

# Managementactiviteiten voor een wendbaar personeelsbestand

Een wendbaar personeelsbestand is een randvoorwaarde om te kunnen overleven in, en te kunnen reageren op een dynamische omgeving. Dit vraagt allereerst om het personeelsbestand te laten aansluiten op de doelstellingen van de organisatie. Ten tweede is het vermogen om het personeelsbestand snel en moeiteloos te transformeren onontbeerlijk. Behalve het systeem van managementactiviteiten dat hierin voorziet, laat exploratief onderzoek bij zes organisaties zien dat de motivatie en het vermogen van het personeelsbestand om te opereren in een dynamische omgeving, alsook het werkklimaat een bepalende rol spelen in de succesvolle toepassing van deze managementactiviteiten.

## Inleiding

In de strategisch managementliteratuur zien we – over ‘overleven’ in een dynamische omgeving – vooral aandacht voor *dynamic capabilities* ofwel dynamische capaciteiten (zie o.a. Teece, Pisano en Shuen, 1997). Dynamische capaciteiten hebben betrekking op het vermogen van een organisatie om doelgericht haar tastbare en ontastbare resources te creëren, te vergroten of te veranderen (Helfat et al., 2007). Dynamische capaciteiten die in de strategisch managementliteratuur veel aandacht krijgen zijn bijvoorbeeld innovatie en R&D, het vermogen om nieuwe markten te betreden en het proces van strategische besluitvorming.

Tegelijkertijd zien we een verschuiving in de HRM-literatuur naar de rol van HRM bij strategie-implementatie (Becker en Huselid, 2006; Paauwe, 2009). Hiermee komen strategisch management en HRM steeds meer bij elkaar. Wanneer we het concept van dynamische capaciteiten specifiek toepassen op het personeelsbestand – als een van de belangrijke bronnen van concurrentie-



Mark Nijssen en Jaap Paauwe

*Drs. Mark Nijssen is als promovendus verbonden aan het departement HR-Studies van Tilburg University en senior consultant bij Rijnconsult.*

*Prof. dr. Jaap Paauwe is als hoogleraar Organisatie en Personeel verbonden aan het departement HR-Studies van Tilburg University en parttime hoogleraar Organisatie aan de Erasmus School of Economics van Erasmus University Rotterdam.*

voordeel – dan kunnen we drie clusters van managementactiviteiten onderscheiden. Deze clusters hebben te maken met 1) het veranderen van het personeelsbestand in omvang en samenstelling, 2) het lerende vermogen van de organisatie en 3) de coördinatie en integratie van activiteiten via de organisatiestructuur (Teece et al., 1997; Nijssen en Paauwe, 2012). In dit artikel richten we ons op het eerstgenoemde cluster van managementactiviteiten: manieren om het personeelsbestand op een snelle en eenvoudige manier om te vormen van de ene samenstelling, naar de volgende en de daaropvolgende. We noemen dit de wendbaarheid van het personeelsbestand (Dyer en Erickson, 2006). Hoewel er waardevolle aanknopingspunten te vinden zijn in het werk op het gebied van een flexibel personeelsbestand (Volberda, 1998; Williams, Van Ham en Paauwe, 1987), zien we een principiële verschil. Waar flexibiliteit kan worden ingezet als reactie op zowel voorspelbare als onvoorspelbare veranderingen, richt wendbaarheid zich specifiek op onvoorspelbare veranderingen in de omgeving van de organisatie.

Het doel van dit artikel is om het systeem van managementactiviteiten gericht op een wendbaar personeelsbestand te identificeren. Op basis van exploratief onderzoek bij zes organisaties in een dynamische omgeving presenteren we onze bevindingen wat betreft de managementactiviteiten die bijdragen aan de wendbaarheid van het personeelsbestand. Deze bevindingen stellen ons in staat een conceptueel raamwerk te ontwikkelen, evenals praktische implicaties voor managers en HR-professionals en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## 1. Theoretisch kader

De managementactiviteiten voor een wendbaar personeelsbestand zijn allereerst gericht op het laten aansluiten van het personeelsbestand op de strategische doelen van de organisatie. Ten tweede is het vermogen om het personeelsbestand te transformeren van belang (Dyer en Erickson, 2006; Wright en Snell, 1998). We gaan hier kort in op deze clusters van managementactiviteiten.

### LATEN AANSLUITEN OP DE STRATEGISCHE DOELEN

Aansluiting op de strategische doelen bestaat wanneer het juiste aantal mensen, met de juiste kennis en vaardigheden, op de juiste plaats en op het juiste moment de juiste dingen doen. Hoewel aansluiting op de strategische doelen door een wendbaar personeelsbestand in principe kan worden bereikt, duurt deze aansluiting nooit lang in een dynamische omgeving (Wright en Snell, 1998). Het telkens opnieuw laten aansluiten vereist managementactiviteiten gericht op continue businessplanning en besluitvorming. Continue businessplanning vereist een open karakter en een focus op strategische richtlijnen. Binnen deze richtlijnen worden strategische doelen vastgesteld op basis van de dan geldende staat van de omgeving. Besluitvorming is gericht op de manier waarop deze strategische doelstellingen wor-

den bereikt. Deze besluitvorming kenmerkt zich in een dynamische omgeving door een korte tijdshorizon en snelheid van het proces (Eisenhardt, 1989).

Continue businessplanning en besluitvorming vereisen dan ook een voortdurende dialoog met medewerkers op basis van een participatieve benadering (Aldrich, 1999; Sumukadas en Sawney, 2004; Wright en Snell, 1998). Om de kwaliteit van de input van medewerkers te waarborgen en medewerkers in staat te stellen om hun bijdrage te leveren, is het belangrijk dat ze de strategie van de organisatie begrijpen en kennen. Boswell en Boudreau (2001) spreken hierbij over de *line of sight*: een goed begrip van de doelstellingen van de organisatie en van de wijze waarop medewerkers kunnen bijdragen aan deze doelstellingen.

