

Agility in an institutional context

A search for best practices concerning structure in agile organizations.

Ramon de Visser, Master Thesis

15-12-2010

Supervisor: Mark Nijssen

Second Supervisor: Prof. Dr. J. Paauwe

Table of contents:

Table of contents	2
Abstract	5
1. Introduction	6
2. Theoretical framework	10
2.1 Dynamic environments	10
2.2 Agility and flexibility	12
2.3 Dynamic capabilities	13
2.4 Agility	14
2.5 Resource allocation	16
2.6 Organizational structure	18
2.6.1 Distribution of responsibilities and authority	19
2.6.1.1 Grouping	19
2.6.1.2 Number of hierarchical levels	22
2.6.1.3 Functionalization of management	23
2.6.2 Planning and control systems	24
2.6.3 Process regulations	25
2.6.3.1 Task specialization	25
2.6.3.2 Direct or indirect programming	27
2.6.3.3 Mutual adjustment or horizontal decision making	28
2.6.3.4 Regulation of decision making	29
2.7 The institutional context	31

2.8 Strategic response	33
3. Methods	36
3.1 Research set-up	36
3.2 Case selection	37
3.2.1 The dynamic environment	37
3.2.1.1 Existing within a dynamic environment	37
3.2.1.2 Survival in a dynamic environment	42
3.2.2 The institutional context	42
3.3 Data gathering	43
3.4 Data analysis	45
3.5 Case description	46
3.5.1 Public broadcasting firms	46
3.5.2 Engineering firms	47
3.5.3 Cases	49
3.6 Instruments	50
3.7 Procedure	51
4. Results	52
4.1 Proposition 1	53
4.2 Proposition 2	55
4.3 Proposition 3	56
4.4 Proposition 4	57
4.5 Proposition 5	58

4.5.1 Task specialization	58
4.5.2 Direct or indirect programming	63
4.5.3 Mutual adjustment	66
4.5.4 Decision making	67
4.6 Proposition 6	69
4.6.1 Normative institutional pressures	69
4.6.2 Mimetic institutional pressures	69
4.6.3 Coercive institutional pressures	70
4.6.3.1 Engineering firms	70
4.6.3.2 Public broadcasting firms	71
4.7 Proposition 7	74
4.7.1 Engineering firms	74
4.7.2 Public broadcasting firms	76
4.8 Other findings	78
5. Conclusion	84
6. Discussion	87
7. Limitations	90
8. References	92
Appendix I: Case descriptions	
Appendix II: Questionnaire nr. 1	
Appendix III: Questionnaire nr. 2	

Abstract

This study investigates the influence of organizational practices concerning structure on organizational agility within an institutional setting. This qualitative case study investigates four organizations within dynamic environments. The four organizations reside within two sectors with different degrees of institutionalization. The main research question in this study concerns the practices concerning structure organizations use. The second research question concerns the influence of institutional factors on the degree to which organizations can use these practices concerning structure to adapt to match environmental changes. Furthermore it look as the strategic response that organizations use in order to deal with these institutional pressures. The structural practices are reviewed by a framework used also by Volberda (1998) and which is based on Mintzberg (1979) added to by other important theoretical views. Findings of this study suggest that agile organizations organize in a way that enables them to rapidly reconfigure resources. By using an instrumental approach to organizing, multidimensional steering, a flat structure, broad task scopes, complex tasks low degrees of formalization, a relatively high degree of functionalization of management, a strong informal structure and high levels of indirect programming these organizations are able to put the resources there where they are needed even under fast changing circumstances. Findings surrounding the institutional context suggest that institutional factors do indeed hinder organizations in their use of structural practices. Coercive pressures have been found to influence organizational practices concerning structure. This led to the adaptation of a degree of standardization, formalization and participation in all organizations. IN terms of the public broadcasting firms studied, results show that these organizations even adapted special positions to deal with the demands made by the institutional environment, for instance a coordinator for outsourced activities. Strategic responses used concerning the influence of institutional pressures on the use of organizational practices concerning structure were compliant. However, in general the public broadcasting organizations also adapted a defiant and innovative response by using institutional embedding. By using institutional embedding organizations are able to occasionally defy some institutional pressures when the organization thinks this is necessary. As a conclusion a number of hypotheses are given to guide further research.

1. Introduction

The organizational environment of many organizations is becoming more and more dynamic (Nembhard & Qin, 2010; Eisenhardt & Brown, 1998). This increase in dynamics can be attributed to changing customer preferences, an increasing number of competitors, and the institutional environment (Williamson, 1985). Some organizations may thrive in these highly dynamic environments (Dyer & Ericksen, 2006) and others may have withered in the process of looking for ways to deal with this high degree of environmental dynamics.

In order to survive in these highly dynamic environments, it is argued that these organizations have to be agile (Nembhard & Qin, 2010). Agile organizations have a built in flexibility and the ability to rapidly adapt to their environment (Child & McGrath, 2001). Agile organizations are characterized by: reading the market (Mara & Scott-Morgan, 1996), mobilizing rapid response (being able to respond to these changes swiftly) and embedding organizational learning (Dyer & Schafer, 2003). Agile organizations can rapidly change in order to realign themselves with their changing environment (Child & McGrath, 2001), they are flexible and they are rapidly reconfigurable (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). By being better and faster at spotting and using potential windows of opportunity as well as identifying and avoiding emerging threats, agile organizations are able to stay ahead of competitors as well as use opportunities for their own benefit (Dyer & Schafer, 2003).

But how do agile organizations manage all this and what types of practices do these organizations use in order to accomplish this and thus become agile?

This study argues that in order to become agile, organizations have to use their organizational practices concerning structure in a way that supports fast reconfigurability of resources. It is thus argued that a big part of being agile has to do with the structure of organizations. In defining organizational structure this study makes use of a definition by Volberda (1998) (based on Mintzberg, 1979) which states organizational structure to be: *“comprised of not only the actual distribution of responsibilities and authority among the organization’s personnel, but also the planning and control systems and the process regulations of decision-making, coordination and execution”*.

The structure of organizations is argued by many scholars to be of key importance in adapting to changes in the environment (Kidd, 1994). It plays an important role in every type of organization. Even in organizations that have to be highly innovative and adaptive to change, such as the adhocracy in Mintzberg’s (1979) structural configurations, structure plays a vital role.

The aim of this study is to look at these agile organizations and identify key organizational practices concerning structure that these agile organizations use. By identifying these organizational practices concerning structure in agile organizations, it may be possible to contribute to research on agile organizations and eventually give some recommendations to other organizations to support them in their quest to become agile. To reach these goals, and to guide this research, this study will use the following research question:

Which organizational practices concerning structure do agile organizations use?

The way organizational structure is used in organizations is however not only subject to the creativity of managers. The institutional theory indicates that the way in which organizations can freely adapt their structure to changes in the environment, is influenced by institutional factors (Singh, Tucker & House, 1986). From an institutional perspective, limitations to structure are primarily concerned with institutional isomorphism in terms of coercive, mimetic and normative pressures as organizations strive towards attaining societal legitimacy (Paauwe, 2004; Dimaggio & Powell, 1983).

As organizations need some degree of legitimacy in order to survive, the organization may for instance implement a certain degree of formalization both internally as well as externally because of coercive institutional pressures. In this way the organization can show the outside world what it is doing. This is especially important in organizations that use money of tax payers such as public broadcasting firms, but also within engineering companies as these are also expected to make a social as well as financial report every year (Dimaggio & Powell, 1983).

Another example of institutional pressures (in this example mimetic pressures) influencing organizations is the adaptation of certain structural elements within an organization, for instance the reduction of the number of hierarchical layers, which has been introduced in many organizations. As organizations see these type of elements “work” within other organizations, they will adapt them as well, sometimes without questioning whether it is actually appropriate for their organization (Dimaggio & Powell, 1983).

Normative pressures for instance influence organizations in terms of professional standards. Many professionals have a professional “code” or body from which they derive their identity and their standards. These influence organizations in that they introduce certain values other than those of the organization, which organizational members will adhere to, sometimes even more so than the values of the organization. This results in the organization having to adapt to these values if it want to keep its employees (Dimaggio & Powell, 1983).

Institutional pressures are not completely deterministic. Organizations do not “have to” adapt and comply with all institutional pressures. They have a certain degree of choice in responding to these pressures (Oliver, 1991; Paauwe, 2004). This choice is called a strategic response (Oliver, 1991). By implementing a certain strategy organizations can deal with institutional pressures without fully complying to these pressures which can in turn give them some extra freedom in applying their organizational practices concerning structure.

Institutional factors can thus influence the way in which an organization makes use of its organizational practices concerning structure. This influence is assumed to be mediated by the strategic response organizations implement. In order to incorporate this view into the research, the following research question will also be used:

How do institutional pressures hinder or facilitate agile organizations and the practices concerning structure they incorporate?

This paper will look at four agile organizations two of them being engineering firms and two of them being public broadcasting firms. It is assumed that the two pairs exist within sectors with different degrees of institutionalization. With the engineering firms existing within a low institutionalized environment and the public broadcasting firms within a highly institutionalized environment.

This study will look at the organizational practices concerning structure, these agile organizations implement. It will also look at what role the institutional environment and the strategic response of these organizations to the institutional environment plays in this respect.

As agility itself is a relatively new concept (Helfat, 2000), this research will be guided by a heuristic framework and research propositions. This research tries to, and has a main goal, to expand existing knowledge on the concept of organizational agility and finally to formulate some general hypotheses to guide further research. These hypotheses can then be tested in further research in order to establish some generalizable assumptions concerning agile organizations. This research will make use of a mix of both inductive as well as deductive research.

Research concerning organizational agility is relevant for the field of both organization studies as well as HR, as it may present new ways of organizing. Furthermore this study highlights the role that organizational structure can play in contributing to attaining a degree of organizational agility. This study is also relevant for practitioners in that it may deliver a number of key design features for becoming

“agile”. In the theoretical framework that follows this introduction, the various concepts and their assumed interconnectedness will be explained.

2. Theoretical framework

A discussion of the various theoretical concepts involved in this study will now take place. In this discussion a broad array of theoretical insights gathered in past decades on organizational structure, organizational agility and the institutional context will be used. First a definition of dynamic environments will be established, being the reason that agile organizations have to exist in the first place. Second, the concept of agility will be explained and elaborated upon within its larger context of dynamic capabilities. Third, the importance of organizational practices concerning structure in relation to the concept of agility will be explained. Fourth, the way in which organizations, according to institutional theory are influenced in their use of organizational practices concerning structure is explained. And as a final concept the way in which organizations can respond to these institutional pressures in terms of their strategic response will be discussed.

2.1 Dynamic environments

Agile organizations survive within a dynamic environment, (Dyer & Schafer, 2003) but what are dynamic environments? And what does this mean for the organizations that wish to survive in these settings?

Dynamic environments are environments that change very rapidly. In dynamic or volatile environments changing customer preferences and high uncertainty about the competitiveness of products are a common occurrence (Bhattacharya, Krishnan & Mahajan, 2010).

These fast changes have an impact on organizations. Through these rapid changes, the strategy that organizations use becomes temporary. As customer preferences change, they can render a certain strategy useless (Eisenhardt & Brown, 1998). Furthermore products that are innovative and new, do no longer deliver a long-term competitive advantage as other organizations catch up very rapidly.

Changes in dynamic environments come from the different actors, not only from competitors but also from suppliers, customers as well as institutional forces influencing the organization (Dimaggio & Powell, 1983; Paauwe, 2004). The term “dynamic environment” is compounded of two elements, namely “dynamic” and “environment”.

The “dynamic” part of dynamic environments refers to changes in these environments. These changes can stem from the market (Eisenhardt & Martin, 2000) as well as from the institutional context (Williamson, 2001).

From a market perspective, dynamic environments are characterized by an overall unclear industry structure. In these industries, market boundaries are unclear, good business models are hard to identify and different players in the form of suppliers, buyers and competitors leave and enter the market on a continuous basis (Eisenhardt, 1989).

In such an environment an organization will never be able to monitor all of its competitors (because they enter and leave the market on a continuous basis). It will have trouble maintaining a steady flow of products or services (as buyers and supplier enter and leave the market) and it will not be able to anticipate the impact of changes in the environment on the total industry, as these boundaries have become blurred and the overall industry has become too complex. Because of this complexity, changes in such an environment will thus be unpredictable.

When combining the fact that changes are unpredictable with the fact that an organizations competitors, suppliers, buyers and other organizations are also attempting to find their way in the environment, this will result in changes that do not only impact the organization or are unpredictable, it also means that these changes will be fast paced. This, as each organization within the industry tries over and over again to realign its strategy with other organizations, who in turn try to adapt to other changes as well.

Within dynamic environments, environmental changes that impact organizations from a market perspective will thus effect these organizations in a speedy and unpredictable manor (Mintzberg, 1979).

From an institutional perspective, dynamics according to Williamson (2001) stem from what he calls “the play of the game”. With “the play of the game” Williamson (2001) means that the fact that institutions adapt the way they deal with units they govern (in terms of contracts and regulations) as these evolve. According to Williamson (2001) governance structures are adapted to changes in order to manage certain contracts every one to ten years resulting in a certain degree of environmental dynamics.

Examples of the “play of the game” can be seen in terms of collective bargaining agreements, as these are renegotiated every 2 to 5 years, but also in terms of incident driven politics, as is the case with public broadcasting firms, who are immediately under scrutiny as soon as they step out of line, resulting in new regulations to guide their behavior even more. Another example of this are societal expectations and behavioral patterns that change over time, leading to new regulations. This can be seen in terms of for instance environmental regulations and a focus of organizations on being environmentally responsible.

Combining all of these different changes, it can be stated that also the institutional environment does indeed deliver a certain degree of “dynamics” in the organizational environment.

The organizational environment, consist of not only other organizations. It also consists of institutions surrounding organizations. In this study Dimaggio & Powell’s (1983) definition of the organizational environment will be used as it incorporates both institutional pressures as well as other important aspects into the definition. Dimaggio and Powell (1983) state that the organizational environment is built up from: ‘those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar products and services’ (Dimaggio & Powell, 1983, p 148).

Dynamic environments are thus environments in which the actions of institutions and organizations result in changes that have an impact, are frequent and unpredictable (Eisenhardt & Brown, 1998).

2.2 Agility and flexibility

In order to survive in rapidly changing environments, researchers in the past have argued that organizations had to be flexible (Krijnen, 1979). During the 1980’s research on flexibility was mainly concerned with the adaptability of the workforce (Ham, Paauwe & Williams, 1986). In relation to flexible manufacturing systems, Gupta (1989) states that management should carefully take into consideration the human aspect of flexibility as commitment and motivation have an important influence in the adaptation of flexible manufacturing systems. According to Ham, Paauwe & Williams (1986), organizations create flexibility by using part-time contracts to improve numerical flexibility, or use the broadening of tasks in order to make people interchangeable across functions. Also Upton (1995) found proof of the attitude of managers and employees increasing the flexibility of paper plants.

Later on, research concerning flexibility also incorporated a focus on the organizational structure as a way to become flexible (Carlsson, 1989). The importance of organizational structure in terms of flexibility was advocated in earlier years by Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978). They suggest using a dual technological core, a moderately centralized control system and a “loose” matrix structure as ways to design an organizational structure that can both operate in a dynamic as well as stable environment. Dewar and Dutton (1986) found size of an organization to be an important predictor of the adaptation of innovation. Volberda (1998) enters in this discussion using and adapting structural practices formulated by Mintzberg (1979). He states that in order for organizations to be flexible they have to

adapt an organic structure. More of his views on flexibility will be discussed later on. Volberda (1998) defines flexibility as:

“an organizational potential, created by flexible configuration strategies and broad strategic schemas, which has to be allocated to a proper balance of single-loop and double-loop learning and results in incremental as well as radical innovations”

The concept of organizational agility which is at the core of this study, is a concept which is based on flexibility. According to Kara, Kayis & O’Kane (2002) “Nagel and Dove (1991) extended the idea of manufacturing flexibility and created the concept of agility into the wider business context as an organizational orientation and continuous learning process”.

Agile organizations do not only use workforce scalability and organizational structure but also organizational learning in a way that enables them to respond to changes in a timely (Conboy and Fitzgerald, 2004), speedy (Huang, 1999) and (cost) efficient manner (Hashimoto, 1980). As agility stems from the concept of dynamic capabilities, this will first be discussed followed by an outline of the concept of agility itself.

2.3 Dynamic capabilities

Within dynamic environments, organizations need agility in order to survive (Sharifi & Zhang, 1999). Agility stems from the concept of dynamic capabilities and is a dynamic capability in itself. Dynamic capabilities are comparable with regular organizational capabilities which originate from the resource-based perspective. Yet they differ mainly on one thing, they are primarily focused on change (Winter, 2000).

Organizational capabilities are referred to by Amit and Schoemaker (1993) as a firm’s ability to produce different products and services in an effective and efficient manner. Dynamic in dynamic capabilities, refers to the capacity to continuously renew one’s competencies in order to achieve alignment with the environment (Teece, Pisano and Shuen, 1997). This is especially important in light of high uncertainty and fast paced market changes where change is constant and thus organizations constantly need to realign to this environment in order to survive. The term “capabilities” refers to the key role played by strategic management in order to adapt, integrate and reconfigure the internal as well as external

organizational skills, resources and functional competencies to match the changing environments and its requirements. (Teece et al., 1997).

A large theoretical debate exists surrounding the definition of dynamic capabilities and their nature (Kettunen, 2009). In this debate some argue that dynamic capabilities are persistent and a structured aspect of an organization (Zollo & Winter, 2002) whilst others argue that dynamic capabilities simply emerge within organizations; and that an organization will never be able to intentionally strengthen those capabilities (Winter, 2003). There is also discussion as to whether dynamic capabilities are in fact the same as normal organizational processes or whether they are entirely different concepts (Wang & Ahmed, 2007).

In accordance with the goals of this study and with Eisenhardt and Martin's (2000) definition of dynamic capabilities as, "firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources – to match and even create market change" (Eisenhardt and Martin, 2000, p 1107), the current study assumes that these capabilities can indeed be strengthened within organizations. This in turn also infers that it is possible to achieve agility by managing organizations in the right way albeit that this takes a lot of effort (Shafer, Dyer, Kilby, Amos & Ericksen, 2001).

The question that however remains is what is actually meant by agility?

2.4 Agility

Agility is reasoned to be a way to survive in a highly dynamic environment (Sharifi & Zhang, 1999). Within these highly dynamic environments organizations need to handle change in a timely (Conboy and Fitzgerald, 2004), speedy (Huang, 1999) and (cost) efficient manner (Hashimoto, 1980).

Agility is conceptualized by Kidd (1994) as being able to adapt rapidly and proactively to enterprise elements that are unexpected and unpredicted. Yusuf, Sarhadi and Gunasekaran (1999) stated that agility is "the successful application of competitive bases such as speed, flexibility innovation, and quality by the means of the integration of reconfigurable resources and best practices of knowledge-rich environment to provide customer-driven products and services in a fast changing environment". Dyer and Schafer (2003, p 6) define agility as: "The capacity to be infinitely adaptable without having to change. It is viewed as a necessary core competence for organizations operating in dynamic external environments. Agile organizations (AOs) strive to develop a built-in capacity to shift, flex, and adjust, either alone or with alliance partners, as circumstances change, and to do so as a matter of course."

Theoretical reviews and case studies on the concept of agility are dispersed across various field of study, such as business agility, enterprise agility, agile organization, IT agility, agile manufacturing and agile supply chains (Kettunen, 2009).

Within software development Vidgen and Wang (2009) revealed that agile teams are recognized by their closeness to the market and the customer, their awareness of changes, creation of team learning and that they often lack very clear structures which are made up for by informal mechanisms. Also agility is stated to be less costly than traditional models of organizing (Anderson, 1997).

In the field of agile manufacturing, an agile company reacts to changes proactively, but also takes part in creating new changes and takes on new opportunities (Gunasekaran & Yusuf, 2002). Highsmith (2004) defines it in terms of responding to and making changes while both maintaining a form of balance and flexibility. Furthermore Huang (1999) states that the agile organization has as an organizational ability to respond quickly to market changes and to deal with unexpected change in face of an unprecedented pace.

Other authors as Pollard (2004) state that an agile organization has a prime focus on flexible responsiveness and innovation combined with an adaptable workforce that is highly self-directed.

Dyer and Schafer (2003) state that agile organizations are not so much fixed in structures as they are rapidly reconfigurable and view organization more as a temporary state than a solid structure.

Many different characteristics of agile organizations have been identified in various functional areas. Within these various fields there is no one definition of agility, there is however partial overlap. (Kettunen, 2009) Central to these conceptualizations of agility is the fact that they emphasize speed and flexibility as main characteristics of an agile organization (Sherehiy, Karwowski, Layer, 2007). Also important is the fact that organizations adapt in a cost efficient manner (Anderson, 1997). Taking these considerations into account, I will define organizational agility as:

“the ability to adapt to or seize the opportunities presented by changes in the (environment of the) organization in a timely, speedy, effective and cost efficient manner to gain a series of temporary competitive advantages leading to sustainable competitive advantage”

2.5 Resource allocation

Agility is important for organizations to survive in a dynamic environment. But what makes an organization agile? Some characteristics of agile organizations have already been given, but what practices can organizations use in order to become agile?

Both Yusuf et al.'s (1999) definition on agility, as well as Eisenhardt and Martin's (2000) definition on dynamic capabilities acknowledge the importance of an organization's ability to use and reconfigure organizational resources. Employees, technical know-how, camera equipment and monetary funding are all examples of these types of resources.

This focus on the ability to use and reconfigure resources is also supported by the Resource based perspective. And although the RBV may not adequately explain the competitive advantage of one firm over another in a competitive environment (Eisenhardt & Martin, 2000), the RBV does imply that it is important for organizations to use their resources in a way that it delivers them the highest yield (Barney, 1991).

In accordance with the perspective of the Resource Based View it is assumed that in order to become agile, it is important that the organization has the ability to adapt, configure and reconfigure its resources in such a way that it matches or even forgoes the changes in the market. With organizational resources being: "the financial resources, physical resources, human resources and social resources within an organization" (Barney, 1991).

So if it is important to be able to allocate, integrate and relocate resources (Eisenhardt & Martin, 2000; Barney, 1991), in what way can organizations adapt to facilitate this?

The way resources are allocated within an organization is partially determined by the organizational structure. The organizational structure directs efforts to certain areas and allocates people (Moch, 1976). Mintzberg (1979) defines organizational structure as: "encompassing those formal and semiformal means -in effect the nine design parameters- that organizations use to divide and coordinate their work in order to establish stable patterns of behavior". Others define it as: "the distributions, along various lines, of people among social positions that influence the role relations among these people" (Blau, 1974, p 12); and "the networks of durable and formally sanctioned organizational arrangements and relationships" (Khandwalla, 1977, p 482).

Many definitions emphasize only the formal side of structure (Volberda, 1998). Research has however proven that there are more sides to structure (Hall, 1962). Most often both formal structure and informal structure play a part and are intertwined and undistinguishable (Mintzberg, 1979).

Organizational structure influences both firm performance, behavior and the adaptation of innovation (deCanio, Dibble & Keyvan, 2000). It also influences other organizational aspects such as the intrinsic motivation of employees (Sherman & Smith, 1984) and information sharing amongst employees (Hatala & Lutta, 2009). Organizational structure in this study will be defined as:

“comprised of not only the actual distribution of responsibilities and authority among the organization’s personnel, but also the planning and control systems and the process regulations of decision-making, coordination and execution.”(Volberda, 1998, pg 102)

In this definition Volberda (1998) describes the actual structure, instead of the formal structure. In this way, he circumvents the formal versus informal structure discussion and incorporates both, as the actual structure looks at the structure that is actually present in organizations, despite of it being formal or informal.

Summarizing the above, it is argued that in order to become agile, organizations have to use organizational practices concerning structure, thus the various elements as described in Volberda’s (1998) definition of structure in a way that positively influences an organizations ability to configure, reconfigure and adapt resources to environmental as well as market changes that impact the organization.

2.6 Organizational structure

Volberda's (1998) definition of organizational structure based on Mintzberg (1979) consists of three elements:

1. the distribution of responsibilities and authority among organization's personnel;
2. the planning and control systems present;
3. the process regulations concerned with decision making, coordination and execution.

By using these three different elements Volberda (1998) adapts the design parameters as defined by Mintzberg (1979) and comes up with a framework in order to analyze organizational structure. Most of these elements are consistent with organizational practices concerning structure discussed by Mintzberg (1979). The framework as suggested by Volberda (1998) can be seen in the following table:

Actual structure	mechanistic		organic
	(low flexibility potential)		(high flexibility potential)
Basic organisational form	functionaldivisional.....	matrix
Grouping	functionproduct/service.....	target market
Hierarchical levels	many (tall structure)	few (flat structure)
Functionalization of mgt.	high	low
Planning and control systems	elaborate	rudimentary
Process regulations	high	low
Task specialization	high	low
● <i>scope of task</i>	<i>narrow</i>	<i>broad</i>
● <i>depth of task</i>	<i>simple</i>	<i>complex</i>
● <i>interchangeability</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
Direct or indirect programming			
● <i>standardization</i>	<i>high</i>	<i>low</i>
● <i>formalization</i>	<i>high</i>	<i>low</i>
● <i>training and education</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
	(<i>routine</i>)	(<i>professional</i>)	(<i>craft</i>)
Mutual adjustment			
● <i>liaison devices</i>	<i>high</i>	<i>low</i>
● <i>horizontal decentralization</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
Regulation of decision making			
● <i>delegation</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
● <i>participation</i>	<i>low</i>	<i>high</i>

From: Volberda, H.W. (1998). Building the flexible firm: How to remain competitive. Oxford: Oxford university press.

With this framework Volberda (1998) does not seek to identify important practices for making organizations agile, he starts off from a perspective to make organizations flexible. However the

difference between flexibility and agility has been defined and aside from some adjustments, this framework will be used in order to look at organizational structure.

The adjustments that will be made to the framework will be based on logical reasoning and theoretical research and will be mentioned in the following paragraphs. The theory supporting this adaptation of the framework by Volberda (1998) is based on perspectives of the Resource Based View (RBV), multidimensional organizing (Strikwerda & Stoelhorst, 2009), Mintzberg (1979) and Volberda's (1998) definition on structure as well as other important empirical research relevant to the framework.

Building on this theoretical integration of various theoretical views, a number of research propositions will be developed in the following paragraphs.

2.6.1 Distribution of responsibilities and authority

The first element of Volberda's (1998) (based on Mintzberg, 1979) definition of structure concerns the distribution of responsibilities and the authority among organization's personnel. Volberda (1998) points out that every organization has a basic organizational form - meaning an organizational structure that facilitates capability development- made up of different divisions, units or functions. This organizational form can be analyzed in three ways namely by the *way of grouping*, the *hierarchical levels* within an organization and the *degree to which management tasks are functionalized* (Volberda, 1998 based on Mintzberg, 1979).

2.6.1.1 Grouping

Grouping is concerned with the way organizations divide the work amongst different elements within the organization. Volberda (1998) defines grouping as "a choice of departmentalization involving the ways personnel is allocated to departments, divisions or sections"(Volberda, 1998, p.138). Mintzberg (1979) states that grouping is "the design parameter by which the coordinating mechanism of direct supervision is built into the structure". According to Mintzberg (1979) grouping is "a fundamental means to coordinate work within the organization". An organization can group in different ways, some possibilities for grouping are: products (e.g. foundations, glass constructions and tunneling), market (e.g. large corporations and small corporations), geographical area (e.g. grouping by continent or province) and function (e.g. engineers and management) (Volberda, 1998). Mintzberg (1979) also mentions knowledge, skills and time as ways of grouping. An example of this is making a distinction between heart surgeons and brain surgeons or for instance the morning and the afternoon shift.

The way organizations group their employees leads to a certain different distribution of responsibilities. (Mintzberg, 1979) Many different forms of grouping have been suggested throughout the development of organizational science literature.

One form of organizing often used in organizations and stated to be “the most significant organizational innovation of the twentieth century” (Williamson, 1985 in Clegg & Hardy, 1999) is the multidivisional form (Strikwerda & Stoelhorst, 2009).

The multidivisional form divides the organization into several divisions, which are all responsible for a certain part of the business on one dimension for instance by product type (e.g. consumer electronics, multimedia devices and industrial appliances) or by geographical area (e.g. North-America, South-America and Europe). Within these subdivisions organizations often have their own production and sales departments as well as their own R&D department etc.

This way of organizing may however not be able to deal with the highly dynamic environments in which agile organizations exist. According to Strikwerda & Stoelhorst (2009), the multidivisional form, being attuned to one dimension, does no longer meet the requirements needed to survive in highly dynamic environments.

Organizations that want to survive in highly dynamic environments have to be able to monitor multiple dimensions. They have to respond to changes in customer preferences in different geographical areas, but they also have to focus on different products which may need a different form of marketing or a different way of distribution and on different types of employees all demanding specified labor conditions etc. Many more dimensions can be addressed but it is safe to say that focusing on one dimension may no longer be the answer (Strikwerda & Stoelhorst, 2009). This is argued because by focusing on one dimension, others dimensions may receive less attention, which could lead to important changes being overlooked by the organization.

A form of organizing that uses grouping on two dimensions is the matrix form. This form is suggested by Volberda (1998) and Miles et al. (1978) as a way to become flexible. The matrix form makes us of a dual hierarchy. This means that two managers are responsible for two different dimensions. Most often this is the project dimension and the hierarchical dimension. This dual hierarchy consists of less hierarchical levels as the tasks that would normally be attributed to one manager are now divided amongst two. This destroys the unity of command (Mintzberg, 1979) which characterizes the multidivisional form. By

doings so it can use both the strength of the hierarchical as well as the project form of organizing in order to make sure that the organization focuses on both dimensions (Galbraith, 1973).

However in an environment with changes happening on more than two dimensions (so not only on the two dimensions mentioned earlier but also in terms of changes in the market, changes within geographical areas as well as technology) even the matrix form may not have what it takes to give the organization the “edge” it needs to thrive in highly dynamic environments.

Strikwerda (2008) argues that in order to thrive in these dynamic environments, organizations must apply a multidimensional perspective. An organization is multidimensionally organized if:

the performance of the firm, this is turnover and profitability, simultaneously is resorted over at least two dimensions (e.g. region, product, accounts) at multiple levels in the organization, as part of and as part of the usual cycle of management reporting in the organization and if for each of these dimensions a manager has been made accountable for turnover, market/wallet-share, profitability, with commensurate decision rights who is held accountable for this performance and is judged on this performance, within the frequency of the standard management control cycle.

The multidimensional firm is an integrated form which consists of different dimensions on which people are made responsible for certain outcomes (Strikwerda & Stoelhorst, 2009). Managers can be responsible for units, product lines, projects, geographical areas or other dimensions which the company sees as important. Within this dimension for which the manager is held responsible he is accountable for again multiple dimensions. It is thus possible that for instance a product manager and a geographical manager both serve the same profit and loss account while both being responsible for different dimensions. Another example is that two managers from separate divisions both have employees present in a project team for which the project leader is partially responsible. This creates a dependency amongst managers which results in a reduced cost for the hierarchy to coordinate. It also creates a continuous effort to gather information and coordinate from multiple angles for the resources of an organization.

Coordination from multiple angles, may possibly take away the problems with intergroup communication that would exist within a one-dimensional form of organizing (Mintzberg, 1979 p. 108). In this way the organization makes sure that divisions do not focus too narrowly on their own work process and in this way resources do not become too integrated or structured within one part of the organization. This interconnectedness may also result in information being gathered from multiple

angles which is desirable in organizations that exist within highly dynamic environments (Leifer & Huber, 1977).

Both Dyer and Schafer (2003) as well as Strikwerda and Stoelhorst (2009) highlight the importance of resource allocation in organizational forms they describe as multi-dimensional, which all have to be aligned, or as Dyer and Schafer (2003) state constantly “realigned”. They state that through this focus on multiple dimensions, the mobility of resources and the reliance on teamwork, the company has an advantage in dynamic environments.

Strikwerda (2008) states that in multidimensional organizations, market opportunities and resources are organized separately. He states that matching market opportunities with the appropriate resources is made a corporate issue. Centrally coordinating staffing and knowledge in an engineering firm, or machines and equipment in a construction firm are examples of this. According to Strikwerda (2008) resources are allocated opportunistically in a way that returns the highest yield, which is also implied by the RBV (Barney, 1991). It is therefore assumed that in order for agile organizations to be able to survive within a dynamic environment, they will use the multidimensional form of organizing. So that they in this way maintain a focus on all dimensions that are key to the business process, as well as keep resources fluid and moving within the organization. This leads to the following research proposition:

P1: Agile organizations will use a multidimensional form of organizing.

2.6.1.2 Number of hierarchical levels

The second element of organizational structure within the “distribution of responsibilities and authority among organization’s personnel” is the number of *hierarchical levels*. When looking at hierarchical levels, a distinction can be made between tall and flat structures (Mintzberg, 1979). Tall structures can be characterized by their long chain of authority and small groups per level. Flat structures on the other hand have fewer levels and larger workgroups per level (for instance two levels, a management team and their employees) (Mintzberg, 1979). According to Mintzberg (1979) when an environment is highly dynamic, organizations will tend to use a flat structure.

By using a flat structure an organization can quickly respond to changes in the environment. A flat structure improves the handling of information, and it shortens the reaction time of organizations enhancing the organizations ability to respond to changes quickly (Becker & Baloff, 1969; Huber & McDaniel, 1986). According to Mintzberg (1979), employees in a flatter structure have more freedom.

He also quotes research by Worthy (1959) which reports that people in a flat structure are encouraged and pushed to reach the limit of their capacities, which can all benefit the agile organization. However it can also result in problems with coordination (Aiken & Hage, 1968), (which can be dealt with by mutual adjustment (Mintzberg, 1979).

Another important benefactor of a flat structure is that it can improve the ability of an organization to quickly reconfigure resources as more accurate information (Mintzberg, 1979) may provide the organization with the ability to get the right resources, in the right place, at the right time. In order for agile organizations to respond in a timely and speedy manor (Teece, Pisano and Shuen, 1997), it is assumed that these organizations will make use of a flat organizational structure. This leads to the following research proposition:

P2: Agile organizations have a flat structure

2.6.1.3 Functionalization of management

The third element which encompasses the “distribution of responsibilities and authority among organization’s personnel” is the *functionalization of management*. With the functionalization of management, Volberda (1998) refers to the degree to which management is divided in specific functions and highly specialized or has more general tasks. A highly functionalized organization has different managers responsible for every aspect of the work. For instance one employee would have a sales manager, a quality manager, a product manager and a project manager. Volberda (1998) suggests that as the environment becomes more dynamic it is desirable to have as little functionalization of management as possible because it spreads responsibilities for decision making, and thus a decision will take more time to make.

Looking at this from a resource based perspective it can be argued that because organizations have to be able to rapidly adapt to changes (Smart & Vertinsky, 1977), and thus have to be able to reconfigure resources quickly, it is important that the functionalization of management is low. This way it shortens response time which is important for a fast response (Thietart & Vivas, 1981) and improves the ability of the organization to optimally use the advantage the organization may have over other firms, for the short period that the advantage is present. So as Volberda (1998) already mentions low functionalization of management has the largest potential for a quick response and it may deliver the best flow of information when the functionalization of management is as low as possible. This leads to the following research proposition:

P3: Agile organizations have low functionalization of management.

2.6.2 Planning and control systems

The second part of the definition of organizational structure concerns the planning and control systems within organizations. Planning and control systems within organizations are developed for addressing the various aspects of doing business (Volberda, 1998). Planning and control are means to manage the employees and to make sure that everybody does their jobs.

Planning and control systems in organizations are for instance forms of periodical evaluation of progress, elaborate workforce planning schemes and management information systems. By using these planning and control systems, the organization can manage employee rewarding schemes, promotion, transferring employees and allocate budgets.

When an organization implements elaborate planning and control systems, systems are focused on limiting self-control of organizational units and participants. By means of programs, schedules and operating plans, the actions and work process of individuals is predetermined. Call center workers for whom behavior is prescribed in a conversation schedule or standard operating procedures within military units are examples of this. Indicators of control and planning systems are: *regulation of goal and priority setting; internal programming of planning and control and progress control and evaluation of results* (Volberda, 1998 based on Mintzberg, 1979). These planning and control systems thus regulate structure, the allocation of resources within this structure, which behavior is displayed and in what way things are done.

Within highly dynamic environments, decisions concerning the allocation of resources have to be made swiftly in order to stay ahead of competitors. The advantages that a firm may have will not last long and it is important that the firm makes the most of them while it is ahead (Eisenhardt & Brown, 1998). There is thus no time to let information move up the hierarchy and back down with every change in the environment, it is up to the workforce to make these decisions. The need for a high degree of responsibility on lower levels calls for high self-control amongst employees (Volberda, 1998). And this can only be attained as long as employees get the freedom to make their own decisions and are not monitored and controlled in their every move (Lawrence & Lorsch, 1967). This calls for little planning and control systems which gives the employees the ability to rapidly adapt to changes in the

environment. It is therefore argued that agile organizations will implement few (or rudimentary) forms of planning and control systems.

Another argument for needing more rudimentary forms of planning and control is the fact that in case of multidimensional grouping, regulations to coordinate such forms of grouping may not be able to capture the full complexity of the multidimensional form of organizing which in turn could limit the ability of organization to even use this form of organizing, and if present it may give more confusion than that it guides behavior.

Following this argumentation, it is important for agile organizations to have rudimentary forms of planning and control resulting in the following proposition.

P4: Agile organizations have rudimentary forms of planning and control systems

2.6.3 Process regulations

The final element of the concept of organizational structure, which is used in this study are the process regulations concerned with decision-making, coordination and execution. These process regulations consist of four parameters, task specialization, direct or indirect programming, mutual adjustment and regulation of decision making (Volberda, 1983). These process regulations are a compilation of Mintzberg's (1979) design parameters: job specialization, behavior formalization, training and indoctrination, liaison devices and the degree of vertical and horizontal decentralization present within an organization. These four parameters all contribute to one research proposition, at the end of paragraph 2.5.3.

2.6.3.1 Task specialization

Task specialization has to do with the design parameters job specialization as mentioned by Mintzberg (1979) Volberda adds the interchangeability of work to this concept (Volberda, 1998). Task specialization as stated by Volberda (1998):

1. *the scope of the task* (the extent to which the work is divided into specialized tasks);
2. *the depth of the task* (the extent to which the performance of the work is separated from its control and administration);
3. *the interchangeability of work* (the extent to which employees can be transferred to other work within the firm);

As changes in the dynamic environment happen increasingly rapid, the characteristics of tasks within an agile organization will change as well. This is for instance seen in terms of technological developments where computer programs have changed the way calculations are done tremendously by introducing simulations that can for instance portray the airflows within a construction without needing any input from the engineer. This changes the tasks of that engineer as he is no longer working on making calculative models about airflows, but instead he can just use a computer. The same goes for the public broadcasting firm, which does no longer need someone pasting different rolls of film together, but now has a digital editing room. And even with the fact that computers now do a lot of work, changes come at an increasingly rapid pace, as engineers start to work with 3d modeling of buildings and editors have the ability to upload whole episodes of shows on the internet.

These fast changes in tasks imply that some tasks performed by one employee will change, and that others will disappear, this at an increasingly rapid pace. Volberda (1998) (based on Mintzberg, 1979) suggests that in order to be flexible as an organization it is important for organizational members to have a broad task scope. In this way they can easily adapt to changing circumstances because they always have other tasks they can perform and they will always have some knowledge of new tasks they have to perform. It is therefore assumed that organizations will use a broad task scope so that they are easily adaptable to changing circumstances.

As is argued that agile organizations will use a flat structure, this coincides with a high degree of autonomy of the workforce (Mintzberg, 1979). This in turn implies a low depth of the task meaning that there is no separation of administration and control. By focusing both administration and control in lower levels of the organization, employees will have the power and the authority to make their own decisions (Mintzberg, 1979). This is important in a dynamic environment as changes happen fast, and there may be not time for information to move up and down the hierarchy. Therefore it is assumed that the cases under investigation will use a low task depth. In this way changes that occur can be dealt with fast and accurately.

