

## Wendbaar bedrijf

### Alle bedrijven willen tegenwoordig flexibel zijn. Wat betekent dat? En hoe pak je dat aan?

Flexibilisering is mode geworden. Tegenwoordig bestaat het personeelsbestand van bedrijven voor 30 procent uit flexwerkers. Waarom? Omdat de buurman het ook heeft? Ondernemers willen flexibiliteit. Dat begrijp ik, maar er is meer dan een flexibel medewerkersbestand. Het is vooral belangrijk dat het bedrijf zelf wendbaar is. Ik maak daarom onderscheid tussen strategische en operationele flexibiliteit.

#### Strategisch wendbaar

Bij strategische flexibiliteit gaat het er niet alleen om

dat een bedrijf meer of minder kan doen, maar ook geheel iets anders. Denk aan nieuwe verdienmodellen of het adopteren van nieuwe technologieën als robotisering en 3D-printing. Daarvoor heb je niet per se minder (vaste) mensen nodig, maar een ander soort mensen. Scholing en ruimte voor ondernemerschap zijn hierbij belangrijk.

#### Flexibele operatie

Bij de tweede gaat het om het opvangen van 'piek en ziek'. Zo heeft de horeca bijvoorbeeld te maken met drukke en slappe perioden. Die moet je opvangen met een flexibele schil. Maar vaak is er meer mogelijk. Je ziet dat een bedrijf als Albert Heijn mensen niet

alleen opleidt om achter de kassa te zitten, maar ook om op de broodafdeling te staan. Als iemand ziek is, hoef je hierdoor niet altijd externe krachten in te schakelen. Er zitten namelijk een aantal nadelen aan het werken met externen, zoals: je moet ze inwerken, de communicatie loopt niet altijd goed en het is vaak duurder. Bedrijven zijn wendbaarder, en vaak creatiever als medewerkers breder inzetbaar zijn.

#### Multi-inzetbaar

Veel bedrijven, zoals PostNL, zijn vanwege de teruglopende markt bezig met 'de-skilling' van werknemers. Ze maken steeds vaker gebruik van laag- of niet-geschoolde krachten. Dat hoeft niet. In België en

Finland worden de postbodes van weleer opgeleid om ouderen op het platteland te helpen steunkoussen aan te trekken of de bloedsuikerspiegel te meten. Die mensen zijn multi-inzetbaar.

Ondernemers zijn bang om mensen in vaste dienst te nemen. Maar heel vaak is operationele flexibiliteit alleen maar nodig om de inflexibiliteit van managers op te vangen.

**Henk Volberda is hoogleraar strategisch management en ondernemersbeleid aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.**



**HENK VOLBERDA OVER FLEXIBELE MEDEWERKERS**