Medewerkers moeten vervolgens in staat worden gesteld om binnen de strategische kaders en voor hun taakgebied eigen beslissingen te nemen (Dyer en Shafer, 2003). Met andere woorden, ze moeten kunnen beschikken over een voldoende mate van autonomie en over voldoende bekwaamheden om deze autonomie waar te kunnen maken.

## TRANSFORMATIEVERMOGEN VAN HET PERSONEELSBESTAND

Elke aanpassing aan de strategische richtlijnen of doelstellingen leidt tot een mogelijk nieuwe *misfit* met de bestaande configuratie van het personeelsbestand. Om weer een nieuwe – weliswaar tijdelijke – staat van aansluiting te bereiken, moeten organisaties in een dynamische omgeving snel en gemakkelijk naar deze nieuwe configuratie kunnen transformeren: het transformatievermogen van het personeelsbestand.

Het onderscheid tussen *coördinatieflexibiliteit* en *resourceflexibiliteit* (Sanchez, 1995; Lepak, Takeuchi en Snell, 2003) helpt ons in deze. Coördinatieflexibiliteit verwijst naar het aanpassen van de waardeketen en het herschikken van resources in deze waardeketen. Denk hierbij aan het opnieuw inrichten van de kernprocessen in de organisatie, het organiseren van werk in projectteams, of het inzetten van medewerkers op verschillende soorten werkzaamheden al naar gelang de organisatie dit nodig heeft. Resourceflexibiliteit verwijst naar de mate waarin een resource – in dit geval de medewerker – geschikt is om op verschillende manieren te kunnen worden ingezet (Lepak et al., 2003). Dit onderscheid in flexibiliteit geeft een onderverdeling in clusters van managementactiviteiten: activiteiten gericht op het personeelsbestand als geheel (coördinatieflexibiliteit) en activiteiten gericht op de individuele medewerker (resourceflexibiliteit).

## 2. Onderzoeksmethode

De zes case studies hebben we uitgevoerd in drie dynamische sectoren: de publieke omroepen, high tech systems en ingenieursbureaus. De dynamiek in de sector hebben we bepaald op basis van de mate van onvoorspelbaarheid,

de snelheid en de impact van veranderingen in de omgeving (Dess en Beard, 1984; Miles, Snow en Pfeffer, 1974).

Om tot de selectie van individuele cases te komen, hebben we gebruik gemaakt van het concept van *evolutionary fitness*: een maatstaf om te bepalen hoe goed een dynamische capaciteit de organisatie in staat stelt om doelgericht de tastbare en niet-tastbare resources te creëren, te vergroten of te veranderen (Helfat et al., 2007) en daarmee te overleven in een dynamische omgeving. Aangezien een dynamische capaciteit is gericht op ‘het vermogen om een taak op zijn minst op een minimaal acceptabele manier uit te voeren’ (Helfat et al., 2007, p. 5), nemen we aan dat de geselecteerde organisaties over een zekere mate van wendbaarheid in het personeelsbestand beschikken en derhalve ook gerichte managementactiviteiten hiertoe uitvoeren.

Vervolgens zijn de sectoren geselecteerd op de spreiding wat betreft de primaire bron van dynamiek: de markt of de institutionele context. Gezien onze focus op de factor arbeid hebben we daarbij ook een spreiding aangebracht in de mate van intensiteit van de institutionele context (Dacin e.a., 2002; Paauwe, 2004). Tabel 1 geeft een overzicht van de indeling van de sectoren op deze criteria.

<i>Sector</i>	<i>Bron van dynamiek</i>	<i>Intensiteit van de institutionele context</i>
Publieke omroepen	Institutionele context	Hoge intensiteit
High Tech Systems	Markt	Hoge intensiteit
Ingenieursbureau	Markt	Lage intensiteit

Tabel 1.

## DATAVERZAMELING

De gegevens zijn verzameld door middel van semigestructureerde interviews met informanten over de organisatie als geheel en door middel van documentenstudie. De HR-managers werden als eerste geïnterviewd op basis van een case studierprotocol. Hierbij werden vragen gesteld over de volgende onderwerpen: het kernproces van de organisatie, de dynamiek in de omgeving, de managementactiviteiten gericht op de wendbaarheid van het personeelsbestand en de institutionele context. Met betrekking tot het wendbare personeelsbestand werd gevraagd in welke mate het personeelsbestand wendbaar is, de managementactiviteiten die hieraan bijdragen en de factoren die een faciliterende of belemmerende rol spelen in het realiseren van een wendbaar personeelsbestand. Tijdens het interview werd ruimte aan de informanten gelaten om zelf onderwerpen in te brengen. Hierdoor stonden we open voor inzichten die minder expliciet uit de literatuur naar voren komen.

Vervolgens werden de informanten die door de HR-managers waren voorgedragen (overige HR-specialisten indien aanwezig, management en ondernemingsraad) in willekeurige volgorde geïnterviewd. Hierbij werd elke informant ook gevraagd om suggesties te doen voor het toevoegen aan de lijst van informanten. Deze aanpak resulteerde in een totaal van 47 interviews. Tabel 2 (p. 9) geeft de verdeling van de informanten over de cases en functies weer.

Tabel 2.