Furthermore in these types of environments it may be important for employees to be able to switch between jobs. As people get sick, or projects suddenly need a number of extra people to help them finish in time, it is vital for organizations to have a high interchangeability of work. In this way then can buffer peaks and drops in workload across the different projects within the organization.

2.6.3.2 Direct or indirect programming

Within organizational structures, employee behavior is regulated by direct or indirect programming. Programming has to do with the standardization of processes in that it describes the degree to which behavior is programmed in advance of its execution. (Mintzberg, 1979) The programming of behavior is present in three forms:

1. standardization;
2. formalization;
3. training and education;

Standardization facilitates the development of specialized routines but inhibits the creation of dynamic capabilities as it limits the creativity and self-control of employees. (Mintzberg, 1979) Standardization can occur on both specifications of the contents of the work as well as the determination of the result of the labor. Daily routines or procedures on the workfloor and standardized employee review forms are examples of this.

With formalization Volberda (1998) means the extent to which the programmed behavior has been put down in paper thus the extent to which it is described and prescribed. That work is standardized does thus not mean that it is also formalized. When routines and ways of working are used by all employees without this being prescribed in documents or codes of conduct, the work is purely standardized and not formalized. However as soon as codes of conduct, application forms, employee evaluation forms and other documents are made, than work becomes more formalized (Mintzberg, 1979).

Both formalization as well as standardization are forms of direct programming as they induce the desired behavior directly. Training and education are ways to indirectly program work as it refers to the process related skills and knowledge thus influencing work indirectly (Mintzberg, 1979).

Training and education are forms of standardization as they coordinate and control indirectly the work by means of inputs or skills needed to achieve the work. Training is referred to as the development of skills and knowledge within organizations while education is referred to as the teaching of skills or knowledge by external organizations.

By specifying both the content and the process of workers may be limited in creativity and flexibility (Lawrence & Lorsch, 1967). This may not be desirable in agile organizations as it limits the creative

response to changes. Therefore it is assumed that direct programming, thus standardization and formalization will be used as little as possible in agile organizations.

On the other hand, indirect programming or training and education can be seen as a way of standardizing work without limiting the creativity. In this way organizations give employees the basic knowledge to adapt to any situation and employees can find their own creative solution. It is thus assumed that agile organization will focus on a low degree of standardization and formalization and will instead look at training in order to standardize without limiting freedom of thinking.

2.6.3.3 Mutual adjustment or horizontal decision making

Mutual adjustment between organizational units is a way to coordinate and regulate processes. As means of mutual adjustment Volberda (1998) indicates *liaison devices* and *horizontal decentralization*.

Liaison devices are formal mechanisms that are meant to enhance and stimulate informal relationships (Mintzberg, 1979). These liaison devices can for instance be a specialized function for communication between two project teams (Mintzberg, 1979) or special project groups aimed at establishing relations between different parts of the organization. They result in lateral forms of communicating and ways of joint decision making that cut across lines of authority and bring the problems to the place where the knowledge exists instead of up the hierarchy.

These formalized ways of stimulating informal linkages may be very useful (Mintzberg, 1979). The fact that these liaison devices are formalized does however also mean that the organization is structuring extra aspects of the organization. In times of rapid change, the fact that these mechanisms are structured can thus possibly even limit the organizations ability to adapt to environmental changes (Volberda, 1998). It is therefore assumed that agile organizations will make use of these liaison devices as little as possible.

Aside from liaison devices there is another form of mutual adjustment, namely horizontal decentralization. In case of a high degree of horizontal decentralization, organizational units as business units, project teams or employees are largely able to perform the work or the project they do independently of others (Mintzberg, 1979). They thus have a large amount of autonomy. By using horizontal decentralization it is possible to form units that do not need each other to accomplish their tasks, which makes it easy to adapt to market changes (Lawrence & Lorsch, 1967). In order for firms to

become agile, it is thus assumed that agile organizations will use a high degree of horizontal decentralization.

By using as little formal liaison devices as possible and a high degree of horizontal decentralization, formal structural elements such as liaison devices do not limit fast responses and organizational units have as much freedom as possible in order to make their own decisions and thus also respond to changes quickly.

2.6.3.4 Regulation of decision making

Mutual adjustment is inherently connected to the way in which organizations regulate decision making. Hence self organizing units can develop their flexibility only if they have the authority to handle independently as well (Weick, 1969).

The regulation of decision making consists of two factors namely *delegation* and *participation*. Delegation describes the degree to which decision-making power is transferred down the chain of authority to subordinates (Mintzberg, 1979). Delegation or vertical decentralization of structure allows for a quick response to local conditions (Mintzberg, 1979) as it gives individuals that are close to the market and the customer the authority and the ability to make the necessary changes. Organizations that use a high degree of delegation give their employees the ability to change important aspects of their work in the way they see fit. An engineering firm giving engineers the freedom to use and integrate the materials they see fit without having to ask a manager for permission is an example of such delegation. This gives the organization the ability to adapt even in the face of complex conditions (Mintzberg, 1979).

Participation or horizontal decentralization is the extent to which subordinates take part in the decision-making of superiors (Mintzberg, 1979). Examples this are seen on the work floor in terms of a manager asking employees about their opinion but also in terms of the works council which influences and is involved in the decision making process and in the formulation of strategy and goals of the organization. As subordinates take part in the decision making process, multiple angles to potential problems will be incorporated. This may result in better decisions within the organization leading to better performance under dynamic conditions, especially when changes happen often and the environment is very complex. Therefore it is assumed that in dynamic environments management will make use of a high degree of participation (Weick, 1969).

In conclusion all the aspects of process regulations discussed in the previous paragraphs can be implemented in a way that they are focuses on a quick response and fast reconfigurability of resources. In this way it may lead to agility within organizations. As discussed above some process regulations limit the reconfigurability of resources whilst others can improve them. Therefore the following hypothesis has been put forth:

P5: Agile organizations will implement process regulations so that they support fast reconfigurability of resources. Thus as stated in table 2.

Table 2. Process regulations in order to support fast reconfigurability of resources.

Process regulations			
Task specialization			
● <i>scope of task</i>	<i>narrow</i>x.	<i>broad</i>
● <i>depth of task</i>	<i>simple</i>x.	<i>complex</i>
● <i>interchangeability</i>	<i>low</i>x.	<i>high</i>
Direct or indirect programming			
● <i>standardization</i>	<i>high</i>x.	<i>low</i>
● <i>formalization</i>	<i>high</i>x.	<i>low</i>
● <i>training and education</i>	<i>low</i>x.	<i>high</i>
Mutual adjustment			
● <i>liaison devices</i>	<i>many</i>x.	<i>few</i>
● <i>horizontal decentralization</i>	<i>low</i>x.	<i>high</i>
Regulation of decision making			
● <i>delegation</i>	<i>low</i>x.	<i>high</i>
● <i>participation</i>	<i>low</i>x.	<i>high</i>

The total of research propositions concerning the use of organizational practices concerning structure is depicted in Table 3. below.

Table 3. Propositions concerning organizational structure in this study

Actual structure	Not agile	Agile organizations
Basic organisational form		
Grouping	one dimension	multiple dimensions *(P1)
Hierarchical levels	many (tall structure)	few (flat structure) *(P2)
Functionalization of mgt.	high	low *(P3)
Planning and control systems	elaborate	rudimentary *(P4)
Process regulations		will support fast reconfigurability of resources *(P5)
Task specialization		
● <i>scope of task</i>	<i>narrow</i>	<i>broad</i>
● <i>depth of task</i>	<i>simple</i>	<i>complex</i>
● <i>interchangeability</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
Direct or indirect programming		
● <i>standardization</i>	<i>high</i>	<i>low</i>
● <i>formalization</i>	<i>high</i>	<i>low</i>
● <i>training and education</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
Mutual adjustment		
● <i>liaison devices</i>	<i>many</i>	<i>few</i>
● <i>horizontal decentralization</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
Regulation of decision making		
● <i>delegation</i>	<i>low</i>	<i>high</i>
● <i>participation</i>	<i>low</i>	<i>high</i>

2.7 The institutional context

In the previous paragraph, it was partially inferred that an organization is able to freely adapt their organizational practices concerning structure to its own vision and to change these practices in the ways they choose. However organizational structure is not only subject to the creativity of members of the organization. Organizations cannot just alter their organizational practices concerning structure every way they like, there are several institutional forces influencing organizational behavior. And these do also have consequences for the organizational practices concerning structure that are used (Singh, Tucker & House, 1986).

The institutional theory states that organizations are subject to isomorphistic behavior. This behavior forces organizations in the same organizational environment to resemble one another (DiMaggio & Powell (1983). DiMaggio and Powell (1983) state two types of isomorphism, competitive and institutional isomorphism. Of these two types they primarily focus on one, namely institutional isomorphism.

Competitive isomorphism according to Paauwe (2004) “assumes a system of rationality, which emphasizes market competition, niche change, and ‘fit’, and is most relevant where free and open competition exists”.

Institutional isomorphism looks at pressures resulting from institutions in the environment of organizations, such as governments, professional organizations and society. Institutional pressures can be normative, coercive or mimetic depending on their nature (Dimaggio & Powell, 1983).

Normative pressures are primarily imposed upon organizations from the perspective of professionalization, meaning that professionals within a certain organization behave in a way consistent with their professional background (Dimaggio & Powell, 1983). Examples of normative pressures are visible in various sectors, one of the common used examples is that of the hospital setting in which doctors listen more to opinions of their own professional institutions than they do to organizational regulations, but also in the setting of for instance public broadcasting firms in which journalists are expected and have a certain integrity by which they do their jobs and which influences the way they do it.

Coercive pressures are pressures imposed upon organizations in both formal and informal ways by other organizations on which the primary organization is dependent, or by cultural values, expectations and norms of the society in which the organization does its business (Dimaggio & Powell, 1983). Coercive pressures are for instance environmental programs, societal responsible entrepreneurship and regulations such as labor contracts and collective bargaining agreements which influence the organization.

Mimetic pressures are pressures which stem from uncertainty, when organizations have to make decisions of which the outcomes are very uncertain they will model themselves after other organizations in their vicinity in order to get a good solution with little cost (Dimaggio & Powell, 1983). Practical examples of this are seen in the adaptation of certain information systems, but also in the use of instruments such as “Six Sigma” and “the balanced score card”.

As Meyer and Rowan (1977) state “many formal organizational structures arise as reflections of rationalized institutional rules.” Organizations adapt their structures according to institutionalized beliefs. These beliefs are sometimes also strengthened by law. Even though these beliefs do not necessarily improve the efficiency of an organization, organizations still adapt them in order to gain some degree of legitimacy (Scott & Lyman, 1968).

In incorporating certain institutional beliefs, organizations may sometimes not adopt certain effective or efficient organizational practices concerning structure whilst ignoring others. These may for instance be prohibited by law or may not lie within the expectations of society as a whole. An example of this is the bureaucratic organization as pioneered by Weber, which is frequently used in organizations. The idea of the bureaucratic form being a highly effective way of organizing was during a certain period of time so very institutionalized that it was almost adopted without thinking. This may in turn have prohibited existing organizations in that time to adapt to more “flat” forms of organizing. It is therefore argued that agile organizations are limited in their use of organizational practices concerning structure. This results in the following research proposition:

Proposition 6: Agile organizations are limited in their use of organizational practices concerning structure by their institutional context.

2.8 Strategic response

Institutional factors have a strong influence on organizations (Paauwe, 2004; Rowan, 1982) and on the way they adapt their structure (Dimaggio & Powell, 1983). The way Dimaggio and Powell in their paper of 1983’ describe institutional pressures, does however not explain the fact that some organizations adapt their organizational practices concerning structure in a different way than others. Evidence suggests that this is the case in multiple industries (Ang & Cummings, 1997). And that even within the same industry organizations can adapt different strategic responses (Boon, Paauwe, Boselie & Den Hartog, 2009)

Organizations have a certain degree of choice in the way they deal with contextual factors, standards of performance and structural design (Child, 1972). Organizations also have a degree of choice when it concerns institutional factors (Oliver, 1991) These influences are not deterministic. Paauwe (2004) and Oliver (1991) argue that organizations can use a strategic response in addressing the “demands” made by the institutional environment.

According to Greenwood and Hinings (1996) the way in which an organization responds to institutional pressures is dependent on both the institutional context, as well as internal elements such as power, managerial interests and politics. The way in which organizations respond to institutional pressures according to Oliver (1991) is called a strategic response. Oliver (1991) determines several different strategic responses to institutional pressures. She determines five strategies: acquiesce (completely conforming to institutional pressures), compromise (seeking a compromise between different

constituents), avoid (trying to find ways that involve not having to comply with institutional pressures), defy (actively resisting institutional pressures) and manipulate (try to actively manipulate, change and influence institutional pressures).

Paauwe (2004) argues that the way Oliver (1991) describes the strategic response in either a conforming or negative way, neglecting a positive way of responding. He therefore introduces a more constructive approach, the innovative response.

Boon, Paauwe, Boselie and Den Hartog (2009) use a framework which incorporates both Oliver (1991) as well as Paauwe's (2004) view and determine three types of strategies.

- Strategies aimed at an *innovative response* were concerned with active innovative development of institutional pressures. By using these strategies organizations try to actively innovate and develop institutional pressures in a way that does no longer need them to comply with the institutional pressure.
- Strategies aimed at a *conformist (or neutral) response* to institutional pressures. These strategies infer almost full compliance with the institutional pressures, for instance complying with environmental regulations by adapting waste disposal systems to the government standards.
- *Deviant strategies* which are aimed at actively resisting institutional pressures. When an organization defies institutional pressures it openly opposes institutional pressures. For instance an organization can openly oppose regulations concerning discrimination by not hiring any women between 20 and 40 with a child wish.

Organizations can thus use different strategies in response to institutional pressures. As Greenwood & Hinings (1996) state the way in which the organization responds to institutional pressures is also concerned with internal elements as power and politics. In relation to this Oliver (1991) argues that "organizational responses will vary from conforming to resistant, from impotent to influential and from habitual to opportunistic, depending on the institutional pressures toward conformity that are exerted on organizations."

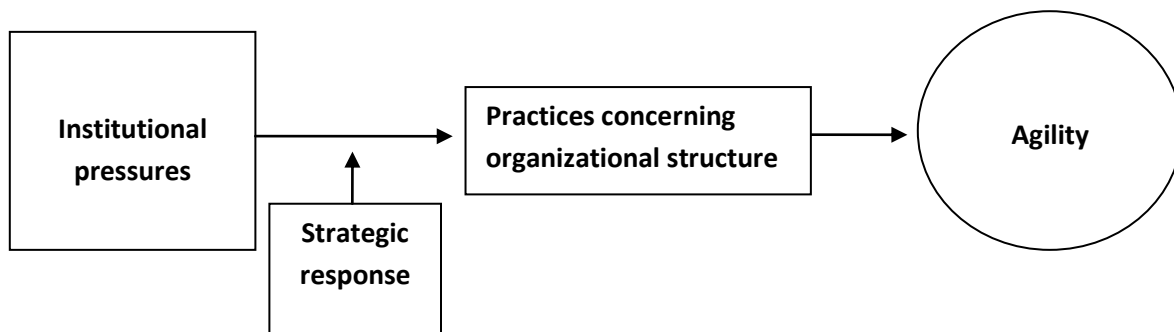
Managers do have a choice in the way they respond to institutional pressures. Advantages of using strategies that involve anything else than complying with institutional pressures can be financial in nature. For instance if an organization does not have to invest in environmentally friendly equipment, it can save a lot of money. If an organization could just fire anyone as it pleases, this can also have benefits in terms of increased flexibility. However aside from economic incentives also behavioral aspects such as

the mere fact that some people just don't want to follow rules and that some people are driven to defy expectations may be a reason for an organization to use a strategic response other than full compliance.

It is imaginable that organizations that exist within highly institutionalized environments will tend to comply more to institutional pressures than organizations within low institutionalized environments. This as the act of defying institutional pressures may have more serious consequences for organizations that exist within highly institutionalized environments in terms of legitimacy. For instance if a public broadcasting firm does not stick to the rules concerning the use of government funding, they will be under heavy scrutiny. A company could then lose its legitimacy and this may even result in the public broadcasting firm being threatened in its existence. In comparison, as soon as an engineering firm chooses not to invest in environmentally friendly office buildings, or defies labor regulations concerning instating a works council this will not result in a real threat on its existence. It may result in a law suit but this does not mean that the organization will lose all of its customers. Thus as an environment becomes more institutionalized it is argued that the benefits of actively defying institutional pressures no longer outweigh the disadvantages. With disadvantage meaning being threatened in the legitimacy you earn as a company and thus your existence.

Following this line of reasoning it is assumed that organizations that reside within a highly institutionalized environment will aim towards conforming to institutional pressures by using strategies as acquiesce and conforming, while organizations that reside within a low institutionalized environment will aim towards actively challenging the institutional environment by strategies as avoidance, defiance and manipulation.

Proposition 7: The higher the degree of institutionalization the higher the tendency of agile organizations to use a more compliant strategic response to institutional pressures influencing their organizational practices concerning structure.



3. Methods

In this paragraph a general outline of this study's research set-up, process of data gathering, data analysis and case descriptions will be given. A full description of the cases can be found in appendix I.

3.1 Research set-up

Literature concerning agility and agile structure is limited (Helfat, 2000). As is recommended by Swanborn (2008) when literature is limitedly available, this case study is exploratory in nature. This study will make use of both a deductive as well as an inductive research approach. In order to gain an understanding of the concept of agility and to guide the initial formulation of both research propositions and interview questions this research will use existing literature on agility. However for the continuation of the research an inductive stance to research will be taken as all information obtained from the interviews and other organizational related documents, including both expected and unexpected results will be taken into account.

This research investigates four organizations within dynamic environments. These cases also exist within two sectors which differ from each other in their degree of institutionalization. It is assumed that engineering firms exist within a sector with a low degree of institutionalization whilst public broadcasting firms exist within a sector with a high degree of institutionalization.

The goal of this study is to look at these four organizations and to analyze the organizational practices concerning structure which are used in all of these organizations, or are at least used by two organizations within one sector.

By using two sectors with different degrees of institutionalization it is also possible to look at difference in the extent to which the use of these organizational practices concerning structure are influenced by their relative institutional context. Furthermore it may provide some insight as to the way these organizations all deal with institutional pressures in terms of their strategic response.

This research will -in conclusion- lead to the formulation of hypotheses about the organizational practices concerning structure used in these organizations as well as the influence of institutional pressures on the use of these practices and the institutional response of these organizations towards these institutional pressures which can possibly be used in further research.

3.2 Case selection

Cases for this study were selected according to the principle of theoretical sampling (Glaser & Strauss, 1967). Two types of firms and a total of four organizations were chosen to participate, engineering firms and public broadcasting organizations. These cases were selected according to two criteria:

1. they all had operate within a highly dynamic environment with the dynamic environment being either the market environment and/or the institutional environment.
2. the two pairs of cases had to exist within environments varying in the degree of institutionalization

3.2.1 The dynamic environment

The first criterion for selecting cases was that all organizations had to exist within a highly dynamic environment. By using organizations that *existed* and *survived* within a dynamic environment it was argued that these organizations should at least display some characteristics of agile organizations.

3.2.1.1 Existing within a dynamic environment

The existence of an organization within a dynamic environment is based on the experienced dynamics of informants within the organization. Researchers as Miles, Snow & Pfeffer (1974) suggested this as an appropriate measure way of measuring uncertainty. This as their study of textbook publisher companies found differences in the perceptions of managers concerning environmental uncertainty while the objective uncertainty of the environment of different organizations stayed the same. Leifer & Huber (1977) also see this as valuable way of measuring environmental uncertainty. Whether or not people experienced dynamics was conceptualized by whether or not people experienced changes that

1. have an impact
2. are frequent
3. are unpredictable

(Mintzberg, 1979, p 269).

Impact of changes

Whether or not an organizational environment is dynamic, first of all has to do with whether changes in the environment have an impact on the organizations under study (Mintzberg, 1979). The organizations

that were under study did indeed exist within a dynamic environment. Changes in the environment did impact all organizations. With the engineering firms, changes for instance forced engineering firms to adapt their workforce.

Ze hebben ik geloof voor 300 miljoen geïnvesteerd in nieuwe cleanrooms, en gebouwd, met een moordend tempo, en ehm, al eind..moet ik even goed nadenken, eind 2008 toen kwamen al de signalen van ASML van hé, het gaat minder, wij verkopen minder machines, wij gaan even terughoudend in de nieuwbouwplannen zijn. Want zij hadden plannen voor nog veel meer cleanrooms. Nou, die zijn toen stilgezet. En vervolgens is ook gezegd van 'nou, we bouwen af, maar we stoppen ook volledig'. Dus medio vorig jaar is..nou, we zaten daar met 20 mensen fulltime aan zo'n project te werken, nou dat is gewoon totaal tot eh, 1 of 2 mensen gereduceerd, binnen 3 maanden. Nou, dan heb je wel een probleem, als je dan alleen naar een vestiging zou kijken, dan heb je het over 40% van de vestiging.

Changes also impact organizations in terms of knowledge being outdated very rapidly, demanding a response from the organization. Another example of the way changes have an impact on the organizations is a change of the role of the organization in general, as was mentioned by the director for constructions in organization D.

meestal tegenwoordig niet meer, daar zie je dus ook wel een verandering in in de loop van het jaar, de rol van de architect was natuurlijk altijd de bouw heer, die dat eh ontwerp aanstuurde maar die ook wel daar in feite de uitvoering aanstuurde heh. En pas later is daar een projectmanagement laag tussen gekomen die dat regelwerk overnam van de architect. En je ziet dat die taken van die architect steeds meer eh uitgehold worden. Wij springen daar ook op heh door bouwkundige planuitwerking te doen, je ziet dat wij de technische kant daarvan uitwerken, en je ziet steeds meer dat de rol van de architect wat meer de esthetisch vormgever.

Both of the public broadcasting organizations exist within an environment that is dynamic. This degree of dynamism is primarily created by institutions present. Changes in this environment for instance impact organizations in that they influence the way finance is regulated, which has serious consequences for the organization as this determines the amount of people they can hire but also what new websites they can make etc. as the director of new media of organization B stated.

Nouja dat was in voorgaande jaren nooit gebeurd dat er niemand voor in de plaats komt, dat is dit jaar eigenlijk pas voor het eerst gebeurd. Met de nieuwe manier van intekenen dat we, ja omdat we dus in de voorgaande jaren, in ieder geval de helft van je budget, afhankelijk was van je statistieken, kion je dat al wel gaan uitrekenen in december wat dan in ieder geval de helft van je basis budget was. Dan wist je al wel van, nee dan moet ik nog zoveel titels er bij halen om nog wat eh...en dan had je gewoon veel meer zekerheid. En nu is het echt gewoon, ja je

moet echt gewoon wachten totdat je, tot je goedgekeurd worden en eh ja, dit jaar waar we normaal in januari echt al weten wat het budget voor dat jaar wordt weten we dat nu pas eind april.

Changes in the institutional environment have also influenced the public broadcasting firms in terms of the fact that they need to be able to cope with uncertainty surrounding financing.

Ja, de spoeling wordt steeds dunner, dus ja de 100%..wij gaan er nog altijd wel vanuit dat wij de 100..we hebben tot nu toe altijd de 100% gehaald zeg maar, soms iets erover..ik dacht soms iets eroverheen en ik geloof 1 keer net iets eronder. Dus wij hebben altijd onze organisatie wel op die 100% kunnen afstemmen. Maar wat je nu wel steeds meer ziet is dat je zegt 100%, maar waarvan 70% van de mensen we in vaste dienst kunnen houden, maar ja 30% is..moet dus flexibel eh..

Dus de speelruimte die je voor je zelf aan het creëren..

Dat is de speelruimte die je voor jezelf..en die hoort bij het percentage wat eigenlijk ook eh, hè..

Ja, ja..ehm, dus dat betekent ook dat je die flexibele schil ook in je personeelsbestand gaat..gaat inbouwen, of hoe eh?

Ja.

The environment within which these organizations reside, thus directly impacts organizations in both sectors. The engineering firms face changes for instance in the market, in technology and in projects. This results in these organizations having to adapt their workforce to match these changes and to keep knowledge up to date.

Frequent changes

The fact that changes happen frequently is the second criterion for determining whether the environment is dynamic. With the engineering firms, this is clearly illustrated by the following quote by the chairman of the works council of organization D.

Ja. En projecten die eh zeg maar, verlopen nooit volgens de planning, om het maar zo te zeggen, dat is eigenlijk een gegeven. Dus waar we nu, ik bedoel, een offerte verschuift in op een bepaalde opdracht en dan hangt er al meteen een planning aan, over het algemeen vrij ambitieus, prima, op dat moment wordt er gekeken "nou, dat zou die of die kunnen doen. En na die fase komt het even stil te liggen, 4 maanden. Ja op dat moment staat het alweer op losse schroeven dat diezelfde persoon daar nog aan doorkan

As the informant states, no project goes as planned. Taking into account that these organizations take on more than 30 projects a year, changes happen often.

With the public broadcasting firms, changes happen frequently as well, as the example below illustrates, programs have an increasingly short lifespan making changes in programming very frequent. This in turn also demands changes in the organization as they need the work-force, the equipment and the knowledge to match. And as the organization has multiple programs changes come very frequently.

Ja, wij maken mee dat het een tijdje in de lucht hangt, maar dat het op de meest korte termijn geëffectueerd wordt, en dat wij ook niet gefinancierd worden in de flex-kosten daarvoor, en dat vraagt van mijn afdeling dus, go..., hoe zorgen wij dat we het ene opbouwen, het andere laten zakken, weer een volgende neerzetten, en dat is eh... ja dat is ingewikkeld.

Ja, het kan dus gebeuren dat van het ene op het andere moment, een groepje mensen, denkt van 'hé wat moet ik nou gaan doen'.

Ja, nou bij de VPRO was het veel sterker nog, maar het begint hier ook te komen, hier zitten een aantal programma's heel continue, die ze altijd wel willen hebben, NOVA, Sesamstraat, Klokhuis. Maar ook daar, daar wordt het in een keer wel minder, dus dat wel, maar bij bijvoorbeeld, dat zie je steeds meer, wat ze ook nieuw willen programmeren mag je eerst 8x proberen, dat is héél weinig, zie daar maar eens je mensen voor te krijgen, die kunnen in 8x niet een programma stevig maken, en als het ze niet bevalt, 'nou hoeft niet', of 'je krijgt er nog acht keer bij',

As all organizations work on many different projects throughout the year, and these can be halted or reengaged every moment, implies that changes in these environment of these organizations happen frequently.

Unpredictable changes

The final criterion for determining whether an environment is dynamic is whether or not changes are unpredictable. The engineering firms faced unpredictable changes, examples of this are projects which suddenly come to a halt influencing the workload, accidents leading to heightened attention on certain aspects of constructions and more general economic changes such as the economic crisis influencing the organizations. Examples of this are given below.

By a director of organization C:

en ja, met uitzendkrachten, eh, die eh, hebben een redelijk korte opzegtermijn, dus die worden ook regelmatig opgezegd. Nou, dat hebben we..toen we in 2009 begonnen met bijna 50 mensen, zijn we dat eh, toch wel kort daarna bleek dat de crisis toch wel degelijk ook voor ons eh, gevolgen zichtbaar waren, enerzijds door een

verminderde orderintake, maar met name door het stilvallen van projecten. Dus projecten die we in de orderportefeuille hadden, waar we mee bezig waren, die gewoon stop gelegd werden, nou dan heb je een serieuzer probleem, en dan moet je snel actie ondernemen. Dus daar zijn van die 45 tot 50, zijn er nu nog 5 geloof ik, uitzendkrachten over

And by the head of civil engineering of organization D:

Nou, dit was, dit was heel moeilijk voor spelbaar als je kijkt naar, naar (.....), dat was bijvoorbeeld ons, in 2008 een van onze beste opdrachtgevers. Terwijl zijn omzet in 2009 is gedecimeert tot nou hooguit 20 % van dat verhaal. Dat betekent ook dat de omzet voor ons dat is dat percentage is gerealiseerd. En dan kun je wel zeggen van ja het gaat minder worden in de markt, maar dat het zo veel minder wordt. En aan de andere kant hebben we dus een aantal hele goeie projecten eh, op het gebied van infra gekregen, dat ook niet uiterlijk heel voorzienbaar was. Dus je kunt wel je mensen er voor opleiden en alvast bepaalde dingen gaan doen, maar het blijft toch altijd weer eh, ook voor het komende half jaar in 2011. Het is nauwelijks voorspelbaar wat er op ons pad gaat komen.

In terms of the public broadcasting organizations, changes were unpredictable as well. Institutions decided whether the organizations would get money to make their shows. Decisions surrounding this funding were announced very late, leaving little time to actually make the shows. This implied that managers were not able to look far ahead, as the following quote illustrates.

Ja dat, dat heeft ook te maken met de zender waarop, we zitten Nederland (...), ehm daar zullen ze het nog wel over krijgen ja dat zei je straks van kun je twee jaar vooruit kijken, nouja ik kan echt niet twee jaar vooruit kijken, ik kan zes maanden vooruit kijken denk ik met wat we....

Unpredictability with the public broadcasting firms also stems from politics, some political parties are more favourable towards these organizations than others. Another example is technological changes that impact the organization.

Dus dat gebeurt ook. De gro... eh, waar wij vooral over denken is de aandacht op mediagebied voor jonge mensen. En dan zijn het niet zozeer de kranten, als wel allerlei andere, internet, eh, gaming is in ieder geval iets waar, hè, jonge mensen meer aandacht aan besteden, Youtube is iets waar we ook naar aan het kijken zijn, waar ook mee samengewerkt wordt, waar ook filmpjes op gezet worden, waar kanalen zijn zal ik maar zeggen. Wat we niet weten is hoe groot de concurrentie van, eh, video-on-demand wordt hè, je hebt bij eh, je kunt straks films bestellen en downloaden en allemaal die dingen, dus eh hoe zich dat gaat ontwikkelen...dus er zijn allerlei technologische eh, zowel qua aandacht dus, als technologische dingen, waarvan ook niet altijd duidelijk is hoe groot de concurrentiekracht daarvan wordt.

Summarizing it can be assumed that these organizations exist within a dynamic environment. Evidence for this assumption has been given. These organizations exist in an environment in which changes impact the organization, are unpredictable and are frequent.

3.2.1.2 Survival in a dynamic environment

When speaking of survival within a dynamic environment this paper argues that if a company exists for more than 10 years and has performed well, -which can be shown by certain performance indicators such as prizes that organizations may have won as well as regular performance indicators- it can be argued that the organization is agile. All of the four organizations were renowned in their field of expertise and in the work they delivered. One of the organizations was even asked to design buildings for expositions on technological developments in foreign countries. Another organization designs constructions for airports around the globe. And two of them have won very prestigious prizes for several of the shows they broadcasted.

3.2.2 The institutional context

The second criterion was that the two pairs of cases had to differ in their degree to which their organizational environment was institutionalized. Of the four cases, two of the cases (being the public broadcasting firms) were expected to exist within a highly institutionalized environment, and the two other organizations (being the engineering firms) were expected to exist within a low institutionalized environment. The two public broadcasting firms, being under strong supervision by the government, were indeed found to exist within a relatively highly institutionalized environment. The other two cases, being engineering firms, were indeed found to exist in a relatively low institutionalized environment.

Informants in the two cases that were expected to exist within highly institutionalized environments mentioned influences from the institutional environment at least twice as many times as did informants in the environment with an expected low degree of institutionalization.

An example of influences from the institutional environment in terms of the public broadcasting firms can be seen in the following example:

Eh, het is historisch bepaald dat op een gegeven moment eh, deeh, 2 soorten taken kreeg: de wettelijke taken en de aanvullende taken. De wettelijke taken zoals in de wet genoemd: nieuwsvoorziening, daar is later sport bijgekomen, eh, cultuur, minderheden, eh, educatie een beetje. Dat was het geloof ik wel hè, ja.

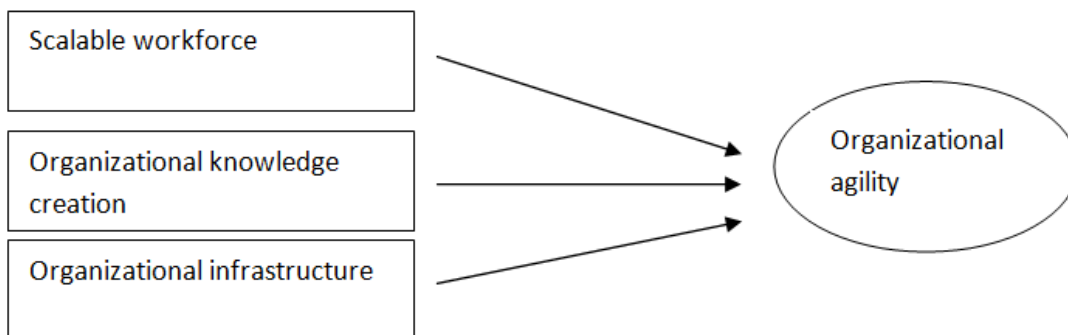
The engineering firms in this study were, although less, also influenced by their institutional environment, as the following example illustrates.

we hebben in het verleden wel een projecten in Duitsland gehad dat we dachten van ach dit kunnen we wel, ook qua, die net over de grens woonden die in Duitsland gewerkt hadden, het waren Duitsers, die werken in Vellep, dan denk je ah dan ken je wel, maar dan ben je daar als organisatie toch behoorlijk op nat gegaan, om het zo maar te zeggen, omdat er toch veel meer eisen gesteld worden door een profvingenieurs die daar zitten, en die daar zoveel mee bemoeit, en die hebben daar zoveel zeggenschap, en als je die tegen je hebt dan of je bent het niet met elkaar eens, dan blijft hij maar doorzeuren eh om alles maar aangetoond te krijgen. En dat is gewoon heel lastig, dat merk je, en we hebben bijvoorbeeld in China ook, we hebben een aantal projecten in China gedaan, ja dat ontwerpen daar hebben ze geen kaas van gegeten, maar als het om productie gaat dan kun je gewoon niet tegen op...

As two of the organizations exist within a highly institutionalized environment it was expected that these two would be more likely to have practices complying with institutional expectations compared to the other two cases. The other two organizations that exist within a low institutionalized environment were in this matter expected to have the possibility to change their structure more in the way they wanted.

3.3 Data gathering

This paper is part of a larger study on agility. This in turn has implications for the way in which the data has been gathered. In this larger study it is assumed that a number of different organizational competences lead to organizational agility. These competences are: a scalable workforce, organizational knowledge creation and organizational infrastructure. The heuristic framework that belongs to this study is the following:



Part of the data used in this study was already gathered. The data that was already gathered consisted of sixteen semi-structured interviews held in two cases as well as organizationally related documents, such as annual reports, codes of conduct and other HR or organizationally related policy documents.

The rest of the data used in this study has also been gathered by means of semi-structured interviews and organizationally related documents. Data was gathered on a number of different aspects, the relevant aspects for this research are organizational structure, the institutional environment, the strategic response of organizations to these institutional pressures and on organizational agility.

To increase the validity of the research the researcher has used data triangulation as well as coder triangulation. Interviews were held within four organizations of which data for two organizations was already gathered.

Just like the data collection from the first two organizations, the other two organizations were investigated through a process of eight semi-structured interviews held with people in key positions in the organization. These key positions included a representative of the works council, an HR officer, and six representatives from management. These six representatives included at least one representative from each management layer within the organization.

Interviews were held with representatives of the general management in the organization as this is the place from which organizational practices concerning structure are implemented.

Representatives from the works council as well as HR, were also interviewed. The HR department often has to deal with institutional pressures such as labor contracts and collective labor agreements and the works council is in fact a body which is imposed upon organizations by institutional pressures (see *Wet op de ondernemingsraden*). So in order to obtain a more complete picture of possible institutional pressures influencing the organization, representatives from these two organizational bodies were also included into the research design.

Data for this study was collected by interviewing a total of sixteen informants within two organizations. These sixteen interviews have been transcribed and combined with the sixteen interviews that were already gathered from two other organizations. This resulted in a total data set of thirty-two informants within four cases.

3.4 Data analysis

The thirty-two interviews that were collected were analyzed by a process of initial coding. Initial coding took place by a process where three researchers each separately did the initial coding. Then the results of the initial coding were discussed amongst the researchers. After this process of initial coding, focused coding took place by one researcher and this was combined into a data sheet displaying the overall results.

The unit of analysis of this research is the organization with the individual being the unit of observation for the semi-structured interviews. The data gathered from the interviews was supplemented by data from company documents such as reports, year plans, codes of conduct and other important documents. This data was then used in order to form a conclusion.

In analyzing the data, the primary source for our findings has been the interviews gathered from the different organizations. However, other sources have been used in order to put the results into perspective. In analyzing the data gathered through the interviews, several criteria were used determine the importance of various results.

As it is the aim of this study to find some general organizational practices concerning structure used in agile organizations, results that were apparent in all four cases were used to draw conclusions. Also results that were apparent in three of the four cases were incorporated; however some explanation or doubt regarding the importance of these results will be mentioned.

In order to look at differences with respect to the institutional environment, organizational practices concerning structure that were used by both organization in one sector, but not in the other were also reported.

Also the strategic response used within these organizations was also analyzed. Results that appeared within two organizations present in the same institutional context or within all four organizations were also incorporated into the analysis.

And finally, one a side note, some results that were deemed useful for further research were also incorporated.

3.5 Case description

Of the four cases selected, two of them are public broadcasting organizations (organization A and B) and two of them are engineering companies (organization C and D). First a review of these two different organizational environments will take place, followed by a discussion of each of the cases separately.

3.5.1 Public broadcasting firms

Company A and company B are both public broadcasting organizations. These two public broadcasting organizations are organizations which exist together with six other organizations in an environment that is highly dynamic on the institutional level. Dynamics stem from the earlier mentioned “play of the game”. As these organizations are heavily subjected to rules and regulations and the government tries to adjust these to changes in society, this may result in unexpected changes for the organization as well. Regulations for these organizations concern the amount of money they receive, the way they spent this money and their behavior in general.

Two important institutions within the environment of these organizations are the “commissariaat voor de media” and the NPO (Nederlandse Publieke Omroep).

The “commissariaat voor de media” (cvdm) has as a main objective, to see too it that the various broadcasting firms abide by the law on media. This in order to protect the quality, independence and diversity of the information offered by the total of public broadcasting firms. As soon as any organization steps out of line with regards to the law on media (Mediawet, 2008), it is up to the cvdm to determine their “punishment” and consequently new rules will be formulated to prevent this behavior in the future.

The NPO is the organization responsible for dividing the air time between the various broadcasting firms. Broadcasting firms are allowed to sign in their ideas for programs on various available slots within the programming of radio and television every six months. Then the NPO decides which of the pitched ideas will get selected and which organization will thus get the money to make their show. It is thus highly uncertain for each of the organizations, to what extent they will get the right funding in order to sustain their activities.

This has implications for the organization in terms of staffing as well. These organizations thus exist within an environment which has a high degree of institutionalization. This stems from politics, the law on media (Mediawet, 2008) and the NPO.

Evidence of these institutional influences was found in a quote from a chief editor of organization A:

Ja dat is natuurlijk. In essentie kan dat hier in Nederland niet. De publieke omroep heeft gewoon een taak om programma's te maken voor het algemene publiek. En en ik kan niet zeggen...ik geloof dat er wel een soort normering ligt, dat je eh, nee ook dat zelfs, we kunnen niet zomaar als nevenactiviteit, het mag zelfs niet. Wij mogen niet zomaar zeggen, 'wij gaan nu een programma produceren voor eh, voor de overheid. Eh, dat zijn nevenactiviteiten, die mogen niet.

