

# ‘INHUUR IS VAAK EEN TEKEN VAN INFLEXIBILITEIT’

Wie niet investeert in zijn medewerkers wordt onherroepelijk ingehaald door nieuwe initiatieven. Hoogleraar Strategisch Management Henk Volberda: ‘HR is de meest essentiële portefeuille.’

**Bezoekers van het P&O strategisch jaarcongres, waar u spreekt, kunnen deelnemen aan uw quickscan Flexibiliteit. Wat schieten ze daarmee op?**

‘De quickscan stelt je in staat te kijken waar je organisatie staat qua flexibiliteit, waar het naartoe moet en welke weg daarvoor het best bewandeld kan worden. We vragen mensen ook hun sector in te vullen, waardoor ik op het congres vergelijkingen kan maken met ontwikkelingen binnen de sector als geheel.’

**Flexibiliteit is een containerbegrip. Is het ook af te bakenen?**

‘Ik onderscheid drie niveaus van flexibiliteit:

1. Operationele flexibiliteit: is een organisatie in staat te anticiperen op verschillen in productiebehoeften, door het arbeidsvolume en de mix van competenties van medewerkers tijdig aan te passen?
2. Structurele flexibiliteit: laat de inrichting van een bedrijf het toe dwars door de organisatie nieuwe teams rond nieuwe projecten in te richten?
3. Strategische flexibiliteit, de meest hoogwaardige vorm: laat de aard van de organisatie toe dat zij adequaat kan inspelen op veranderende doelstellingen?’

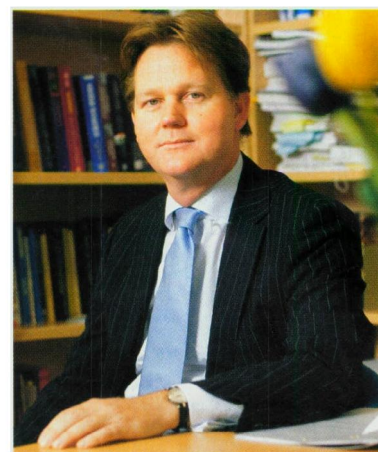
**Geldt: hoe flexibeler hoe beter?**

‘Dat ligt eraan. Beschikt een bedrijf over een monopoliepositie of werk je bij

de overheid? Dan is de omgeving waarin die organisatie opereert hooguit complex en dynamisch, maar kent het tevens een grote mate van voorspelbaarheid. Deze organisaties beschikken in de regel over voldoende operationele flexibiliteit, maar het management en de organisatie *an sich* zijn meestal inflexibel. Deze organisaties kopen hun flexibiliteit vaak als het ware in, in de vorm van uitzendkrachten. Inhuur van personeel is hier een teken van de inflexibiliteit van het management. Juist het investeren in multi-inzetbaarheid van het vaste personeel leidt tot een veel duurzamere vorm van flexibiliteit, waardoor ook de vaste bezetting kan meebewegen met veranderingen in de markt.’

**Kent flexibiliteit ook een grens?**

‘Flexibilisering kan zeker doorschieten. Neem bijvoorbeeld universiteiten, waar vakgroepen soms in extreme autonomie opereren. Dan kom je in een chaotische situatie waar veel ideeën ontstaan, maar waar je niet toekomt aan het oppakken van de uitvoering daarvan. Overigens is de trend dat organisaties flexibeler worden. Met name op het punt van operationele flexibiliteit verandert er veel in goede zin. Maar op het punt van strategische flexibiliteit is nog veel te winnen. Waar je vroeger elke vijftien jaar je verdienmodel tegen het licht hield, doe je dat nu vaker én intensiever. Neem KPN. Er wordt steeds minder gebruik-



**Henk Volberda**, hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, was de afgelopen maanden frequent in het nieuws vanwege zijn pleidooi voor sociale innovatie binnen organisaties.

gemaakt van hun traditionele diensten als bellen en sms'en. Gevolg: reorganisatie op reorganisatie, zonder uitzicht op een bestendige langetermijnoplossing. Het is ook zichtbaar in de zorg waar flexibele organisaties als Buurtzorg terrein winnen. Maar ook binnen ziekenhuizen, traditioneel hiërarchisch en procedureel gedreven, wint strategische flexibiliteit terrein in de zoektocht naar onderscheidend vermogen ten opzicht van andere ziekenhuizen.’



### Wat zijn goede voorbeelden van flexibele organisaties?

‘Google en Apple zijn voorbeelden van innovatieve bedrijven met een hoogwaardige dienstverlening, die in staat zijn met grote flexibiliteit te acteren. Ook bij deze bedrijven is overigens te zien dat wanneer een bedrijf ouder en groter wordt, er een zekere logheid in sluipt. Een voorbeeld van een Nederlands bedrijf is Finext, een ict-dienstverleningsbedrijf voor financiële professionals. De directeur daar heeft als doelstelling vooral niet in te grijpen, maar het maken van beleid te leggen bij de teams binnen het bedrijf.’