Functie	Org. A	Org. B	Org. C	Org. D	Org. E	Org. F
Sector	Publieke omroepen		Ingenieursbureaus		High Tech Systems (manufacturing)	
Omvang (medewerkers)	396	120	342	210	400	3,000
HR-professional <sup>1</sup>	1	0	1	1	3	3
Management	5	8	5	6	5	4
Ondernemingsraad <sup>2</sup>	1	0	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

<sup>1</sup> In publieke omroep B was er geen HR-manager. Een van de algemene managers was verantwoordelijk voor de HR-portfolio, ondersteund door een administratief medewerker. In dit geval begonnen de gesprekken bij de algemeen manager. In publieke omroep A, en ingenieursbureau C en D werd slechts één HR-manager geïnterviewd. Dit was te wijten aan de grootte van de organisatie, waardoor slechts een HR-manager en een of twee ondersteunende medewerkers in dienst waren. In de High Tech Systems E en F was er een omvangrijke HR-afdeling, waardoor we interviews met meerdere HR-professionals konden uitvoeren.

<sup>2</sup> In publieke omroep B was er geen ondernemingsraad.

Na de interviews werden alle opgenomen interviews volledig uitgeschreven en werd een caseverslag opgesteld. De contactpersoon voor elke organisatie werd gevraagd het caseverslag te beoordelen en feedback te geven op onjuistheden of aanvullingen.

## CODERING EN ANALYSES

De eerste stap in de analyse was het coderen van de gegevens op basis van *incident-to-incident-codering* (Charmaz, 2006). Deze stap werd uitgevoerd door drie onderzoekers, die dat afzonderlijk van elkaar deden. Deze individuele initiële codering werd vervolgens besproken. Uit deze bespreking kwam een eenduidige codering. De tweede stap was het harmoniseren van de initiële coderingen over de zes case studies heen. Dit werd gedaan door de hoofdauteur, die als enige onderzoeker betrokken was bij de codering van alle zes cases. De andere twee onderzoekers varieerden per set van twee cases. De derde stap was het sorteren en integreren van de initiële codering in *focused coding* van een hogere orde. Vervolgens werden deze hogere ordecodes gegroepeerd in logische categorieën en subcategorieën van managementactiviteiten gericht op de wendbaarheid van het personeelsbestand. In tabel 3 (p. 10) geven we een voorbeeld van het proces van coderen voor case B.

## 3. Bevindingen

Hier bespreken we onze bevindingen aan de hand van verschillende categorieën managementactiviteiten gericht op aansluiting op de strategische doelen en het transformatievermogen van het personeelsbestand. We sluiten elke besproken (sub)categorie af met een overzicht van de inzet van de managementactiviteiten per case. Uit de analyses komen ook aanvullende

Tabel 3.

Initiële codering	Focused codering	Categorieën van managementactiviteiten
Maximum aantal vaste medewerkers	Flexwerkers in dienst	Bouwen en onderhouden van een flexibele schil
Flexwerkers voor technische support		
Flexwerkers om risico's te verminderen		
Besluitvorming voor type flexwerker is een economische afweging		
Stagiaires als extra capaciteit	Stagiaires in dienst	
Inzet van zzp'ers	Inhuren van zzp'ers	
Inhuren van zzp'ers op basis van eerdere ervaring		
Zzp'ers hoeven niet te passen in de kernwaarden		
Zzp'ers moeten passen		
Aanbieden tijdelijk contract	Inzet van tijdelijke contracten	
Tijdelijke contracten om flexibiliteit te verhogen		
Goede medewerkers lopen weg als gevolg van onzekerheid door tijdelijk contract		
Tijdelijke contracten om beter aan te sluiten bij toekomstige behoeften		

factoren voor de wendbaarheid van het personeelsbestand naar voren. Dit betreft de kenmerken van de individuele medewerker en het werkklimaat.

## MANAGEMENTACTIVITEITEN GERICHT OP HET AANSLUITEN OP DE STRATEGISCHE DOELEN

De managementactiviteiten gericht op het aansluiten op de strategische doelen zijn enerzijds gericht op het stellen van strategische doelen en anderzijds op de planning en besluitvorming met betrekking tot het personeelsbestand. In de case studies zien we dat strategische doelstellingen tot stand komen in een participatief proces. De daaropvolgende besluiten over (de inzet van) het personeelsbestand worden grotendeels genomen door de medewerkers zelf. Met betrekking tot het vaststellen van de doelstellingen zien we allereerst een aantal managementactiviteiten gericht op een participatief proces. Voorbeelden hiervan zijn ideesuggestiesystemen, klankbordgroepen en projectgroepen: *'Maar er zijn hier ook pitchbijeenkomsten gehouden waarin mensen die ideeën hadden in groepjes bij elkaar kwamen om een nieuw programmaformat te ontwikkelen, met de hoofdredacteur.'* – HR-manager publieke omroep A. Deze strategische doelstellingen worden vervolgens vertaald naar bedrijfsplannen. Deze organisatiebrede planning en besluitvorming kent veelal een *bottom-up* karakter. Dit leidt over het algemeen tot een betere afstemming

met het personeelsbestand: *‘De sectordoelstellingen worden vooral bottom-up ... dus iedereen wordt in de gelegenheid gesteld om ideeën aan te dragen wat de doelstellingen van de sectoren zelf zijn voor de komende jaren.’* Aldus een manager van ingenieursbureau D.

Vervolgens vindt er planning en besluitvorming op operationeel, dagelijks niveau plaats, gericht op het aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Hierbij zijn decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en sturing op output de meest genoemde managementactiviteiten. Deze stellen de individuele medewerker in staat om snel te reageren op ontwikkelingen in de dynamische omgeving en hierdoor aansluiting te blijven houden met de strategische doelstellingen: *‘Het gaat om de resultaten, niet om de manier. Dus maatwerk om een persoon heen’* – manager High Tech Systems E.