And in a quote of the director of organization B:

Er is wel een onzekere factor zijn de verkiezingen, een hele, hele onzekere factor. En alles wat er in de politiek geroepen wordt, eh...bijvoorbeeld He dan gaat Daar opeens vragen over stellen, "dat kan toch niet zo zijn dat iemand met publiek geld", ja dat heeft wel direct invloed op ons, want wij raken niet zo snel in paniek, maar wij weten wel, we moeten niet alleen maar van dit soort grapjes uithalen. Zo meteen krijgen we bijvoorbeeld echt een keer met het ministerie te maken, de noodrem hebben we gehad, kregen we opeens een brief van het openbaar ministerie met 3 vragen, van ja, wat betekent dat, worden we gevolgd, wat vindt het publiek ervan,

Perceived dynamics in these two cases stems primary from the institutional environment. Amongst other factors the law on media states that public broadcasting organizations are not allowed to make a profit or to advertise for other organizations (Mediawet, 2008).

3.5.2 Engineering firms

Company C and D are engineering companies, these companies are not so much influenced by their institutional environment as they are influenced by their competitors and market demand for guiding their behavior. Evidence of this was indeed found in both cases as compared to the public broadcasting firms, dynamics from the markets were mentioned much more often and dynamics from the institutional environment was mentioned much less. Dynamics from the market mainly stem from competitors:

Nee, enige wat we wel hebben is dat concurrenten toch wel regelmatig met prijzen duiken. Wat ik net al zei, ja die kunnen het toch goedkoper aanbieden. Dus ze doen dan minder, of doen ze het slechter, of leveren ze een minder goed product...misschien alle factoren wel war, maar ja, uiteindelijk eh, blijft een klant toch wellicht naar hun terugkomen...

Changes in customer preferences:

Ja, het is dus heel dynamisch omdat de dingen constant veranderen, ehm, constant verandert..als plotseling een luchtvaartmaatschappij bedenkt dat ie heel veel grote vliegtuigen...die A-380, die supergrote dingen nodig heeft, je

kan je voorstellen als dit je parkeerplek is voor een vliegtuig, dat dat niet meer past. Dat moet groter worden.....het is ongelofelijk dynamisch, die luchtvaart verandert continu.

And dynamics within projects:

Ehm, ja gebeurt ook wel, dat wordt dan vaak getriggerd door een incident in een ziekenhuis. Ehm, in Twente is daar toen op een operatiekamer een brandje ontstaan. Nou, daar wordt op gereageerd, daar wordt ook onderzoek naar gedaan, en meteen is dat een hot item voor ziekenhuizen, om te kijken hoe zit dat nu bij ons eigenlijk.

These engineering companies were less influenced by the institutional environment, however on some occasions the institutional environment did indeed influence their organization. As was seen in Organization C:

En soms heb je mensen die ziek zijn en je vind dat ze heel slecht functioneren of ze zijn er zo weinig en je kan geen grip krijgen, dat zijn van die ziektes waar je niet zoveel mee kan. Dan denk je, donder op. Dan denk je, we zouden het zonder jou ook kunnen proberen. En dan voel je je belemmerd door wet- en regelgeving.

And organization D:

...in Nederland is natuurlijk een hele goede bescherming van de werknemer. En vaak zit je als werkgever aan een meer lastige kant eh....dan de werknemers he`. Ehm..ik bedoel bijvoorbeeld je hebt met ziekteverzuim te maken, en re-integratietrajecten, dan zou je misschien als werkgever wel, en vanuit goed werkgeverschap hoor dat vooropgesteld, zou je die processen soms anders willen laten verlopen....

The two pairs of cases thus face uncertainty from different aspects in their environment. They are influenced by these changes and changes happen increasingly rapid. Where the broadcasting firms face uncertainty mainly from the institutional environment, the engineering organizations face uncertainty through the market.

3.5.3 Cases

Organization A

Organization A is a public broadcasting firm which was founded in 1994 as a separation from another broadcasting firm. This organization is bounded by law to perform certain tasks within the context of public broadcasting. They are obliged to make shows on radio and television that are aimed at cultural or ethnic minorities, consumer information and juvenile education. This organization has been recognized in the Netherlands and externally for their work, through prizes such as Oscars, emmy's etc.

The organization exists of 285 FTE's and frequently uses freelancers in terms of camera crews etc. For a more elaborate description, see Appendix I.

Organization B

Organization B is a public broadcasting organization which was founded in 1998. This organization was founded from the idea that there were no real shows for young people. In order to accommodate this, this organization has as a goal to provide interesting shows for youngsters between the ages of 15 and 35. The organization has won multiple awards in national as well as international contexts. This includes amongst others an emmy award, the "zilveren radioster", "tv moment van het jaar" etc. The organization consists of 112 FTE and is divided into multiple groups and has three main platforms from which it airs the shows namely, radio, television and internet. For a more elaborate description, see Appendix I.

Organization C

Organization C is an organization which was founded in 1928 and which focuses on designing installations. This engineering firm designs everything in this area of construction from the air-conditioning to air passenger tunnels. This organization does projects in the Netherlands as well as Germany, the United States and the Arab emirates. The organization consists of three divisions: utilities, healthcare and airports. Furthermore the organization has multiple sites within the Netherlands. Aside from these divisions there are also a number of expertise groups present in the organization that aid project teams when specific expertise is required. The organization consists of a total of 322 FTE and has a strategy towards international growth as the market in the Netherlands is saturated. For a more elaborate description, see Appendix I.

Organization D

Organization D is an engineering firm which was founded in 1953. This organization designs everything within the rural environment. This goes from buildings, to bridges, to airflow systems up until foundations. The organization works as a partner of an architect on a project and designs everything aside from the esthetical shape. The organization has multiple sites, of which 2 in the Netherlands and 1 in Belgium. The organization consists of 5 advisory groups installations, civil engineering, constructions, construction management and structural design. The organization is well known internationally for its highly regarded projects in the Netherlands and abroad. They have done projects in Shanghai, Tinidad

and Bangkok. The organization consists of a total of 250 employees of which 30 reside in Antwerp. The others work in Delft (60) and Velp (160). For a more elaborate description, see Appendix I.

3.6 Instruments

This study was part of a larger study and thus the questions that were posed in relation to this subject were part of a larger questionnaire which can be found in the appendix III. The concepts measured for the benefit of this study were organizational structure, organization agility, institutional pressures and the strategic response to institutional pressures.

In order to examine the concept of organizational structure, questions concerning this topic were posed to the informants. Examples of these questions are: “In what way does horizontal decision making take place?” and “To what extent are processes within your organization standardized?”. The organizational structure was analyzed in a qualitative way, meaning that it was up to the judgment of the researcher to establish in what way and to what degree organizational practices concerning structure were used within these organizations. This was of course guided by the concepts as described in the theoretical framework.

Both the concepts of organizational agility and institutional pressures were subject to qualitative analysis. With organizational agility it was assumed that if an organization can survive in a dynamic environment they have already achieved some degree of agility. This paper will not compare these organizations as to the extent to which they are agile but will compare structural practices used among these “agile” organizations and look for practices which occur within every organization.

When looking at institutional pressures and the consequences of these pressures in terms of the strategic response used by the organizations, it was assumed that the institutional pressures present will be made clear through the answers given by the informants. This means that the way in which organizations face and deal with institutional pressures will become apparent through answers given in the interviews as well as in the policy documents provided by the organizations.

Apart from measuring these concepts through interviews, organizational documents were also used in order to determine the influences from institutional pressures such as regulations as well as organizational structure, in terms of the formalization of procedures (thus written schemes etc.) specifying behavior.

A special source of information, in terms of an organizationally related document, which gives a good review of the institutional pressures that influence at least the public broadcasting organizations is the visitation report written by the NPO (Nederlandse Publieke Omroep) which comes out every year. This report is written by the independent organization which governs the budgets and the airtime which is divided amongst the different public broadcasting firms.

Both the concepts addressed in the interviews as well as the organizationally related documents gave a good perspective from multiple angles on each of the cases resulting in the results section which is depicted later on in this paper.

3.7 Procedure

The first 2 groups of 8 interviews were already collected. These 16 interviews were first initially coded by each of the 3 coders separately. Then the second batch of interviews was collected. For this second batch of interviews the questions for the interviews were specified further in order to increase the validity of the interviews. For a complete overview of the first questionnaire, see appendix II.

These interviews were then transcribed followed by again a process of initial coding. These 4 batches of interviews were then combined into data sets through means of discussion between the 3 coders. This was followed by a process of focused coding done by one researcher. After this process of coding and discussion one general document of results was put up to guide our findings and conclusions.

As this research was part of a larger study, contributions have been made by several other researchers. Their contribution has been in the form of selection and acquiring the cases, taking interviews, transcribing the interviews and initially coding the interviews.

4. Results

The results indicate organizational practices concerning structure are implemented only when it helps the organization. Our case study organization maintain an instrumental attitude towards organizational practices concerning structure. Instrumental implies that these organizations use organizational practices concerning structure only and when they think that it works. The practices identified in all organizations show that the organizations formally structure aspects of their business process, only when it is deemed necessary or helpful. This can be seen in terms of rules, procedures or special positions that are created within the organization as soon as problems with coordination or supervision of certain aspects arise.

As soon as for instance setting up a special team to monitor a certain development within the environment is useful, the organization will structure this aspect by appointing certain people and giving them the time and money needed to function. However as soon as these organizational practices concerning structure are no longer deemed useful or may even obstruct the normal business process for instance in terms of meetings that do no longer fit any purpose, they are abandoned just as easily.

Results surrounding the institutional context suggest that these organizations are limited mainly by coercive institutional pressures, although in case of the public broadcasting firms, also other influences have been found. The strategic response that these organizations use is mostly compliant aside from some occasions which will be discussed later on. By using the research propositions, the results will now be discussed.

P1: Agile organizations will use a multidimensional form of organizing.

P2: Agile organizations have a flat structure.

P3: Agile organizations have low functionalization of management.

P4: Agile organizations have rudimentary forms of planning and control systems.

P5: Agile organizations will implement process regulations in such a way that they support fast reconfigurability of resources.

P6: Agile organizations will be influenced by their institutional environment in their use of structural practices.

P7: The higher the degree of institutionalization the higher the tendency of agile organizations to use a more compliant strategic response to institutional pressures influencing their organizational practices concerning structure.

4.1 Proposition 1 *“Agile organizations will use a multidimensional form of organizing”.*

The data derived from the interviews showed that all four cases organized on multiple dimensions. The public broadcasting firms organized on dimensions such as: program, theme and function and the engineering firms organized on dimensions such as product, function, geographical area and area of expertise. As all of the four organizations worked with projects within their organizations, all of these organizations grouped their employees by project teams.

Organization A and B (the public broadcasting firms) both organized on multiple dimensions, different managers were responsible for different aspects of the shows. The chief editor of organization A was responsible for the content of the show, a general manager was responsible for the budgeting of these shows, another person was responsible for the camera crews within the entire organization and all of these people had to make sure that in the end, the programs were ready to be aired everyday. The performance of these programs was measured in two ways, through viewer readings as well as through staying within budget. Within organization B chief editors were responsible for the content of shows, general movie directors were responsible for the way the shows were aired, the management team took care of staffing and one person was responsible for budgeting. A special position was also created to make sure that the various projects did not violate the rules which were set-up by the institutional context to severely in order to maintain at least some degree of legitimacy. Output in this organization was measured by viewer readings and staying within the set budget. Illustrations of this are given in the following examples.

In organization A

Eigenlijk is het dus wel een revolutionaire doorbraak in de organisatie van omroepen want je gaat organiseren op thema. En eh, zo is het in de rest van de wereld georganiseerd, maar goed, ik wil daar niet te vaak over zeuren.

Nee, want eh, ik ben het helemaal met je eens, die platforms die zijn niet afgeschaft, die zijn alleen als organisatorisch model afgeschaft. Maar het blijft..televisie en radio zit een enorm verschil in. Mensen die..wel op researchgebied..kun je..wat mij betreft de volgende stap is, dat je wel flexibeler met de researchers kunt werken, want het specifieke researchen voor televisie is wel iets anders voor televisie dan voor radio, maar niet

zoveel anders. Dat zijn wel vaardigheden die je redelijk snel kunt aanleren, en eh, en dat willen mensen ook graag, dus er is ook wel bereidheid om dan eh, binnen hetzelfde werkveld ander werk te gaan doen.

And in organization B

Dat zijn ook regisseurs, eh eh en redacteurs die eh, die natuurlijk echt gaan invullen en vormgeven en eh uitvoeren. Maar eh aan de beslissers kant heb je de eindredacteurs die...

Ik weet niet of jullie Ook al aan tafel hebben gehad? Daar waar hij zeg maar over de inhoud gaat en de programma's aanbiedt bij de zender coördinator, ben ik degene die daar een prijskaartje aanhangt, en dan weer samen met....., zorgen dat we daar de juiste personele invulling daarvoor kunnen rondbreien.

Organization C and D (the engineering firms) were also focused on multiple dimensions. Within organization C, project managers were responsible for the product dimension as they had to monitor the project so it was finished in time. Various expertise groups were focused on maintaining knowledge concerning certain areas of expertise. And within its different sectors there were a number of groups aimed at the end-users of a product. In organization D, the counseling engineers that were attached to a certain project were responsible for the communication with the customer and the architect. The chief of drawings was responsible for all of the technical drawings needed in the project and a general manager was responsible for staffing.

Although various groups and managers were responsible for different aspect of the organization, in the end these people all had to make sure that projects finished in time and that they were consistent with the wishes of the customer and the budget. Illustrations of the way in which these organizations used multidimensional forms of organizing are given in the following examples.

By a quote of a manager in organization C:

En die is verdeeld in ehm, Rijswijk, en een aantal vestigingen, 5 vestigingen. En in rijswijk heb je dan nog een aantal specifieke groepen die op specifieke klanten zijn gericht. Dat zijn eh...gezondheidszorg is daar een van, labs en industrie is daar een van, utiliteit, ehm, en dan heb je nog wat expertisegroepen die daar onder handen, en die zijn eh, voor eh, gebruikersgroepen, daar zitten medische inrichtingen bij, labinrichtingen, ehm,

And in organization D:

Wij hebben dus 5 sectoren waaronder de sector installaties. Ehm, de organisatie structuur van ... kent zegmaar een algemene directie, een sectordirectie en daaronder een laag van raadgevend ingenieurs, binnen elke sector hebben we één of meer raadgevend ingenieurs, en daaronder hebben we dan zegmaar eh, de projectleiders de technici de tekenaars en alle wat daarvoor nodig is om zegmaar onze business te bedrijven.

These displays of multidimensional steering are all consistent with Strikwerda (2008). All of the four cases thus used a multidimensional focus on multiple levels.

The multidimensional focus applied contributes to gathering information from all sources relevant to the business process. Information concerning the budget, the content as well as the quality of programs and information about the budget, the deadlines and the staffing of projects were all gathered in this way. By gathering information and constantly monitoring multiple aspects of the organizations, these organizations have an advantage. They become aware of changes very quickly. This enables these organizations to respond to any change quickly which is highly desirable in a rapidly changing environment (Huber & McDaniel, 1986). By being able to react quickly the organization has the right information to relocate resources, such as people, funding and knowledge, to the right place, at the right time. In doing so, these organizations make optimal use of their resources and do not waste any resources in places where they are not needed,

4.2 Proposition 2 “Agile organizations have a flat structure”.

The second research proposition concerns the hierarchical structure of the organization. All of the four cases that were examined used a flat structure. They were characterized by making decisions in large groups and having few management layers.

In both the engineering firms (C and D) as well as the broadcasting firms (A and B), organizations used a flat structure with no more than four hierarchical layers within each organization. Aside from having few hierarchical layers, the organizations made decisions in large groups and informants experienced the organizations as being “flat”.

Examples of this are seen in broadcasting firms, for instance in organization B:

Ja dat hangt er heel erg vanaf, wat het onderwerp is, kijk alt het gaat om wel of niet naar zuid-afrika gaan met (...) en (...), ja dat gaan zij niet zelf beslissen nee. Ehm maar als je kijkt naar de lagen, dan ehm, als je kijkt naar radio 1 en 2 dan heb je mij, dan (...) dan bij 2 gewoon het programma team en bij 1 zit daar nog een eindredacteur tussen.

Dus dat zijn wel een paar laagjes, ehm en bij drie is het zo, ja je hebt een programma team en sommige programma teams hebben ook een echt een formele coördinator. En dan, dan ik, dus ja dat valt wel mee.

And with the engineering firms, for instance in organization C:

Ja, nou (...) heeft een directie van 6 personen momenteel, ehm, we hebben een laag managers, hebben we het net over gehad, die vormen dus ook samen met de directie het MT, en dat is eigenlijk de enige hiërarchie die we hebben. Dus iedereen heeft een heel directe lijn. Hiërarchisch hè.

By using a flat structure, these agile organizations increase the speed in which information flows from the top to the bottom of the organization. This makes sure that the organization responds to changes quickly. Furthermore the fact that these organizations are organized flatly raises questions as to the need for organizing. As long as everybody knows the main goal of the project, it may not be necessary to have managers controlling everything and everyone.

4.3 Proposition 3 *“Agile organizations have low functionalization of management”.*

This study's third research proposition concerns the degree of functionalization of management. It was assumed that as the total of management responsibilities becomes more divided, the potential for organizations to adapt to changes quickly lessens, which would be undesirable in an agile organization. As was stated earlier, all organizations in this study group in multiple ways, rendering people subject to multiple bosses, and implying a high functionalization of management.

Evidence found suggests that although management was grouped on multiple dimensions, the responsibilities of the managers operating on these different dimensions were very clear. And no other managers were needed for their consent. An example of this can be seen concerning employee evaluation. Managers in the hierarchical way of grouping were responsible for employee evaluation. This was not a concern of the project managers, however they did deliver input, but it was up to the manager to evaluate the employee. As a project leader of organization C stated:

Dus ik hou hem..doorgaans in het jaar hou ik hem op de hoogte hoe ik vind...ik ga naar hem toe als ik vindt nou oké , iemand doet perfect zijn best, en ik vertel hem ook van nou, dat persoon ben ik eigenlijk niet zo tevreden over.(.....) Dus ja, dan mag je ook iemand er wel op wijzen, je manager, die hem uiteindelijk weer eh, die person erop moet wijzen, dat het niet goed gaat.

And a manager of organization B stated.

Eindredacteuren zitten ook bij elkaar om over alle programma's te praten met elkaar, (...)

En wordt in zo'n overleg ook de meeste medewerkers besproken van goh ik heb hier nu Jantje, dat is een hele goede kerel. Maar ibj mij is hij een beetje uitgeleerd, die is iets voor jou, of die eh...dat soort overleg?

Nee, want dat doet (Chief editor television), (...) en ik doen dat.

In relation to the third research proposition, evidence thus suggests that these organizations use a relatively high functionalization of management. Multiple managers are responsible for different aspects of the work (e.g. staffing, budget and product). However as long this does not impede in the speed of decision making this may not slow the response time within the organization. Furthermore the separation of decision making between multiple actors may even stimulate the desire for informal adjustment between managers. For instance a hierarchical manager would want to confer with a project leader on an employees performance, which then leads them to gathering for a meeting in which also other aspects such as knowledge can be transferred. A relatively high degree of functionalization of management does not have to be a burden in that sense.

4.4 Proposition 4 “Agile organizations have rudimentary forms of planning and control systems”.

Planning and control systems within organizations are amongst others concerned with the allocation of resources such as people and money. All of the four organizations were characterized by the use of continuous evaluation and control on project outcomes and monitoring of the projects in general by many meetings on many different levels from the level of the management team down to the level of the project team. An example of this can be seen in a quote by the director of the radio platform of organization B:

Ja dat is een redelijk zelfstandig team, ze worden wel aangestuurd door mij, nu. Ehm maar niet op dagelijkse basis. Ze gaan gewoon hun gang. En iedere week bespreken we de grote lijnen, verdere plannen....maar die één van die vier, die is zegmaar de primus interparus en die ja die coördineert dat programma.

And in organization C:

Ik zou zeggen heel plat. Voor iedereen in deze organisatie is het 2 stappen totdat je bij de hoofddirectie zit. Daar zit ik tussen, en eh, dan heb je Eric, Eric zit al in de hoofddirectie, dus het is echt 2 stappen. En dat is ook heel makkelijk om..

In relation to the planning and control systems involved in coordinating and controlling resources, some interesting results have been found. The engineering firms namely differed from the public broadcasting

firms in the way they planned and controlled their resources. Furthermore the engineering firms displayed strong dominant hierarchical control on money and people in some situations whilst leaving this up to project managers in others. No such thing was encountered with the broadcasting firms.

In all of the four cases, people and money are their most important resources. The broadcasting firms, in terms of their human as well as financial resources used dominant hierarchical planning and control. This means that top management was strongly involved in general staffing and financing and that people in the top of the organization were responsible for the distribution of these resources in each project. An example of this was given by one member of the topmanagement of organization B:

Nou wij doen wel de meeste gesprekken. Sjoerd doet dat nog meer dan ik zeg maar, Sjoerd moet het hele redactionele, eindredactionele, en itemregisseursgebeuren, en ik doe het productionele vlak zeg maar. Maar tezamen stellen we teams samen, want ik moet natuurlijk alles kapitaliseren voor wat betreft begrotingen zegmaar. Ja.

With the engineering firms, financial as well as human resources were generally delegated to the project level, with some minor level of monitoring from top management.

This is illustrated by a site manager in organization C:

En de derde eh, expertisegroep is..is eh, gebruikersinstallaties, dat zijn bijvoorbeeld liften, eh, dat is ehm, dat zijn brandbeveiligingsinstallaties, toegangsbeveiliging, dat soort..dat soort eh, dingen. Dus dan heb je, als je die allemaal bij elkaar optelt kom je aan 12. Eh, die hebben eigenlijk allemaal hun eigen..hun eigen cost centre.

However in situations where projects would not meet their deadline or some important change in the environment occurred, for instance an incident at a construction site or in a hospital, which demanded the attention of the organization, a shift in coordination and control would take place.

As soon as an important situation, for instance a cry for help from a project manager reached the top of the organization that he could not make his deadline would take place, a shift would occur within the organization. Where in a normal situation the project managers would be responsible for getting the right expertise within their project teams, in this case, as soon as it became apparent that a project would not make its deadline or that they were understaffed, management would interfere. This becomes apparent in the following example of organization C:

Tenzij het een zo dusdanig belangrijk project is binnen, dat ze echt zeggen van 'nou oké, dan maken we jou gewoon vrij, ga je van dat project af, en dan ga je op dat projet'. Maar dan wordt dat echt vanuit de directie bij

wijze opgelegd, van 'oké manager'.... Naar de managers van de desbetreffende adviesgroepen van' oké, dit is een eh, een zeer belangrijk project voor ons'.

And in an example of organisation D:

Ja en nee want daar is ook dat planningsoverleg voor, want in dat planningsoverleg worden dus in goed planningsoverleg tussen de projectleiders en de groepsleiders wordt beslist wie aan welk werk zit. Natuurlijk heeft die een aantal taken natuurlijk moet hij die taken eh afronden en mag hij zelf bedenken ik vanochtend dit en vanmiddag dat, maar als je praat op een project niveau dan wordt er wel centraal overlegt, waar ligt de prioriteit.

During this shift the general multidimensional perspective which was used normally would be overruled by one dominant dimension. This dominant dimension was always aimed at the product of the project dimension.

Apparently these engineering firms use different forms of steering in different situations. This leads to a theoretical insight in which both Strikwerda's (2008) assumption that multiple dimensions are important, as well as earlier assumptions that strategy has to be primarily based on one dimension both hold true. It may just depend on the situation.

The way organizational practices concerning structure are used within these organizations may thus be dependent on the situation. This acknowledgement supports the claim that these organizations use an instrumental attitude towards organizational practices concerning structure, as noticed at the start of this paragraph.

So in case of the engineering firms, as soon as problems occur on the product or project dimension and the multidimensional focus is not able to achieve the desired results, top management will intervene with central coordination and strong steering on the product or project dimension, overruling the multidimensional perspective. However, as long as no crisis presents itself, the organizations in this study used little control and multidimensional steering.

This shift in control dependent on the situation was not found in case of the broadcasting firms. In these organizations a dominant steering on key resources is always used, suggesting that institutional pressures could be involved.

This could be explained by the fact that coercive institutional pressures (e.g. societal expectations or government regulations) demands these organizations not to waste any money and to monitor this all the time as the fact that they are under constant surveillance leaves no room for error. Because if word

would get out about public broadcasting firms spending money in the wrong way, it could gravely threaten their right to exist.

The fact that the public broadcasting firms used strong involvement of management with key resources did however not mean that they did not incorporate multidimensional steering, as has already been made apparent in proposition one, however strong involvement of management with these key resources was indeed present.

4.5 Proposition 5 *“Agile organizations will implement process regulations so that they support fast reconfigurability of resources”.*

The fifth research proposition involved the process regulations present within the organizations that were under study. Process regulations are concerned with the design of positions within the organization in terms of the specialization of jobs, the standardization of work processes and aspects such as training and learning, but also with liaison devices in terms of formal systems to enhance cooperation within employees in different units (Volberda, 1998 based on Mintzberg, 1979). Evidence suggests that these process regulations are used fairly similar in all four cases. The four elements, as they are determined in the framework by Volberda (1998), respectively: task specialization, direct or indirect programming, mutual adjustment and decision making will now be reviewed.

4.5.1 Task specialization

Task specialization is concerned with the horizontal and vertical task specialization of work (Mintzberg, 1979) In all four organizations data shows a high degree of horizontal task specialization and a low degree of vertical specialization on the individual level. Within the different project teams, different types of jobs are present. Each project team member performs tasks that are attuned to his or her area of expertise.

Within the engineering firms, as tasks were very complex, each project team member would do the work for which he or she had the specified expertise; engineers will for instance make all the necessary calculations whilst drawing experts make the technical drawings that are needed for the actual construction. And even within the group of engineers one would for instance work on the glass construction surrounding a building while someone else would work on the structural framework of the entire building because they had more knowledge about the subject.

Je zegt iedereen weet van elkaar wat ze doen. Is dat..? Hoe...? Betekent het dat dat mensen, hoe zit dat informele netwerk, kennen ze elkaar dan zo goed?

En waardoor kennen ze elkaar dan zo goed?

Nouja de kennen elkaar door de projectcontacten natuurlijk. Er zijn heel veel projecten die wij doen die gaan over de sector heen, dat is eigenlijk het grootste aantal. Er is altijd wel kosten en contracten bij betrokken, toezicht vaak, civiele techniek speelt een rol bij het funderingsadvies, er zijn vaak een stukje bouwfysica bij bouwkunde....

The public broadcasting firms worked with tasks that were very complex and different members of a project team were responsible for different aspects of the work. For instance editors would be involved in gathering content to use on the shows; directors would be involved in the actual filming of the shows and camera men would be responsible for the technical aspect. This suggests a high degree of horizontal task specialization.

Dat zijn de, ehm, eindredacteuren, het leidinggevend kader van onze redacties, en eh, dat zijn eh, de programmamakers. Daaronder zitten nog researchers, die zijn ook niet onbetekenend omdat daar vaak veel creativiteit, maar in principe zijn die voorbereidend. Maar ook de kwaliteit van die mensen, van onze redacteuren...en de groep die heel, die steeds bepalender wordt, op eh scherm, zijn onze presentatoren. Ja, dat is weer iets anders dan programmamakers, maar dat zijn onze gezichten naar buiten.

Although the work within the project teams (thus on the individual level) was highly specialized, the tasks fulfilled on the level of the project team were very broad and were fulfilled relatively independent of other project teams. Project teams were not dependent on one another for making a certain program, or to construct a building. They also had a high degree of autonomy about decisions made concerning the project.

This suggests a relatively low degree of both horizontal as well as vertical task specialization on the project level.

The extent to which work is interchangeable amongst different functions is limited in all organizations. Within organization B, jobs were interchangeable to some degree as editors could technically do the work of other editors in other project teams, however the informants also stated that even between editors there were subtle differences in terms of writing styles etc. which limited the interchangeability.

We hebben wel bepaalde redacteuren die bijvoorbeeld heel erg grappig zijn, en die zo'n vlotte grappige pen, en het is heel raar als je die, van de (...) show zou afhaken om op (...) te zetten bijvoorbeeld. Dat kunnen ze ook prima, maar hun kracht zit wel in die goeie grap kunnen schrijven, dan heb je gewoon, dan zit je beter op je plek bij.....

Within the engineering firms the same limited interchangeability was apparent. Some people which worked in business that were relatively similar in nature were able to shift between for instance business unit. As was seen in organization C:

En dat lukt niet voor alle groepen mensen, want installaties is natuurlijk een apart discipline als je met werktuigbouwkunde en electrotechnische zaken bezig bent, maar je ziet met constructies en bouwkunde, constructies en civiele techniek, daar is wel interactie mogelijk.

However the interchangeability of people across groups was fairly limited and many aspects of the work demanded great expertise which made it nearly impossible to shift work to for instance other business units. Within business units work was also limitedly interchangeable as engineers could do some minor drawing and the other way around, but for the highly specialized work of which most of the tasks consisted, too much expertise was needed.

The work performed in these organizations is limited in its interchangeability between different types of jobs within the organization. Even within the same type of job some nuances as to the interchangeability of work have been mentioned. The overall interchangeability of work thus is limited. On a side note, it is important to mention that the cases in this study did indeed actively stimulate the interchangeability of work.

The results that are depicted here suggest that these organizations use a combination of a high degree of horizontal task specialization on the individual level, combined with a low degree of horizontal task specialization on the project level. By combining this with a low degree of vertical task specialization, it gives project teams the expertise to perform a large variety of complex tasks while not being dependent on other teams.

The stimulation of the interchangeability of work, but with the result being fairly limited once again illustrates an instrumental approach to structure. The most important thing to the organization is that the project is finished in time and that the project team has the right expertise to do so. The organization may try and stimulate interchangeability, in order to create a flexible workforce, but not at the expense of the project outcome.

4.5.2 Direct or indirect programming

Programming is concerned with the regulation of behavior by means of standardization (direct programming), formalization (direct programming) and training and education (indirect programming) (Volberda, 1998 based on Mintzberg, 1979). The data shows that all organizations made use of standardization, formalization and training and education in roughly the same way.

All of the organizations acknowledged that the work that was performed within each project and per topic within these projects, was different, thus implying a relatively low degree of standardization.

Within the engineering firms, each project had different parameters in terms of construction, each project had a different design and different customer wishes which did not allow for a standardized way of working. Instead each project was highly specific and demanded a different approach and different solutions. As was illustrated by an engineer of organization D:

Maar ook daar geldt weer dat werk niet efficiënt dat je bij wijze van spreken steeds hap snap die dingen doet, dat is niet efficiënt, als iemand dat project dan moet je dus zullen we maar zeggen ingraven, je moet die kennis opbouwen en als ik na drie dagen zeg van nou jij hebt nu dat stukje getekend en maar nu komt het effe beter uit dat pietje een paardagen zou tekenen ja dan ziet pietje weer van waar data die over wat moet ik doen, en hoe zit het in elkaar.

The small degree of standardization that was present, took place in terms of for instance sick leave, or procedures in projects, which resulted in the organization having to follow a certain order in terms of the work performed. As the following example illustrates.

Bijvoorbeeld je hebt met ziekteverzuim te maken, en re-integratie trajecten, dan zou je misschien als werkgever wel, en vanuit goed werkgeverschap hoor dat vooropgesteld, zou je die processen soms anders willen laten verlopen, maar dan krijg je natuurlijk het hele ritueel van rapportages, en re-integratie intern extern, eh...nog een keer een bureau inschakelen om eh...ja te begeleiden, en soms weet je ook gewoon dat iets niet meer terug kan keren in het eigen werk. Maar dan moet je toch dat heel pad aflopen en dan kun je eigenlijk alleen maar meedoen hè...

Standardization was hardly used in the public broadcasting firms either. Each program and each episode had a different setup and required a different approach in terms of for instance shooting the episodes, the type of shot used and the contents discussed. For instance a news reporter would not be able to apply the same method he uses to write stories for the news as he writes for Sesamestreet etc. This is illustrated by the following example.

En dat heb je dus ook met eh, met verslaggevers. Een journaalverslaggever kan hartstikke goed zijn, maar heeft gewoon een andere focus. En bij Nova heb je hier ook heel erge verschillen, ik bedoel, een last minute- eh, verslaggever is een totaal ander iemand dan een research verslaggever. Hele andere dynamiek. Ja, dus ik denk dat inhoud en eh, zeg maar, omgaan met elkaar, om even terug te komen op je vraag, dat dat allebei even belangrijk is om te zorgen dat we een..dat we het beste programma maken. Want als je alleen maar stort op de inhoud, en je kan voor de rest niet door een deur met elkaar, of je begrijpt elkaar niet, ja, dan ga je dat zien in het product.

The small degree of standardization that was present in the organizations was present in terms of for instance recruitment procedures, or the signing in of the organization on empty air time slots. Because these procedures were regulated, work had to be performed in a certain order and thus in a standardized way.

dus, wat ik vooral zie is dat het benoemen van mensen bij een commerciële organisatie over het algemeen makkelijker gaat. Ehm...hè, waar hier een commissie is, en een sollicitatieprocedure, god mag weten wat, dat gaat bij een commercieel bedrijf iets sneller, maar wat...belangrijk is, en dat is bij commerciële bedrijven niet anders, maar hier is de structuur, als je nieuwe posities hebt, dat je eerst interne procedures laat lopen, dat is bij commerciële bedrijven geen wet van meden en perzen, maar

The concept of formalization, which involves writing down desired behavior and procedures as well as other important aspect such as the strategy and goals of the organization down on paper by the organization, was barely used in the organizations under study.

Forms of formalization that were present, concerned year plans, quality management plans and core values. For instance within organization C and D being the engineering firms, these organizations formalized their strategy and goals in terms of a strategic plan for the upcoming years, they also had a quality management plan for the entire organization. An example of a form of formalization was given by the HR officer of organization C.

We hebben een gedragscode. Staat ook op intranet. Hoe je dus omgaat met ook externen. Dus ook relatiegeschenken en dergelijke, alles staat in het kader van de bouwfraude.

Also within organization C a formal library and a knowledge management system was present in which previous projects were described and literature concerning subjects was stored. This library and the system were however barely used. Within organization B being one of the public broadcasting firms, core values of the company had been written down in a special booklet which was distributed amongst

new employees. Aside from this, concepts for new shows were stored, but often never reviewed in a database.

In general little formalization was used, organizations did not have highly detailed work routines written down, and the things that were written down were primarily formal year plans and strategic plans for the future, aspects required by the institutional environment.

All four cases that were investigated did use some form of programming, namely indirect programming. Training and education being forms of indirect programming were used in all organizations.

Also all organizations mentioned having many people following an internal career path, this was however more eminent in public broadcasting organization A, and engineering firms C and D, then it was in organization B. All four organizations made use of learning on the job, had special introductory programs for new employees and relied heavily on the informal sharing of knowledge. Within each of these organizations, employees existed with special types of expertise and talents. Through the informal network that each of the employees had and the open culture within these organization knowledge was shared amongst employees. So when knowledge was not available for one employee he would just look for another employee who could help him. Furthermore in the engineering firms this was supported by making expert lists on which the specific expertise of certain people had been written down.

De specialisten lijst, die vergat ik nog....ehm die staat op eh, die staat op intranet maar die hou we dus ook bij, we hebben er voor gekozen, ja we zijn liefhebbers en we, we hebben lol in ons vak en als je lol vind je het leuk om je ergens in te verdiepen. Dus der zijn ook bij ieder vak deelgebiedje in ons vak wat we kennen binnen de afdeling zijn er wel mensen die zich daar net wat meer in verdiepen die ook die taak meekrijgen om bij te houden wat gebeurt er op het gebied van literatuur en als er een lezingprogramma ergens is of een cursus, kijken van joh zou je daar niet naartoe gaan om de state of the art van de huidige kennis tot je te halen. Binnen het bedrijf proberen we dat ook kenbaar te maken, door middel van die specialistenlijst, dus als jij iets wilt weten kun je op die specialistenlijst kijken, oh ja ik moet iets over parkeergarages weten, of parkeergarages daar is een specialist van, dat is die oh, dan bel ik die effe.

Furthermore job rotation was used in these organizations in order to broaden the tasks that could be given to an employee and to train him in various disciplines.

Dus we stimuleren ook dat mensen die bijvoorbeeld, eh meet- en regeltechniek hebben gedaan, dat ze bijvoorbeeld een hele andere...vakgebied kiezen die laten we daar gewoon in doorstromen, dus.. toevallig 1 die dat doet, en die wordt werktuigbouwkundig ontwerper...

The results thus suggest that agile organizations favor indirect programming as they used a lot of training and education while they didn't use much standardization or formalization. This is consistent with the other findings as it leaves the organization with a lot of freedom in adjusting to changes. This way of working does not specify behavior for certain situations, instead it gives employees the knowledge and the possibility of attaining knowledge within the organization in order to deal with any situation.

The fact that all organizations did indeed use some degree of formalization in relation to plans for the future and aspects such as core values and the mission of the organization also shows that organizations adjust their organizational practices concerning structure to institutional pressures. By providing these documents to the outside world it gives people an insight into what the organization does and what it stands for, which can increase legitimacy within the institutional context.

4.5.3 Mutual adjustment

Within each of the four organizations the project groups had relatively high autonomy and performed work independently from the rest of the organization. This suggests a large degree of horizontal decentralization on the project group level. However within projects this was not so much the case as project members were more dependent on one another.

There were little or no liaison devices present in organizations A, B and D however organization C reported to form committees in some cases when they wanted to start new ideas. Although there was little evidence for formal mutual adjustment, all of the four cases did use mutual adjustment to coordinate. All of the four cases displayed heavy reliance on the informal structure of the organization in which the own initiative of employees to speak up and ask questions.

Het is niet zo van eh, nou ik ga in een hoekje zitten en eh..ik loop weg met tien vrienden dus eh...je mot gewoon je muilen open trekken en eh..het scheelt ook al heel veel als je eh..as je wat interesse hebt in je werkzaamheden van bijvoorbeeld je televisie, radio collega's...

This example illustrates that agile organizations use mutual adjustment, but leave this up to the informal interaction between employees. It also suggests that, from the viewpoint of the agile organization, as long as the work is coordinated, there is no need to put this in a structure. This in turn leaves room for adjusting to the environment if the organization deems this necessary, without having to adjust all the regulations as well.

4.5.4 Decision making

The final aspect, concerned with process regulations was decision making. All organizations were characterized by a tendency to delegate responsibility for projects, aside from staffing as is discussed earlier to the level of the project manager. As the chief editor of organization A stated:

Dus in die zin ben ik niet heel directief, maar ik wil het wel allemaal weten. Ik ben erg voor eigen initiatief, maar ik zeg wel altijd, 'jongens, ik moet het wel weten', want ik ben over alles eindverantwoordelijk, en als ik het niet weet kan ik niet verantwoordelijk zijn. Dus dat is wel, wat ik steeds heel duidelijk zeg. Maar daar, daar binnen die afspraak, geef ik ze heel veel vrijheid.

Another aspect of decision making is participation. All four organizations were characterized by openness to ideas from employees. The management involved employees in some decisions and stimulates open communication. As an engineer from organization C implied.

En die slag die maken we altijd door op het niveau van de tekenaar en de constructionisten, bij wijze van spreken gesprekken met mensen te voeren wat zij meemaken, wat ze vinden dat goed gaat, niet goed gaat, en gaande weg ga je dat vertalen er komt een stukje marktstudie bij, en dan met name de middenlaag die high potentials die mogen daar een hoop werk in verrichten.

In all four cases there was a strong tendency of the organization to ask for the input of employees. In organization C and D voices of employees were mainly heard through the works council. But their employees were also encouraged to voice their opinion in regular meetings.

In organizations A and B employees were asked to voice their concerns on the work floor. But these organizations also had a works council. Although organization B just recently organized this.

