictueuze issues van de politieke agenda ('non-decision making');
- en het onderdrukken cq. voorkomen dat bepaalde politieke belangen en eisen überhaupt naar boven komen. Lukes gebruikt hiervoor termen als 'cultural hegemony' en 'consensual authority'.

In het herstructureringsdebat blijven met name de tweede en derde dimensie van macht onderbelicht. Flexibilisering van de productie is tevens gericht op het voorkomen van manifeste en latente conflicten tussen de bedrijfsleiding enerzijds en de afgevoelde werknemers, het resterend personeel, de toeleveranciers en de traditionele vakbonden middels een sterk leiderschap, het creëren van een hechte bedrijfscultuur (sociale controle), een eigen bedrijfsbond en kwaliteitsaudits als verdeel- en heersmechanisme. Deze 'verborgen' kanten van flexibilisering verwijzen naar het herpositioneren van ondernemingen middels bezuinigingen op personeelskosten, besparing op kapitaalgoederen, de re-integratie en -centralisatie van beslissingsmacht aan de ondernemingstop, een grotere afhankelijkheid van het techno-economisch systeem ('lean production and just-in-time management') en het 'uitknijpen' van de toeleveranciers. Het lijkt erop dat de flexibilisering van de economische productie van een simpele ondernemingstactiek, die in eerste instantie gehanteerd werd als opportunistische remedie tegen de recessie en de toegenomen internationale concurrentie van de jaren tachtig, langzamerhand ideologisch gemeengoed is geworden: flexibiliteit wordt, tezamen met ondernemerschap en minimale regeldruk, als een structurele vereiste voor onze Westerse economie gezien.

## Literatuur

- Abegglen, J.C. en G. Stalk jr., 1985, *Kaisha - The Japanese Corporation*, New York: Basic Books.
- Best, M.H., 1993, *The New Competition - Institutions of Industrial Restructuring (1990)*, Cambridge: Polity.
- Dore, R., 1987, *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Industrial Adjustment*, London: Athlone Press.
- Granovetter, M., 1973, The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology* 78, 1360-1380.
- Hirschman, A.O., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge: Harvard University Press.
- Kastelein, J., 1985, *Modulair Organiseren Doorgelicht*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Lammers, C.J., 1989, *Organisaties Vergelijkenderwijs - Ontwikkelingen en Relevantie van het Sociologisch Denken over Organisaties (1983)*, Utrecht: Het Spectrum.
- Lammers, C.J., 1993, *Organiseren van Bovenaf en van Onderop: Een beknopte Inleiding in de Organisationsociologie*, Utrecht: Het Spectrum.
- Lukes, S., 1979, *Power: A Radical View (1974)*, London: Macmillan.
- Pfeffer, J., 1994, *Managing with Power - Politics and Influence in Organizations (1992)*, Boston: Harvard Business School Press.
- Piore, M.J. en C.F. Sabel, 1984, *The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books.
- Scott, W.R., 1992, *Organizations - Rational, Natural, and Open Systems (3rd ed)*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Streeck, W., 1993, The Social Dimension of the European Economy, in: D. Mayes, W. Hager, A. Knight en W. Streeck, *Public Interest and Market Pressures. Problems Posed by Europe 1992*, Houndsmills: St. Martin's Press. pp.98-157.
- Weick, K.E., 1978, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly* 21: 1-26.