In alle organisaties houdt het topmanagement echter de mogelijkheid open om de decentrale bevoegdheden en de sturing op output te doorkruisen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer een medewerker niet in staat kan worden geacht om het groter geheel te kunnen overzien of wanneer persoonlijke belangen en organisatiebelangen conflicteren. In voorkomende situaties is er dan sprake van een non-participatieve, top-downbenadering met betrekking tot het inzetten van resources: *‘We zijn nogal pragmatisch ingesteld. Dus stel je voor dat je Willem niet wilt, maar Willem is echt de enige. En ja nou, Willem zou het misschien toch wel een beetje kunnen, of moet nog wat leren, gaat Willem het toch doen ... we blijven niet doortruten, je moet op een gegeven moment ook door.’* – manager publieke omroep B.

In tabel 4 is de aanwezigheid van de managementactiviteiten per case weergegeven.

Tabel 4.

	Publieke omroepen		Ingenieursbureaus		High Tech Systems	
	A	B	C	D	E	F
Participatieve benadering	√		√	√	√	√
Bottom-up businessplanning en doelen stellen	√	√	√	√		
Decentralisatie van verantwoordelijkheden	√	√	√	√	√	√
Outputmanagement	√	√	√	√	√	
Top-downbesluitvorming over personele inzet	√	√	√	√		

## MANAGEMENTACTIVITEITEN GERICHT OP HET TRANSFORMATIEVERMOGEN VAN HET PERSONEELSBESTAND

Het transformatievermogen van het personeelsbestand wordt bepaald door de managementactiviteiten die het totale personeelsbestand laten krimpen of groeien – via de eigen medewerkers of externe arbeidskrachten – en die gericht zijn op het inzetten van medewerkers op verschillende taken of locaties binnen de organisatie.

### Krimp en groei door de eigen medewerkers

Het aantal beschikbare werkuren op een bepaald moment wordt beïnvloed door overwerk en flexibele werktijden. Overwerk is gemeengoed binnen de organisaties. De redenen voor medewerkers om over te werken komen voort uit een combinatie van sturing op output in plaats van input (het werk moet gewoon af), intrinsieke motivatie, groepsdruk en financiële compensatie. Flexibele werktijden hebben veelal dezelfde drijfveren als overwerken. Echter, flexibele werktijden gaan meer uit van het vermogen van medewerkers om hun eigen tijden te beheren.

In voorkomende gevallen zijn medewerkers onvoldoende in staat om hun eigen tijd te beheren. Dit kan te maken hebben met de capaciteiten van de individuele medewerkers en met de aard van de werkzaamheden. Het onvermogen van medewerkers hun eigen tijd te beheren of het werkaanbod dat fluctueert over een langere periode vraagt om een meer geavanceerd beheer van het aantal beschikbare werkuren. Organisaties E en F hebben hiertoe een urenbank ontwikkeld en geïmplementeerd. In dit systeem bouwen medewerkers over een langere periode een positief of negatief saldo werkuren op. Wanneer nodig worden medewerkers geacht – op initiatief van het management – binnen bepaalde randvoorwaarden meer of minder uren te werken. Deze randvoorwaarden hebben betrekking op minimale en maximale werktijd, tijdige aankondiging en financiële compensatie. Een interessant effect van de urenbank is – naast de flexibiliteit in beschikbare werkuren gedurende een bepaalde periode – de mogelijkheid om vaste medewerkers minder te laten werken ten gunste van tijdelijke, flexwerkers. Hierdoor kan ook de kennis van de flexwerkers langer aan de organisatie gebonden worden en loopt de organisatie niet het risico dat naar huis gestuurde flexwerkers op een later moment niet meer beschikbaar zijn.

Ten slotte zien we ook dat er – voor het op- en afbouwen van het aantal beschikbare werkuren in een bepaalde periode – gebruik wordt gemaakt van tijdelijke contracten, stagiaires en het detacheren van eigen medewerkers bij concurrenten, klanten of leveranciers: *‘We hebben het ook bij een vestiging gehad dat er structureel een overschot was, daar hebben we een aantal mensen uitgeleend aan een ander bedrijf.’* – manager ingenieursbureau C.

In tabel 5 zijn de managementactiviteiten gericht op krimp en groei door de eigen medewerkers samengevat.

Tabel 5.

	Publieke omroepen		Ingenieursbureaus		High Tech Systems	
	A	B	C	D	E	F
Beheren van overwerk	√	√	√	√	√	√
Inzetten van flexibele werktijden	√	√	√	√	√	
Inzetten urenbank					√	√
Tijdelijke contracten	√	√		√		
Stagiaires		√		√		√
Detachering bij/van concurrenten, klanten of leveranciers	√	√	√	√		



### Krimp en groei door externe arbeidskrachten

Alle cases maken gebruik van een flexibele schil van externe, tijdelijke arbeidskrachten (uitzendkrachten en zzp'ers). Het is opvallend dat in sommige gevallen de informanten aangaven dat het inhuren van externe arbeidskrachten niet in eerste instantie is ingegeven vanuit de behoefte aan flexibiliteit. In plaats hiervan werd genoemd dat externe arbeidskrachten een hogere motivatie hebben dan eigen medewerkers en het vergroten van de kwaliteit van de sector: *'Ja, maar dat is een principiële keuze, die keuze wordt niet gemaakt om ... zo flexibel mogelijk [te] zijn, qua personeel of uit managementoverwegingen, maar om inhoudelijke overwegingen. Wij vinden het belangrijk dat er een sterke, onafhankelijke audiovisuele sector is.'* – manager publieke omroep A.

Tabel 6.