The strategy of the organization is in all cases mainly put up by the management team although the management states that employees are free to voice their ideas and occasions have been mentioned in which ideas were used in the strategy. This was supported by the following evidence:

Die beslissing daarover is deels door die bilateraal gesprekken die ik met die mensen, heb, omdat ik ook hun input heb, en het deels een vergadering die ik over 2 weken heb, waar ik de hele werkgroep kunst en cultuur bij elkaar heb, waar we alles door gaan lopen, dat ik ook wil horen wat kunst en...wat radio zegt, wat televisie...weet je, dat eh, ehm... uiteindelijk heb ik de verantwoordelijkheid, dus ik zal de knopen doorhakken. Maar ik doe dat op basis van een aantal, op basis van een bepaald proces, eh, waarin ik eh...ook heel erg rekening houdt met de input van de mensen, met de inhoud zoals ik dat zie en zoals zij dat zien, en waar ik ook naar moet kijken is het behoud van

arbeidsplaatsen. He, want ik kan misschien financieel de beste oplossing vinden, maar wanneer de meeste mensen dan eruit moeten, is de vraag of dat wel de beste oplossing is.

Although this evidence suggests a high level of participation, there is also evidence to support a more top-down approach. As a director of organization D mentioned.

Nee, jaarplannen, dat is wat meer de vertaling van de directive, van dit is de grote lijn over een paar jaar, en dat vullen we met het management in, dat wordt niet altijd teruggekoppeld naar al het personeel.

Evidence thus suggests that these agile organizations do indeed ask employees to participate in decision making and strategy planning. However the extent to which the input from employees is actually used, may be less than employees may think.

To sum up the fifth research proposition, the process regulations in these organizations are indeed structured to support reconfigurability of resources. This however comes with several nuances.

The interchangeability of tasks is not as high as was expected, there was a strong type of mutual adjustment by means of the informal structure and the extent to which the voices of employees were actually used in decision making and thus the level of participative decision making was limited.

The fact that certain organizational practices concerning structure such as formal liaison devices and the interchangeability of tasks were not present in organizations or were not used as much as was expected may have to do with the instrumental approach to structure which these organizations use.

Formal liaison devices can –in times of fast changes- inhibit behavior as these are elements of structure that are not easily changed. If an organization creates a special position for improving cooperation between project teams, and the environment changes, the position created may no longer be useful. However in such a case, it would take the organization a long time to get rid of someone due to protection of the worker in terms of labor regulations. As such it works better for an organization to improve the informal culture as a means of mutual adjustment, and not use any organizational practices concerning structure unless they are absolutely necessary.

Furthermore the fact that work was not as interchangeable as expected can be explained by stating that in all cases these organizations were primarily focused on the projects they were working on. This means that within these organizations, finishing a project, with the highest quality is most important. In order to accomplish this a trade-off may take place between the interchangeability of work and the

expertise needed. As the expertise is needed to finish the project with the best quality, the interchangeability of work may be less important to the organization. They will thus try and improve the interchangeability –once again the argument of instrumental use- but not at the expense of the expertise present within the organization.

4.6 Proposition 6 *“Agile organizations will be influenced by their institutional environment in their use of structural practices”.*

The sixth research proposition was concerned with the influence of institutional pressures on the organizational practices concerning structure used in these organizations. When comparing the two engineering firms with the two public broadcasting organizations it became apparent that (as was suspected) the public broadcasting firms perceived more institutional pressures than the engineering firms.

4.6.1 Normative institutional pressures

The influence of normative pressures was almost absent with the engineering firms C and D, there were normative pressures visible within public broadcasting organizations A and B. These did however not influence organizational practices concerning structure they namely influenced the scalability of the workforce.

4.6.2 Mimetic institutional pressures

Evidence of mimetic institutional pressures was present in the context of the public broadcasting firms only with organization B. Organization B acknowledged that their organizational practices concerning structure were set up in a way that was “just works” and this because it “works well with other organizations” implying the influence of mimetic pressures. As the following example illustrates.

Nee, ik denk de interne organisatie, is ook organisch gegroeid, maar omdat wat ik net zei, het werk gewoon goed in bedrijven, niet voor niks is dat na zoveel jaar bij bedrijf dat dat goede structuren zijn met dat bestuur wat wat meer erboven zit en afdelingshoofden en daarbinnen de periodieke overleggen en de functioneringsgesprekken. Dat werkt gewoon goed, dus ja dat is gewoon normaal, bijna normaal, ja eigenlijk gewoon logisch nadenken, en dat is niet iets opgelegd.

In terms of this example, mimetic pressures thus influenced the organization in adapting periodical evaluation (which is part of the planning and control systems within an organization) and the separation between management and control (which is part of the process regulations of an organization). No evidence of similar

influences was found in organization A, making it difficult to determine whether this was characteristic for this sector or just for this organization. It can be argued that other organizations would respond in a similar way, however there is no evidence to support this argument.

4.6.3 Coercive institutional pressures

Coercive pressures were present in all cases. Engineering firms were mainly influenced in their use of organizational practices concerning structure by coercive institutional pressures.

4.6.3.1 Engineering firms

Coercive pressures influenced these organizations in that they forced some degree of participation (through the works council present in the organization), a degree of formalization (in terms of communication to the outside world) and a degree of standardization of certain business processes (through rules concerned with labor relations) upon the engineering firms.

The participation of employees in the strategy of the business and the general business process was achieved by the works council of the engineering firms. The works council actively influenced the organizations used of certain organizational practices concerning structure. The works council was for instance used as a means to communicate messages to employees. But was also represented the employees and voiced their opinions to the management of the organization. And as the works council is the result of institutional pressures, this implies a certain degree of participation of employees in the general business process by institutional pressures. This was illustrated by the following example of organization C.

Ja, ja, wel degelijk, als wij iets signaleren, daar hebben we het heel veel over, over interne opleidingen, verbetertrajecten, dat soort zaken, daar wordt in gespard met de directie, omdat wij als OR signalen krijgen van de achterban, van 'joh, dat zou beter kunnen' of..eh, 'we hebben nou zo'n cursus gehad, en eigenlijk vinden we dat uien' ..dat geven wij wel degelijk door. Vergis je niet in (.....), het is een enorm platte organisatie. De deur staat bij iedereen open. Dat is..wat wij meer hebben is de reacties van mensen die net niet over die drempel durven stappen, maar er is hier niks wat je let om bij de allerhoogste naar binnen te stappen. Het is een geweldig open, eh.. open club wat dat betreft. Dus het is niet een eh..hunnie en zullie, niet wij zij, dat gaat kriskras door elkaar heen.

Coercive institutional pressures also forced a certain degree of formalization (thus the writing down of certain important aspects of the work on paper) upon the organization, in terms of annual reports,

quality management programs and other plans. An example of this is given in a quote by the general director of organization C:

Nouja, ik denk dat je, dan ook bedoeld het kwaliteitsmanagement systeem wat wij hanteren, daar zijn wij voor gecertificeerd door (...) dat zeggen wij altijd over, daar krijgen we eigenlijk nooit vragen over. En we hebben nu het duurzaamheid- en milieubeleidsplan opgesteld, en ja, mocht de klant daar, wat meer ins en outs over weten, dan kunnen we dat ook ter beschikking stellen. En nouja, dan heb je natuurlijk financiële zaken, als jaarverslagen enzo, maar, dat zijn een beetje de dingen waar men om vraagt.

A final way in which coercive institutional pressures were found to influence organizational practices concerning structure is through procedures that had to be followed, which were obliged by the institutional environment. Within projects, this for instance includes following a procedure for getting a certain permit for construction purposes. In order to get such a permit, the organization has to fill out all sorts of details, and people have the ability to object to those permits etc. This means that the organization can not start on certain aspects of the work without such permits, resulting in a certain order in which the work is done, thus implying a degree of standardization. Another example of how institutional pressures can endorse standardization is seen in case of the reintegration of employees who have been sick for a long time. The fact that permits can influence the work of organizations is illustrated by the following example of organization D.

Dat zijn de vergunningen de hele gemeentelijke en als je provincie eh het rijk inspraak procedures, ja daar kunnen allerlei kinken in de kabel komen, ja we zitten toch in een veel juridische maatschappij dan ook weer 30 jaar gelden dus eh. Er wordt veel vaker wordt er bezwaar aangetekend tegen een project, waarbij tot aan de rechter gegaan wordt, en dat heeft invloed op ons werk.

Coercive pressures thus influence engineering firms in that they impose a certain degree of formalization, standardization and participation on organizations.

4.6.3.2 Public broadcasting firms

In comparison, the public broadcasting organizations also faced coercive institutional influences. These coercive pressures resulted in, the creation of positions within the organization to deal with the demands made by these institutional pressures, standardization of certain business processes, the formalization of projects and participation through the works council.

Because coercive institutional pressures force organizations into a lot of paper work and legal issues, and because of the fact that public broadcasting firms have to outsource certain activities, a number of

extra positions has been created within the organization to deal with these matters. As the following examples illustrate.

Soms is het ook iets waarvan ik denk van ja het is incidenten politiek geweest want er is 1 biba boerderij, of 1 eh belspelletje wat niet kon, geweest en dan wordt zo'n [lange] wet voor bijgesteld, die een bureaucratie met zich meebrengt waar je eigenlijk extra mensen voor moet aannemen, die extra overhead met zich meebrengen en die ook de maakprocessen nog, nouja bijna kunnen verstoren...

je ook moet uitbesteden aan buitenproducenten, maar nee we maken dus niet alles zelf kijk als een buitenproducent met een idee komt, dan gaan zij dat ook vaak voor voor ons maken, en eh dat kunnen zij doen dat zij eh uiteindelijk gewoon een tapeje inleveren iedere week en wij zenden dat dan uit.. en we hebben dan wel nog iemand van hier die mee kijkt met ze en die ook uiteindelijk eindverantwoordelijke is en namens (.....) ook mag ingrijpen in de montage of de keuzes van.. die der gemaakt worden. En dat is maar één iemand, de commissioning editor die wij hier hebben...

Coercive institutional pressures also influence the standard business process in that they prescribe the way in which people are hired. According to the quote stated below, this involves a lot of procedures. This suggests a certain degree of standardization, at least in the way people are hired, which (as the quote shows) may not have been present weren't it for coercive institutional pressures.

dus, wat ik vooral zie is dat het benoemen van mensen bij een commerciële organisatie over het algemeen makkelijker gaat. Ehm...hè, waar hier een commissie is, en een sollicitatieprocedure, god mag weten wat, dat gaat bij een commercieel bedrijf iets sneller, maar wat...belangrijk is, en dat is bij commerciële bedrijven niet anders, maar hier is de structuur, als je nieuwe posities hebt, dat je eerst interne procedures laat lopen, dat is bij commerciële bedrijven geen wet van meden en perzen, maar

As was the case with the engineering firms, public broadcasting firms also had a certain degree of participation that can partially be attributed to the works council. Organization B did not yet have a works council but was in the process of forming one.

A degree of formalization was present in the public broadcasting organizations, organization A for instance sent internal bills.

Ehm, en..en kijk, of wij nu de rekening sturen aan eh..want wij sturen natuurlijk ook intern rekeningen, of wij het nu sturen aan..de rekening sturen aan (.....), of aan..eh..noem eens even een..(.....)..eh, (.....), (.....), ofzo, maakt natuurlijk helemaal niks uit.

And organization B had a formal yearplan.

Maar uit een wil zelf, eh het goed bestuurlijk in te richten hebben opgetuigd, het MT is daar ook een voorbeeld van, dat is niet van bovenaf opgelegd, dat is. Alleen bepaalde eh...jaarplannen en dat soort dingen, evaluaties die komen wel voort uit de regelgeving die eromheen is, wat er van verantwoording van je verwacht wordt.

A final important coercive pressure influencing public broadcasting firms is the fact that they are supported by government funding which may in turn explain the strong top-down focus of these organizations on money and people. The fact that public broadcasting firms are paid for by government funding has certain implications for the business process. The programs they air, the people they hire and the buildings they own are paid for by tax payer money. Because they are funded in this way, a large body of legislation is devoted to these organizations. It also implies a certain responsibility towards the public that they spend the money they get in the right way. This may explain the strong steering on project staffing and finance which was apparent in the public broadcasting firms. If the organizations would spend money on people or equipment in the wrong way, this would threaten their legitimacy. Thus it is argued that in order to maintain legitimacy, management applies strong steering on staffing and finance.

Making use of money in the wrong way, would seriously threaten the legitimacy of the organization as was stated by the chief editor new media of organization B:

Want je moet gewoon zo enorm uitkijken dat je niet met publiek geld eh...dus nogmaals als je aan de noodrem trekt dat mag van niemand niet, maar als je met publiek geld, er voor zorgt dat een ander bedrijf, daar beter van wordt, door reclame te maken bijvoorbeeld, ja dan ben je echt heel erg zwaar de Sjaak. Dus je moet gewoon soms, enorm goed uitkijken.

The public broadcasting firms thus faced a number of similar coercive pressures as the engineering firms. Contrary to the engineering firms, the public broadcasting firms actually created positions to deal with the consequences of some institutional pressures. An explanation for this fact may be that the frequency with which these pressures influence the organization is higher with the public broadcasting organizations than they are with the engineering firms.

Summarizing the above, both engineering firms as well as public broadcasting firms face institutional pressures that influence their organizational practices concerning structure. Both pairs of organizations are primarily influenced by coercive institutional pressures, there are however some situations in which mimetic pressures also influence the organization. Normative pressures are present in the context of the

public broadcasting organizations, these however do not affect the organizational practices concerning structure used within these organizations.

Because of coercive institutional pressures, organizations were forced to adapt a certain degree of participation, standardization, and formalization. In case of the public broadcasting firms, extra positions were even created in order to deal with these pressures.

The institutional pressures that were found, limit the freedom that organizations have to use the organizational practices concerning structure in a way that supports an agile configuration. For instance a certain degree of standardization and formalization was involved which may have limited an organizations attempt to become agile. This is consistent with ideas voiced by DiMaggio and Powell (1983). However on the other hand, the fact that the influence of institutional pressures results in a degree of participation of employees implies that institutional pressures may also facilitate an organizations attempt to become agile.

4.7 Proposition 7. *The higher the degree of institutionalization the higher the tendency of agile organizations to use a more compliant strategic response to institutional pressures influencing their organizational practices concerning structure.*

The data suggests that the way organizations respond to institutional pressures differs per organization. There are however some common trends in the way the two pairs of organizations responded to the influences of institutional pressures on their organizations practices concerning structure.

4.7.1 Engineering firms

The engineering firms were influenced by institutional pressures in their use of certain organizational practices concerning structure as these forced a certain degree of participation, standardization and formalization upon the organization. In response to these pressures, the engineering firms implemented a strategic response which was similar to compliance.

In terms of participation, both engineering firms actively involved the works council into the decision making process. The works council was also used as a two way communication channel between the employees and management. This is illustrated by the following quotes.

In organization C,

Wij zijn daar zeker bij betrokken, en een van de belangrijke dingen bijvoorbeeld, die spelen in dit soort zaken is dat eh, je bent als OR en als directie natuurlijk bezig met dit soort zaken, vooral de directie is ermee bezig..en wij worden goed op de hoogte gehouden en..en denken mee waar mogelijk..

And in organization D,

We worden gewoon om onze mening gevraagd, en als we daar ter zaken doende input leveren wordt dat meegenomen, zeg maar. Dus dat wordt heel duidelijk gebruikt gemaakt van de OR in de zin van onze klankbordgroep. Er wordt ook gebruik gemaakt van de OR in gewoon top-down het, het mededelen van wat willen we zeg maar. Daar, dat vinden wij dan grappig anekdote, maar er is eens een keer iemand die heeft daar een onderzoekje gedaan, dat bleek de meest effectieve manier van communicatie van de directie naar de werkvloer, te zijn via de OR. Daar zijn we ons van bewust, dat vinden we op zich niet zo erg, ehm...dat verschaft ons natuurlijk ook wel een positie zeg maar om eh.. nouja, dat, dat andersom het kanaal is dat er ook naar ons geluisterd wordt als wij zeggen "ja maar de werkvloer vindt dit", dat we daar verder niet over gaan dim-dammen

In terms of standardization, although the HR department of organization D acknowledged that these regulations implied a very bureaucratic way of working they complied with procedures concerning for instance sick leave and re-integration of employees. This is illustrated by the following quote.

Bijvoorbeeld je hebt met ziekteverzuim te maken, en re-integratie trajecten, dan zou je misschien als werkgever wel, en vanuit goed werkgeverschap hoor dat vooropgesteld, zou je die processen soms anders willen laten verlopen, maar dan krijg je natuurlijk het hele ritueel van rapportages, en re-integratie intern extern, eh...nog een keer een bureau inschakelen om eh...ja te begeleiden, en soms weet je ook gewoon dat iets niet meer terug kan keren in het eigen werk. Maar dan moet je toch dat heel pad aflopen en dan kun je eigenlijk alleen maar meedoen hè...

Another example of compliance to standardization was the way organization C handled procedures concerning the attaining of permits for constructions etc. As is shown in the following quote.

Dan heb je de lokale overheden, en eh, de centrale overheden die regels hebben, eh, daar graag...voldoende wetvergunningen en milieuvergunningen dat soort zaken, het bouwbesluit waaraan je je moet conformeren...

Both examples show that these organizations confirm to the demands laid down by the institutional context and confirm to these expectations.

Concerning formalization, another compliant response was observed in the engineering firms as they formalized their annual reports, quality management systems and other important plans that were expected of them by the institutional environment, as the examples illustrate.

Nouja, ik denk dat je, dan ook bedoeld het kwaliteitsmanagement systeem wat wij hanteren, daar zijn wij voor gecertificeerd door (...) dat zeggen wij altijd over, daar krijgen we eigenlijk nooit vragen over. En we hebben nu het duurzaamheid- en milieubeleidsplan opgesteld, en ja, mocht de klant daar, wat meer ins en outs over weten, dan kunnen we dat ook ter beschikking stellen. En nouja, dan heb je natuurlijk financiële zaken, als jaarverslagen enzo, maar, dat zijn een beetje de dingen waar men om vraagt.

Engineering firms thus used a compliant response to institutional pressures influencing their organizational practices concerning structure in all situations. This is contrary to expectations as it was expected that because of the relatively low degree of institutional pressures, these organizations would use a more defiant or innovative response.

It is possible to argue that finding an innovative response or defying these coercive pressures would involve more problems and take more time for the organization than simply complying to them. This supports the idea that these organizations use an instrumental approach, possibly not only to organizational practices concerning structure, but also in the way they react to institutional pressures. It maybe so that these organizations just look at what works best, and what takes as little effort as possible when it concerns aspects not directly related to the product they deliver.

4.7.2 Public broadcasting firms

The public broadcasting organizations resided in a highly institutionalized context. The number of institutional pressures influencing these organizations was larger than those influencing the engineering firms. Coercive institutional pressures, similar to the case of the engineering firms also influenced the organizations. These pressures forced a certain degree of participation, standardization and formalization upon the organization. However contrary to the engineering firms, with the public broadcasting firms, special positions within the organization were created in order to deal with the requirements of the institutional context.

A degree of participation of the workforce was achieved through the involvement of the works council in the decision making process of organization A. As was illustrated by the following quote:

als OR en dat heb ik in ieder geval als voorzitter heel erg gedaan, van 'luister directeur, wij hebben een gemeenschappelijk belang, dat is het welzijn van de)....'. Jouv invalshoek is een wat bredere dan die van de OR. De OR praat vanuit het personeel, maar we hebben wel alle twee hetzelfde doel voor ogen. Als je daar nou steeds aan denkt als directeur zijnde, dat wij niet als OR er zijn om een tegenwicht voor jou te vormen maar juist, dat we gezamenlijk..en dat wij ook daar hè...het personeel bij kunnen betrekken..als we dat gezamenlijk inzetten'. Ja, en je

kan de rolverdeling wel met elkaar afspreken en die vertrouwensband met name met elkaar opbouwen. Ja, dan denk ik dat je als OR echt van een grote meerwaarde kunt zijn.

Organization B, was after a long defiance of institutional pressures to form a works council in the process of forming one. The reason for defying these pressures was that until now the organization did not deem it necessary to have one although it was obliged by labor law. As one informant stated:

We hebben wel recentelijk nog besloten dat er een ondernemingsraad moet komen bij ons, dat hebben we heel lang niet gehad. Eh, omdat we dat ook niet echt nodig vonden en we doen wel een paar keer per jaar, hebben we een meeting in de kantine waar (.....) eh even het grote nieuws voor de komende paar maanden, wat er is gebeurt en als er bijzondere dingen zijn gebeurt.....

He als het aan ons ligt hoeven we geen OR want van dan dat gedoe allemaal weer want het is gewoon niet nodig en als jij een klacht hebt dan loop je gewoon bij (...) naar binnen en dan zeg je van ja dat kan echt niet wat er nu gebeurt, en dan heb je echt altijd gewoon een luisterend oor maar dat kan natuurlijk tot op het, volgens mij is altijd het gewoon hardcore verplicht bij meer dan vijftig man is het.....

As was already highlighted in the previous paragraph, a certain degree of standardization was implemented with the public broadcasting firms. This in terms of procedures for hiring, but also in relation to the procedure for signing in to empty slots of airtime, which resulted in a certain order and thus a degree of standardization in which the work is done. The public organizations in this study, complied to these pressures, as the example illustrates.

Wij zijn dan de enige omroep denk ik die alleen maar zo'n beetje op (.....) uitzend dus wij hebben...Ja, waar heel veel omroepen een grote basis hebben, (.....), dan weet je dat dat gaat komen, dan kun je eens een jaar aan werken, daar komen veel bezoekers op af, krijg je veel geld voor, dus dat geeft gewoon heel veel zeke heid. Ehm, maar dat is dus ook heh, het ook niet alleen die tijd eh die je hebt om iets te maken maar ook wanneer je weet dat je ook echt het geld krijgt voor de website wat je hebt gevraagd eh, als je, ja daar moet je eigenlijk wel op wachten.

Compliance to institutional pressures was also found concerning the formalization of business related documents, such as annual year plans and project descriptions. As was illustrated by the director of organization B.

Één uitzondering, dat is ons jaarplan, hè, het kan zo zijn dat (.....), onze baas televisie zegt, "ik wil meer drama, en ik wil meer op (.....) programma's gaan maken", nou dat is letterlijk zo. En dan gaan we 1x per jaar met hem zitten, dat doen we samen. Dan interviewen we hem eigenlijk, zeggen we "nou, welke doelen heb je nu voor je afdeling?", dat zegt hij, van "ja, ik wil meer drama, minimaal 2 series en ik wil minimaal 5 nieuwe formats voor (.....)". Ik noem

maar wat, dat zeggen we vast, en wij controleren, en dat lijkt heel schools, maar valt wel mee hoor, die doelen zoiezo aan het eind van het jaar. We moeten ons verantwoorden, willen we niet alleen, moeten we ook.

In order to comply to the requirements made by the institutional environment, organizations even adapted special positions to make sure that the requirements were met. Examples of this are a central position for finance, a position for managing outsourced productions and a position to deal with legal issues.

In conclusion the assumptions made concerning the strategic responses of organizations in different institutional contexts were not validated by the research. Mostly organizations complied with institutional pressures, which is contrary to expectations. And even though no works council was present in organization B, they were in the process of forming one, thus giving in and complying to institutional pressures. Compliance was used in the engineering firms as well as the public broadcasting organizations. In order to comply to these pressures, with the public broadcasting firms, special positions were created to deal with these pressures. These were not created with the engineering firms, suggesting that this may have something to do with the frequency with which these organizations deal with institutional pressures.

4.8 Other findings

Aside from the evidence surrounding the research propositions some other interesting findings have presented itself during this study. Two findings that very apparent in all organizations:

1. a focus on the individual initiative of employees
2. a focus on people being intrinsically motivated
3. institutional embedding (an innovative response) in order to buffer the effects of defying the institutional pressures

All of the four organizations that were researched showed that they relied heavily on the initiative of employees for many work related aspects. They relied on people taking initiative in developing themselves, in establishing their own career path but also in the work process and voicing their own opinion. Many informants stated that it was for instance up to the own individual employee to make sure the work was finished in time, and that the employee in question asked for help in case of problems. This was not something the manager or project leader would do for them. Another example is that employees were expected to determine their own career path by doing the projects and following

the extra training exercises they saw as interesting. This was also something which depended on the individual employee making an effort.

All organizations relied or even demanded intrinsic motivation to be a key aspect in employees. They hired and kept people that were intrinsically motivated by the work they were doing, who almost as an informant stated: “would do the work, even if they wouldn’t get paid”.

Want zijn we, we zijn vooral een groep van techniek liefhebbers, en dat zie je dus ook wel in het feit terug komen dat we geen eh, geen management structuur hebben met een directeur die hele dagen aan het managen is maar daar zoveel mogelijk proberen in kleinere groepen te werken met techniek bezig te zijn tot aan het hoogste niveau.....

These findings further support the idea that the agile organization will not organize or structure an aspect of its organization if it is not absolutely necessary. Through having employees that show a lot of own initiative and are intrinsically motivated to do the work, they further facilitate the informal coordination of the work.

A final interesting result of this research is that public broadcasting organizations used an innovative response to more general institutional pressures. These do not directly affect the organizational practices concerning structure, they are however imperative to the survival of the organization.

Both public broadcasting firms used an innovative response to certain institutional pressures. This innovative response also called “institutional embedding” was used in order to buffer the effects that certain actions of the organizations may have on the legitimacy of the organization. By establishing relations with politics, with other public broadcasting firms and private subcontractors as well as by using corporate branding, both organizations attempted to show the general public as well as politicians their added value. In this way they attempted to attain legitimacy and secure their survival.

This was illustrated by a quote from organization A:

hè na die dreigende eh, opheffing van eh, een jaar of 4-5 geleden, met mevrouw Van der Laan, is er natuurlijk wel een eh, een bewustheid gegroeid van ‘ja, dat kan ons zomaar gebeuren, en wat zijn dan de alternatieven, of hoe voorkom je dat’.

En wat is dat dan, verankering?

Nou, dat betekent dat je in de..in de eh, dat je aansluiting zoekt bij eh, belangrijke maatschappelijke organisaties, die eh, waar je zo'n goede banden mee hebt en zo intensief mee samenwerkt, dat die ongetwijfeld in beweging komen eh, als er wat zou gebeuren. Dat die als schild kunnen dienen of dat die kunnen eh, lobbyen, of..maar..of ook dat dat feitelijk zo aan elkaar verbonden is dat die enorm gaan piepen als daar wat gebeurt.

And from organization B:

En ik kan me ook voorstellen, dat zag je bij de (...) mooi dat, (.....) die is ook heel erg bezig met de politieke lobby, en het beïnvloeden van wat er in Den Haag gebeurt om toch vooral te zorgen dat de (...) blijft overleven.

Dat gebeurt hier natuurlijk ook hoor..

Ja is dat..

Ja, ik ben goed bevriend met (.....) en daarom dat ik iets meer van, dat hij dat dus wel moet doen als voorzitter, dus wij maken ook gewoon met alle partijen en de media deskundigen van de partijen afspraken voor [?]... Dus dat doen (.....). Gelukkig, dat moeten zij doen.

Thus by maintaining and establishing relationships with parties that exist within the institutional context, such as politicians, funds, museums and the general public. These organizations try to become so embedded in their institutional context that, when they would be threatened in their existence, other parties would voice their opinions to save the organization from its demise.

The public broadcasting firms occasionally try to review and sometimes stretch boundaries that were set by their institutional environment. They challenge norms and values set by society to create societal awareness or just in order to make interesting television. An example of this is that these organizations report and challenge the opinions voiced by the government and by researching some members of parliament have for instance weakened the position of some political parties, which sometimes makes them unwelcome guests.

An example of organization A's determination to seek these boundaries of institutional pressures is given below.

Ja zeker, denk het wel ja. Nou dat maakt het ook wel eh, kijk ik vindt zelf het interessante, omdat wij niet politiek gebonden zijn, dat bedoel ik, eh, dat maakt het eh, maakt het heel interessant. Want wij staan gewoon voor een soort journalistieke onafhankelijkheid, en voor eh, onze eigen in vrijheid..onze eigen vrijheid om creatief te zijn, en ja, en..en dat bewaken wij ook enorm. Dus daarmee kun je..dat bedoel ik daarom zullen wij per definitie de grenzen opzoeken van de mensen die regels aan ons willen stellen. Maar tegelijkertijd zijn wij natuurlijk wel bewust eh,

nogmaals, eh, van onze rol. Wij weten ook wel wat programma's teweeg kunnen brengen. Ik bedoel eh, je kunt natuurlijk echt...wij zijn opinievormend, dus eh...

Organization B also actively seeks the boundaries of the institutional context, as is seen in the following quote.

Nee, dat is wel, als je het item (.....), dat maakt wel even weer wat tongetjes los, en (...) die met een auto een flietspaal uit de grond rijdt, dat zijn dingetjes, nouja die maken toch wel weer tongen los, maar daar hebben we er de afgelopen tijd niet meer zo heel vele van gehad. De (...), was een spraakmakend eh...fenomeen, ik bedoel daar heeft echt, eh...3,4 maanden lang de hele wereld over eh....gesproken. Ja, kijk, dat zijn dan ook de andere uitersten, dat zijn dingen die hoop je jaarlijks een keer terug te krijgen,

In case of organization B the fact that the organization actively sought these boundaries of institutional pressures lead to the organization having to hire a full-time attorney to deal with these issues. In this way they tried to limit the threat to their legitimacy which a certain action could have to their organization.

Both organizations saw seeking the boundaries of institutional pressures as an important role of their organization. In their role as a “guardian of democracy” Rosenthal (2006) they found it important to raise awareness for certain societal issues, leading them to challenge institutional pressures.

Organization A complied with many coercive pressures. However on one aspect within organization A, there was a strong normative pressure of the journalistic profession. As soon as some very interesting story came along, or something spectacular in society happened, employees were assumed to work a lot of overtime to cover the story. This was even rewarded by management. Employees in those times made a lot of hours. In response to the question if the employees thought they were pushed to work to hard, the manager stated:

Nee, ja, dan heb ik een probleem met ze. Want dan moeten ze in een koekjesfabriek gaan werken.

In this case the normative pressures of journalism were stronger than the coercive pressure of abiding to labor law, resulting in the organization actively defying the coercive pressure of labor time.

By embedding themselves in the institutional context these organizations achieved the legitimacy they needed to be able to sometimes seek the boundaries of institutional pressures or even actively defy pressures when they think this is necessary. These organizations defied the institutional pressures because in their opinion. Organizations that exist within a highly institutionalized environment will oppose institutional pressures with a defiant response, when they think it is more important to maintain

integrity as journalists, create social awareness, be rebellious or when they think something is “unnecessary”. This once again suggests a more opportunistic approach, even to institutional pressures. In this sense, organizations that exist within a highly institutionalized environment depend on finding a balance between defiance and compliance with institutional pressures.

This research shows that organizations in a dynamic environment use a flat structure, a broad task scope and complex tasks. Furthermore, organizations in a dynamic environment use low standardization of tasks, low formalization and indirect programming through extensive training and education. They focus on informal relationships and low degrees of liaison devices in the formal structure. Coordination within these organizations for a large part stems from the informal structure, in which employees are encouraged to show initiative. Agile organizations also use delegation and participative decision, however this is not used in all situations and descriptions of a number of situations have shown that top-down decision making is also use.

An important result of this study is the fact that the engineering organization use multidimensional steering in the normal business process, but use a more dominant, one dimensional approach as soon as a crisis appears. This conclusion suggests that an integration of both the assumption that strategy is best aimed at one dimension as well as Strikwerda’s (2008) perspective that organizations should best use a multidimensional approach might be desirable.

Further organizations are influenced in their use of organizational practices concerning structure by institutional pressures. These pressures influence the degrees of formalization, standardization and participation in organizations. The organizations in this study used a compliant response to these pressures. Also evidence suggests that in general these organizations have to balance between pushing the boundaries of the institutional context and complying. The extent to which they can push these boundaries by using “institutional embedding”.

As an overview, the results which have been gathered in this study are presented in the following table:

Table 4. Results

Actual structure		Not agile	Agile organizations
Basic organisational form			
Grouping		one dimensionX/x	multiple dimensions *(P1)
Hierarchical levels		many (tall structure)X/x	few (flat structure) *(P2)
Functionalization of mgt.		highX/x	low *(P3)
Planning and control systems		elaborateX/x	rudimentary *(P4)
Process regulations			will support fast reconfigurability of resources *(P5)
Task specialization			
● <i>scope of task</i>	project lvl	narrowX/x	broad
	individual lvl	narrow x/X.....	broad
● <i>depth of task</i>		simpleX/x	complex
● <i>interchangeability</i>		low ...x/X.....	high
Direct or indirect programming			
● <i>standardization</i>		highX/x....	low
● <i>formalization</i>		highX/x....	low
● <i>training and education</i>		lowX/x	high
Mutual adjustment			
● liaison devices	formal	manyX/x	few
	informal	many x/X.....	few
● horizontal decentralization	project lvl	lowX/x	high
	individual lvl	low ...x/X.....	high
Regulation of decision making			
● delegation	key resources	low X/x.....x	high
	non-key resources	lowX/x	high
● participation		lowx/X.....	high
Influence of institutional pressures			
● Normative		low x....X.....	high
● Mimetic		low x....X.....	high
● Coercive		lowx.....X	high
Strategic response used			
● innovative		little X/x.....	often
● compliant		littleX.....x	often
● defyant		little x....X.....	often
x= engineering firms			
X= public broadcasting firms			

5 Conclusion

The main research question in this study was concerned with the way in which organizations use organizational practices concerning structure in dynamic environments. It was argued that these had to be attuned to enable fast reconfigurability of resources. The results of this study show that agile organizations enable fast reconfigurability of resources through their structure in a number of ways.

The organizations under study used a multidimensional form of organizing. This makes sure that information is gathered from all aspects relevant to the organization. Combined with a fast flow of information achieved through a flat structure, makes the organization aware of changes but also gives management good information in order to deploy resources in the right place at the right time.

Organizational practices concerning structure are further attuned to strengthen but not hinder the reconfiguration of resources. The multidimensional form makes sure that people and resources are in constant shift, between different parts of the organization.

By using an instrumental approach to structure, these organizations manage to align and realign their organization with the environment. With instrumental, meaning that these organizations will not set up a procedure, formalize or in general structure something if it is not out of high necessity or in order to gain legitimacy. Coordination primarily takes place through informal meetings, which are also stimulated by these organizations.

The approach to structure found in these organizations is consistent with ideas voiced by Eisenhardt and Brown (1998) and Dyer & Schafer (2003). Organizations in dynamic environments use structure as a tool, not as a handbook or manual on “how to do things”. By using a healthy combination of informal and formal structure (with the emphasis on as little formal structure as possible), these organizations can rapidly adjust to changes in dynamic environments.

Another important result of this study is that in case of crisis the engineering firms displayed a shift from a fully multidimensional form of organizing towards a multidimensional organization with one dominant dimension. This suggests that the way in which organizations organize in dynamic environments may well be dependent of the situation. It can be argued that as long as the organization uses multidimensional steering, the organization is able to shift towards a more dominant dimension (in these organizations the product dimension) in times of crisis. In this way the agile organization uses the

benefits of both forms as it can diversify the resources across multiple dimensions in normal business times, but use all of its resources for one dimension as soon as it is needed.

Other results from this study render partial or even no support to previous research. Partial support for previous attempts to define practices used by agile organizations is found in the areas of horizontal decentralization and different forms of planning and control systems. Agile organizations use rudimentary forms of planning and control systems on the level of the individual, but not on the level of the project, partially contradicting Volberda (1998). And also, agile organizations according to this research use high levels of horizontal decentralization on the project level but not on the level of the individual.

No support was found for earlier assumptions made Volberda (1998) concerning the functionalization of management. Contrary to Volberda (1998) (based on Mintzberg, 1979), who states that agile organizations will use low functionalization of management, this research finds that agile organizations in fact use relatively high degrees of functionalization of management. This did however not impair manager's ability to make decisions independently as the division of responsibilities was very clear and in times of crisis the dominant form of grouping enabled an organization to make quick decisions.

The second research question referred to the institutional context surrounding agile organizations. It was formulated as "How do institutional pressures hinder or facilitate agile organizations and the practices concerning structure they incorporate?".

This study suggests, as is voiced in research by Paauwe (2004) that the institutional context has an impact on the way organizations can use their organizational practices concerning structure. More specifically institutional pressures limit organizations use of organizational practices concerning structure.

Engineering firms were hindered in their use of organizational practices concerning structure by coercive institutional pressures. Because of the coercive institutional pressures present within the institutional context of their sector, the organizations applied a small degree of standardization (in terms of work order and procedures) and a small degree of formalization (e.g. annual reports, quality management systems etc.). Also a degree of participation was achieved by the influence of these coercive pressures in terms of involvement of the works council.

Public broadcasting firms were influenced by coercive institutional pressures in their use of organizational practices concerning structure. This resulted in the use of a degree of formalization, standardization and participation, almost similar to the engineering firms. Aside from these organizational practices concerning structure, coercive institutional pressures imposed extra positions on these organizations in order to deal with the demands made by the institutional environment. These influences thus limited the freedom of management to adapt structural practices in the way they want.

The public broadcasting firms displayed a more centralized steering on key resources compared to the engineering firms, this may have something to do with the fact that the financial resources are given to them by the institutional environment and are thus needed to be used correctly in order to maintain legitimacy.

Both the engineering firms as well as the public broadcasting organizations responded to institutional pressures primarily with a complying strategic response.

Both public broadcasting organizations also used institutional embedding in order to compensate for times in which the organization thought it was important to stretch the boundaries of institutional pressures. This stretching the boundaries was done when the organization viewed this as the organizations task or just in order to make nice television programs.

The results all imply a similar opportunistic way of dealing with institutional pressures as was used when dealing with organizational structure. The organizations studied comply with institutional pressures as long as they see no point in defying them. As soon as they think it is important to defy pressures, they will. However in order to preclude the possible negative effects it may have on the organization, they embed themselves in the institutional context.

Apparently if organizations find something important, or deem something usefull, they will act. In terms of organizational structure they will organize, in terms of institutional pressures they will defy. However as long as nothing interesting happens they will just let things be. Meaning that with structure, they will not structure, and in terms of institutional pressures they will just comply and make sure that they attain enough legitimacy that they have the ability to defy, next time something important happens.

6 Discussion

This study provided some meaningful new insights into organizations that exist in a dynamic environment. Organizations in this study enabled fast reconfigurability of resources by using an instrumental approach to structure. By combining this with an inflow of information from multiple dimensions and a fast flow of information from top to bottom, these organizations make sure that they know how, where and when they need their resources. And by using a multidimensional structure and central steering on key resources in times of need, they are able to put resources where they are needed great ease.

Evidence suggests that agile organizations can both use a multidimensional form of steering as well as a more dominant form of steering one dimension, this dependent on the situation. This study also highlights the importance of the initiative of employees as well as the informal structure for coordinating efforts and resources in these organizations.

Results render no, or partial support for some of the research propositions. For instance no evidence was found for a low functionalization of management as was assumed by Volberda (1998). Both project leaders and hierarchical managers were present in all organizations resulting in a structure with a reasonable degree of functionalization. That this proposition was not supported can be alternatively explained by the project and hierarchical managers both having a very clear and distinguished set of responsibilities, which in turn leads to a fast response even with high functionalization of management. The fact that a dominant form of grouping was used in times of crisis further undermines the importance of having a low functionalization of management.

On basis of these arguments the management may in a conceptual sense be highly functionalized however in the practical use, their responsibilities may be so clearly divided that this does not affect the ability of the organization to be agile. Furthermore the great number of meetings present in each of the organizations may compensate for problems that may arise due to some higher degree of functionalization.

Other results that were not in line with the research propositions concerned the forms of planning and control systems and the level of horizontal decentralization. These results were partially confirmed as they did not account for various levels within the organization. In project organizations which this research investigates, there appears to be a difference between the planning and control on the project level and the individual level. By combining a broad task scope on the project level and a small task scope on

the individual level, these organizations are able to work with highly specialized personnel and yet accomplish large and complex projects with one project team.