### Wat zijn de grootste belemmeringen in flexibilisering?

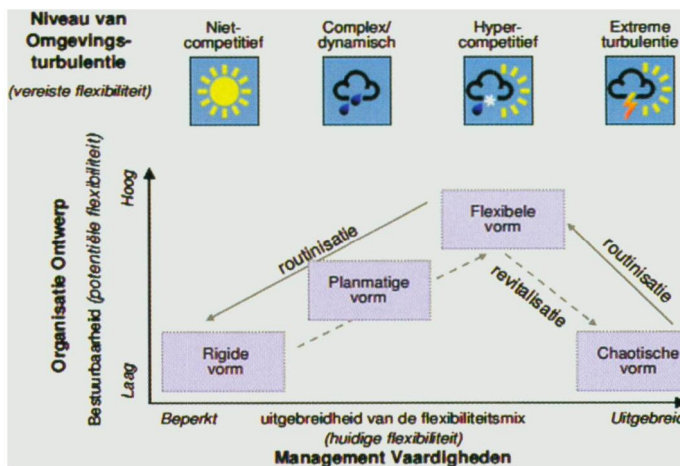
‘Dat is wat ik noem de mentale software: de cultuur binnen een organisatie, het gebrek aan externe oriëntatie en inflexibiliteit van het management. Hardware werd lange tijd, en wordt door sommigen nog steeds, gezien als belangrijkste belemmerde factor. Maar de ict heeft zich de afgelopen jaren dermate ontwikkeld dat dit niet meer als excuus kan gelden. Ict is geen doel op zich, maar faciliteert verandering.’

### Managers moeten volgens u dubbelvoudig gaan leren?

‘In enkelvoudig leren denkt een manager na langs welke weg hij het best een doel kan bereiken. Dubbelvoudig leren houdt in dat ook de doelen en de strategie ter discussie staan. Neem bedrijven als OAD, Harendse Smid of Kodak. Stuk voor stuk bedrijven met een hoge klanttevredenheid, maar voorbeelden van enkelvoudigheid en daarmee zijn ze alle drie ten onder gegaan. Durf daarom ook *niet* te luisteren naar je klanten, maar denk na over hoe nieuwe klanten te bereiken. Anders word je links en rechts door nieuwe concurrenten ingehaald. De iPad was er niet gekomen wanneer Steve Jobs zijn beleid had gemaakt aan de hand van klanttevredenheidsonderzoek.’

### Blijft het wel leuk werken in een flexibele organisatie?

‘Ja. Mensen met een andere mening op dit punt hebben vaak het Angelsaksische model van flexibilisering voor ogen. Daarin wordt niet geïnvesteerd in mensen, maar wordt kwaliteit via de



Het raamwerk organisatieflexibiliteit laat de aanwezige mix zien van managementvaardigheden en het potentieel van de organisatie, en zet deze af tegen het eerste niveau van flexibiliteit. Bron: Volberda, H.W. (2004), *De Flexibele Onderneming*, Kluwer, Deventer

markt ingekocht. Dan ontsla je je personeel wanneer er behoefte is aan nieuwe capaciteit en trek je net zo gemakkelijk nieuw personeel met de op dat moment gewenste competenties aan. Dat is kortetermijndenken, passend bij *shareholder value* en kwartaalkapitalisme. In mijn visie ligt in flexibele organisaties het initiatief op de werkvloer, met vele mogelijkheden voor horizontale carrièrepaden en een beperkt aantal managementlagen. Alleen op deze wijze is een organisatie in staat onderscheidende flexibiliteit te creëren, met gepassioneerde medewerkers met de juiste *mindset*. Tien jaar geleden was DSM oorspronkelijk van plan een productie-locatie in Delft naar China over te hevelen. Het heeft daar toen geïnvesteerd in extra opleidingen voor de operators die gingen werken in zelforganiserende teams, wat leidde tot een productieverhoging van 12 procent én het behoud van de vestiging in Nederland. We accepteren dat medewerkers bij binnenkomst op het werk hun hersenen aan de kapstok hangen terwijl ze 's avonds een heel hockeyteam op sleeptouw nemen. Wanneer je dergelijke energie binnen je bedrijf kunt inzetten kan dat een enorme innovatieboost geven.’

### Wat moet HR met flexibiliteit?

‘Neem Philips. Daar werd gewerkt in een ploegensysteem waarbij uitzendorganisaties de menskracht leverde, aanvullend op een kleine groep vaste medewerkers. Feitelijk was niemand

gelukkig met deze situatie. De vaste kern stak veel tijd in het inwerken van tijdelijk personeel en door de onervarenheid van uitzendkrachten werden veel fouten gemaakt. Dat kwam de sfeer bepaald niet ten goede. Uiteindelijk is besloten meer medewerkers een vast contract aan te bieden en in hen te investeren door middel van scholing. In een degelijke traject zou HR voorloper moeten zijn. Om dat voor elkaar te krijgen, moet HR wel meer kennis van de organisatie hebben dan nu in de regel het geval is. Te vaak wordt gefocust op zaken als het functiegebouw en functioneringsgesprekken. Maar met meer kennis van de organisatie en haar doelstellingen kan HR veel beter in een *businesscase* laten zien dat flexibiliteit effectief is. Op die manier creëer je besliskracht in de *board*. Ik ben zeker een pleitbezorger voor een plek van HRM in de *board* of in ieder geval iemand die personeel nadrukkelijk in zijn portefeuille heeft. Vroeger was HR misschien een beetje ondergeschoven kindje en was vooral de CFO sexy. Nu is HR de meest essentiële portefeuille.’ ◀

### P&O JAARCONGRES

De wendbaarheid van organisatie en medewerker staat centraal tijdens het P&O strategisch jaarcongres in de Jaarbeurs Utrecht op 17 april 2014. Lees meer op [PENOCONGRES.NL](http://PENOCONGRES.NL)