	Publieke omroepen		Ingenieursbureaus		High Tech Systems	
	A	B	C	D	E	F
Zzp'ers	√	√	√	√		
Uitzendkrachten			√	√	√	√
Outsourcing	√	√		√		√

Een specifieke managementactiviteit gerelateerd aan de flexibele schil is gericht op het uitbesteden van activiteiten. In dit geval wordt er geen capaciteit toegevoegd aan het personeelsbestand, maar wordt de werklust buiten het personeelsbestand gelegd. Dit vereist het managen van de uitbestede activiteiten en daarmee tot een verschuiving in focus: van het managen van de arbeidskrachten naar het managen van de resultaten die moeten worden bereikt. Daarmee is het ook een ultieme vorm van sturing op output: *'We hebben een 'commissioning editor' ... die zit dan vanaf dag 1 bij een buitenproducent om mee te vergaderen over de inhoud van dat programma, is dat programma wel (publieke omroep B) genoeg?'* – manager publieke omroep B.

Wanneer het niet mogelijk of wenselijk is om de behoefte aan capaciteit binnen het eigen personeelsbestand op te lossen of door inhuur van zzp'ers of uitzendkrachten, zullen organisaties toch overgaan tot werving en selectie. Hierbij is snelheid van belang. Deze snelheid wordt allereerst bereikt door het bouwen en onderhouden van een goede reputatie in de arbeidsmarkt: *'Voor de rest is het toch slim werven en selecteren en een enorme aantrekkingskracht zijn voor knappe koppen ...'* – manager High Tech Systems F. Op een positieve manier afscheid van medewerkers nemen draagt hier ook aan bij. Bovendien zijn eerder ontslagen medewerkers bereid om terug te komen wanneer de organisatie hierom vraagt. Hierdoor is het zoekproces korter en hebben medewerkers al de vereiste opleiding en introductie in de organisatie gehad. *'Die mensen hebben we al afscheid van genomen, hebben we een drankje meegedronken, die hebben een leuk [cadeau] mee naar huis gekregen ... voor hetzelfde geld moet ik die mensen weer bellen, omdat er half september een programma op de buis moet komen dat we in mei moeten gaan opnemen.'* – manager publieke omroep B. Ten slotte draagt ook het hebben van een goede relatie met de 'leveranciers'

van medewerkers – zoals onderwijsinstellingen, concurrenten en search-bureaus – bij aan de snelheid van het werving- en selectieproces. Dit leidt niet alleen tot eerste keuze bij potentiële kandidaten, maar ook tot het beïnvloeden van de kennis en ervaring van deze kandidaten.

Tabel 7 geeft een overzicht van de aanwezigheid van de management activiteiten per sector.

Tabel 7.

	Publieke omroepen		Ingenieursbureaus		High Tech Systems	
	A	B	C	D	E	F
Positief exitmanagement	√	√			√	
Goede arbeidsmarktrepotatie	√	√		√	√	√
Managen van de leveranciersrelatie	√		√	√	√	√
Flexibele schil als preselectie	√			√		√

### Herschikken van medewerkers binnen de organisatie

Met betrekking tot het herschikken van medewerkers zien we een onderscheid naar het herschikken in functie – horizontale of verticale mobiliteit – of het herschikken van taken en prioriteiten – prioriteren en het managen van regelruimte.

Horizontale mobiliteit heeft betrekking op verschuiving tussen verschillende posities op hetzelfde niveau of verschillende taken (op projectmatige basis). Horizontale mobiliteit leidt ertoe dat medewerkers meer begrip krijgen voor het grotere geheel van de organisatie waardoor een strategische herschikking sneller en makkelijker kan plaatsvinden. Met betrekking tot verticale mobiliteit zien we binnen de High Tech Systems-sector de meest doorontwikkelde vorm. Hierbij schuiven medewerkers naar boven en beneden op de functieladder. Deze functieladder is gebaseerd op de complexiteit van de taken, die de tijd bepaalt die nodig is om de werkzaamheden te leren. Wanneer de organisatie minder medewerkers nodig heeft, dan schuiven alle betreffende medewerkers naar beneden op de functieladder. De medewerkers op de onderste sport van de ladder – veelal uitzendkrachten – verlaten dan de organisatie. In tijden dat de organisatie meer medewerkers nodig heeft, volgt de omgekeerde beweging. Hierdoor kunnen medewerkers die de meest complexe taken reeds geleerd hebben het langst behouden worden. *‘De mensen die hier zitten zijn vaak hoog gekwalificeerd ... dus een stapje terug naar lager gekwalificeerd werk en dan weer uitzendkrachten eruit. En dan hou je je kern vast.’* – manager High Tech Systems F.

Ten slotte zetten organisaties managementactiviteiten in gericht op prioritering en het inzetten van regelcapaciteit (een surplus aan uren) als manieren

Tabel 8.

	Publieke omroepen		Ingenieursbureaus		High Tech Systems	
	A	B	C	D	E	F
Stimuleren van horizontale mobiliteit	√	√	√	√	√	√
Managen van verticale mobiliteit					√	√
Managen van prioriteiten		√		√	√	√
Inbouwen en benutten van regelruimte	√		√	√	√	

om middelen te herschikken: *‘Dus je houdt er al rekening mee in de workload die je bij mensen neerlegt. Je moet regelcapaciteit hebben om sommige dingen op te vangen.’* – manager High Tech Systems E.

## KENMERKEN VAN DE INDIVIDUELE MEDEWERKERS EN WERKKLIMAAT

In aanvulling op de managementactiviteiten noemden de informanten ook opvallend vaak kenmerken van de individuele medewerkers en het aanwezige werkklimaat in de context van een wendbaar personeelsbestand.