It can be argued that strong control & planning and a large degree of horizontal decentralization is desirable on the project level as it is key to being close to the market. However on an individual level, it may be best to use little planning and control on individual workers, to give them freedom to work in their own way. This of course under the condition that the work is finished in time. Further research on this subject may do best to distinguish between the project level and the individual level in order to research this matter further.

The goal of this study was to research agile organizations within an institutional context and look at the way they used various practices concerning structure. This study has rendered some key practices used by agile organizations.

Expectations surrounding the influence of the institutional context on the practices concerning structure these organizations used were supported by the results of this study. The two sectors in which the organizations existed differed in their degree of institutionalization. Within both sectors institutional pressures imposed standardization, participation and formalization on these organizations. The engineering firms faced so many pressures of this kind that they added special positions to their organization in order to cope with these pressures.

The strategic response used by these organizations was contrary to expectations voiced in the theoretical framework. Instead of defying or using an innovative response, the engineering firms complied with all expectations. The public broadcasting organizations used a compliant response to pressures that influenced the organizational practices concerning structure, but a defying response on other topics they deemed as important. Apparently the more institutional pressures an organization faces, the more it will defy or use an innovative response. This could be because the organization that faces many institutional pressures may feel threatened in its integrity and values, and this will result in the defiance of the these pressure to sustain the organizations integrity and values. Possible this could also have something to do with the strong informal structure and also informal culture present within the organization.

It may very well be that as the environment becomes more institutionalized, pressures become so plentiful that organizations start to view them as too limiting. This can be compared to a child who is told not to do something, as soon as you tell him not to, he will try and think of a way either to

circumvent to rule, or he will just break it. Possibly the more institutionalized an environment becomes; the more organizations will go on and try to either find an innovative solution or defy these pressures. This may be interesting to look for in further research.

At the end of this study, many questions still remain. For instance in what way can the results found here be generalized?; What precise characteristics does the informal structure within AO's have?; What differences are there between agile and non agile organizations? and What is the payoff for trying to be agile, is it worth the costs? And as a last remark, Too what extent does the strategic response possibly influence the organizations ability to cope with institutional pressures possibly limiting agility?

There is need for some quantitative way of analyzing agile organizations. In order to put one step in the right direction for future research the researcher has put up some hypotheses that can be tested as to start the development of some more generalized view on agile organizations.

The lower the extent to which an organization uses formal organizational practices concerning structure, the higher the degree of agility.

The higher the degree of institutionalization, the more an agile organization will be limited in its use of organizational practices concerning structure.

The higher the degree of institutionalization, the greater the odds of the agile organization applying a strategic response other than complying too institutional pressures.

7 Limitations

This study, as does any, has some conceptual as well as procedural limitations. It is therefore important these are acknowledged so that further research may use this knowledge and improve upon the research design.

A first limitation of this research is the fact that it used only organizations that were deemed agile. So comparing these with organizations that are not deemed agile may give extra insights. This may resolve questions as: Are agile organizations truly that different from non-agile organizations? And is there a difference in the extent to which institutional factors influence organizations that differ in their degree of agility?

As a second limitation the second phase of coding, the focused coding, was done by one researcher compared to three in the process of initial coding. Possibly altering the results in that some results may be deemed more important by one researcher because of primary focus on certain aspects.

Another limitation that has impact on this study is the measurement instrument used for organizational structure. The measurement instrument used was designed for use with organizational flexibility instead of organizational agility. Although the differences have been mentioned and incorporated, adapting this for organizational agility may have had some implications for the results. In the future it may thus be best to introduce a framework that focuses solely on organizational agility.

Furthermore this study in fact used two cases that were investigated prior to the formulation of the research question used in this study. And although the interviews were deep and elaborate, the interview questions that were used with the second pair of cases were different from questions used in the first two cases that were investigated in this study. In fact the interview questions may have been a bit more detailed. This may have influenced the detail of the results of the second pair of interviews.

Another limitation may be the size of the organizations under study. These organizations all have roughly the same size and work primarily within the dutch market. It may be interesting to look at other sizes of organizations, to determine in what way this influences the results.

In terms of the institutional pressures influencing organizational practices concerning structure, this study proves that organizational practices concerning structure are indeed influenced by institutional practices. They limit the degree to which organizations can adjust their organizational practices concerning structure. A question however remains as to the way in which completely different

institutional pressures influence organizations. Differences exist between countries in terms of their institutional environment, for instance the role of the works council is different in the Netherlands than it is in Britain, and in China, most organizations don't even have one. The same goes for other institutional pressures. Further research could deliver some valuable insight when it would diversify the country in which these organizations reside. It may also be interesting to see in which way larger multinational companies operate in terms of their strategic response to institutional pressures. It could be argued that because these organizations are larger, operate in multiple countries and have more power on the national level, they will actively defy or use an innovative response more often.

This study has delivered some useful insights for practitioners as the results of this study demand a critical review of every organizational structure. Practitioners should ask themselves, do we need this procedure, this form, this way of working, this structural element and this degree of formalization and hierarchy, or is there an easier way, and could we do with less? If the answer to that question is: "We could easily do with less", a critical review of their structure may be needed.

The results of study also deliver some valuable insights into the structural practices that agile organizations use. It asks for an approach to organizing which should be dependent on the situation, as one form may be more important in some situations than in others. In further research it is important to acknowledge the shortcomings in order to improve upon the research design in such a way that we as scientists may learn more about what it means for organizations to be agile. So that we may aid organizations in their quest to become "agile".

8 References

- Aiken, M. and Hage, J. (1968) 'Organizational interdependence and intra-organizational structure.' *American sociological review*, 33, 6 , 912-930.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. 'Strategic assets and organizational rent.' *Strategic management journal*, 14, 33-46.
- Anderson, D.J., (1997). *Agile management for software engineering*. Upper Saddle, River: Prentice-Hall.
- Ang, S. and Cummings, L.L. (1997) 'Response to institutional influences on information systems outsourcing.' *Organization science*, 8, 3, 235-256.
- Barney, J. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of management*, 17, 1, 99-120.
- Becker, S. W. and Baloff, N. (1969) 'Organization structure and complex problem solving'. *Administrative science quarterly*, 14, 260-271.
- Bhattacharya, S., Krishnan, V. and Mahajan, V. (1998) 'Managing new product definition in highly dynamic environments.' *Management science*, 44, 50-64.
- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago press.
- (1974). *On the nature of organizations*. New York: John Wiley
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. and Den Hartog, D., (2009) 'Institutional pressures and HRM: developing institutional fit', *Personnel Review*, 38, 5, 492 – 508.
- Carlsson, B. (1989) "Flexibility and the theory of the firm". *International journal of industrial organization*, 7, 179-203.
- Child, J. (1972) 'Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice.' *Sociology*, 6,1, 2-22.
- Child, J. and McGrath, R.G. (2001) 'Organizations unfettered: organizational form in an information intensive economy', *Academy of management journal*, 44 , 6, 1135-1148.
- Clegg, S. R. and Hardy, C. (2005) *Studying organization, theory & method*. London: Sage.

- Conboy, K. and Fitzgerald, B. (2004) 'Toward a conceptual framework of Agile methods: A study of Agility in Different Disciplines', WISER'04
- DeCanio, S. J., Dibble, C. and Keyvan, A. (2000) 'The importance of organizational structure for the adoption of innovations.' *Management Science*, 46, 10, 1285-1299.
- Dewar, R. D. and Dutton, J. E. (1986) "The adaptation of radical and incremental innovations: An empirical analysis." *Management science*, 32, 11, 1422-1433.
- Dimaggio, P. J. and Powell, W. W., (1983) 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.' *American sociological review*, 48,2, 147-160.
- Dyer, L. and Ericksen, J. (2006) 'Dynamic organizations: achieving marketplace agility through workforce scalability', *CAHRS working paper*. Cornell University.
- Dyer, L. and Schafer, R. (2003) 'Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People', in Peterson, R.S. and Mannix, E.A. (eds.) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. 7 – 40.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., (2000). 'Dynamic capabilities: What are they?.' *Strategic management journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. and Brown, S. L. (1998) 'Competing on the edge: strategy as structured chaos.' *Long range planning*, 31, 5, 786-789.
- Galbraith, J. (1973) *Designing complex organizations*. Reading: Addison Wesley
- Glaser, B. G. and Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub. Co
- Gunasekaran, A. and Yusuf, Y. Y. (2002) 'Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives.' *International journal of production research*, 40, 6, 1357-1386.
- Gupta, Y. P. (1989) 'Human aspects of flexible manufacturing systems.' *Production and inventory management journal*, 30, 2, 30.
- Greenwood, R. and Hinings, C.R. (1996) 'Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism.' *Academy of management review*, 21, 1022-1054.

- Hall, R. H. (1962). 'Intraorganizational structural variation: application of the bureaucratic model.' *Administrative science quarterly*, 7, 295-308.
- Ham, van, J.C, Paauwe, J. and Williams, A.R.T. (1986) 'Flexibiliteit en stabiliteit van de arbeidsorganisatie.' *Economische statistische berichten*, 1196-1200.
- Hashimoto, M. (1982). 'Minimum wage effects on training on the job.' *The American economic review*, 72, 5, 1010-1087.
- Hatala, J., and Lutta, J. (2009). 'Managing Information Sharing Within an Organizational Setting: A Social Network Perspective.' *Performance Improvement Quarterly*, 21, 4, 5-33.
- Helfat, C. E. (2000). 'Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities.' *Strategic Management Journal*, 21, 10, 955.
- Highsmith, J. (2004) *Agile project management: Creating innovative products*. Redwood City: Addison Wesley Longman publishing co.
- Huang, C.-C. (1999). 'An agile approach to logical network analysis in decision support systems.' *Decision Support Systems*, 25(1): 53–70.
- Huber, G. P. and McDaniel, R. R. (1986) 'The Decision-Making Paradigm of Organizational Design.' *Management Science*, 32, 5, 572-589.
- Kara, S., Kayis B. and O'Kane, S. (2002) 'The role of human factors in flexibility management: a survey.' *Human factors and ergonomics in manufacturing*, 12, 1, 75-119
- Kettunen, P. (2009). 'Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development – A comparative study.' *Technovation*, 29, 408-422.
- Kidd, P.T., (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Khandwalla, P. N. (1977) *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Krijnen, H.G. (1979) 'The flexible firm.' *Long range planning*, 12, 2, 63-75.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967) *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.

- Leifer, R., and Huber, G. P. (1977) 'Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior.' *Administrative Science Quarterly*, 22, 2, 235-247.
- Mahoney, J.T. and Pandian, J. R. (1992). 'The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management.' *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Mara, A. and Scott-Morgan, P. (1996). *The accelerating organization*. New York: McGraw-Hill.
- Menor, L. J., Roth, A. V. and Mason, C. H. (2001). 'Agility in Retail Banking: A Numerical Taxonomy of Strategic Service Groups.' *Manufacturing & Service Operations Management*, 3, 4, 273-292.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Miles, R.E., Snow, C. C., Meyer, A.D. and Coleman, H. J. (1978) "Strategy, structure and process." *The academy of management review*, 3, 3, 546-562.
- Miles, R.E., Snow, C.C. and Pfeffer, J. (1974) Organization-environment: concepts and issues. *Industrial relations*, 3, 13, 244-264.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moch, M. K. (1976) 'Structure and organizational resource allocation.' *Administrative science quarterly*, 21, 661-674.
- Nagel, R. and Dove, R. (1991) *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*. Bethlehem: Lehigh University, Iacocca Institute.
- Oliver, C. (1991) 'Responses to institutional processes.' *The academy of management review*, 16,1, 145-179.
- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollard, D. (2004). 'Being strategic about change: The agile organization.' *Eliza Business Review*, 7,1, 24-30.
- Nembhard, D. A. and Qin, R., (1998) 'Workforce agility for stochastically diffused conditions: A real options perspective.' *International journal of production economics*. 125, 2, 324-334.

- Rosenthal, U. (2006) 'De media als bewakers van de democratie: wie bewaakt de bewakers?' De volkskrant.
- Rowan, B. (1982) 'Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools.' *Administrative Science Quarterly*, 27, 2, 259-279.
- Scott, M. B. and Lyman, S.M. (1968) 'Accounts.' *American sociological review*. 33,1, 46-62.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. and Ericksen, J. (2001) 'Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study.' *Human resources management*, 40, 3, 197-211.
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999) A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International journal for production economics*, 61,1, 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. and Layer, J.K. (2007). 'A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes.' *International journal of industrial ergonomics*, 37, 445-460.
- Sherman, J.D. and Smith, H.L. (1984). 'The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation.' *Academy of Management Journal*, 27, 877.
- Singh, J.V., Tucker, D.J. and House, R.J. (1986) Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 31, 171-193.
- Smart, C. and Vertinsky, A. (1977) 'Design of crisis decision units.' *Administrative science quarterly*, 22, 4, 640-657.
- Strikwerda, J. (2008) 'The emergence of the multidimensional organization'. Amsterdam: Amsterdam business school. Working paper.
- Strikwerda, J. and Stoelhorst, J.W. (2009). 'The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization.' *California management review*, 51,4,11-31.
- Swanborn, P.G. (2008) *Case-study's, Wat wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom onderwijs.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 18, 7, 509-533.
- Thietart, R. A. and Vivas, R. (1981) Strategic Intelligence Activity: The Management of the Sales Force as a Source of Strategic Information. *Strategic management Journal*, 2, 1, 15-25.

- Upton, D. M. (1995) "Flexibility as process mobility: The management of plant capabilities for quick response manufacturing." *Journal of operations management*, 12, 205-224.
- Vidgen, R. and Wang, X. (2009). 'Coevolving Systems and the Organization of Agile Software Development.' *Information Systems Research*, 20, 3, 355-376.
- Volberda, H.W. (1998). Building the flexible firm: How to remain competitive. Oxford: Oxford university press.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007) 'Dynamic capabilities: A review and research agenda.' *International journal of management reviews*, 9, 1, 31-51.
- Weick, K. E. (1969) Laboratory Organizations and Unnoticed Causes. *Administrative Science Quarterly*, 14, 2, 294-303.
- Wet op de ondernemingsraden in Ascher Vonk, I.P. (2006) *Arbeidswetgeving 2006/2007*. Kluwer: Uitgeverij kluwer b.v Deventer pg. 231-251.
- Wet van 29 december 2008 tot vaststelling van een nieuwe Mediawet (2008) Mediawet
- Williamson, O. E. (1985) "Employee ownership and internal governance: A perspective." *Journal of economic behavior & organization*, 6,3, 243-245
- Williamson, O.E. (2000) The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of economic literature*, 38,3, 595-613.
- Winter, S.G. (2003) "Understanding dynamic capabilities." *Strategic management journal*, 24,10, 991-995.
- Worthy, J. C. (1959) *Big business and free men*. New York: Harper & Row.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999). 'Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes', *International Journal Production Economics*, 62: 33 – 43.
- Zollo, M. and Winter, S.G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13, 339-351.

Appendix I

Case descriptions

Casebeschrijving

Organisatie A

Inhoud	Pagina
1.1 Inleiding	1
1.2 Kernproces van de organisatie	1
1.3 Omgeving	3
1.4 Dynamiek	3
1.5 Organiseren van wendbaarheid	5
1.6 Aanpasbare organisatiestructuur	7
1.7 Kennisabsorberend vermogen	8
1.8 Institutionele respons	8

1.1 Inleiding

Organisatie A is een publieke omroeporganisatie die in 1994 bij wet is ontstaan als afsplitsing van een andere omroep. Als achtergrond voor de oprichting van Organisatie A worden veelal politieke motieven gegeven: opvulling van Net 3 met een derde publieke omroep, een politiek compromis of als smeermiddel voor een toekomstige samenvoeging van de twee overige omroepen op Net 3. In 2005 bestonden er kabinetsplannen om Organisatie A per 2008 te laten verdwijnen. Ondertussen verzorgt de organisatie echter een groot aantal programma's op televisie en radio. Deze programma's worden hoog gewaardeerd. Dat blijkt uit de veelvuldige bekroning van programma's in binnen- en buitenland. Een Oscar, een Emmy Award, de Nipkowschijf, het Gouden Kalf, de Zilveren Reismicrofoon, de Prix Italia zijn voorbeelden van de prijzen die Organisatie A met haar programma's heeft gewonnen.

Organisatie A is een taakgebonden omroep, die de wettelijke taak heeft uitzendingen te maken op een vijftal gebieden, welke gedefinieerd zijn in het nieuwe Mediabesluit 2008: achtergrondinformatie en beschouwingen over politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, aanbod ten behoeve van maatschappelijke doelgroepen die elders niet of niet voldoende tot hun recht komen, aanbod dat betrekking heeft op etnische en culturele minderheden, aanbod van educatieve aard ten behoeve van de jeugd, en consumentenvoorlichting. Deze taakgebondenheid betekent dat Organisatie A – in tegenstelling tot de meeste publieke omroepen in Nederland – geen leden heeft. Organisatie A is actief op meerdere platforms: televisie, radio en internet. Daarnaast is Organisatie A ook betrokken bij het organiseren van evenementen.

In haar Personeelsplan 2008 omschrijft Organisatie A zich als '*een organisatie van professionals, goed opgeleide vakmensen in een creatieve werkomgeving*'. Het werknemersbestand van Organisatie A bestond eind 2008 uit 396 werknemers (285) FTEs. Hiervan had 35% een contract voor bepaalde tijd. Deze ratio ligt lager bij de ondersteunende diensten en hoger bij de afdeling Nieuwe Media. Het merendeel van deze werknemers is gevestigd op het mediapark in Hilversum. Daarnaast werkt organisatie A veelal met freelancers en zelfstandigen. In 2008 ging bijna een derde van de totale personeelskosten hieraan op.

Organisatie A wordt aangestuurd door een driekoppige directie. Naast de algemeen directeur zitten in de directie de hoofdredacteur Informatief en de hoofdredacteur Kunst en Cultuur. Daarboven kent Organisatie A een Raad van Toezicht. Daarnaast heeft Organisatie A een adviesraad, welke volgens de statuten van Organisatie A de directie adviseert over het media-aanbod.

1.2 Kernproces van de organisatie

Het kernproces van Organisatie A is *het bedenken van formats en het maken van programma's (televisie, radio, internet) op de gebieden van informatief/achtergrondjournalistiek, jeugd, diversiteit, en kunst & cultuur*. Hierbij maakt Organisatie A een onderscheid naar langlopende stabiele programma's gericht op actualiteit en achtergrond en jeugd, en het ontwikkelen van nieuwe programma's, met name in de hoek van diversiteit en kunst en cultuur.

Organisatie A onderscheidt zich door drie elementen. Allereerst heeft Organisatie A zoals gezegd een wettelijke taak. Hierdoor maakt zij programma's die door andere omroepen – omwille van ledenaantallen en kijkcijfers – niet worden gemaakt. Inherent hieraan is dat deze programma's dus ook wat 'toevoegen' aan het publieke bestel. Dit betekent echter nog niet meteen dat er altijd

sprake is van 'toegevoegde waarde'. Ondanks het feit dat Organisatie A geen leden heeft en niet primair gericht is op kijkcijfers, spelen kijkcijfers wel degelijk een belangrijke rol. Uiteindelijk bepalen de netmanagers van de NPO mede op basis van de kijkcijfers of een bepaald programma zal worden uitgezonden of gecontinueerd zal worden. In dat geval spreken we daadwerkelijk van een 'toegevoegde waarde'. Het tweede onderscheidende element zit hem in de waarden van de organisatie: kwaliteit, onafhankelijk en pluriformiteit. Met name de onafhankelijkheid en objectiviteit van Organisatie A worden door veel respondenten aangehaald als belangrijk onderscheidend vermogen. Tenslotte beschikt organisatie A – in tegenstelling tot veel andere publieke omroepen – niet over eigen middelen, door inkomsten uit bijvoorbeeld een omroepblad. Dit betekent dat de organisatie volledig wordt gefinancierd uit algemene middelen.

Bij deze waardetoevoegende kernprocessen zijn in de kern drie groepen medewerkers betrokken: redactie, productie en het leidinggevende kader. Zij worden ondersteund door directe (zoals productiefaciliteiten, mediamanagement) en indirecte (zoals financiën en P&O) stafdiensten. Ook al worden deze ondersteunende groepen niet meegenomen in de bespreking van de binnen de waardetoevoegende kernprocessen actieve werknemersgroepen, dit wil niet zeggen dat deze groepen geen essentiële bijdrage leveren aan de wendbaarheid van de organisatie. Ze spelen een belangrijke voorwaardenscheppende rol. Binnen elk van de drie directe groepen kunnen we weer onderscheid maken naar verschillende subcategorieën. Zo bestaat de redactie onder andere uit presentatoren, verslaggevers, redacteuren en researchers. De productie bestaat uit producenten, cameramensen en editors. En het leidinggevende kader bestaat uit eindredacteuren en hoofdredacteuren.

Het leidinggevend kader heeft veelal organisatiespecifieke kennis en een interne focus. Van eindredacteuren wordt verwacht dat ze of hun project/proces op continue basis goed uitvoeren, dan wel dat ze constant nieuwe ideeën en projecten blijven ontwikkelen. Ook zit bij deze groep, evenals bij de hoofdredactie, de meest bepalende kennis over wat de organisatie is en doet. Zoals een van de leidinggevendenden aangeeft: *"altijd inhoudelijke mensen, dus dat zijn in principe de eindredacteuren. Dat is je core business. [...] die eindredacteur moet het goed aansturen [...]"*.

Binnen de redactie gaat het qua kennis voornamelijk over de inhoud van de programma's. Ideologie speelt geen bepalende rol (meer) bij Organisatie A. Aangezien Organisatie A zich (onder meer) richt op het maken van programma's die aanvullend zijn en daarmee niet (genoeg) door andere omroepen gemaakt worden, zit er veel kennis alleen of voornamelijk binnen Organisatie A. Hiernaast zijn er echter terreinen die eveneens door andere omroeporganisaties afgedekt worden (o.a. actualiteiten), waarbij de kennis dus meer generiek is. De invulling van de arbeidsrelatie is divers van aard, met veel interne medewerkers, maar zeker voor de minder zekere en korter lopende programma's en projecten externe werknemers.

Bij productie is sprake van relatief generieke kennis, die niet specifiek anders is voor de verschillende omroeporganisaties. Wel is er verschil in de relatie. Cameramensen en editors hebben over het algemeen een externe arbeidsrelatie, bestaande uit vooral losse klussen. Hierin kan echter ook een langere termijn focus ontstaan, veelal als gevolg van de relatie die met redactie en interne producenten is opgebouwd. De producenten en hieraan gelieerde functies hebben zowel generieke als organisatiespecifieke kennis nodig. Zo is de basiskennis voor iedereen hetzelfde, maar vereisen de in gebruik zijnde systemen en faciliteiten ook specifieke technische kennis. Hier is sprake van zowel interne als externe bemensing.

1.3 Omgeving

De omgeving van Organisatie A bestaat uit de ‘samenleving als geheel’, mede op basis van haar wettelijke taakstelling. Dit maakt in principe iedere kijker tot relevante consument van de organisatie. Daarnaast worden de programma’s van Organisatie A gefinancierd uit de algemene middelen. Daarmee is iedere belastingbetaler ook opdrachtgever van organisatie A. Voor organisatie A heeft – wat betreft het relevante organisatieveld – deze brede betrokkenheid van de samenleving consequenties op twee vlakken. Ten eerste is Organisatie A zeer verweven met de maatschappij. Dit betekent dat in theorie het relevante organisatieveld alle maatschappelijke organisaties en instelling omvat, zowel georganiseerd als ongeorganiseerd. In de praktijk is dit aantal echter enigszins beperkt tot de organisaties en instellingen die zich richten op de specifieke thema’s waaraan Organisatie A op basis van de wet invulling aan geeft. Tot voor kort had Organisatie A een programmaraad met vertegenwoordigers van door de Minister aangewezen maatschappelijke en culturele organisaties, die het bestuur twee keer per jaar adviseerde over het programmabeleid. De programmaraad en bestuur is nu vervangen door een raad van toezicht van vijf tot zeven leden die door de Minister worden benoemd. De leden worden benoemd op basis van bestuurlijke ervaring en deskundigheid op de terreinen die relevant zijn voor het media-aanbod dat Organisatie A verzorgt. De rol van de adviesraad is niet langer bij wet vastgelegd maar worden volgens de statuten van de NPS geregeld. Ten tweede is de betrokkenheid van de politiek van groot belang. Deze is direct betrokken bij het bestel als het gaat om regelgeving en financiering, maar heeft daarnaast van oudsher ook inhoudelijke banden binnen het bestel. Die wederzijdse afhankelijkheid werd als volgt door een respondent uitgedrukt: “[...] *politieke kabinetten kunnen sneuvelen op wat Hilversum doet. En Hilversum kan sneuvelen op wat kabinetten doen*”.

Specifiek gericht op de medewerkers spelen een aantal partijen (bijvoorbeeld vakbonden (zoals de NVJ), de Ondernemingsraad) en regelgeving (CAO, specifieke wet- en regelgeving zoals de regel om minimaal 25% buitenshuis te produceren) een belangrijke rol met betrekking tot Organisatie A. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de rol die de professe van de journalist speelt. Een belangrijk deel van de werknemers van Organisatie A zijn journalist en zijn als zodanig ook gebonden aan de gedragsregels en professionaliteit die van een journalist door de maatschappij en door zijn beroepsgroep wordt verwacht. Ook al is er niet één organisatie of instantie die dit bewaakt, het lijkt wel een factor die mede vanuit de omgeving invloed heeft op Organisatie A: *“Wij staan gewoon voor een soort journalistieke onafhankelijkheid, en voor onze eigen vrijheid om creatief te zijn. En ja, dat bewaken wij enorm”*.

Samengevat zijn de belangrijkste spelers in de omgeving van Organisatie A, zowel vanuit bedrijfstak- als institutioneel oogpunt: taak- ledengebonden en commerciële omroepen, de NPO/het omroepbestel, maatschappelijke instellingen gericht op cultuur, kunst, jeugd en diversiteit, politiek, vakbonden, OR, werknemersregelgeving en de journalistiek professe.

1.4 Dynamiek

Deze externe omgeving bepaalt de dynamiek waarmee de organisatie moet zien om te gaan. Over het algemeen bestaat binnen Organisatie A de perceptie dat er sprake is van een zekere mate van dynamiek: *‘De veranderingen binnen [Organisatie A] vinden plaats in een dynamisch omroepklimaat’* staat geschreven in het jaarverslag 2008. De oorzaken van de dynamiek in de

omgeving van Organisatie A zijn onder te verdelen in een aantal subcategorieën. Dit zijn de politiek, het publieke omroepbestel en de dagelijkse dynamiek inherent aan het type programma dat gemaakt wordt. Technologische ontwikkelingen zijn eveneens voor alle omroepen relevant.

De politiek veroorzaakt op een aantal manieren dynamiek. Het meest actuele voorbeeld is het toelaten van nieuwe omroepen tot het publieke omroepbestel. Dit heeft tot gevolg dat zowel de zendtijd als de financiële middelen over meer publieke omroepen verdeeld moeten worden. Hierdoor staan programma's en begrotingen onder druk. Hoewel lange tijd duidelijk was dat er nieuwe omroepen zouden worden toegelaten, was tot het laatste moment onduidelijk welke omroepen dit uiteindelijk zouden worden. Een ander belangrijk voorbeeld is de voorgenomen opheffing van Organisatie A als publieke omroep in 2005. Tot op zekere hoogte zijn politieke besluiten wel te voorspellen, maar daarnaast blijft een bepaalde mate van onzekerheid bestaan totdat het definitieve besluit genomen is. Dat politieke besluiten met regelmaat worden genomen of veranderden, en niet altijd een consistente lijn laten zien – als gevolg van bijvoorbeeld nieuwe verkiezingen – lijkt ook het omroepbestel te treffen. Vanwege het directe effect van een besluit op Organisatie A (onder andere door de afhankelijkheid van ter beschikking te stellen middelen), kan de impact van politieke dynamiek groot zijn.

Het publieke omroepbestel is eveneens een veroorzaker van dynamiek door de manier waarop het is georganiseerd. De NPO bepaalt of programma's uitgezonden worden. Hier dienen de publieke omroepen op te 'pitchen', waardoor een omroep nooit zeker is of een programma het jaar daarop nog wel zal bestaan. *'De onzekerheid van 'blijft mijn programma bestaan?' is eigenlijk van alle tijden'* aldus een van de respondenten. Programmaveranderingen kunnen optreden doordat een andere omroep met een beter idee komt, de kijkcijfers teruglopen (en daarmee dus ook de STER-inkomsten), of er een nieuwe omroep bijkomt die een bepaald aantal zenduren moet krijgen. Besluiten over grote programma's zijn vaak wel een tijd (half jaar) van tevoren te voorspellen. *"Als je goed je werk doet [...] en je voelsprietten staan goed, dan moet je ongeveer wel begrijpen hoe die paden gaan lopen.* Daarnaast is er in het bestel ruimte voor nieuwe ideeën, proefafleveringen, etc. Dit betekent aan de ene kant dat er soms plotseling ruimte vrijkomt in de programmering, waar snel op ingesprongen moet worden door de organisatie, en aan de andere kant dat er geen zekerheid is over het voortbestaan van deze programma's. Hier is de voorspelbaarheid dus ook kleiner. Ook qua regelmatigheid van dynamiek dient weer het onderscheid tussen de grote programma's en de losse projecten/korter lopende programma's gemaakt te worden. Er staan een aantal programma's buiten elke discussie als het gaat om het voortbestaan. Daarnaast zitten er zeker binnen kunst & cultuur en diversiteit wel projecten waarbij regelmatig wisselingen plaatsvinden.

Dagelijkse dynamiek is een fenomeen wat bij de actualiteitenrubriek van Organisatie A zeer sterk naar voren kwam, en daarin verschilt van de rest van de organisatie. Door de expliciete focus op actualiteit, in combinatie met concurrentie van andere actualiteitenrubrieken en programma's, is er dagelijks de onzekerheid over wat de dag zal gaan brengen. Deze dynamiek kenmerkt zich door een zeer hoge regelmatigheid en daarmee ook grote impact op het actualiteitengedeelte van Organisatie A. Dat wil zeggen dat de actualiteit bepalend is voor zowel de inhoud als de kwaliteit van het programma die dag, en daarmee ook deels het directe succes van het programma bepaalt. Samen met de soms grote onzekerheid over wat de directe concurrenten die dag aan nieuws zullen gaan brengen (die eerder op de avond uitzenden en dus nieuws of hoofdpersonen weg kunnen kapen), heeft deze dynamiek ook veel onvoorspelbaarheid in zich.

1.5 Organiseren van wendbaarheid

We veronderstellen dat de competenties van een wendbare organisatie zijn: flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen. We bespreken hier elk van deze onderwerpen.

1.5.1 Flexibel werknemersbestand

De vier dimensies waarop het werknemersbestand gedefinieerd kan worden, en de relatie tot de specifieke praktijken die binnen Organisatie A toegepast worden, zullen hieronder beschreven worden aan de hand van de aansluiting tussen personeel en strategie, kwantitatieve flexibiliteit, en kwalitatieve flexibiliteit.

Organisatie A stuurt, bewust en onbewust, op de aansluiting tussen personeel en strategie. Ten eerste wordt er wat betreft communicatie aandacht besteed aan het helder en volledig informeren van personeel. Dat wil zeggen dat er vanuit P&O, het leidinggevende kader en de Ondernemingsraad het streven is om de medewerkers op de hoogte te brengen en houden van wat er speelt binnen Organisatie A en in de omgeving ervan. Ook eventuele consequenties voor het personeelsbestand worden hierin meegenomen. Het beoogde gevolg hiervan is dat het makkelijker is om eventuele veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren omdat werknemers beter voorbereid zijn. Naast communicatie over de context van de organisatie is ook inhoudelijke communicatie van belang voor Organisatie A. Wanneer werknemers weten wat de organisatie is, waar de organisatie voor staat, en zich ook deel voelen van de organisatie, is het voor Organisatie A makkelijker om de connectie tussen werknemers en strategie te laten maken.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij in de laatste jaren is het creëren van een zogenaamde *corporate spirit*. Organisatie A opereert op inhoudelijk verschillende deelgebieden. De vraag “waar werk je?” is bij Organisatie A dan ook erg relevant. Voelt men zich verbonden ‘bij het programma waarvoor men werkt’, of ‘bij Organisatie A’? Vanuit het management wordt, zeker na de onzekere periode die de ‘bijna opheffing’ met zich meebracht, sterk gestuurd op het creëren van een organisatiegevoel – een corporate spirit – zowel intern naar de medewerkers toe, als extern naar de kijker en de omgeving toe. Het is hierbij niet vanzelfsprekend dat dit streven overeenkomt met de inhoudelijke verbondenheid aan deelgebieden binnen Organisatie A die medewerkers hebben. Dit vraagt een balans tussen het ‘organisatiegevoel’, en de betrokkenheid van de werknemer en de kijker bij een specifiek programma. Als het specifiek gaat om de brede inzetbaarheid van medewerkers is de ‘ik werk bij het programma’ mentaliteit een beperking, aangezien de verbondenheid en betrokkenheid bij andere programma’s hierdoor minder is. Ook de potentiële bijdrage van medewerkers aan de organisatie als geheel (o.a. nieuwe ideeën) kan hierdoor beperkt worden. Daar staat tegenover dat betrokkenheid bij een programma voor de ontwikkeling van dat programma wel weer positieve consequenties heeft, door de diepte van de competenties van medewerkers.

Participatie van medewerkers in het proces van strategieontwikkeling wordt breed gedragen, omdat de strategie heel erg met de inhoud van de programma’s te maken heeft. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in het bijdragen in ideeën en beslissingen betreffende bestaande programma’s waarbij de werknemer is betrokken en ideeën over de ontwikkeling van nieuwe formats. Op beide punten wordt input vanuit de hele organisatie gewaardeerd, en op bepaalde

vlakken zelfs verwacht. De toegankelijkheid van het leidinggevend kader is hierbij ook belangrijk, zodat het makkelijk is iets te opperen, bespreken of discussiëren. De redactievergaderingen ten slotte zijn een formeel platform waarmee invulling wordt gegeven aan het bijdragen van ideeën over nieuwe onderwerpen en formats. Planning, als het gaat om vragen van waar willen we over 2 jaar staan, wordt redelijk open gelaten. Het strikt vastleggen van een richting/doel zou de benodigde wendbaarheid op basis van dynamiek in de omgeving alleen maar beperken. Wel is er planning op het gebied van personeelsbeleid als het gaat om de ontwikkeling richting het behouden en ontwikkelen van een flexibele schil.

Naast de aansluiting met de strategie is ook de kwantitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand iets waarop gestuurd wordt binnen Organisatie A. De drie componenten van deze flexibiliteit zijn het aannemen van nieuw personeel en de inhuur van freelancers, het afscheid nemen van mensen, en het wat betreft tijden flexibel inzetten van mensen. Het gemak van alle drie wordt gestimuleerd door het minder snel geven van een vast contract, iets waar nu ook bewust op gestuurd wordt, binnen de beperkingen die zijn opgelegd in de CAO. Voor het aannemen van zowel nieuw personeel als flexibele inhuur is het verder gebruikelijk om veel met reeds bestaande databases en contacten te werken, wat de snelheid van handelen vergroot. Er is veel contact met hogescholen en universiteiten voor het stagebeleid, al is het niet altijd mogelijk deze potentiële nieuwe aanwas ook echt als nieuwe medewerkers aan te kunnen nemen in verband met het gebrek aan kennis en vaardigheden. Daarnaast heeft de productie veelal databases met mogelijke freelancers en zelfstandigen.

Een belangrijk onderscheid dat hierbij wordt gemaakt, is het verschil tussen proces- en projectfuncties. Deze typering van functies is vastgelegd in de CAO, als onderdeel van het structureren van het maximale percentage flexibele werknemers binnen organisaties in de sector (zie sector beschrijving). Het belangrijkste verschil tussen beide functies wordt gekenmerkt door de tijdelijkheid van de functies. In projectfuncties is die tijdelijkheid groter, doordat deze een maximale duur kennen, verbonden zijn aan activiteiten bij wijze van proef, of een niet-structurele financiering kennen. Procesfuncties zijn minder tijdelijk door de bepaling dat deze behoren tot de vaste bedrijfsvoering, of een bijdrage leveren aan programma's die minimaal vijf jaar lopen, en meer dan tien maanden per jaar worden uitgezonden. In de CAO zijn afspraken gemaakt over het percentage kernposities (vaste functies) en flexposities (behorend tot de flexschil). Organisatie A blijft tot nu toe ruim binnen de gestelde bandbreedtes.

Bij het afscheid kunnen nemen van medewerkers is het opvallend dat er veel geïnvesteerd wordt door mensen in algemene zin kennis te laten maken met mogelijke andere vakgebieden. Deze mogelijkheden vormen ook een vast onderdeel van het opleidingsaanbod van Organisatie A. Zo is *Vitaliteit & Loopbaan* een van de vier hoofdthema's in het opleidingsprogramma. Onder dit thema vallen onder andere *Loopbaanorientatie*, *Mini-Assesment* en *Bij de Buren Gluren*, welke de mogelijkheid biedt om een dagdeel mee te lopen bij een ander programma of in een andere functie.

Het derde onderdeel van de kwantitatieve flexibiliteit, het kunnen wisselen in uren en tijd met betrekking tot werknemers, lijkt redelijk makkelijk op te vangen binnen de organisatie. Mensen zijn bereid zich extra in te zetten als er wat af moet komen. Ook de jaarurennorm die binnen Organisatie A is ingesteld biedt houvast bij het structureren van de kwantitatieve inzet van werknemers, waarbij er geen rigide controlesysteem is van uren tellen. Het wordt over het algemeen individueel en informeel vastgelegd. Ten slotte wordt ook hier specifiek aandacht aan

besteedt in het opleidingsprogramma, door bijvoorbeeld de modules *Timemanagement* en *Stressmanagement*.

Het derde punt, de kwalitatieve flexibiliteit van personeel, betreft de manieren waarin het bestaande personeel kan schuiven en veranderen al naar gelang wat er gevraagd wordt. De praktijken op dit gebied richten zich voornamelijk op het verbreden en verdiepen van de competenties van personeel. Het cursusaanbod dat ontwikkeld is wordt hierbij vaak aangehaald. Dit is gericht op het aanbieden van een breed scala aan mogelijkheden voor personeel om zich in een ander (aanverwant) gebied te verdiepen. Naast dit cursusaanbod is ook een specifieke rol weggelegd voor de groep die zich richt op diversiteit. Deze groep binnen de organisatie is actief bezig met het bewust maken van de rest van de organisatie als het gaat om diversiteit, onder meer door het opzetten van een aantal projecten binnen andere afdelingen. Hiermee wordt ook beoogd de competenties van personeel te verbreden. Duale carrièrepaden, het voor werknemers beschikbaar stellen van informatieregisters (Wikipedia omgevingen), en het bestaan van informele sociale interne netwerken dragen ook bij aan de ontwikkeling van kennis en competenties van werknemers.

1.6 Aanpasbare organisatiestructuur

In 2008 is een start gemaakt met de reorganisatie van de organisatie. Hierbij is de organisatie 'gekanteld' van een oriëntatie op platforms (TV, radio, internet) naar thema (Geschiedenis, Actualiteit, Kunst, etc.). Deze kanteling beoogt meer samenwerking tussen redacties en platforms rondom deze thema's. Een belangrijke voorwaarde hierbij is in 2009 vormgegeven: redacties die inhoudelijk aan elkaar verwant zijn, zijn ook fysiek bij elkaar komen zitten. Dit heeft echter ook tot gevolg dat er een tweedeling binnen de organisatie bestaat. Doordat de redactie van de actualiteitenrubriek in een ander gebouw gehuisvest is (weliswaar op het Mediapark) wordt er door de respondenten een afstand tot elkaar genoemd.

De organisatie naar thema vergemakkelijkt ook de samenwerking met andere omroepen. Organisatie A werkt veelvuldig samen met andere omroepen om specifieke programma's tot stand te brengen. Deze samenwerking wordt ingegeven vanuit financiële overwegingen (om een programma van de grond te krijgen) of vanuit inhoudelijke overwegingen. Doordat de samenwerking zich meestal voordoet in relatie tot specifieke programma's is het eenvoudiger om naar thema georganiseerd te zijn. De samenwerking met andere omroepen is niet ongebruikelijk. Hierbij worden afspraken gemaakt over de financiering, de inzet van medewerkers en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering. In deze samenwerking worden ook soms nieuwe concurrenten gecreëerd.

De organisatiestructuur van Organisatie A is relatief plat. Dit betekent dat er weinig managementlagen zijn. Onder de directie met de hoofdredacteurs, zit de laag van eindredacteurs en managers. Daaronder zitten de overige medewerkers. Dit maakt dat de lijnen erg kort zijn. Nieuwe initiatieven komen veelal vanuit de medewerkers snel naar boven. Een goed idee kan worden voorgelegd in een pitch-sessie met eindredacteurs en worden in het redacteursoverleg besproken. De eindredacteurs overleggen regelmatig met elkaar in het redacteursoverleg. Daarnaast vindt veel afstemming ad-hoc plaats wanneer dit nodig is.

1.7 Kennisabsorberend vermogen

Om kennis te delen en te vermeerderen maakt Organisatie A gebruik van de intern aanwezige kennis en van externe expertise. De intern aanwezige kennis wordt zeer bewust gedeeld, als onderdeel van het opleidingsprogramma. Een aantal van de modules worden door de eigen medewerkers gegeven. Daarnaast maakt Organisatie A gebruik van decentrale kennisdatabanken. Zo beschikt de productieafdeling van de actualiteitenrubriek over een wiki-omgeving waarin alle belangrijke gegevens, draaiboeken en checklists verzameld zijn. Tenslotte wordt interne kennisuitwisseling versterkt door de eenvoudige manier waarop collega's benaderbaar zijn. Hierbij wordt een zelfstandige en professionele houding van de medewerkers verwacht.

Kennis van buiten wordt op verschillende manieren georganiseerd. Allereerst wordt er relatief veel gebruik gemaakt van externe inhuur. Deze externe partijen (zoals freelancers en zelfstandigen) brengen ook kennis in de organisatie. Daarnaast wordt veel gebruik gemaakt van externe experts en specialisten. Zo wordt voor de actualiteitenrubriek regelmatig – in interviewvorm – kennis opgehaald bij externen. Daarnaast worden ook een aantal modules uit het opleidingsprogramma door externen verzorgd, die veelal wel werkzaam zijn in de sector (bijvoorbeeld bij andere publieke omroepen). Tenslotte gelden een aantal medewerkers ook als expert in de buitenwereld. Dit maakt dat zij regelmatig om advies worden gevraagd en aanschuiven bij relevante bijeenkomsten.

De kennis die op deze wijze wordt binnengehaald en gedeeld wordt vervolgens – door de interne verhuizing en organisatorische kanteling – op een dusdanige manier bij elkaar gezet dat dit kan leiden tot nieuwe ideeën. Het genereren van nieuwe ideeën wordt verder gestimuleerd door zoveel mogelijk een open omgeving hiervoor te creëren. Dit betekent dat iedereen zijn of haar idee kan voordragen aan een eindredacteur of hoofdredacteur.

1.8 Institutionele respons

Organisatie A staat bloot aan een veelheid van institutionele invloeden, die bij tijd en wijlen zelfs het voortbestaan van de organisatie bedreigen. Als respons hierop heeft de organisatie zowel voor een interne als een externe benadering gekozen. De interne benadering is gericht op het creëren van een *corporate spirit*. Deze benadering is erop gericht om medewerkers ervan bewust te maken en trots te maken op het feit dat ze allen voor dezelfde organisatie werken. De externe benadering is gericht op het *verankeren* van de organisatie in het relevante maatschappelijke veld, en binnen de politiek. Deze verankering vindt bijvoorbeeld plaats door samen te werken met musea, ministeries, universiteiten, waarbij medewerkers van Organisatie A bijvoorbeeld in gezamenlijke werkgroepen zitten.

Daarnaast zijn de respondenten zich er allen van bewust dat Organisatie A erg zichtbaar is in de maatschappij. In de keuze met deze zichtbaarheid om te gaan laten zij zich over het algemeen leiden tot de grenzen van de legitimiteit. Uitgangspunt hierbij is dat Organisatie A *roomser dan de paus* moet zijn. Zo heeft Organisatie A als één van de weinige publieke omroepen behalve redactiestatuten ook een organisatiebreed Programmastatuut – welke ook op internet is gepubliceerd. Er worden echter op sommige punten – waar anderen het ook doen en dit niet de legitimiteit en reputatie van de organisatie schaadt, en waar de aard van de werkzaamheden dit vereisen – om de grenzen van de regels op te zoeken. Dit heeft betrekking op onder meer de journalistieke waarden, zoals het brengen van het nieuws op het moment dat er nieuws is (en daarmee de grenzen van de arbeidstijdenwet en CAO (artikel 22 en 23) opzoeken), en het willen

bewaken van bronnen (en deze niet meteen delen met bijvoorbeeld het openbaar ministerie als deze hierom vraagt). Uitgangspunten van het laatste zijn vastgelegd in het genoemde Programmastatuut welke automatisch onderdeel is van de arbeidsovereenkomst van de programmamakers van Organisatie A. Het statuut geldt ook voor parttimers en freelancers, met inachtneming van hun andere positie.

Casebeschrijving

Organisatie B

Inhoud

1.1 Inleiding	1
1.2 Kernproces van de organisatie	3
1.3 Omgeving	5
1.4 Dynamiek	7
1.5 Organiseren van wendbaarheid	8
1.5.1 Flexibel werknemersbestand	9
Meeademende aansluiting tussen strategie en personeel	9
Kwantitatieve flexibiliteit	10
Kwalitatieve flexibiliteit	12
1.5.2 Aanpasbare organisatiestructuur	13
1.5.3 Kennisabsorberend vermogen	15
1.6 Institutionele respons	16

1.1 Inleiding

Organisatie B is in 1998 bij wet opgericht als publieke omroepvereniging met leden, en heeft zich op dit gebied geleidelijk ontwikkeld tot een gevestigde naam in het publieke bestel. De organisatie is opgericht vanuit de overtuiging dat een publieke omroep voor jongeren ontbrak aan het bestel. Deze omroep wil er voor alle jongeren zijn, en legt zich daarom toe op 'waardevrije' (zonder religieuze of levensbeschouwelijke achtergrond) kwalitatief hoogwaardige programma's voor jongeren en jong volwassenen van 15 tot 35 jaar. Volgens het Visitatierapport uit 2009 *"slaagt [Organisatie B] erin om 15- tot 34-jarigen structureel te bereiken en te binden aan de publieke omroep"*, een feit dat het bestaansrecht van Organisatie B legitimeert. Verder vertaalt Organisatie B op het gebied van TV *"zijn identiteit en zijn missie goed in programmatische keuzes. [Organisatie B] heeft een constructieve benadering tegenover het programmeermodel en de omroep is inderdaad vernieuwend in inhoud en vorm. [Organisatie B] is in staat om onderwerpen die jongeren 'saai' vinden, in aantrekkelijke programma's te vertalen...."*. Ook met betrekking tot radio oordeelt de Visitatiecommissie dat Organisatie B *"zijn identiteit en zijn missie goed in programmatische keuzes [vertaalt]. (...) [Organisatie B] hecht belang aan zijn aanwezigheid op [radiozender 1] en wil het nieuwsgebruik onder jongeren bevorderen, waarvoor de omroep erkenning verdient....."*. Hetzelfde gaat op voor Internet en Nieuwe media *"[Organisatie B] vertaalt zijn identiteit en zijn missie goed in zijn keuzes voor Internet en Nieuwe Media. Dit komt het sterkst naar voren bij de uiteenlopende crossmediale initiatieven waarmee de omroep zich onderscheidt bij het winnen van jongeren voor de publieke omroep."*. Enig minpunt binnen dit platform is dat Organisatie B *"geen publieksdoelstellingen geformuleerd voor Internet en nieuwe media. Het ontbreken van doelstellingen is een zwak punt. Desondanks weet de achterban van [Organisatie B] de omroep op Internet te vinden en te waarderen....."*

Veel van de programma's van Organisatie B zijn hooggewaardeerd, en dit beperkt zich niet alleen tot jongeren. Dit blijkt uit de veelvuldige bekroningen uit binnen- en buitenland. Een International Emmy Award, meerdere Televizier-Ringen, Zilveren Radioster, TV moment van het jaar, Beste TV- en radiowebsite en Beste film (co-productie) zijn voorbeelden hiervan. Daarnaast hebben dvd's met programma's van Organisatie B de platina en gouden status bereikt en werd een serie

aangekocht door een grote buitenlandse zender. Het bedrijf zelf is o.a. benoemd tot 'Mediabedrijf van het Jaar' en 'Coolste merk van Nederland'.

De strategie van Organisatie B is gericht op het bereiken, informeren, amuseren en prikkelen van jongeren. Het bedrijf heeft het doel om alle groepen van de bevolking te bereiken, waarbij in het bijzonder aandacht aan plaats en verantwoordelijkheid van jongeren in de samenleving wordt besteed. Speerpunt is daarbij het bereiken van de groepen die vaak gepasseerd worden of moeilijk te bereiken zijn. Organisatie B biedt kleur en duiding aan de voor jonge mensen belangrijke (maatschappelijke) ontwikkelingen. Dit doet het bedrijf op een wijze die bijdraagt aan de brugfunctie die zij vervult tussen generaties. Om dit te bereiken heeft de Organisatie programma's op tv, radio en internet. Daarnaast verzorgt Organisatie B samen met andere publieke omroepen een digitaal themakanaal, en organiseert Organisatie B evenementen en enquêtes om goed op de hoogte te blijven van de belevingswereld en samenstelling van de jongeren in Nederland. Het streven van Organisatie B is om zijn positie als de meest herkenbare jongerenomroep van Nederland te behouden en te versterken en een brugfunctie te vervullen tussen de verschillende generaties. Dit laatste doordat de publieksgroep 35+ door de programma's wordt geïnformeerd over wat er leeft onder jongeren. Het bedrijf streeft verjonging en vernieuwing na voor de kijker, maker en voor het bestel als geheel.

Organisatie B is actief in Nederland, en opereert vanuit 1 vestiging: haar hoofdkantoor, gevestigd te Hilversum. Het werknemersbestand van Organisatie B bestaat begin 2010 uit 120 personen (112,32 FTE). Deze FTE's zijn verdeeld over de groepen TV, Radio, Nieuwe Media, Themakanaal, Communicatie, Directie, Financiën, Office, Receptie, Juridische zaken en Personeelszaken (op volgorde van grootte FTE-bezetting 2009).

Organisatie B heeft een groot aantal samenwerkingsverbanden afgesloten, voornamelijk met andere publieke omroepen. Samenwerken is voor Organisatie B een praktisch gegeven. Het gaat niet om het vergroten van macht en invloed, maar om het verbeteren van het bereik onder jongeren. De Visitatiecommissie oordeelt in 2009 dat "[Organisatie B] werkt samen met andere

omroepen. De inspanningen om nieuwsprogramma's voor jongeren te maken zijn bijzonder waardevol...".

1.2 Kernproces van de organisatie

De kern van de werkzaamheden van Organisatie B omvat het produceren van media: radio en tv programma's en internet content. Begin juli 2010 levert Organisatie B 325 uur aan televisie en 2.000 uur aan radio programma's per jaar. Organisatie B neemt daarin een onder tot middenpositie in, in het publieke bestel. Zo hebben de 7 grootste omroepen, met meer dan 300.000 leden, recht op 650 uur tv en 1.500 uur radio. Organisatie B heeft minder dan 300.000 leden, maar meer dan 150.000, waardoor ze recht heeft op 325 uur tv en 1.500 uur radio – inmiddels 2.000 uur radio, volgens de website van Organisatie B-. Daarnaast zijn er 2 kleinere omroepen, aspirant-omroepen, met minstens 50.000 leden. Zij hebben 100 uur tv en 450 uur radio.

Het bedenken en maken van concepten en programma's die in lijn zijn met de kernwaarden wordt door de organisatie heen gezien als het kernproces. Door allen worden TV programma's als de echte kern gezien; ze zijn leidend voor de inkomsten, de merkbeleving en internetbezoekersaantallen. Voor internet en radio geldt dat de organisatie deze helemaal zelf produceert, voor TV geldt dat een relatief klein deel van buitenaf aangekocht wordt.

Een belangrijk onderdeel binnen de kerntaak is het behouden van flexibiliteit op programma- en titelniveau. Dit continue proces van afstemming beïnvloedt vooral de personeelsplanning en de financiële beslissingen.

De toegevoegde waarde die Organisatie B voor de klant levert is gebaseerd op een aantal vastgestelde kernwaarden: humoristisch, eigenzinnig, brutaal, lef en *lust for life*. Deze kernwaarden staan centraal in communicatie met de buitenwereld, maar ook structureel in de totstandkoming en evaluatie van programmavoorstellen. Zo worden de kernwaarden bijvoorbeeld wekelijks in het eindredacturenoverleg besproken. De kernwaarden zijn dan breed bekend binnen de organisatie.

Het bedrijf heeft een sterke wil om onderscheidend zijn, zowel ten opzichte van het aanbod binnen de publieke omroep als het aanbod daarbuiten. Dit is ook in lijn met haar wettelijke taak, namelijk het maken van aansprekende, informerende en amuserende programma's voor jongeren.

Hoewel Organisatie B een ledengebonden omroep is, is het niet altijd primair gericht is op kijkcijfers. Echter, kijkcijfers spelen een grote rol bij Organisatie B: haar merk wordt erdoor bepaald, en de netmanagers van de NPO bepalen mede op basis van de kijkcijfers of een bepaald programma van Organisatie B zal worden uitgezonden of gecontinueerd zal worden.

De inkomsten van Organisatie B komen grotendeels vanuit de algemene middelen toebedeeld door de politiek en de netmanager. De overige middelen komen voornamelijk voort uit haar ledenbestand (contributie) en uit giften. Organisatie B heeft geen ambitie om in bedrijfsomvang te groeien, noch om winst te maken (dit mogen ze ook niet). Het bedrijf richt zich vooral op het maken van kwalitatief goede programma's en het op peil houden en vergroten van hun zichtbaarheid onder de doelgroep.

Binnen het kernproces van Organisatie B worden presentatoren door de gehele organisatie gezien als kernmedewerkers (*"zij zijn onze smoel"*) die cruciaal zijn voor de geloofwaardigheid van het eindproduct. De presentator moet helemaal achter het programma staan, alles goedkeuren, want anders straalt het programma niet meer uit wat het bedrijf wil. In de woorden van een senior manager *"...de puurheid en echtheid van de presentatoren die staat boven alles [...], want zodra je hem gaat dwingen om wat anders te doen, ga je af van de pure waarden van [Organisatie B], [...], want dan zie je iemand die een klus doet, en dat werkt niet"*. Echter, als de voorkeuren van een presentator te vaak en te veel afwijken van de organisatiewaarden, dan zal er afscheid genomen worden.

Een andere kerngroep betreft de medewerkers die al geruime tijd bij Organisatie B werken. Deze oudere personen met meer ervaring kleuren de belangrijkste beslissingen. Daarnaast zit in deze personen veel kennis opgeslagen en bewaken ze de bedrijfswaarden. Voorbeelden zijn eindredacteuren, 'supereindredacteuren' (=eindredacteuren van meerdere programma's) en management.

Deze twee kerngroepen tonen ook de manieren waarop binnen de werknemers van Organisatie B onderscheid kan worden gemaakt. Zo zijn er de oudere, meer ervaren werknemers, die vaak intern doorgegroeid zijn, veel organisatiespecifieke kennis, en een vast contract hebben. Zij bemannen de kernplekken. Ook zijn ze meer bezig met strategische thema's en de contacten met externe partijen (samenwerken, lobbyen, etc.). Deze kerngroep omvat de MT leden, en staff managers (=hoofden van de ondersteunende functies: personeelszaken, juridische- en beleidszaken, financiën, verenigingszaken, office, en automatisering) en eindredacteuren. Deze rollen worden bij voorkeur intern opgevuld en ontwikkeld, vanwege de grote waarde die deze rollen voor de organisatie hebben (bijv. In relatie management, voor kennisopslag)

Daartegenover staan de veelal jongere werknemers, die op project/programmabasis werken met korte tijdelijke contracten. Ze worden regelmatig gewisseld, en hebben vaak generieke kennis. Hun werk bestaat uit operationele taken. Deze functies zijn relatief makkelijk extern in te vullen d.m.v. schoolverlaters, tijdelijke werkers en freelancers.

1.3 Omgeving

De omgeving van Organisatie A bestaat uit de 'samenleving als geheel', mede op basis van haar wettelijke taakstelling. De belangrijkste spelers in de omgeving van Organisatie B zijn, zowel vanuit bedrijfstak- als institutioneel oogpunt: taak- ledengebonden publieke en commerciële omroepen (deze zijn zowel partners als concurrenten), de Nederlandse Publieke Omroep (NPO)/het omroepbestel, consumenten, leden, politiek (o.a. Ministerie OC&W, de Eerste Kamer, en de Tweede Kamer), maatschappelijke instellingen gericht op jeugd en hun interesses, de onlangs opgerichte OR, de werknemersregelgeving en de journalistiek professie. Aangezien de programma's van Organisatie B gefinancierd uit de algemene middelen, is iedere belastingbetaler in feite ook opdrachtgever van organisatie B, en bepaalt de overheid veel: niet alleen het bestaansrecht en de zendtijdgrenzen, maar ook grotendeels de algemene doelen en processen. Een groot aantal partijen zijn betrokken bij de besluitvorming rondom het vijfjaarlijkse toekennen van de erkenning voor Organisatie B: het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de NPO, de Raad van Cultuur en het Commissariaat voor de Media besluiten over het verlengen van de erkenning van Organisatie B. Ook het rapport van de onafhankelijke Visitatiecommissie Publieke

Omroep, wat een oordeel bevat over het functioneren van de publieke omroep en de afzonderlijke omroepverenigingen, wordt bij deze besluitvorming betrokken. De Visitatie is een periodieke toetsing, die elke vijf jaar moet plaatsvinden. Met betrekking tot de algemene doelen en processen, deze worden o.a. gereguleerd door de Mediawet en de Richtlijnen van de Code Goedbestuur. De Commissie Integriteit Publieke Omroep (CIPO) ziet toe op de naleving van deze richtlijnen. Daarnaast kiest Organisatie B ervoor om bij de totstandkoming van haar producties te handelen conform de –normatieve institutionele druk van de- journalistieke uitgangspunten zoals opgenomen in de Leidraad van de Raad voor de Journalistiek. Daarnaast speelt de Nederlandse wetgeving t.a.v. het ontslaan en aannemen van medewerkers een beperkende rol, en is het bedrijf volgens de wet verplicht een OR te vormen, iets dat de organisatie onlangs in gang heeft gezet.

In het algemeen zijn de andere publieke omroepen in het bestel de grote concurrenten van Organisatie B. Dit omdat er een beperkt aantal zendtijd te verdelen is onder alle publieke omroepen. Er zijn 10 gevestigde publieke omroepen, en 2 nieuwkomers. Totaal hebben deze 12 omroepen 3.659.986 leden (april 2009). Met 303.306 leden (april 2009) kan Organisatie B een middelgrote omroep in het totale bestel genoemd worden. Ter illustratie, de grootste omroep heeft 465.455 leden (april 2009). Nieuwkomer Organisatie X heeft 52.249 leden (april 2009).

Concurrenten op het gebied van televisie en radio zijn zowel commerciële als publieke zenders. De publieke zenders zijn de meest directe concurrenten, aangezien dezen om dezelfde zendtijd concurreren als Organisatie B. De commerciële zenders concurreren met Organisatie B alleen om kijkcijfers, niet om zendtijd. Binnen het publieke bestel is nieuwkomer X de grootste concurrent voor Organisatie B, omdat deze nieuwe omroep zich op dezelfde doelgroep als Organisatie B richt.

De programma's die de commerciële uitzenden zijn vaak anders dan die van publieke zenders. T.a.v. radio richten de commerciële zich op de muziek, en in het bijzonder op een veilige programmering daarvan. De publieke zenders richten zich daarnaast meer op nieuws en op nieuwe muziek. Het totale bereik van de publieke radio is in 2009 behoorlijk gestegen. T.a.v. tv maakt Organisatie B meer programma's zelf (i.p.v. series inkopen) en is specifiek gericht op het bereiken van specifieke doelgroepen (zoals nieuwe Nederlanders/allochtonen) en het benadrukken van maatschappelijk relevante thema's, altijd gecombineerd met humor en relativering Dit ligt in lijn

met het politieke besluit waaraan Organisatie B behoort te gehoorzamen, namelijk dat ze in haar programma's moet afwijken van het bestaande aanbod op de publieke zenders.

1.4 Dynamiek

De externe omgeving waarin Organisatie B opereert is bepalend voor de dynamiek waarmee het bedrijf moet zien om te gaan. Een aantal relevante veranderingen vinden met enige regelmaat plaats, andere veranderingen komen meer onverwacht. Daarnaast zijn sommige aspecten ook vrij stabiel. De verschillende vormen van dynamiek –de politiek, het publieke omroepbestel, en trends in de markt en belevingswereld van jongeren- zullen kort worden besproken en gerelateerd worden aan de onzekerheid, regelmatigheid, en significantie van dynamiek voor de organisatie. Daarnaast worden enkele stabiele factoren aangehaald, die voor een zekere vorm van zekerheid zorgen.

De politiek veroorzaakt op een aantal manieren dynamiek. Het meest actuele voorbeeld is het toelaten van nieuwe omroepen tot het publieke omroepbestel. Dit heeft tot gevolg dat zowel de zendtijd als de financiële middelen over meer publieke omroepen verdeeld moeten worden. Hierdoor staan programma's en begrotingen onder druk. Hoewel lange tijd duidelijk was dat er nieuwe omroepen zouden worden toegelaten, was tot het laatste moment onduidelijk welke omroepen dit uiteindelijk zouden worden. Een ander belangrijk punt is het feit dat Organisatie B elke 5 jaar opnieuw zijn erkenning behalen. Het moet haar bestaansrecht en zendtijd verdedigen door het halen van een door de politiek gesteld minimum aantal leden.

Tot op zekere hoogte zijn politieke besluiten wel te voorspellen, maar daarnaast blijft een bepaalde mate van onzekerheid bestaan totdat het definitieve besluit genomen is. Politieke besluiten worden met regelmaat genomen, uitgesteld (zo was in 2002 is de verlenging van de uitzendlicentie lang onzeker door weerstand in de Eerste Kamer) of veranderd, en dit gebeurt niet altijd in een consistente lijn, bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe verkiezingen. Dit treft het omroepbestel en leidt tot soms grote onzekerheid over het bestaansrecht en de zendtijdrechten voor de toekomst. Daarnaast heeft de publieke opinie, via Kamervragen en de reacties die dit bij de politiek oproept, invloed op de politieke beslissingen t.o.v. Organisatie B. Vanwege het directe

effect van een besluit op Organisatie B (onder andere door de afhankelijkheid van ter beschikking te stellen middelen), kan de impact van politieke dynamiek groot zijn.

Het publieke omroepbestel is eveneens een veroorzaker van dynamiek door de manier waarop het is georganiseerd. De NPO bepaalt of programma's uitgezonden worden. Hier dienen de publieke omroepen op te 'pitchen'. Organisatie B moet dus op gezette tijden concurreren met andere aanbieders om programma's te kunnen maken. Omdat het onvoorspelbaar is of het programma gemaakt mag worden en het budget toegewezen wordt, is er een tijd van onzekerheid, wat weer een impact heeft op de personeelsplanning, het aantrekken of afstoten van werknemers, en de financiën. Inkomen en bezetting zijn onberekenbaar en fluctueren vaak sterk

Sommige trends in de markt zijn onvoorspelbaar. Zo laat toekomstig mediagedrag van jongeren zich niet voorspellen. Om de onvoorspelbaarheid te verminderen doet Organisatie B regelmatig marktonderzoek naar o.a. het mediagebruik van jongeren. Een voorbeeld hiervan is dat er gesignaleerd is dat het aantal jonge radioluisteraars terugloopt, terwijl het luisteren via Internet toeneemt. Via apps, podcasts en andersoortige downloads, speelt Organisatie B hierop in.

Zoals gezegd zijn er aspecten die veel minder dynamisch zijn. Zo is de publieke sector vrij veilig op het gebied van tijdelijk bestaansrecht en budget. Ter illustratie, de komende jaren staat het bestaansrecht van Organisatie B vast, en het gegarandeerde budget voor Organisatie B afkomstig van het Ministerie van OC&W bedraagt in 2011 22,1 miljoen euro. Relatief weinig commerciële bedrijven zullen zoveel harde zekerheid van inkomsten hebben. In de woorden van een senior manager: "...je krijgt voor 5 jaar krijg je een toezegging weet je wie doormag eh..van de politiek, daar hangt ook nog een minimaal 70% van je budget krijg je gegarandeerd." Ook de langlopende, gevestigde radio en tv shows geven een zekere vorm van stabiliteit en zekerheid in de planning en het budget.

1.5 Organiseren van wendbaarheid

We veronderstellen dat de competenties van een wendbare organisatie zijn: flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen. We bespreken hier elk van deze onderwerpen.

1.5.1 Flexibel werknemersbestand

De specifieke praktijken die binnen Organisatie B toegepast worden in relatie tot een flexibel werknemersbestand zullen hieronder beschreven worden aan de hand van de flexibele aansluiting tussen personeel en strategie, kwantitatieve flexibiliteit, en kwalitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand.

Meeademende aansluiting tussen strategie en personeel

Organisatie B is op een aantal gebieden, bewust of onbewust, actief bezig met een meeademende aansluiting tussen strategie en personeel. Ten eerste wordt er qua communicatie vanuit het leidinggevende kader gestuurd wordt op het op de hoogte houden van medewerkers over de ontwikkelingen en de context waarin Organisatie B zich bevindt. Dit via formele wegen zoals vergaderingen en organisatiebrede bijeenkomsten, maar vooral via de informele weg. Ook eventuele consequenties voor het personeelsbestand worden hierin meegenomen. Het beoogde gevolg hiervan is dat het makkelijker is om eventuele veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren omdat werknemers beter voorbereid zijn. Naast communicatie over de context van de organisatie is ook inhoudelijke communicatie van belang voor Organisatie B. Deze communicatie gebeurt via formele documenten als merkboeken, en informele socialisatie tussen medewerkers. Het feit dat alle geïnterviewde medewerkers weten wat de organisatie is en waarvoor het staat. Zo weten en begrijpen de medewerkers de kernwaarden, en hebben ze een gelijk beeld hebben van de kernprocessen en kerngroepen. Daarnaast voelen medewerkers zich deel van de organisatie (“familiegevoel”, “clubhuisgevoel”, “buiten werktijd met elkaar naar het café”). Door deze gedeelde kennis en verbondenheid met het bedrijf is het voor Organisatie A makkelijker om de connectie tussen werknemers en strategie te laten maken.

Het tweede element wat een wendbare aansluiting tussen personeel en strategie moet bevorderen is participatie van werknemers in organisatiebesluiten en strategieformulering. Binnen Organisatie B lijkt participatie van werknemers gemeengoed, zowel door middel van de algemeen heersende cultuur, als door middel van formele praktijken. Zo is het een formele praktijk dat de rayonbestuurders (vertegenwoordigers van de leden van Organisatie B) een bijdrage leveren aan de totstandkoming van het beleid. Ook zijn er driemaandelijks sessies waarbij alle medewerkers bijeenkomen en samen met het Algemeen Bestuur de belangrijkste inhoudelijke en bedrijfsmatige

zaken besproken. Hierbij kunnen de medewerkers bottom-up input leveren die meegenomen kan worden door het Managementteam bij de opstelling van het jaarplan. Daarnaast heerst er een bewustzijn in de organisatie dat het (senior) management open staat voor ideeën van medewerkers, en dit gedrag ook gewaardeerd wordt. Doordat er geen gevoel van 'machtsafstand' wordt ervaren, lopen werknemers gemakkelijk binnen bij managers om hun ideeën te delen. Daarnaast levert het scala aan vergaderingen binnen Organisatie B steeds de mogelijkheid om input te delen.

Genoemd door iedereen is ook de praktijk dat er op resultaat gestuurd wordt, en veel minder op het proces. Medewerkers ervaren een relatieve vrijheid in het invullen van hun taken; er is eigen inbreng mogelijk en over het algemeen weinig strakke regels betreffende de manier waarop de einddoelen gehaald moeten worden.

Een derde element wat de wendbare aansluiting tussen het personeelsbestand en strategie ten goede kan komen is het relatief open laten van planning, en dus niet jezelf voor een jaar of langer rigide vastleggen op een gekozen koers. Een senior manager gaf aan "Ehm 6 maanden, 12 maanden, 18 maanden, verder dan 2 jaar kan je eigenlijk niet kijken. Dus grote beslissingen op basis van 2 jaar verder durf ik niet te nemen." Ook de personele planning is niet vast; deze wordt zo weer –radicaal- omgegooid worden als omstandigheden daartoe noodzaken.

Op langere termijn trends, zoals de afnemende bevolkingsgroei, de vergrijzing, multiculturalisering, digitalisering en huishoudverdunding in de Nederlandse samenleving, is wel gepland binnen het Jaarplan.

Kwantitatieve flexibiliteit

Naast de aansluiting is ook de kwantitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand iets waarop gestuurd wordt binnen Organisatie B. De drie componenten van deze flexibiliteit zijn: het aannemen van nieuw personeel, de inhuur van externen en het afscheid nemen van mensen.

Het belangrijkste speerpunt van Organisatie B m.b.t. haar personeel is het behouden van een relatief jong personeelsbestand. Zowel voor als achter de schermen wil het bedrijf blijven verjongen. In 2009 was de gemiddelde leeftijd binnen Organisatie B 31 jaar.

Een gevolg van het verjongingsbeleid van Organisatie B is dat er veel doorstroom moet zijn, omdat de organisatie zo de binding en voeling met haar jonge doelgroep houdt. Een praktijk om de constante aanwas en doorstroom van jonge mensen te behouden is het feit dat binnen elke media-afdeling één à twee arbeidsplaatsen continu beschikbaar zijn om de meest talentvolle programmamakers van het interne opleidingsprogramma van Organisatie B na dat jaar in te lijven (met contracten van maximaal 1 jaar). Binnen bepaalde tijd neemt het bedrijf afscheid om zo nieuwe talenten weer een plek te kunnen geven. In de jaarlijkse functioneringsgesprekken wordt structureel aandacht gevraagd voor het punt van verjonging. Iedere medewerker weet dat Organisatie B geen carrière voor het leven biedt. Daarbij communiceert het bedrijf via bijna alle beschikbare communicatiekanalen dat het bedrijf geen banen voor het leven biedt, en weinig arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd aangaat. Door velen wordt Organisatie B een “tussenstop” of “duiventil” genoemd.

Daarnaast focust het bedrijf erop dat het de diversiteit van alle Nederlandse jongeren zou moeten reflecteren. Met het oog op het verbeteren van de diversiteit in het aanbod, bereik en medewerkers, voert Organisatie B enkele praktijken in. Een daarvan komt terug in het aannemen van nieuw personeel. In de doelstellingen van Organisatie B wordt genoemd dat in de periode 2010 - 2015 uiteindelijk 25% van de nieuwe medewerkers van allochtone afkomst moet zijn. In praktijk komen deze inspanningen terug; de Visitatiecommissie oordeelde in 2009 het volgende: *“[Organisatie B] spant zich in op het gebied van diversiteit. De waardering van allochtone jongeren voor het aanbod is een indicatie dat de omroep met zijn verkleuringsbeleid op de goede weg zit. De rol van [een programma] bij het werven van allochtonen laat zich nog aanzien, maar hun toegenomen aandeel in het personeelsbestand is een goede graadmeter voor de intenties van de omroep...”*

Organisatie B heeft relatief weinig vaste contracten. De ratio vast/tijdelijk verschilt per afdeling, maar overall is te zien dat er weinig vaste contracten worden gegeven. Een manager gaf aan “het aantal vaste contracten proberen we niet hoger dan zeg, 50% van je afdeling te laten zijn, en daar hoeven we nooit hard op te sturen.” Organisatie B maakt op grote schaal gebruik van korte, tijdelijke contracten variërend van 3 tot 12 maanden. Een groot deel van de arbeidskrachten wordt

ingehuurd voor een bepaalde periode, zoals het maken van een seizoen van een programma. Organisatie B werkt ook met freelancers, “die voor een dag tot een maand komen opdraven”. Om haar flexibiliteit te versterken, heeft het bedrijf al vaak freelancers ‘klaarstaan’; ze voert dan al selectiegesprekken met freelancers voordat de zendercoördinator zijn besluit heeft gemaakt. In de verhouding vast versus freelance is de CAO de grens. Ook is de arbeidswetgeving van invloed op de praktijken van Organisatie B. De organisatie respecteert de wet, maar gaat er creatief mee om. Zo doet Organisatie B, samen met een groep van bevriende bedrijven binnen haar sector, mee aan het rondpompen van werknemers tussen hun bedrijven. Op deze manier hoeven de bedrijven geen vast contract aan te bieden en kunnen ze hun werknemers steeds tijdelijke contracten blijven aanbieden, waardoor ze goed kunnen inspelen op de dynamiek in bijv. hun programmering.

Het vinden van geschikte mensen is voor Organisatie B momenteel geen groot probleem. Veel mensen willen bij het bedrijf werken, en er is een overschot op de arbeidsmarkt. Daarnaast kan Organisatie B bij bevriende bedrijven vragen naar tijdelijke krachten, en plaatst het in tijden van weinig werk zijn personeel tijdelijk bij deze bedrijven of bij buitenproducenten.

Qua tijden wordt het al aanwezige personeelsbestand flexibel ingezet wanneer nodig. Werknemers werken, afhankelijk van de hoeveelheid werk, soms meer en soms minder uren op een dag. Ook werkt men, afhankelijk van de tijd waarop het programma gemaakt wordt, bijvoorbeeld in de avonden of in de vroege ochtend. Dit kan incidenteel of structureel zijn.

Kwalitatieve flexibiliteit

Het derde punt, de kwalitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand, betreft de manieren waarin het bestaande personeel kan schuiven en veranderen al naar gelang wat er gevraagd wordt. De praktijken op dit gebied richten zich voornamelijk op het verbreden en verdiepen van de competenties van personeel. Voor een aanzienlijk deel gaat dit onbewust en op een natuurlijke manier, via learning-on-the-job. Echter, op een echte verbreding of verdieping buiten de normale taken met het oog op het verhogen van de wendbaarheid wordt door Organisatie B niet bewust gestuurd. Er zijn geen specifieke praktijken om medewerkers strategisch te ontwikkelen om ze breder inzetbaar te laten zijn. Het verbreden en verdiepen van competenties gebeurt vooral op eigen, individueel initiatief van medewerkers. Ook management vindt dat mensen eerst hun interesse en inzet moeten laten zien, alvorens zij het oppakken. Echter, Organisatie B doet –

misschien onbewust- toch aan het ontwikkelen van kennis en competenties van werknemers buiten hun directe taken. Zo stuurt de organisatie doelbewust en structureel op het ontwikkelen en onderhouden van interne netwerken. Hierdoor kunnen mensen snel en efficiënt kennis delen, en samen competenties opbouwen. Ook stelt het bedrijf informatieregisters met kennis en contractinformatie beschikbaar, wat bijdraagt aan de ontwikkeling van kennis en competenties van werknemers.

Momenteel is het zo dat de verschillen in expertise de uitwisseling van werknemers bemoeilijkt, zeker tussen de platforms. De enige uitzondering bestaat uit redacteurs en vormgevers, zij kunnen vaak wel verschillende programma's doen, en tussen verschillende platformen uitgewisseld worden. Het bedrijf erkent dat het achterloopt op het gebied van crossmediaal werken, en heeft als reactie een persoon aangesteld die het crossmediale moet stimuleren. Vanuit zijn bredere achtergrond, van zowel tv als internet, probeert hij het contact tussen de platforms te verbeteren, en zoekt hij naar mogelijkheden om personen van verschillende platformen samen te laten werken. Hierdoor zullen deze personen zich dan ook breder ontwikkelen.

1.5.2 Aanpasbare organisatiestructuur

Organisatie B is een informele en relatief platte organisatie. Dit laatste betekent dat er weinig managementlagen zijn. De hiërarchische structuur is de volgende. Onder de driehoek Bestuur (4 personen, waaronder de Algemeen Directeur), Ledenraad en Raad van Toezicht zit een managementlaag bestaande uit 5 managers: de programmadirecteuren van TV en van Radio, de hoofden Nieuwe media, en Communicatie, en de Adjunct-directeur (die de afdelingen New Business, Personeelszaken, Juridische en Beleidszaken, Financiën, en Verenigingszaken aanstuurt). Aangevuld met de Gedelegeerd Producent Televisie vormen deze 6 personen het Managementteam. De Algemeen Directeur is belast met de leiding van het Managementteam, dat minimaal één keer per week vergadert. De hoofden van de platformen zijn lid van het MT, maar tevens meewerkend voorman/vrouw op de betreffende afdeling. Zoals gezegd is de organisatie vrij plat. Het organogram toont vanaf het bestuur hiërarchische lagen van maximaal 4 functies (komt

slechts tweemaal voor). Deze platte organisatievorm zorgt er voor dat de beslissingslijnen kort zijn en dat er flexibel gereageerd kan worden binnen de dagelijkse bedrijfsvoering.

Op informeel vlak wordt de organisatie eveneens als plat ervaren. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat mensen zo bij iedereen binnen kunnen stappen, en dat deuren –zover die er zijn in het pand- altijd openstaan. Het bedrijf stimuleert de losse omgangsvorm bewust door het regelmatig organiseren en faciliteren van informele sociale activiteiten, zoals barbecues, borrels en feestjes. Het is de norm voor managers en projectleiders om ook altijd bij deze sociale activiteiten aanwezig en aanspreekbaar te zijn. Verder stimuleert het pand, met veel grote open werkruimtes en een vrolijke aankleding informeel contact. De sfeer wordt door velen omschreven als een “clubhuisgevoel”. Verder bevindt de locatie van het pand zich bewust buiten het soms als kil ervaren Mediapark. Het informele, egalitaire komt ook terug in de stijl van leidinggeven die gebruikt en geaccepteerd wordt. Meerdere malen haalden de geïnterviewden aan dat een dwingende stijl o.b.v. hiërarchische macht niet werkt in Organisatie B. Managers hebben een participerende, inspirerende stijl van leidinggeven waarin de medewerkers overtuigd worden van een te volgen koers.

De personele verantwoordelijkheid (over de ontwikkeling en inzet van de medewerker) ligt de hiërarchisch leidinggevende(n). Bij TV is dit bijvoorbeeld de hoofdredacteur, aangevuld met de eindredacteurs (waar de persoon voor gewerkt heeft).

In de praktijk zijn de platformen TV, radio, en internet aparte silo's. De platformen zijn als eilandjes, met korte lijnen en goede communicatie binnen de platforms, maar met beperktere, tragere communicatie tussen de platforms. Een van de gevolgen hiervan is dat Organisatie B, in vergelijking tot andere publieke omroepen, achter loopt op het gebied van crossmediaal werken.

Bedrijfsvoering en inhoud van de programma's zijn aparte, gescheiden hiërarchische lijnen. Zo staat de financiële lijn los van de inhoudelijke, creatieve lijn. Het Hoofd Productie is eindverantwoordelijk voor de financiën en rapporteert aan de Adjunct-directeur. De inhoud van programma's daarentegen wordt bepaald door de eindredacteurs, die rapporteren aan de Directeur TV. Deze gescheiden lijnen hebben natuurlijk wel veel raakvlakken; wanneer de budgetverantwoordelijke er financieel niet uitkomt bij het vaststellen van de budgetten van de

programma's, heeft dat vaak inhoudelijke gevolgen, zoals het schrappen van een item of een reisperiode.