### Kenmerken van de medewerkers

De capaciteiten die worden genoemd zijn flexibel, ondernemend en communicatief zijn. Flexibiliteit is gerelateerd aan het hebben van een brede set aan vaardigheden en het vermogen om te schakelen tussen verschillende soorten taken zonder verlies van energie of tijd. Ondernemend zijn heeft betrekking op het hebben van een naar buiten gerichte blik om nieuwe kansen en bedreigingen te zien en daar relevante actie op te nemen. Communicatief zijn heeft betrekking op helder communiceren en afstemmen met collega's over wat er gedaan moet worden. Daarnaast werd er vaak gesproken over het gebrek aan proactiviteit en de wens om meer te anticiperen op onvoorspelbare situaties. De medewerkers zijn daarentegen wel goed in reactief handelen: *‘Ik zeg weleens gekscherend “wij hebben heel veel goede brandweermannen”. Echt, die continu niets anders doen dan brandjes blussen.’* – manager High Tech Systems E. Het lijkt erop dat dit vermogen om reactief te handelen een van de succesfactoren voor een wendbaar personeelsbestand is. Dit stelt medewerkers in staat om snel te reageren op (onvoorspelbare) veranderingen in de omgeving.

De motivatie van de medewerkers in een wendbaar personeelsbestand kent twee concrete uitingsvormen. Allereerst is er een focus op de bereidheid om langer te werken, sneller en harder te werken of flexibel te zijn ten koste van persoonlijk belang. *‘Wij zijn een soort programma dat nou eenmaal in beweging komt als er een overstroming is ... [dan] staat iedereen hier de volgende, dezelfde middag nog op de stoep. Iedereen is dan bereid, laat alles vallen, zoekt een oppas voor zijn kinderen, en huppakee, dat snapt iedereen, hoef ik niemand uit te leggen.’* – manager publieke omroep A.

Bereidheid om elkaar te helpen is het tweede kenmerk van de motivatie van medewerkers in een wendbaar personeelsbestand. Zo is er bijvoorbeeld een grote bereidheid om informatie en kennis uit te willen wisselen en extra taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen: *‘Vorig jaar hadden wij hulp nodig, dan komen ze ons helpen. Nu is het een andere sector. Dat vertel ik dan ook. “Weet je nog jongens vorig jaar, toen hadden wij hulp nodig. Nu zijn wij aan de beurt.” Natuurlijk, en hup daar gaan we.’* – manager High Tech Systems F.

### Kenmerken van het werkklimaat

Het aanwezige werkklimaat wordt door de informanten ook vaak genoemd in de context van een wendbaar personeelsbestand. Dit werkklimaat lijkt

twee functies te hebben. Allereerst is het een stabiel baken of ijkpunt voor medewerkers in een verder dynamische omgeving. Ten tweede leidt het tot hoge verwachtingen die medewerkers hebben voor zichzelf en voor hun collega's die passen bij de dynamiek in de omgeving: *'Ja maar dat is de journalistiek. Er is niemand die hier bij zijn verstand zal zeggen van "sorry, ik kan niet want ik moet vanmiddag naar IKEA". Iedereen laat echt alles vallen, daar is geen twijfel over en mensen die dat niet doen, daar hebben we een probleem mee.'* – manager publieke omroep A.

De kenmerken van het werkklimaat zijn het gevolg van het begrip dat medewerkers hebben van de dynamiek in de omgeving en de effecten die dit heeft op de organisatie en op de medewerkers. Hieruit volgende kenmerken zijn het stellen van het collectieve belang boven het individuele belang (zowel op het niveau van de organisatie versus medewerkers, als op niveau van de sector versus de organisatie), focus op kwaliteit en innovatie boven financieel rendement en groei, het benadrukken van de maatschappelijke relevantie van de producten en diensten leidend tot een groter arbeidsethos, intrinsieke motivatie boven extrinsieke motivatie en de zorg voor elkaar. *'Als iemand het signaal afgeeft van ik voel me niet lekker, of ... in die zin tenminste, dan wordt er wat aan gedaan.'* – manager ingenieursbureau C. Dit werkklimaat is veelal in de loop van vele jaren ontstaan. Het begint echter vaak met het bieden van duidelijkheid over de context waarin de organisatie opereert.

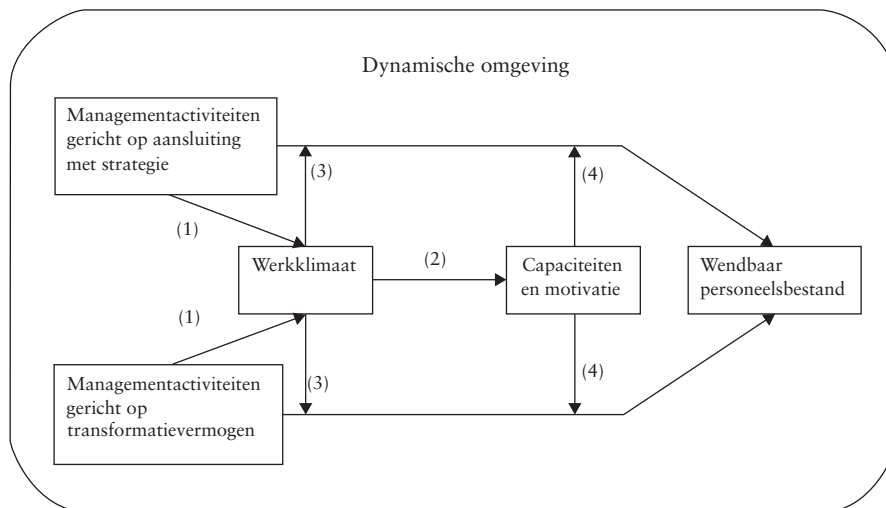
Managementactiviteiten zoals informatiebijeenkomsten, introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers en voortdurende communicatie via verschillende kanalen dragen hier allemaal aan bij.