1.5.3 Kennisabsorberend vermogen

De kennis van Organisatie B is vooral aanwezig in de mensen, wat betekent dat het voor medewerkers vooral van belang is om collega's te kennen en een intern netwerk op te bouwen. Daarnaast maakt Organisatie B gebruik van decentrale kennisdatabanken.

Zoals eerder genoemd zijn er directe en amicale omgangsvormen, die door de Organisatie sterk gestimuleerd worden door een groot aantal informele sociale activiteiten, zoals borrels, etentjes en feestjes, en formele praktijken als 'smoelenboeken', de inrichting van haar gebouw en bijeenkomsten. Voorbeelden van deze bijeenkomsten betreffen bedrijfsbrede townhall sessies die 4 a 5 keer per jaar gehouden worden, en de zogenaamde "pizza-avonden" waarbij de medewerkers samen met een externe spreker tot nieuwe inzichten komen. Deze pizza-avonden kunnen zowel bedrijfsbreed als per platform georganiseerd worden. Het creëren van nieuwe kennis wordt verder bewust gestimuleerd door het aanstellen van personen of groepen met het doel het contact tussen platforms te verbeteren en innovatie aan te wakkeren.

Verder vergaart Organisatie B kennis door direct in contact te komen met haar leden en haar doelgroep. Dit doet ze via het organiseren van Ledenraad bijeenkomsten en van enkele festivals en evenementen. Ook onderzoekt Organisatie B jaarlijks de meningen van haar doelgroep over de programma's en het imago van Organisatie B, en over trends in hun leefwereld. Dit middels enquêtes, in samenwerking met externe onderzoeksbureaus.

Daarnaast investeert Organisatie B bewust in introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers, waarin mensen kennis en ervaring uitwisselen en de sociale interactie een belangrijk onderdeel van het programma is. Nieuwe medewerkers krijgen verder een meer ervaren persoon toegewezen als mentor.

In 2010 reserveert Organisatie B 0,5 procent van de loonsom voor opleidingen. Voor bestaande medewerkers is het zo dat zij altijd, maar formeel in hun jaarlijkse functioneringsgesprekken, zijn of haar cursuswensen kenbaar kunnen maken. Het bedrijf koopt cursussen in bij meerdere

opleidingsinstituten en daarnaast heeft het een structureel stageproject genaamd “Organisatie B University”. Deze eigen opleiding leidt jonge talenten op d.m.v. intensieve cursussen waarbij huidige werknemers de jongeren alle aspecten van het vak bijbrengen (interviewen, tekstschrijven, monteren, regisseren, presenteren). Deze begeleiding wordt gedaan door een aantal sleutelpersonen vanuit de programmateams die zorgen voor de overdracht van kennis en ervaring én die tevens borg staan voor de continuïteit van de organisatie. Dit opleiden bindt jongeren aan de organisatie, en levert nieuwe medewerkers op. Echter, de meeste training is on-the-job: door het werk uit te oefenen, en door te vergaderen en hierin te leren van elkaars successen en fouten.

1.6 Institutionele respons

Organisatie B staat bloot aan een veelheid van institutionele invloeden, die bij tijd en wijlen zelfs het voortbestaan van de organisatie bedreigen. Als respons hierop heeft de organisatie zowel voor een interne als een externe benadering gekozen. De interne benadering is gericht op het creëren van een *corporate spirit*. Deze benadering is erop gericht om medewerkers ervan bewust te maken en trots te maken op het feit dat ze allen voor dezelfde organisatie werken. Praktijken die Organisatie B gebruikt hiervoor zijn het merkboek dat het uitgeeft, de sociale events tijdens en buiten werktijd, en vormgeving van het gebouw en de inhoud en vorm van haar programma’s. De externe benadering is gericht op het verankeren van de organisatie in het relevante maatschappelijke veld, en binnen de politiek.

Volgende de Visitatiecommissie Publieke Omroep (april 2009) onderneemt Organisatie B “*voldoende om zich in de Nederlandse samenleving te verankeren*” en valt “*het onderzoek naar wat leeft onder de achterban en in het bijzonder de rol die Organisatie B nastreeft in het maatschappelijke debat in positieve zin op*”. Verder vindt de verankering plaats door het werven van nieuwe leden en het onderhouden van goede relaties met bestaande leden. Ook verankert Organisatie B zich door zich actief in te zetten om haar sterke en bekend merk staande en positief te houden onder jongeren, maar ook onder de rest van de samenleving. Dit doet het o.a. door zijn uitingen en programma’s in lijn te houden met haar kernwaarden, en door te streven naar legitimiteit binnen de samenleving. Dit laatste doet Organisatie B o.a. door het uitleggen en verantwoorden van haar acties. Ook werkt Organisatie B op pragmatische of inhoudelijke

programmatische aanleiding samen met andere omroepen en met tal van maatschappelijke organisaties, zoals studentenvakbonden, politieke jongerenpartijen, onderzoeksbureaus, mediaconcurrenten, scholen en universiteiten en culturele instellingen (o.a. CJP).

De respondenten zijn er zich allen van bewust dat Organisatie B erg zichtbaar is in de maatschappij. In hun handelen laat de organisatie zich leiden door haar kernwaarden, haar taak en de grenzen van de legitimiteit. Er worden op sommige punten – waar anderen het ook doen en dit niet de legitimiteit en reputatie van de organisatie schaadt, en waar de aard van de werkzaamheden dit vereisen – besloten om de grenzen van de regels op te zoeken. Dit heeft betrekking op onder meer de journalistieke waarden, de inhoud van programma's en arbeidstijdenwetgeving.

Het uitgangspunt van Organisatie B is dat ze of binnen de perken van de maatschappelijke normen blijft, of dat ze uitleg en verantwoording aflegt wanneer ze weloverwogen de grenzen heeft overschreden. Organisatie B kan druk vanuit de maatschappij ervaren, bijvoorbeeld m.b.t. de inhoud van haar programma's of de hoogtes van de beloningen voor haar topbestuurders. Organisatie B is hierbij -ondanks haar rebelse imago- erg bezig met het behouden van een zekere legitimiteit, en kiest ervoor haar handelen en haar communicatie hierop te richten (bijv. verantwoording afleggen voor keuzes). Met betrekking tot het naleven van regels m.b.t. controle en verantwoording oordeelde de Visitatiecommissie in 2009 het volgende: *“de commissie heeft geen meldingen gekregen over onrechtmatigheden op het gebied van de formele verantwoordingsverplichtingen. [Organisatie B] onderneemt daarnaast nog andere activiteiten om ook het algemene publiek te informeren.”*

Casebeschrijving

Organisatie C

Inhoud	Pagina
1.1 Inleiding	1
1.2 Kernproces van de organisatie	1
1.3 Omgeving	2
1.4 Organiseren van wendbaarheid	4
1.5 Aanpasbare organisatiestructuur	6
1.6 Kennisabsorberend vermogen	7
1.7 Institutionele respons	8

1.1 Inleiding

Organisatie C is in 1928 opgericht als installatietechnisch ingenieursbureau en heeft zich op dit gebied geleidelijk ontwikkeld tot ontwerper en ontwikkelaar van technische voorzieningen in de gebouwde omgeving. Dit advies op technische voorzieningen omstrekt installatietechniek, energie, en bouwfysica, en wordt toegepast in uiteenlopende werkvelden. Het streven van Organisatie C is groei. Omdat de organisatie op haar core businesses vaak marktleider is, en hier een verdubbeling (in grootte, omzet) niet meer tot de mogelijkheden lijkt te behoren, zijn de twee foci van groei diversificering in aanpalende gebieden, en uitbreiding in het buitenland.

Organisatie C is zowel in Nederland als in het buitenland actief (o.a. Duitsland, de Verenigde Arabische Emiraten, en de VS). In Nederland bestaat Organisatie C uit een vijftal vestigingen (Eindhoven, Maastricht, Amsterdam, Groningen en Nijmegen), en het hoofdkantoor in Rijswijk. Binnen deze laatste locatie is een aantal adviesgroepen actief, op het gebied van utiliteit; gezondheidszorg; luchthavens; en laboratoria, industrie en telecom; en een aantal expertisegroepen (exploitatie; onderzoek, bouwfysica en energie (OBE); en gebruikersinstallaties).

Het werknemersbestand van Organisatie C bestond eind 2009 uit 342 medewerkers (322,8 FTE) verdeeld over de vestigingen, adviesgroepen en expertisegroepen, en overhead. De strategie van Organisatie C is gericht op internationale groei. Hiertoe heeft Organisatie C samenwerkingsverbanden met collega-bureaus in België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast heeft Organisatie C enkele strategische allianties gericht op marktbenadering op specifieke expertises en in specifieke markten.

1.2 Kernproces van de organisatie

De kern van de werkzaamheden van Organisatie C omvat het zijn van de architect van elektrotechnische en werktuigbouwkundige installaties in de gebouwde omgeving, en op dit gebied onafhankelijk advies en hele pakketten (van diensten) aanbieden aan de klant. Advisering, en het hele proces rond kennis (ontwikkelen, delen, behouden), zijn ook processen die door de hele organisatie heen als belangrijke kernprocessen worden gezien, al is er wel regelmatig op gewezen dat dit dan wel in dienst moet staan van de organisatie (dus niet kennis ontwikkelen om het ontwikkelen, maar om er ook geld aan te kunnen verdienen). Een belangrijk onderdeel binnen de kerntaak is verder het proces van klanten acquisitie, met hieraan gerelateerd het onderhouden van het netwerk en accountmanagement. Dit proces is niet voor iedereen in de organisatie van belang, maar is vooral gericht op de senior adviseurs en projectleiders. Momenteel besteedt Organisatie C hier – vanwege de economische omstandigheden – extra aandacht aan. Deze processen zijn voor een groot deel afhankelijk van en gerelateerd aan het naar tevredenheid uitvoeren van projecten, omdat een groot deel van de acquisitie van opdracht uit bestaande klanten voortkomt (“enige tijd geleden 60 tot 70%”, aldus een adviseur).

De toegevoegde waarde die Organisatie C voor de klant levert is gebaseerd op een aantal eigenschappen van de organisatie: ‘onafhankelijkheid’, ‘de lange historie van kennisopbouw’, ‘kennis op het gebied van duurzaamheid’, het ‘kwalitatief hoge niveau’, en de kracht om ‘goed om te kunnen gaan met complexe projecten en opdrachtgevers’, waarop vrijwel iedereen de toegevoegde waarde van Organisatie C baseert. Daarnaast heeft Organisatie C de vastgestelde kernwaarden (DORIS: doorzettingsvermogen, ondernemingszin, reputatie, integriteit,

samenwerken). Deze zijn echter niet breed bekend binnen de organisatie (schatting lopen uiteen van één op de vier, tot maar twee binnen de directie).

Binnen de kernprocessen die Organisatie C heeft zijn vier kerngroepen medewerkers te onderscheiden: de projectleiders/managers, de (senior) adviseurs, de experts, en de groep die projecten uitvoert (ontwerpers, tekenaars, uitvoeringsbegeleiding, etc.), met binnen elke groep ook weer subcategorieën, en niet altijd een heldere scheiding (bijvoorbeeld adviseurs die ook een soort projectleidersrol hebben). De indeling is gebaseerd op de analyse met betrekking tot uitwisselbaarheid en vervangbaarheid en de manier waarop de organisatie hiermee omgaat. Deze indeling wijkt af van de indeling op basis van het carrièrepad, die begint bij de (junior) technicus, en zich vervolgens kan ontwikkelen langs de lijn van adviseur, specialist, projectmanagement of uitvoeringsbegeleiding. Op twee manieren kan binnen deze werknemersgroepen onderscheid worden gemaakt: de generieke (niet organisatiespecifieke) kennis versus organisatiespecifieke kennis, en de interne versus externe arbeidsrelatie.

Projectleiders hebben de taak projecten tot een zo goed mogelijk einde te brengen, en zijn tegelijkertijd de accountmanager vanwege hun rol als contactpunt voor de klant. Hierdoor wordt vereist dat ze vrij breed zijn in hun kennis, en weten waar ze benodigde kennis binnen de rest van de organisatie kunnen halen. Hierdoor is dit een vrij organisatiespecifieke rol. Bovendien is de rol van projectleider sterk gericht op de vaardigheden om het (politieke) spel te doorzien en hierin te acteren. Deze rol wordt bij voorkeur intern opgevuld en ontwikkeld, vanwege de grote waarde die de rol voor de organisatie heeft (het is belangrijk dat projecten en het contact met de klant goed gemanaged worden) en vanwege de rol als verzamelpunt van opgedane kennis in projecten.

Adviseurs hebben een rol die wat vrijer is dan die van projectleiders in dat ze meer algemeen verantwoordelijk zijn voor het contact met klanten en potentiële klanten op een bepaald marktgebied, en intern expert en adviseur zijn binnen hun markt- en/of kennisgebied. Daarmee is deze groep ook in het algemeen de drager van waar Organisatie C voor staat, waardoor het zowel erg organisatiespecifiek is, evenals intern opgevuld wordt.

De groep experts (binnen de expertisegroep, en techniekmentoren) is erg belangrijk voor de organisatie, omdat dit de groep is die heel specifieke kennis bundelt en hierin de vraagbaak is voor de rest van de organisatie. De kennis die zij bezitten is niet per se heel specifieke kennis over of van Organisatie C, maar is specifiek op een onderdeel, wat binnen de projecten en adviestrajecten nodig kan zijn.

De uitvoerders zijn de operationeel technische mensen, die op het gebied van E en W, duurzaamheid en bouwfysica kennis hebben. Door de technische inslag is de kennis vrij generiek van aard. Op onderdelen is nog steeds wel organisatiespecifieke kennis vereist, maar dit hoeft niet het geval te zijn. Deze functie is wat makkelijker extern op te vullen, al heeft de interne focus nog wel de voorkeur als ook hier kennisopbouw ontstaat.

1.3 Omgeving

De omgeving van Organisatie C bestaat in algemene zin uit opdrachtgevers, partners, concurrenten, en andere belanghebbenden, maar verschilt in specifieke omstandigheden per onderdeel binnen de organisatie (vestigingen en adviesgroepen). Zo heeft gezondheidszorg veelal te maken met een overzichtelijk veld van vooral grote klanten (de ziekenhuizen) en de inspectie gezondheidszorg die omstandigheden bepaalt, terwijl utiliteit vaak te maken heeft met wat

kleinere opdrachtgevers, en veel meer de bedrijfseconomische omstandigheden van de opdrachtgevers voelt.

Qua concurrenten is Organisatie C op veel van de werkvelden waarbinnen ze opereert binnen de installatietechniek marktleider, zoals binnen gezondheidszorg. Enkele grote concurrenten zijn op de verschillende werkvelden actief, maar deze bieden veelal totaalpakketten aan, en zijn daarmee dus niet specifiek gericht op de installatietechnische gebieden. Daarnaast zijn er veel kleine concurrenten die meer specialistische diensten op bepaalde deelonderwerpen aanbieden. Een derde groep concurrenten bestaat uit buitenlandse bureaus, die vooral binnen de internationale werkvelden (vliegvelden, datacenters) actief zijn als concurrent.

Binnen projecten zijn vaak een aantal verschillende partijen actief, waarmee dan ook intensief samengewerkt moet worden. Dit kan op verschillende manieren georganiseerd worden, zoals in bouwteamverband, waarbij architecten, opdrachtgevers, uitvoerders en projectmanagementbureau's vanaf de eerste dag betrokken worden. Andere belanghebbenden zijn: de algemene wet- en regelgevers welke invloed hebben op de inhoud van de projecten (zoals milieu-inspecties, Ministerie VWS, etc), en de Ondernemingsraad.

1.4 Dynamiek

In de gesprekken zijn als voorbeeld vier voor Organisatie C relevante omgevingen naar voren gekomen, met elk een andere vorm van dynamiek. Deze omgevingen hebben betrekking op: utiliteit, luchthavens, gezondheid, en de regio. Elk zal kort worden besproken, en gerelateerd worden aan de onzekerheid, regelmatigheid, en significantie van dynamiek voor de organisatie.

Bij utiliteit heeft Organisatie C te maken met onder meer kantoorbouw. Een trend op de langere termijn (die ook veel breder terugkomt binnen de organisatie) is de steeds sterkere vraag naar duurzaamheid, zowel vanuit de klant als vanuit regelgeving. Dit vraagt een verandering in de aanpak die utiliteit heeft, en heeft daarmee een zeer significante impact op de werkwijze. Wat betreft onzekerheid en regelmatigheid is deze trend echter wat minder dynamisch, omdat het niet een heel veranderlijke trend is, deze zal zeer gestaag steeds verder doorgevoerd worden. Daarnaast heeft utiliteit te maken met een proces waarin voor het hele traject een offerte wordt gemaakt, maar er per fase opdracht wordt gegeven. Daarmee is er een voortdurende onzekerheid over hoe lang een project nog werk voor Organisatie C zal opleveren op basis van de keuzes die de opdrachtgever maakt. Zeker de onzekerdere economische situatie heeft recent voorbeelden opgeleverd van het stopzetten van projecten die al gestart waren. Daarmee neemt de regelmaat waarmee de dynamiek zich voordoet toe, naast de impact die het stopzetten van een project heeft voor de mensen die erbij betrokken waren (die opeens geen project meer hebben om aan te werken).

De afdeling luchthavens kent maar twee groepen: binnenland (m.n. Schiphol) en buitenland. Aan de ene kant heeft Organisatie C hierbij te maken met starheid van regelgeving, die bijvoorbeeld niet overeenkomt met de gegeven situatie (een gebouw wat te groot is om binnen een bepaald aantal meters een nooduitgang te hebben), en waarvoor moet worden geprobeerd hier zelf verandering in aan te brengen. Daarnaast kenmerkt regelgeving binnen de luchtvaart zich ook door een vrij grote veranderlijkheid, *“er is niks zo dynamisch als de luchtvaart, want die verandert continu”*, aldus een van de projectmedewerkers, waarmee dus ook de eisen waaraan de installaties moeten voldoen veranderen. Niet zozeer doordat het gedetailleerd is vastgelegd, maar omdat de

grote lijnen veranderen, waardoor de specifieke onderdelen niet meer voldoen. De onzekerheid hierover blijft bestaan (kijk maar naar een incident als dat van eerste kerstdag op de vlucht van Amsterdam naar Detroit), regels veranderen vrij regelmatig. Het beperkte aantal opdrachtgevers, en het gegeven dat regelgeving vaak internationaal geldend is, komt dit vrij snel bij de organisatie terug.

De condities bij gezondheidszorg zijn weer anders, met een overzichtelijker aantal ziekenhuizen als klant. Binnen een ziekenhuis bestaan er vaak wel meerdere belanghebbenden die het besluitvormingsproces complexer maken. Hierdoor bestaat er onzekerheid over het verloop van het project. Ook hier speelt wel regelgeving een grote rol met betrekking tot dynamiek, en incidenten die de onzekerheid, regelmatigheid en significantie voeden. Ook de politiek veranderende context, met deregulering en commercialisering in de gezondheidssector als gevolg, hebben een impact op de dynamiek van het organisatieveld.

Tenslotte de regio zoals Eindhoven. Deze heeft weer meer met particuliere opdrachtgevers te maken, onder meer binnen cleanrooms en kantoorbouw. De bundeling van kennis in Brainport is hierbij een goede samenvatting van de belangrijkste opdrachtgevers in de regio (zoals Philips). Deze regio is relatief zwaar getroffen door de economische crisis, wat zich ook direct vertaalt in minder opdrachten en andere omstandigheden (meer publieke opdrachtgevers die de plek van particulieren innemen). Ook dit zijn dynamische omstandigheden die een zekere mate van onzekerheid, regelmatigheid en impact hebben voor bepaalde delen van Organisatie C.

1.4 Organiseren van wendbaarheid

We veronderstellen dat de competenties van een wendbare organisatie zijn: flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen. We bespreken hier elk van deze onderwerpen.

1.4.1 Flexibel werknemersbestand

De specifieke praktijken die binnen Organisatie C toegepast worden in relatie tot een flexibel werknemersbestand zullen hieronder beschreven worden aan de hand van de flexibele aansluiting tussen personeel en strategie, kwantitatieve flexibiliteit, en kwalitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand.

Organisatie C is op een aantal gebieden, bewust of onbewust, actief bezig met een meedemende aansluiting tussen strategie en personeel. Ten eerste wordt er qua communicatie gestuurd op het op de hoogte houden van medewerkers over ontwikkelingen en de context, middels formele wegen zoals vergaderingen en huisbladen, maar vooral via de informele weg. Zoals een van de managers aanhaalde: *“..wat je ziet is dat, doordat het zo plat is, heeft 80% al gehoord dat het gaat gebeuren”*. Naast communicatie over de context van de organisatie is ook inhoudelijke communicatie van belang voor Organisatie C. Opvallend is hierbij de eerdere conclusie (zie ‘het kernproces’) dat werknemers niet op de hoogte zijn van de formele kernwaarden, maar wel allemaal een relatief gelijk beeld hebben van wat Organisatie C in de kern is, en belangrijk maakt. Hiermee lijkt dus te worden gekozen voor het laten dragen van kernwaarden door de cultuur die er binnen de organisatie is, en er geen nadrukkelijke formele aandacht aan te geven. Communicatie van wat de organisatie is, en waar deze voor staat, wordt qua praktijken wel bevorderd door

mensen zelf binnen verschillende onderdelen te laten werken, en daarmee een balans te vinden tussen het werken voor een specifiek project en/of een specifieke opdrachtgever, en het werken voor Organisatie C.

Het tweede element wat een wendbare aansluiting tussen personeel en strategie moet bevorderen is participatie van werknemers in organisatiebesluiten en strategieformulering. Binnen Organisatie C lijkt participatie van werknemers gemeengoed, zowel door middel van de algemeen heersende cultuur, als door middel van formele praktijken. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen van jaarplannen van onderaf, het sturen op resultaat (en daardoor het 'hoe' openlaten voor de medewerker), en het bewustzijn in de organisatie dat ideeën aandragen door de top gewaardeerd wordt. Daarnaast levert de groep van adviseurs en projectmanagers in de adviseursvergaderingen een belangrijke input voor de organisatie.

Een derde element wat de wendbare aansluiting tussen het personeelsbestand en strategie ten goede kan komen is het relatief open laten van planning, en dus niet jezelf voor een jaar of langer rigide vastleggen op een gekozen koers. Een eerste punt van Organisatie C wat hierbij helpt is de genuanceerde toepassing van het one-firm-principle. Dit principe betekent dat er zoveel mogelijk op dezelfde manier wordt gewerkt, zonder hiermee dogmatisch om te gaan. Dit betekent dat bepaalde einddoelen wel gehaald dienen te worden (vastgelegd in een jaarplanning), maar de manier waarop heel flexibel kan zijn. Daarnaast helpt de organisatiestructuur die puur project gerelateerd is, omdat hier per definitie een onzekerheid in zit, namelijk welke projecten je binnen kan halen. Op langere termijn trends, zoals het steeds schaarser worden van technisch personeel, is het wel gepland binnen het Jaarplan P&O 2009.

Naast de aansluiting is ook de kwantitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand iets waarop gestuurd wordt binnen Organisatie C. De drie componenten van deze flexibiliteit zijn het aannemen van nieuw personeel en inhuur van externen, het afscheid nemen van mensen, en het qua tijden flexibel inzetten van het al aanwezige personeelsbestand. Het vinden van geschikte mensen is iets wat nog wel moeite vergt vanwege het gebrek aan goede technische mensen op de arbeidsmarkt. Er is hier bij projectmedewerkers en managers wel kennis over welke zzp'ers en andere flexibele krachten eventueel ingezet kunnen worden als de nood hoog is, en voor structurele tekorten wordt geprobeerd ook nieuwe vaste krachten te vinden. Ook is hier een algemene database voor. Interessant is dat door middel van het veel genoemde coördinatieoverleg veel goedge maakt kan worden, door schommelingen binnen de organisatie op te vangen vanuit andere delen van de organisatie. Ook al is het moeilijk omdat mensen nou eenmaal niet altijd even mobiel zijn, en mensen verschillende kennis bezitten, toch lijken hiermee de grootste problemen wel op te vangen, met name op in de categorie van de uitvoerende medewerkers. Bijkomend voordeel hiervan is dat je kennis in de organisatie houdt en medewerkers vanuit meerdere posities ervaringen op laat doen. De relevantie van het coördinatieoverleg heeft echter wel te maken met de wat minder drukke periode, veroorzaakt door de economische crisis. Zodra de projecten weer meer binnen gaan stromen zal ook de mate waarin door middel van het coördinatieoverleg de bezetting opgevangen kan worden afnemen. Nadeel van de schaarste op de arbeidsmarkt is dat de stap tot het afscheid nemen van medewerkers moeilijker wordt, omdat er minder alternatieven zijn. Bovendien wordt het ook niet als 'normaal' ervaren in de organisatie om afscheid van iemand te nemen. Van structureel onvoldoende presterende werknemers wordt – wanneer andere maatregelen onvoldoende effect hebben gehad – afscheid genomen. In tijden van schaarste op de arbeidsmarkt en een gevulde opdrachtenportefeuille blijven minder goed presterende medewerkers zitten. Er lijken geen uitgebreide procedures aanwezig te zijn om dit proces te

begeleiden. Het zijn vooral de leidinggevendenden die hierin een communicatieve rol hebben, om mensen gerust te stellen, en het gevoel bij de achterblijvers goed te houden.

De flexibele schil van inleenkrachten die tot voor kort aanwezig was, en opgebouwd was in de tijd dat er veel werk was, en er dus ook veel mensen nodig waren, helpt wel bij het opvangen van de impact, omdat de tijdelijkheid van deze groepen algemener aanvaard is, en dus ook het afscheid nemen van deze groep makkelijker en soepeler gaat. Inmiddels is deze flexibele schil afgenomen van 50 tot ongeveer 5, wat te maken heeft met dat er soms ook inleenkrachten op een belangrijke positie in projecten zitten, die niet zomaar vervangen kunnen worden.

Het derde punt, de kwalitatieve flexibiliteit van het personeelsbestand, betreft de manieren waarin het bestaande personeel kan schuiven en veranderen al naar gelang wat er gevraagd wordt. De praktijken op dit gebied richten zich voornamelijk op het verbreden en verdiepen van de competenties van personeel. Voor een aanzienlijk deel gaat dit onbewust en op een natuurlijke manier, omdat kennis de kernfocus van de hele organisatie is, en bij het gebruik hiervan ontwikkeling ook automatisch gaat. Hier wordt wel bewust gestuurd op het binnen houden van deze competenties door het leerproces zo veel mogelijk bij deze groepen plaats te laten vinden die een interne arbeidsrelatie hebben. Ook wordt er niet van bovenaf strikt opgelegd wie welke competenties moet leren, zeker bij de meer ervaren medewerkers, waardoor de voordelen van eigen inzichten van medewerkers ook in de flexibiliteit van competenties naar voren kunnen komen. Nieuwe medewerkers worden nog wel via een paar vastgelegde stappen (cursussen, learning on-the-job) begeleid. Formele elementen zoals het stimuleren van horizontale loopbaanbegeleiding, het ontwikkelen van werknemers in de [Organisatie C] Concept Studio, de techniekmentoren die formele verantwoordelijkheid hebben voor hun vakgebied, vakdagen, en OBE als denktank helpen wel weer bij het creëren van een brede competentiebasis waarmee en waarin makkelijker geschoven en veranderd kan worden. Ook het creëren van functies die heel specifiek bezig zijn met het ontwikkelen van kennis (de expertisegroepen, de techniekmentoren) kunnen helpen bij het organisatiebreed winnen aan kwalitatieve flexibiliteit. Het interne opleidingsprogramma is voornamelijk gericht op vaardigheden (projectmanagement, acquisitie), gericht op de verbreding en verdieping van competenties. Ten slotte wordt er binnen Organisatie C bewust gestuurd op het ontwikkelen en onderhouden van interne netwerken, waardoor medewerkers door middel van elkaar zelf competenties op kunnen bouwen. Een belangrijke beperkende factor voor uitwisseling op lange termijn is de geografische mobiliteit. Over het algemeen zijn de meeste medewerkers bereid om voor de duur van een project te reizen, maar structurele geografische mobiliteit wordt als lastig ervaren.

1.5 Aanpasbare organisatiestructuur

Organisatie C is een informele, relatief platte organisatie. Onder de zeskoppige directie (welke allen mede-eigenaar zijn) bestaat er de managementlaag van 12 managers (adviesgroepmanagers, vestigingsmanagers en expertisegroepmanagers). Deze managementlaag wordt aangevuld met de managers van de stafafdelingen. De manager P&O en de manager Financien zijn bovendien onderdeel van de directie. Daarnaast bestaat er een groep van 10 senior adviseurs welke ook onder een bepaalde adviesgroep of expertisegroep vallen, maar daarin een vrije rol hebben. Daarnaast worden ze ook rechtstreeks aangestuurd door de directie.

Dit is de hiërarchische structuur. Daarnaast werken de meeste medewerkers in projecten, waarbij een andere operationele structuur bestaat. Hierin werken de medewerkers onder de aansturing

van een projectmanager. De projectmanager en de projectmedewerkers komen niet per definitie uit dezelfde adviesgroep, vestiging of expertisegroep. De personele verantwoordelijkheid (over de ontwikkeling en inzet van de medewerker) blijft bij de hiërarchisch leidinggevende, waarbij de input wordt gevraagd van de operationeel leidinggevende.

1.6 Kennisabsorberend vermogen

De kennis van Organisatie C is vooral aanwezig in de mensen en veelal niet direct expliciet gemaakt. Dit betekent dat het voor medewerkers vooral van belang is om collega's te kennen en een intern netwerk op te bouwen. Hier wordt door Organisatie C bewust in geïnvesteerd. Voorbeelden hiervan zijn de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers (elk kwartaal) waarin mensen kennis en ervaring uitwisselen en de sociale interactie een belangrijk onderdeel van het programma is. Daarnaast worden er ook vakdagen georganiseerd, evenals het adviseursoverleg waar medewerkers elkaar ontmoeten. Ook de vaardigheidstrainingen die intern worden gegeven (bijvoorbeeld projectmanagement, acquisitievaardigheden) dragen hieraan bij. Tenslotte krijgen nieuwe medewerkers bij binnenkomst een mentor toegewezen. Op lange termijn hebben medewerkers ook een coach (op vrijwillige basis) die ze meer helpt in hun persoonlijke ontwikkeling.

Met betrekking tot het ophalen en delen van kennis wordt onderscheid gemaakt tussen commerciële kennis en vakkennis. De commerciële kennis heeft betrekking op de ontwikkelingen bij (potentiële) klanten en in de markt. Hierbij spelen de senior adviseurs en projectmanagers een belangrijke rol. In elke eenheid worden tweewekelijks acquisitieoverleggen gehouden. Daarnaast is er tweewekelijks een Organisatie C-breed acquisitieoverleg door het managementteam.

De inhoudelijke kennis heeft betrekking op de technologie en inhoud van de werkzaamheden. Er zijn drie belangrijke mechanismen om deze kennis binnen te halen, in stand te houden en te delen: techniekmentoren, vakdagen, en interne en externe trainingen. De techniekmentoren (11 in totaal) zijn voor een periode van drie jaar verantwoordelijk voor de staat van de kennis in een bepaald vakgebied. Zij krijgen hiervoor vier vrijgestelde uren per week en rapporteren aan de kennismanager. Zij zorgen ervoor dat de bestekken op het juiste niveau zijn en geven interne lezingen. Ook zijn zij het eerste aanspreekpunt voor vragen op hun vakgebied (voor zover mensen het antwoord niet binnen hun eigen netwerk vinden). De vakdagen worden georganiseerd door een adviesgroep of expertisegroep en zijn open voor collega's van andere groepen of vestigingen. De interne trainingen zijn met name gericht op vaardigheden, zoals projectmanagement of acquisitie en netwerken. Deze trainingen geven medewerkers de gelegenheid om kennis te nemen van de manier waarop binnen Organisatie C wordt gewerkt. De externe trainingen zijn veelal kennisgericht.

Tenslotte is er binnen Organisatie C sprake van het one-firm principe. Dit betekent dat in principe de belangrijkste zaken op alle vestigingen en door alle groepen op dezelfde manier wordt gedaan. Op deze wijze wordt alles op dezelfde manier vastgelegd en kan iedereen de gewenste informatie snel terugvinden. Momenteel is men nog aan het nadenken over de manier waarop men deze vastgelegde informatie sneller kan worden ontsloten. Organisatie C benadrukt overigens dat het one-firm principe zoveel mogelijk flexibel wordt toegepast om ruimte te blijven bieden voor eigen initiatieven gericht op verbetering van de manier van werken en standaarden.

1.7 Institutionele respons

Wat betreft institutionele mechanismen kan geconstateerd worden dat Organisatie C op bepaalde punten relatief gevrijwaard is van druk, maar op andere punten wel degelijk te maken heeft met druk vanuit de institutionele omgeving. In algemeenheid kunnen strikte arbeidsregelgeving, sterk vertegenwoordigde vakbonden, of heel succesvol 'voorbeeldbedrijf' de vrijheid van een organisatie beperken als het gaat om de manier waarop wendbaarheid georganiseerd kan worden. Organisatie C heeft hier relatief weinig mee te maken. Er zijn echter wel degelijk institutionele mechanismen actief, die met betrekking tot het organiseren van wendbaarheid een invloed hebben: de beperkingen van de arbeidsmarkt met betrekking tot het ontslaan en aannemen van medewerkers en de samenwerking met de OR. Deze wordt echter als zeer positief ervaren door zowel de OR als de organisatie.

Casebeschrijving

Organisatie D

1.1	Inleiding	2
1.2	Kernproces van de organisatie	3
1.3	Omgeving	5
1.4	Dynamiek	6
1.4.1	Macroniveau	6
1.4.2	Meso niveau	6
1.4.3	Microniveau	6
1.5	Organiseren van wendbaarheid	7
1.5.1	Flexibel werknemersbestand.....	7
1.5.2	Aanpasbare organisatiestructuur	8
1.5.3	Kennisabsorberend vermogen.....	8
1.6	Institutionele respons	9

1.1 Inleiding

Deze organisatie is begonnen in 1953 als een adviesbureau wat zich vooral richtte op constructieve advisering bij bouwprojecten. Hier zij echter in een vroeg stadium, vanuit de ambitie inhoud te geven aan “integraal ontwerpen”, een aantal bouwtechnische taken en een deel constructieve advisering aan toegevoegd.

Tegenwoordig voorziet het bedrijf vanuit een positie in de top van de markt in het leveren van adviesdiensten voor de bebouwde omgeving. Deze adviesdiensten zijn ingedeeld in 5 sectoren te weten: installaties, constructies, civiele techniek, bouwkunde en bouw management. Tevens onderdeel van bouwmanagement is de groep transformaties en onderhoud. De missie van deze organisatie richt zich op het leveren van creatieve en innovatieve oplossingen bij bouwprojecten waarbij de organisatie een positie aanneemt als sparringpartner van de opdrachtgever.

Organisatie D richt zich met betrekking tot de markt vooral op Nederland en Vlaanderen. Echter wanneer een opdracht gever dit vraagt zal men ook projecten in het buitenland aannemen. Zo heeft men projecten gedaan in onder andere: Trinidad, Shanghai, de Nederlandse Antillen en Bangkok.

Projecten in het buitenland betreffen vaak alleen de ontwerpfase, de verdere uitvoer van deze projecten wordt dan overgedragen aan lokale partners. In Nederland en Vlaanderen heeft deze organisatie drie vestigingen waarvan 2 in Nederland en 1 in België. Op het hoofdkantoor in Velp zijn alle adviesgroepen vertegenwoordigd en hier bevindt zich dan ook het grootste deel van de organisatie. De twee andere kantoren bevinden zich in Delft en Antwerpen. Ook in Delft zijn alle adviesgroepen vertegenwoordigd, maar in Antwerpen bevindt zich alleen een aftakking van de sector constructies.

In totaal bevinden zich in de vestiging Velp, Delft en Antwerpen tezamen een totaal van 250 medewerkers waarvan ongeveer 60 in Delft, 160 in Velp en 30 in Antwerpen. Het grootste deel van de medewerkers zich in de sectoren bouwkunde en constructies. De sectoren civiele techniek, installaties en bouwmanagement zijn wat kleiner. De strategie van de organisatie richt zich op innovatieve en creatieve oplossingen. Veder heeft deze organisatie goede relaties met de verschillende technische universiteiten en onderzoeksinstituten binnen Nederland.

1.2 Kernproces van de organisatie

Het kernproces van de organisatie bevindt zich in het leveren van een compleet pakket van advies diensten voor de bebouwde omgeving. Deze adviesdiensten worden zowel geleverd als aparte diensten en als volledig pakket waarbij de klant de mogelijkheid heeft tot het zogenaamde one-stop-shopping principe. Hierbij heeft de klant één loket waar hij al zijn zaken mee kan doen.

Met betrekking tot deze adviesdiensten richt deze organisatie zich vooral op de meer complexe projecten in de markt waarbij het bedrijf als sparringpartner van een architect of andere opdrachtgever probeert om de kwalitatief beste oplossing te vinden.

Het is niet zo dat deze organisatie niet mee wil doen aan wat kleinere projecten in bijvoorbeeld de woningbouw, maar veelal wordt het tarief van deze organisatie te hoog bevonden door de opdrachtgever. Verder staat de organisatie dan ook bekend in de markt als een bedrijf wat complexe en innovatieve oplossingen biedt. Het bedrijf staat ook bekend als een partij die niet zal gaan voor de meest voor de hand liggende of goedkope oplossing, zeker niet als dit afbraak doet aan de kwaliteit van de constructie. Men zal dan vooral proberen te zorgen dat architectonisch en bouwkundig ontwerp elkaar versterken. (aldus een sectordirecteur)

De processen die in de organisatie van belang zijn om deze adviesdiensten te kunnen blijven leveren zijn het ontwikkelen, behouden en delen van kennis, het strak verdelen van werk over de verschillende adviesgroepen en het plegen van acquisitie voor nieuwe projecten.

Processen gerelateerd aan kennis ontwikkelen behouden en delen worden ingestoken op verschillende niveaus en plekken in de organisatie. Tevens wordt er ruimte geboden voor persoonlijk initiatief op dit vlak. Op het gebied van het ontwikkelen van kennis kenmerkt de organisatie zich verder door een sterke neiging tot interne opleidingstrajecten, een intern carrière pad, lange dienstverbanden en het gebruik van veel training en coachings trajecten,

Het plannen van werk is zeer belangrijk en wordt bij sommige adviesgroepen tot op de medewerker uitgestippeld. De nadruk ligt dan ook vooral op het werken met bestaande medewerkers en de pieken en dalen hiervan opvangen door middel van planning. Het is een essentieel proces binnen de organisatie en wordt zowel informeel als formeel gedaan door de managers binnen de organisatie. Formeel wordt hiervoor wekelijks een planningsoverleg gehouden binnen de verschillende sectoren. Verder kunnen ook mensen van andere sectoren zodra het nodig is, worden geïntroduceerd om eventueel te compenseren voor een te hoge werkdruk.

De acquisitie van projecten is een belangrijk onderdeel van het bedrijfsproces maar is wel toebedeeld veelal aan het niveau van projectleider of hoger. De organisatie werkt met veel bestaande klanten en architecten die allen de organisatie weten te vinden om zijn goede naam.

De organisatie heeft als “unique selling point” het feit dat ze alle disciplines op het gebied van bouwtechnische dienstverlening in huis heeft. Alle disciplines die de klant maar nodig zou kunnen hebben voor een bouwproject zijn aanwezig. Organisatie D neemt hierin echter wel als duidelijk standpunt in dat men diensten levert op inhoudelijk vlak en dat men zich niet bemoeit met de esthetische vormgeving van een project.

De organisatie werkt vanuit een visie waarbij ze een creatieve en innovatieve bijdrage leveren, een kwalitatief hoogstaand product afleveren en dit alles met oog voor milieu en maatschappij. In lijn met deze visie worden zaken als: het behouden van positie als ‘topspeler’ voor geleverde diensten; het bereid zijn de grenzen van het mogelijke te verkennen; een creatief, innovatief en multidisciplinair product te leveren; en het gaan voor integrale oplossingen aangedragen als belangrijke aspecten. Daarnaast wil de organisatie uitdragen dat ze groot genoeg is voor de complexe, grote projecten maar klein genoeg voor maatwerk, dat ze zorg draagt voor het beheersen van zorgen/risico’s van de opdrachtgever door een passend advies en dat het bedrijf een dynamische en flexibele organisatie is met een stimulerende werksfeer, ontplooiingsmogelijkheden en oog voor de sociale kant van arbeid.

Dit alles probeert men verder vanuit autonoom ondernemerschap te realiseren door middel van voldoende rendement binnen een maatschappelijk verantwoord kader. Dit blijkt ook uit het feit dat de top van de organisatie bestaat uit allemaal raadgevend ingenieurs. Deze ingenieurs vervullen namelijk naast hun management taken dan ook nog werkzaamheden in hun vakgebied. Door een sector directeur is verder heel duidelijk aangegeven dat de organisatie er bewust voor kiest om geen “echte” managers in de organisatie binnen te halen om zo de koppeling met de markt en met de rest van het personeel te onderhouden.

De kernprocessen zoals deze eerder beschreven zijn, worden ingevuld binnen organisatie D door een viertal kerngroepen van medewerkers, projectleiders, raadgevend ingenieurs (RI’s), constructeurs en tekenaars. Naast deze kerngroepen zijn er uiteraard ook nog een aantal medewerkers verantwoordelijk voor secretariaat, het HRM beleid en overige zaken.

De verdeling in deze kerngroepen is gebaseerd op een functionele verdeling van de medewerkers. Echter zijn er medewerkers die naast hun normale functie ook functioneren als groepsleider, sectordirecteur expert of constructeur/tekenaar.

Projectleiders hebben de taak projecten te leiden en tot een zo goed mogelijk einde te brengen. Zij zijn naast deze rol tegelijkertijd de directe lijn tussen het bedrijf en de klant. Dit vereist een brede kennis van alle aspecten van het project en tevens een goede kennis van de locatie van benodigde kennis binnen het bedrijf zelf. Verder vereist het een aantal competenties op het gebied van communicatie en relatie management alsmede goede plannings vaardigheden. Deze rol is de drukste maar tevens ook de leukste rol binnen het bedrijf (aldus een raadgevend ingenieur).

Raadgevend ingenieurs zijn het boegbeeld van de organisatie naar buiten toe, zij zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor de acquisitie van projecten en de eerste contacten die worden gelegd met de klant. Raadgevend ingenieurs zijn experts op hun vakgebied en zijn vooral bezig met het onderhouden van contacten met bestaande klanten en het leggen van nieuwe contacten met potentiële klanten. Daarnaast hebben zij een aantal projecten onder hun hoede waarbij zij als eerste het contact leggen met de klant en in het verdere proces zorg dragen voor de richting van het totale project in de ontwerpfase. Vanwege hun contact met de klanten en de markt is deze groep ook in het algemeen de drager van waar Organisatie D voor staat.

De groep constructeurs is in hun specifieke vakgebied verantwoordelijk voor de technische berekeningen aangaande de projecten waarin zij zich bevinden. Zij kunnen onderdeel zijn van verschillende projecten en leveren hierin de technische invulling aan. Velen van de constructeurs zijn expert op een bepaald deelaspect binnen hun vakgebied. Deze expert kennis wordt geformaliseerd door ze op te nemen in een expertlijst welke wordt verspreid binnen de organisatie. Een aantal constructeurs kan tevens tekenen en zal in geval van nood dan ook de rol van tekenaar vervullen.

De tekenaars binnen het bedrijf zijn verantwoordelijk voor de uitwerking van bouwtekeningen en constructietekeningen door het gehele project. Zij staan naast de constructeurs en werken samen met de constructeurs die betrokken zijn in het project onder de projectleider. Een aantal van de tekenaars zijn tevens in staat om basis berekeningen uit te voeren en kunnen dus in geval van nood de rol van constructeur tot op zekere hoogte vervullen.

Naast deze indeling in kerngroepen kunnen medewerkers door middel van de projecten, kennis en ervaring die zij hebben opgedaan zich bekwamen tot experts op een bepaald deelaspect van hun vakgebied. Ook zijn er constructeurs met verstand van tekenen of andersom, zij worden in geval van nood ook in die andere functie worden ingezet om pieken in werkdruk op te vangen.

Invulling van de bovenstaande functies gebeurt veelal door een intern opleidingstraject. Zodra er binnen de organisatie echter een frisse blik wordt gewenst, zal men ook mensen van buitenaf aantrekken op hogere posities binnen de organisatie. Mensen blijven veelal voor relatief lange perioden in dienst van de organisatie, zo stelde één raadgevend ingenieur dat hij nog maar kort bij het bedrijf werkte (5 jaar).

1.3 Omgeving

De omgeving waarin organisatie D zich bevindt bestaat uit opdrachtgevers, concurrenten en andere belanghebbenden. De omgeving van iedere adviesgroep of vestiging is echter niet altijd gelijk. Zo heeft civiele techniek veelal aannemers als klanten en bouwkunde architecten als klanten.

Ook verschillen de verschillen de sectoren in het soort projecten wat ze uitvoeren, zo heeft civiele techniek veel te maken met kleinere, kort durende projecten terwijl constructies met veel grotere, langdurige (2 a 3 jaar) projecten te maken.

Qua concurrentiepositie is Organisatie D op alle werkvelden waarbinnen ze opereert aanwezig in de top van de markt. De organisatie richt zich met name op de grotere, meer complexe projecten waarbij zij één van de weinige bureaus zijn die daadwerkelijk alle disciplines in huis hebben. Vooral binnen de sectoren constructies en bouwkunde is men toonaangevend in de markt.

Binnen projecten zijn vaak een aantal verschillende partijen actief, waarmee dan ook intensief wordt samengewerkt. Andere belanghebbenden zijn: de algemene wet- en regelgevers welke invloed hebben op de inhoud van de projecten (zoals milieu-inspecties, Ministerie VWS, etc), en de Ondernemingsraad.

1.4 Dynamiek

Vanuit de verschillende gesprekken die zijn gevoerd zijn een aantal verschillende vormen van dynamiek naar voren gekomen waarmee de organisatie te maken krijgt. Dit is dynamiek op het macroniveau te weten de algemene markt, op het meso-niveau, dus de verschillende projecten bij de organisatie en het microniveau dus het individuele projectniveau.

1.4.1 Macroniveau

De krediet crisis heeft gezorgd voor een algemene daling van de omzet in de markt. Kleine bureaus vallen om en omzet bij verschillende vaste klanten van de organisatie worden minder. Dit heeft dan ook weer een direct effect op de omzet van de organisatie. Naast deze meer directe invloed zorgt dit ook voor ingrijpen vanuit de overheid. Er wordt meer ingestoken op de infra-bouw en er is een zware beperking gelegd op het bouwen van nieuwe kantoor gebouwen vanwege het groot aantal leegstaande gebouwen. Dit leidt to veranderingen in de markt.

1.4.2 Meso niveau

Dynamiek op het meso niveau wordt bepaald door het aantal projecten wat binnengehaald is voor de organisatie. Op dit moment is er nog voldoende om alle mensen aan het werk te houden. Waar concurrenten mensen hebben moeten ontslaan is deze organisatie tot op heden nog gespaard gebleven. Men heeft op dit moment echt veel projecten in de uitvoer fase en men voorziet voor 2011 mogelijk problemen. Echter is men van mening dat dit nog ver weg is en dat er een heleboel kan gebeuren in die tijd (aldus een raadgevend ingenieur).

1.4.3 Microniveau

Op microniveau komt dynamiek vanuit drie belangrijke aspecten. Vanuit de klant, vanuit de uitvoerende partij en vanuit de overheid.

Vanuit de klant komt dynamiek vooral in de vorm van financiering. Het budget wat de klant heeft voor een bepaald project kan de mogelijkheden binnen een project beïnvloeden. Daarnaast kan het ervoor zorgen dat een project na een fase wordt stilgelegd en pas veel later weer wordt opgestart wat een direct effect heeft op organisatie D.

Vanuit de uitvoerende partij komt dynamiek vooral op het gebied van deadlines en de vraag naar productie. Uit de interviews komt naar voren dat uitvoerende partijen vaak lang wachten met het aanleveren van benodigde informatie en vervolgens wel snel een antwoord willen op hun vraag. Ook de meer incidentele vragen betreffende project kunnen zorgen voor de nodige dynamiek daar deze snel beantwoord dienen te worden.

Vanuit de overheid wordt er per individueel project uiteraard ook een bepaalde dynamiek veroorzaakt. Dit gebeurt vooral aangaande het uitgeven van vergunningen, aanvragen en inspecties. Deze kunnen een project planning sterk beïnvloeden.

1.5 Organiseren van wendbaarheid

We veronderstellen dat de competenties van een wendbare organisatie zijn: flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen. We bespreken hier elk van deze onderwerpen.

1.5.1 Flexibel werknemersbestand

Binnen organisatie D wordt op verschillende manier omgegaan met het aansluiten van het werknemersbestand op de hoeveelheid werk die voorhanden ligt. Op zowel project als sector niveau wordt binnen de gehele organisatie veel gewerkt met planningen van werk. Om zo het werk goed te verdelen en eventuele pieken en dalen intern op te kunnen vangen. Mede dankzij de grootte van de organisatie en de grote hoeveelheid projecten die men heeft kan men de pieken en dalen in het werk redelijk met elkaar verenigen. Het bestaande werk wordt veelal opgelost met de bestaande mensen, er wordt dus ook weinig gebruik gemaakt van externe inhuur. Wel zijn er een aantal constructeur tekenaars die eventueel werk kunnen overnemen van elkaar.

Toch zijn er intern ook een aantal verschillen. Binnen de sector bouwkunde moet bijvoorbeeld iedere project zijn of haar projectplanning aandragen, om deze vervolgens te combineren met andere projectplanningen om zo tot een algemene planning te komen. Zodra er werk te veel is wordt dit in het ergste geval bij een andere vestiging neergelegd. Hierbij wordt er echter wel voor gezorgd dat dit in hapklare brokken kan worden aangeleverd (aldus een sectordirecteur).

Binnen de civiele techniek zijn projecten veelal wat kleiner of korter van duur (tot een jaar), opdrachten komen relatief meer ad-hoc binnen en vragen dan snel een passend antwoord. Om hier op in te spelen maakt men binnen civiele techniek minder gebruik van een strakke tijdsplanning maar focust men zich

meer op deadlines en is het aan iedere medewerker de taak om zelf te zorgen dat hij of zij op tijd zijn werk af heeft. In wat voor tijdsvolgorde en op wat voor manier men dit doet is minder van belang.

Tevens worden mensen van deze sector uitgeleend naar constructies vanwege de vele raakvlakken tussen deze twee sectoren, en andersom. Ook maakt men gebruik van zogenaamde constructeur-tekenaars, dus mensen die zowel kunnen tekenen als rekenen om de dynamiek op te vangen. Een andere mogelijkheid is dat mensen voor korte tijd naar een ander bedrijf gaan, dit allemaal om mensen aan het werk te houden. Een ander verschil is dat binnen installaties relatief veel gebruik wordt gemaakt van freelancers of zzp-ers om pieken of dalen in werkdruk op te vangen.

1.5.2 Aanpasbare organisatiestructuur

Organisatie D is een relatief platte organisatie. En kenmerkt zich door relatief grote groepen op verschillende niveaus. Binnen de organisatie zijn twee duidelijke structuren te herkennen de hiërarchische en de project georiënteerde structuur. Daarnaast organiseert men ook naar geografisch gebied (Nederland vs. België) en De hiërarchische structuur bestaat uit een driekoppige directie waarvan één de financiële directeur en 2 directeuren die tevens werkzaam zijn als raadgevend ingenieur. Daaronder bevindt zich een laag met sectordirecteuren die verantwoordelijk zijn voor ieder een aantal van de sectoren. Ook deze sectordirecteuren werken als raadgevend ingenieur. Daaronder bevindt zich een laag van raadgevend ingenieurs welke veelal vrij zijn in hun doen en laten en samen met de sectordirecteur overleggen in bijvoorbeeld het sectordirectie overleg. Onder de raadgevend ingenieurs bevinden zich de projectleiders en daaronder de constructeurs en tekenaars.

Naast de hiërarchische structuur werken de meeste medewerkers in projecten, waarbij een andere operationele structuur bestaat. De projectleider is hierbij verantwoordelijk voor de aansturing van de verschillende mensen die betrokken zijn bij het project. Deze medewerkers en de projectleider komen niet per definitie uit dezelfde adviesgroep, vestiging of expertisegroep. De personele verantwoordelijkheid (over de ontwikkeling en inzet van de medewerker) blijft bij de hiërarchisch leidinggevende, waarbij de input wordt gevraagd van de operationeel leidinggevende.

1.5.3 Kennisabsorberend vermogen

Organisatie D is een kennisintensieve organisatie. Deze kennis bevindt zich in de medewerkers en is van levensbelang voor de organisatie. Om deze kennis te behouden, up to date te houden, te zorgen dat deze wordt verspreid door de organisatie en deze te blijven vernieuwen wordt hier door de organisatie op een aantal bepaalde manier op ingestoken.

Dit gebeurt door middel van een aantal praktijken:

- het TKO overleg;

- het kennisnetwerk;
- een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers;
- het stimuleren van eigen initiatief voor onderzoek;
- het onderhouden van relaties met kennisinstituten;
- het stimuleren van informeel netwerken;
- het onderhouden van een specialistenlijst;
- het geven van formele trainingen en cursussen;
- het inruimen van speciale momenten binnen vergaderingen voor het delen van kennis;
- het koppelen van oude aan jonge medewerkers;

Het TKO overleg staat voor een technisch kennis overdracht overleg waarbij sprekers van zowel binnen de organisatie als daarbuiten komen spreken over een nieuwe ontwikkeling, een product of een project wat is voltooid. Dit wordt dan ook gesteund vanuit de organisatie door een gratis lunch en half uurtje extra tijd wat wordt doorbetaald.

Het kennisnetwerk is een formele bron van kennis binnen organisatie waarin verslagen en rapporten over projecten zijn opgeslagen. Dit kennis netwerk binnen organisatie D is al meerdere malen opnieuw gepromoot, echter blijft het tot op heden zeer moeilijk om dit up to date te houden en te zorgen dat mensen daadwerkelijk input leveren.

Door middel van de specialistenlijst wordt de expertise van verschillende medewerkers binnen de organisatie op een bepaald deelgebied geformaliseerd. Een medewerker wordt dan verantwoordelijk gesteld voor het onderhouden van kennis op dat gebied. Deze specialisten lijst zorgt er verder voor dat andere medewerkers hun collega's weten te vinden zodra ze ergens mee zitten.

1.6 Institutionele respons

Kijkende naar mogelijke institutionele mechanismen die de organisatie kunnen beïnvloeden valt te stellen dat organisatie D maar beperkt wordt beïnvloed door institutionele druk. Een van de aspecten waar de organisatie echter wel mee te maken krijgt is de arbeidswetgeving, vooral in relatie tot de wetgeving rondom tijdelijke contracten wordt de organisatie beïnvloed in zijn doen en laten. Verder wordt de organisatie beïnvloed door marktbrede institutionele mechanismen zoals bijvoorbeeld: de focus op duurzaamheid en de algemene regelgeving omtrent de stopzetting van het bouwen van nieuwe kantoorpanden. Belangrijk hierbij is echter dat dit de organisatie niet altijd hoeft te belemmeren, maar dat het de organisatie tevens kan steunen. In het geval van de regelgeving omtrent kantoorpanden werd de organisatie hierin gesteund vanwege het feit dat men reeds een marketing tool in de markt had gezet om in te spelen op de herontwikkeling van kantoor gebouwen. Ook de samenwerking met de OR is een voorbeeld van een institutioneel mechanisme echter wordt deze als zeer positief ervaren door zowel de OR als de organisatie.

Appendix II

Questionnaire nr. 1

Interview structure

Organizational Agility in an institutional context

25 Augustus 2009

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
2. Kernprocessen	3
3. Dynamische omgeving	4
4. Organizational practices	5
5. Institutionele mechanismen	7
Appendix: case study protocol	8

1. Inleiding

Organisaties worden geconfronteerd met continue verandering. Deze veranderingen doen zich voor in zowel de markt als in de institutionele omgeving. Om hiermee om te gaan dient de organisatie wendbaar te zijn: in staat om voortdurend en zonder problemen te transformeren van configuratie naar configuratie. Hiervoor maken organisaties gebruik van specifieke praktijken. Deze praktijken dragen bij aan de ontwikkeling van competenties gericht op flexibiliteit van het werknemersbestand, aanpasbaarheid van de organisatiestructuur en het kennisabsorberend vermogen van de organisatie. Deze drie competenties dragen samen bij aan de wendbaarheid van de organisatie.

De genoemde praktijken worden door organisaties geïmplementeerd in de bewegingsruimte die organisaties hebben. Deze bewegingsruimte wordt bepaald door de relevante institutionele krachten in de omgeving van de organisatie. De organisatie heeft verschillende mogelijkheden om met deze institutionele krachten om te gaan.

De centrale vraagstelling is:

1. Welke praktijken zijn belangrijke determinanten van de wendbaarheid van de organisatie?
2. Op welke manier worden organisaties gefaciliteerd of gehinderd door de institutionele mechanismen in het realiseren van wendbaarheid?

In dit onderzoek maken we gebruik van een case study benadering. Dit biedt de mogelijkheid om een breed scala van variabelen te onderzoeken en komt tegemoet aan de exploratieve aard van het onderzoek. In totaal worden zes case studies uitgevoerd, in drie verschillende sectoren. Deze sectoren variëren op basis van het niveau van institutionalisering en de aard van de dynamiek. In de case studies maken we gebruik van zowel documentstudie als interviews over zowel de organisatie als de sector.

Aandachtspunten:

- Alle interviews worden opgenomen en uitgeschreven
- De interviews zijn semigestructureerd en exploratief
- Vraag voorbeelden!
- De focus ligt op de afgelopen 4 tot 5 jaar
- De vragen worden gesteld aan verschillende typen informanten. De codering achter de vragen geeft aan welke vragen aan wie worden gesteld:

HR = HR professionals

LG = Leidinggevenden

OR = Afvaardiging OR

AD = Algemeen Directeur

OD = Ondersteunende Diensten

Openingsvragen:

1. Wat is de kern van uw organisatie?
2. Hoe ziet de omgeving van uw organisatie eruit?

2. Kernprocessen

Het creëren van een blijvend concurrentievoordeel en succes is gericht op een effectieve strategie implementatie. Strategie implementatie is gericht op de kernprocessen van de organisatie. Hiermee bedoelen we de processen die de klantwaarde realiseren in de producten of diensten van de organisatie.

We zien wendbaarheid als een dynamische capaciteit en verwachten dat deze uitsluitend relevant is in kernprocessen van de organisatie. Verder richten we ons ook uitsluitend op de medewerkgroepen die in de kernprocessen actief zijn. Deze medewerkers kunnen op verschillende type dienstverbanden worden ingezet. Hierbij maken we het onderscheid op basis van een lange / korte termijn focus en de aanwezigheid van organisatiespecifieke of generieke kennis.

Vragen

Wat zijn de kernprocessen in de organisatie? Op welke wijze worden in deze processen de toegevoegde waarde gecreëerd? Welke groepen medewerkers zijn relevant in deze kernprocessen?

- a. **Concurrentievoordeel:** (HR/LG/OR/AD/OD)
 - a. Wat is de toegevoegde waarde van uw organisatie voor haar klanten?
 - b. Wat is de missie van uw organisatie?
 - c. Op welke factoren concurreert uw organisatie met uw concurrenten?

- b. **Kernprocessen:** (HR/LG/OR/AD/OD)
 - a. Welke processen zijn het belangrijkst voor het creëren van toegevoegde waarde?
 - b. Hoe dragen deze processen bij aan de toegevoegde waarde?
 - c. Welke processen ondersteunen de kernprocessen?

- c. **Human resources:** (HR/LG/OR/AD/OD)
 - a. Welke groepen van medewerkers zijn met name actief in de kernprocessen?
 - b. Hoe kunnen deze groepen worden gedefinieerd met betrekking tot:
 - Lange / korte termijn
 - Strategische waarde / richtingbepalend vermogen
 - Organisatiespecifieke / generieke kennis

3. Dynamische omgeving

De omgeving omvat zowel de bedrijfstak als de institutionele omgeving. Hiermee bedoelen we de instanties welke eveneens een invloed hebben op de organisatie (zoals regelgevende instanties). De bedrijfstak bestaat uit de instanties die in directe uitwisseling (klanten en leveranciers) en concurrentie (zowel klanten als resources) met de organisatie zijn.

De dynamiek in de omgeving is gericht op verandering die (1) moeilijk te voorspellen is, (2) regelmatig voorkomt en met (3) een significante impact op de organisatie. Deze dynamiek vergroot de ondervonden onzekerheid voor de sleutelspelers in de organisatie. *We hebben het hier niet over de complexiteit van de verandering of omgeving!*

Vragen

Hoe ziet de omgeving van de organisatie eruit? Hoe dynamisch is deze omgeving?

- a. **Bedrijfstak:** (HR/LG/OR/AD/OD)
- Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
 - Hoe zou je deze concurrenten omschrijven?
 - Hoe invloedrijk zijn deze concurrenten?
 - Hoe veranderlijk is de bedrijfstak?
 - In welke mate zijn deze veranderingen te voorspellen?
 - In hoeverre hebben deze veranderingen een impact op de organisatie?

VOORBEELDEN?

- b. **Institutionele omgeving:** (HR/LG/OR/AD/OD)
- Welke instanties zijn het meest relevant?
 - Hoe invloedrijk zijn deze instanties?
 - Hoe veranderlijk is de institutionele omgeving?
 - In welke mate zijn deze veranderingen te voorspellen?
 - In hoeverre hebben deze veranderingen een impact op de organisatie?

VOORBEELDEN?

4. Organizational practices

We veronderstellen dat de competenties van een wendbare organisatie zijn: flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen.

Een flexibel werknemersbestand betekent dat de organisatie haar human resources altijd in lijn heeft met de strategie zonder onnodige kosten. Het werknemersbestand kan worden gedefinieerd in aantallen, competenties, inzetbaarheid en bijdrage. Deze dimensies dienen te worden gemanaged op basis van aansluiting bij de strategie en het gemak waarmee de human resources kunnen verschuiven.

De aanpasbare organisatiestructuur is organisch en wordt gedreven door onderlinge aanpassing, met minimale formele hiërarchie, grenzeloos en teambased. Daarnaast geldt zo min mogelijk vastlegging en standaardisatie van processen.

Het kennisabsorberend vermogen heeft betrekking op het creëren, aanpassen, verspreiden en toepassen van kennis in de organisatie. Behalve de reeds aanwezige kennis speelt hier ook de organisatiestructuur en het vermogen om kennis te delen een belangrijke rol (zowel formeel als informeel).

Vragen

Zijn de competenties flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen aanwezig? Welke praktijken worden ingezet om deze competenties vorm te geven?

a. **Aanwezigheid van competenties:** (HR/LG/OR/AD/OD)

- a. Is er (in relatie tot de kernprocessen) sprake van een flexibel werknemersbestand?
- b. Werkt de organisatiestructuur faciliterend of belemmerend in het opereren van de organisatie in een dynamische omgeving?
- c. In welke mate wordt kennis in de organisatie verkregen en gedeeld?

VOORBEELDEN?

b. **Praktijken flexibel personeelsbestand:** (HR/LG/OR/AD/OD)

- a. Welke praktijken past u toe om het werknemersbestand te laten aansluiten bij uw strategie?
- b. Welke praktijken past u toe om numerieke flexibiliteit te creëren?
- c. Welke praktijken past u toe om functionele flexibiliteit te creëren?
- d. Differentieert u naar personeelscategorie bij de toepassing van de practices?

c. **Praktijken aanpasbare organisatiestructuur:** (HR/LG/OR/AD/OD)

- a. Welke knelpunten bestaan er in uw organisatiestructuur?
- b. Welke praktijken past u toe om een vloeiend organisatieontwerp te realiseren?
- c. In welke mate zijn interne processen gestandaardiseerd?
- d. In welke mate is relevante informatie (realtime) beschikbaar voor uw medewerkers?
- e. Belemmert of faciliteert de werkplekinrichting de wendbaarheid van de organisatie?
- f. Differentieert u naar personeelscategorie bij de toepassing van de practices?

d. **Praktijken kennisabsorberend vermogen: (HR/LG/OR/AD/OD)**

- a. Hoe wordt nieuwe kennis door de organisatie verkregen?
- b. Hoe wordt het delen van kennis gefaciliteerd of belemmerd (zowel formeel als informeel)?
- c. Waar is de verantwoordelijkheid belegd voor het creëren en delen van kennis?
- d. Wordt kennis gedeeld binnen de organisatie en buiten de organisatie?
- e. Differentieert u naar personeelscategorie bij de toepassing van de practices?

5. Institutionele mechanismen

Organisaties acteren in een complexe omgeving. Organisaties moeten voldoen aan institutionele normen. We zijn hier specifiek geïnteresseerd in institutionele mechanismen die gerelateerd zijn aan de praktijken gericht op wendbaarheid. Organisaties kunnen zelf kiezen hoe ze met deze institutionele druk omgaan. Deze keuze wordt bepaald door interne factoren. De mogelijke manieren zijn: conformeren, innoveren of verzetten.

Vragen

Welke institutionele mechanismen zijn relevant voor de besproken praktijken? Hoe gaat de organisatie om met deze institutionele druk?

- a. **Institutionele druk: (HR/LG/OR/AD/OD)**
 - a. Welke institutionele mechanismen zijn gerelateerd aan de genoemde praktijken?
 - b. In welke mate werken deze mechanismen belemmerend of faciliterend?
 - c. Welke instanties spelen een belangrijke rol bij deze institutionele mechanismen?

- b. **Respons van organisatie (related to discussed organizational practices): (HR/LG/OR/AD/OD)**
 - a. Waar is de verantwoordelijkheid belegd voor het omgaan met deze institutionele mechanismen?
 - b. Welke strategie kiest de organisatie om om te gaan met deze institutionele mechanismen?

VOORBEELDEN?

Appendix: case study protocol

The data is collected through both documentation and interviews with key informants. Each case study has several distinct steps:

- Each case study starts with a first meeting to get acquainted and to request for cooperation with the study. In this first meeting the contact person(s) are identified for further organization in the data collection period. Based on this first meeting a record is made of the people to be visited and the documents to be collected.
- Once the case study organization has agreed with participating in the study, public documents are collected and studied, using both internet and newspaper clippings (starting from 2006).
- Furthermore a meeting is planned with the contact person (of this is not the same person as in the first meeting) to collect documentation from the organization itself.
- After document collection the interviews are planned and executed. Possible additional documentation based on the interviews is requested from the contact person. The interviews are recorded and transcribed.
- The documentation and interviews provide information for the case study report. The draft case study report is sent to the contact person for review.
- Simultaneously documentation is collected on the sector in which the organization operates and interviews are planned and executed with key informants on the sector (e.g. union representatives, professional associations). This information is summarized in a description of the sector. The draft description is sent to the key informants for review.

Appendix III

Questionnaire nr. 2

Interview structure

Organizational Agility in an institutional context

26 Maart 2010

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
2. Kernprocessen	2
3. Dynamische omgeving	3
4. Organizational practices	4
5. Institutionele mechanismen	6
Appendix: case study protocol	7

1. Inleiding

Organisaties worden geconfronteerd met continue verandering. Deze veranderingen doen zich voor in zowel de markt als in de institutionele omgeving. Om hiermee om te gaan dient de organisatie wendbaar te zijn: in staat om voortdurend en zonder problemen te transformeren van configuratie naar configuratie. Hiervoor maken organisaties gebruik van specifieke praktijken. Deze praktijken dragen bij aan de ontwikkeling van competenties gericht op flexibiliteit van het werknemersbestand, aanpasbaarheid van de organisatiestructuur en het kennisabsorberend vermogen van de organisatie. Deze drie competenties dragen samen bij aan de wendbaarheid van de organisatie.

De genoemde praktijken worden door organisaties geïmplementeerd in de bewegingsruimte die organisaties hebben. Deze bewegingsruimte wordt bepaald door de relevante institutionele krachten in de omgeving van de organisatie. De organisatie heeft verschillende mogelijkheden om met deze institutionele krachten om te gaan.

De centrale vraagstelling is:

1. Welke praktijken zijn belangrijke determinanten van de wendbaarheid van de organisatie?
2. Op welke manier worden organisaties gefaciliteerd of gehinderd door de institutionele mechanismen in het realiseren van wendbaarheid?

In dit onderzoek maken we gebruik van een case study benadering. Dit biedt de mogelijkheid om een breed scala van variabelen te onderzoeken en komt tegemoet aan de exploratieve aard van het onderzoek. In totaal worden zes case studies uitgevoerd, in drie verschillende sectoren. Deze sectoren variëren op basis van het niveau van institutionalisering en de aard van de dynamiek. In de case studies maken we gebruik van zowel documentstudie als interviews over zowel de organisatie als de sector.

Aandachtspunten:

- Alle interviews worden opgenomen en uitgeschreven
- De interviews zijn semigestructureerd en exploratief
- Vraag voorbeelden!
- De focus ligt op de afgelopen 4 tot 5 jaar
- De vragen worden gesteld aan verschillende typen informanten. De codering achter de vragen geeft aan welke vragen aan wie worden gesteld:

HR = HR professionals

LG = Leidinggevenden

OR = Afvaardiging OR

AD = Algemeen Directeur

OD = Ondersteunende Diensten

2. Kernprocessen

Het creëren van een blijvend concurrentievoordeel en succes is gericht op een effectieve strategie implementatie. Strategie implementatie is gericht op de kernprocessen van de organisatie. Hiermee bedoelen we de processen die de klantwaarde realiseren in de producten of diensten van de organisatie.

We zien wendbaarheid als een dynamische capaciteit en verwachten dat deze uitsluitend relevant is in kernprocessen van de organisatie. Verder richten we ons ook uitsluitend op de medewerkgroepen die in de kernprocessen actief zijn. Deze medewerkers kunnen op verschillende type dienstverbanden worden ingezet. Hierbij maken we het onderscheid op basis van een lange / korte termijn focus en de aanwezigheid van organisatiespecifieke of generieke kennis.

Vragen

Wat zijn de kernprocessen in de organisatie? Op welke wijze worden in deze processen de toegevoegde waarde gecreëerd? Welke groepen medewerkers zijn relevant in deze kernprocessen?

- a. **Kernprocessen:** (HR/LG/OR/AD/OD)
 - a. Welke processen zijn het belangrijkst voor het creëren van toegevoegde waarde?
 - b. Op welke wijze dragen deze processen bij aan de toegevoegde waarde?
 - c. Welke processen ondersteunen de kernprocessen?

- b. **Concurrentievoordeel:** (HR/LG/OR/AD/OD)
 - a. Wat is de toegevoegde waarde van uw organisatie voor haar klanten?
 - b. Wat is de missie van uw organisatie?
 - c. Op welke factoren concurreert uw organisatie met uw concurrenten?

- c. **Human resources:** (HR/LG/OR/AD/OD)
 - a. Welke groepen van medewerkers zijn met name actief in de kernprocessen?
 - b. Hoe kunnen deze groepen worden gedefinieerd met betrekking tot:
 - Lange / korte termijn
 - Strategische waarde / richtingbepalend vermogen
 - Organisatiespecifieke / generieke kennis

3. Dynamische omgeving

De omgeving omvat zowel de bedrijfstak als de institutionele omgeving. Hiermee bedoelen we de instanties welke eveneens een invloed hebben op de organisatie (zoals regelgevende instanties). De bedrijfstak bestaat uit de instanties die in directe uitwisseling (klanten en leveranciers) en concurrentie (zowel klanten als resources) met de organisatie zijn.

De dynamiek in de omgeving is gericht op verandering die (1) moeilijk te voorspellen is, (2) regelmatig voorkomt en met (3) een significante impact op de organisatie. Deze dynamiek vergroot de ondervonden onzekerheid voor de sleutelspelers in de organisatie. *We hebben het hier niet over de complexiteit van de verandering of omgeving!*

Vragen

Hoe ziet de omgeving van de organisatie eruit? Hoe dynamisch is deze omgeving?

- a. **Bedrijfstak:** (HR/LG/OR/AD/OD)
- a. Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
 - b. Hoe zou je deze concurrenten omschrijven?
 - c. Hoe invloedrijk zijn deze concurrenten?
 - d. Hoe invloedrijk zijn uw klanten / afnemers?
 - e. Hoe veranderlijk is de bedrijfstak?
 - f. In welke mate zijn deze veranderingen te voorspellen?
 - g. In hoeverre hebben deze veranderingen een impact op de organisatie?

VOORBEELDEN?

- b. **Institutionele omgeving:** (HR/LG/OR/AD/OD)
- a. Welke instanties zijn het meest relevant?
 - b. Hoe invloedrijk zijn deze instanties?
 - c. Hoe veranderlijk is de institutionele omgeving?
 - d. In welke mate zijn deze veranderingen te voorspellen?
 - e. In hoeverre hebben deze veranderingen een impact op de organisatie?

VOORBEELDEN?

4. Organizational practices

We veronderstellen dat de competenties van een wendbare organisatie zijn: flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen.

Een flexibel werknemersbestand betekent dat de organisatie haar human resources altijd in lijn heeft met de strategie zonder onnodige kosten. Het werknemersbestand kan worden gedefinieerd in aantallen, competenties, inzetbaarheid en bijdrage. Deze dimensies dienen te worden gemanaged op basis van aansluiting bij de strategie en het gemak waarmee de human resources kunnen verschuiven.

De aanpasbare organisatiestructuur is organisch en wordt gedreven door onderlinge aanpassing, met minimale formele hiërarchie, grenzeloos en teambased. Daarnaast geldt zo min mogelijk vastlegging en standaardisatie van processen.

Het kennisabsorberend vermogen heeft betrekking op het creëren, aanpassen, verspreiden en toepassen van kennis in de organisatie. Behalve de reeds aanwezige kennis speelt hier ook de organisatiestructuur en het vermogen om kennis te delen een belangrijke rol (zowel formeel als informeel).

Vragen

Zijn de competenties flexibel werknemersbestand, aanpasbare organisatiestructuur en kennisabsorberend vermogen aanwezig? Welke praktijken worden ingezet om deze competenties vorm te geven?

a. Praktijken flexibel personeelsbestand: (HR/LG/OR/AD/OD)

- a. Is er (in relatie tot de kernprocessen) sprake van een flexibel werknemersbestand?
- b. Welke praktijken past u toe om het werknemersbestand te laten aansluiten bij uw strategie?
Voorbeelden zijn: open planning, betrekken van medewerkers, communicatie met medewerkers, participatie
- c. Welke praktijken past u toe om numerieke flexibiliteit te creëren?
Voorbeelden zijn: workforce supply chain management, externe mobiliteit, interne mobiliteit
- d. Welke praktijken past u toe om functionele flexibiliteit te creëren?
Voorbeelden zijn: training en ontwikkeling, coaching, mentoring, competentie management
- e. Differentieert u naar personeelscategorie bij de toepassing van de practices?

b. Praktijken aanpasbare organisatiestructuur: (HR/LG/OR/AD/OD)

- a. Werkt de organisatiestructuur faciliterend of belemmerend in het opereren van de organisatie in een dynamische omgeving?
- b. Hoe ziet uw organisatie eruit? Hierarchisch / Functioneel / Operationeel?
- c. Op welke wijze vindt horizontaal overleg en coördinatie plaats?
- d. Op welke wijze vindt verticaal overleg en coördinatie plaats?

- e. In hoeverre is er sprake van vaste regels, procedures en standaarden?
 - f. Welke knelpunten bestaan er in uw organisatiestructuur?
 - g. In welke mate is relevante informatie (realtime) beschikbaar voor u en uw medewerkers?
 - h. Belemmert of faciliteert de werkplekinrichting de wendbaarheid van de organisatie?
 - i. Differentieert u naar personeelscategorie bij de toepassing van de practices?
- c. **Praktijken kennisabsorberend vermogen: (HR/LG/OR/AD/OD)**
- a. In welke mate wordt kennis in de organisatie verkregen en gedeeld?
 - b. Hoe wordt nieuwe kennis door de organisatie verkregen?
 - c. Zijn er praktijken om direct persoonlijk contact met mensen buiten de organisatie te stimuleren?
 - d. Zijn er praktijken, formeel en informeel, waarbij men gezamenlijk bij elkaar kan komen; als groep, maar ook meer individueel om elkaar te leren kennen en kennis te delen?
Bijv. mentoring, (in)formele activiteiten, plekken om bij elkaar te komen
 - e. Welke praktijken zijn er waarbij mensen in dialoog gaan? Hoe delen mensen dan hun kennis?
 - f. Hoe wordt kennis vastgelegd?
 - g. Zijn de bedrijfsprincipes van het bedrijf vastgelegd?
 - h. Hoe wordt de nieuwe kennis verspreid?
 - i. Hoe wordt er gezorgd dat de nieuwe kennis in de hoofden en handen van de werknemers komt?
Bijv. meetings, reflecteren op documenten, oefenen, learning by doing
 - j. Waar is de verantwoordelijkheid belegd voor het creëren en delen van kennis?
 - k. Wordt kennis gedeeld binnen de organisatie en buiten de organisatie?
 - l. Differentieert u naar personeelscategorie bij de toepassing van de practices?

5. Institutionele mechanismen

Organisaties acteren in een complexe omgeving. Organisaties moeten voldoen aan institutionele normen. We zijn hier specifiek geïnteresseerd in institutionele mechanismen die gerelateerd zijn aan de praktijken gericht op wendbaarheid. Organisaties kunnen zelf kiezen hoe ze met deze institutionele druk omgaan. Deze keuze wordt bepaald door interne factoren. De mogelijke manieren zijn: conformeren, innoveren of verzetten.

Vragen

Welke institutionele mechanismen zijn relevant voor de besproken praktijken? Hoe gaat de organisatie om met deze institutionele druk?

- a. **Institutionele druk: (HR/LG/OR/AD/OD)**
 - a. Welke institutionele mechanismen zijn gerelateerd aan de genoemde praktijken?
 - b. In welke mate werken deze mechanismen belemmerend of faciliterend?
 - c. Welke instanties spelen een belangrijke rol bij deze institutionele mechanismen?

- b. **Respons van organisatie (related to discussed organizational practices): (HR/LG/OR/AD/OD)**
 - a. Waar is de verantwoordelijkheid belegd voor het omgaan met deze institutionele mechanismen?
 - b. Welke strategie kiest de organisatie om om te gaan met deze institutionele mechanismen?

VOORBEELDEN?

Appendix: case study protocol

The data is collected through both documentation and interviews with key informants. Each case study has several distinct steps:

- Each case study starts with a first meeting to get acquainted and to request for cooperation with the study. In this first meeting the contact person(s) are identified for further organization in the data collection period. Based on this first meeting a record is made of the people to be visited and the documents to be collected.
- Once the case study organization has agreed with participating in the study, public documents are collected and studied, using both internet and newspaper clippings (starting from 2006).
- Furthermore a meeting is planned with the contact person (of this is not the same person as in the first meeting) to collect documentation from the organization itself.
- After document collection the interviews are planned and executed. Possible additional documentation based on the interviews is requested from the contact person. The interviews are recorded and transcribed.
- The documentation and interviews provide information for the case study report. The draft case study report is sent to the contact person for review.
- Simultaneously documentation is collected on the sector in which the organization operates and interviews are planned and executed with key informants on the sector (e.g. union representatives, professional associations). This information is summarized in a description of the sector. The draft description is sent to the key informants for review.