## 4. Discussie

In het bovenstaande hebben we op grond van cases in een drietal sectoren verkend welke concrete managementacties bijdragen aan een wendbaar personeelsbestand. Naast de managementactiviteiten die gericht waren op de afstemming met de strategie en op het transformatievermogen van het personeelsbestand zagen we dankzij het exploratieve karakter van het onderzoek nog twee andere factoren: de kenmerken van de individuele medewerkers en het werkklimaat. Deze bevindingen sluiten aan bij het raamwerk dat ook veelal wordt gebruikt in relatie tot High Performance Work Systems, zie bijvoorbeeld Appelbaum et al. (2000). Uit de cases blijkt bovendien dat met name de kenmerken van het personeelsbestand en het werkklimaat tot stand komen als gevolg van een uniek proces dat vele jaren bestrijkt. Een proces dat voor andere organisaties ook moeilijk te kopiëren is. We herkennen deze *path dependency* vanuit de strategisch managementliteratuur over dynamische capaciteiten (Tece et al., 1997).

Ten slotte zien we in de zes cases dat er sprake is van een systeem van managementactiviteiten en dat deze derhalve niet op zichzelf staan. Binnen en tussen de activiteiten gericht op aansluiting met de strategie en de

Figuur 1.  
Conceptueel model voor  
een wendbaar perso-  
neelsbestand



activiteiten gericht op het transformatie zien we een onderlinge samenhang. Deze samenhang wordt mede gevormd door de kenmerken van de medewerkers en het werkklimaat. Dit leidt tot het volgende conceptuele model.

Een wendbaar personeelsbestand is dan de resultante van de aansluiting op de strategie en het transformatievermogen van het personeelsbestand. Dit wordt gerealiseerd door de bewust en onbewuste inzet van een aantal managementactiviteiten. We zien dat deze activiteiten (1) bijdragen aan de aanwezigheid van een werkklimaat passend bij een wendbaar personeelsbestand. Het werkklimaat (2) leidt vervolgens ook tot de aanwezigheid van de capaciteit en de motivatie van individuele medewerkers om succesvol te opereren in een wendbaar personeelsbestand: *‘Zit een beetje in de cultuur. Ik heb het idee dat iedereen die dat niet heeft en die daar niet aan meedoet automatisch een beetje gek wordt aangekeken, en gaat of weg, of past zich aan.’* – manager ingenieursbureau C.

Het werkklimaat biedt een vruchtbare bodem voor de managementactiviteiten gericht op aansluiting bij de strategie en het transformatievermogen (3). Activiteiten zijn minder onderhevig aan discussie en worden sneller door de medewerkers begrepen en geaccepteerd: *‘En ook dat begint nu wel, ja ook geholpen door alles wat er in de buitenwereld gebeurt, mensen zijn niet achterlijk hier natuurlijk, iedereen ziet wel ..., dus het gevoel daarover, dat verandert ook wel. Ja, en dat is ook belangrijk, omdat je anders mensen krijgt die denken: in wat voor een asociale bende ik nu ben terechtgekomen.’* – HR-manager publieke omroep A. Daarnaast leiden ook de capaciteiten en motivatie tot een versterking van de relatie tussen de managementactiviteiten en de aansluiting op de strategie en het transformatievermogen (4). Werknemers hebben de capaciteiten en de motivatie om bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie en hun decentrale bevoegdheden te nemen.

## 4. Conclusie

Het onderzoek naar de wendbaarheid van het personeelsbestand in de zes organisaties biedt praktische implicaties voor managers en HR-professionals en geeft richting aan vervolgonderzoek.

### PRAKTIJKIMPLICATIES

We hebben inzichtelijk gemaakt dat een wendbaar personeelsbestand vraagt om een systeem van samenhangende managementactiviteiten. Hierbij hangen allereerst de activiteiten binnen de clusters (aansluiting op strategie en transformatievermogen) met elkaar samen. Daarnaast bestaat er ook een samenhang tussen de clusters. Er is zelfs sprake van een elkaar versterkend effect via het werkklimaat. De capaciteiten en motivatie van de medewerkers en de aard van het werkklimaat hebben bovendien een modererend effect op de relatie tussen de managementactiviteiten en de mate van wendbaarheid. Met andere woorden, de succesvolle inzet van de managementactiviteiten wordt mede bepaald door de aanwezige capaciteiten en motivatie en het werkklimaat.

Deze elementen zijn echter in mindere mate de uitkomst van managementactiviteiten, maar veel eerder de uitkomst van een complexe en langdurige historie van keuzes gemaakt door de organisatie. Het is derhalve van belang dat – wanneer organisaties aan de slag gaan met het vergroten van hun wendbaarheid – stilstaan bij de huidige kenmerken van het personeelsbestand en het aanwezige werkklimaat. Wanneer het personeelsbestand onvoldoende kenmerken heeft wat betreft de capaciteiten om flexibel, ondernemend en communicatief en reactief te zijn, er onvoldoende bereidheid is om langer, sneller en harder te werken, flexibel te zijn ten koste van persoonlijk belang of om elkaar te helpen, dan is het zaak om dit te duiden en hier actie op te ondernemen. Dit vraagt bijvoorbeeld om het selecteren van medewerkers met de benodigde capaciteiten, het ontwikkelen van deze capaciteiten en het voortdurend waarderen van deze capaciteiten. Wanneer medewerkers onvoldoende begrip hebben van de dynamiek in de omgeving en de effecten die dit heeft op de organisatie en op de medewerkers, dan vraagt dit bijvoorbeeld om communicatie gericht op het verklaren van de context. Maar het vraagt vooral om de invoering van de managementactiviteiten gericht op de aansluiting bij de strategie en het transformatievermogen. Want juist deze managementactiviteiten vormen de meest krachtige communicatie van wat de organisatie wil zijn en welk gedrag het van de medewerkers verwacht.

### RICHTING VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK EN BEPERKINGEN

Op basis van het conceptueel raamwerk kunnen we een aantal onderzoeksvragen ontwikkelen. Allereerst is het interessant om de relatie tussen de managementactiviteiten en de wendbaarheid van het personeelsbestand verder te onderzoeken: hoe sterk is de relatie en wat is het modererende effect van werkklimaat, capaciteiten en motivatie? Dit vereist de ontwikkeling van maatstaven

voor het meetbaar maken van de aansluiting op de strategie en het transformatievermogen. Het onderzoek biedt hiervoor een aantal aanknopingspunten: coördinatie flexibiliteit, resource flexibiliteit en het AMO-model van Appelbaum et al. (2000), waarbij wordt ingegaan op de rol van bekwaamheden, motivatie en participatiemogelijkheden (ofwel AMO: *Ability, Motivation en Opportunity*). Daarnaast is het – gegeven de padafhankelijkheid van een aantal elementen – interessant om een onderzoeksvraag te formuleren met betrekking tot de ontwikkeling van een wendbaar personeelsbestand over een langere periode. Hierbij past een meer longitudinale opzet van het onderzoek. Daarnaast geeft de diversiteit in redenen voor het inzetten van de flexibele schil aan dat er managementactiviteiten zijn die bijdragen aan het vergroten van de wendbaarheid, terwijl ze daar niet expliciet voor worden ingezet. Het loont de moeite om deze activiteiten op te sporen en aan te scherpen. Naast een aantal interessante uitkomsten heeft het onderzoek ook een aantal beperkingen. De meest in het oog springende beperking is gelegen in het aantal onderzochte cases. We hebben 47 interviews uitgevoerd in zes verschillende organisaties, verdeeld over drie dynamische sectoren. De volgende stap zou een contrastonderzoek zijn. Dit contrast kan worden aangebracht tussen organisaties die wel en niet weten te overleven in een dynamische omgeving. Hierbij is het natuurlijk wel zo dat het lastig onderzoek doen is in een organisatie die niet in staat is gebleken te overleven. Daarnaast biedt een vergelijking tussen organisaties in laag en hoog dynamische omgevingen mogelijk dieper inzicht in de causaliteit in de relatie tussen managementactiviteiten en een wendbaar personeelsbestand.

## Literatuur

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Arend, R.J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? In *Strategic Organization*, 7(1), pp. 75-90.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. In *Personnel Management August*, pp. 28-31.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? In *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.
- Boswell, W.R., & Boudreau, J.W. (2001). How leading companies create, measure and achieve strategic results through 'line of sight'. In *Management Decision* 39(10), pp. 851-859.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Londen: Sage.
- Dacin, M.T., Goodstein, J., & Scott, W.R. (2002). Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. In *Academy of Management Journal*, 45(1), pp. 45-47.



- Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. In *Administrative Science Quarterly*, 29(1), pp. 52-73.
- Dyer, L., & Erickson, J. (2006). *Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability* (CAHRS Working Paper #06-12), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Beschikbaar op <http://digital-commons.ilr.cornell.edu/cahrswp/454>.
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People. In R.S. Peterson & E.T. Manix et al. (Eds.) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. In *Academy of Management Journal*, 32(3), pp. 543-576.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R., & Snell, S.A. (2003). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. In *Journal of Management*, 29(5), pp. 681-703.
- Miles, R.E., Snow, C.C., & Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: Concepts and issues. In *Industrial Relations*, 13, pp. 244-264.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? In *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), pp. 3315-3335.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. In *Journal of Management Studies*, 46(1), pp. 129-142.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. In *Strategic Management Journal*, 16, pp. 135-159.
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. In *IIE Transactions*, 36, pp. 1011-1021.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. In *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
- Volberda, H. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Williams, A.R.T., Ham, J.C. van, & Paauwe, J. (1987). Human resource flexibility. In *Personnel Review*, 16(2), pp. 27-30.
- Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998). Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. In *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 756-772.



## Bijlage 1. Dynamiek in de omgeving

Sector	Case	Onvoorspelbaarheid	Snelheid	Impact
Publieke omroepen	A	'Ja, maar dat is eigenlijk altijd inherent geweest aan de publieke omroep. De onzekerheid van "blijft mijn programma bestaan" is eigenlijk van alle tijden.' – manager	'Ik geloof dat er over wat ik doe, alleen al 34 Kamervragen het laatste jaar zijn gesteld.' – manager	'Dat betekent dat het geld naar de publieke omroep gaat, een bepaalde minimum afname moeten zij garanderen ... voor de rest moet je pitchen, en dat betekent dat je middelen voortdurend enorm schuiven.' – HR-manager
	B	'Oh, ik denk wel een halfjaar van tevoren dat je dat meestal weet, dus dat is voldoende tijd om je maatregelen te nemen. Aan de andere kant gebeurt het ook wel eens zo dat we plotseling ruimte in het schema krijgen, of iets.' – manager	'... waarbij ze Nederland 3 echt als jong, innovatief hebben neergezet. Nou, je kan natuurlijk innovatief zijn op het moment dat jij dus ook ... je programmering nog durft aan te passen, dan ben je innovatief en dynamisch bezig.' – manager	'... daar gaan veel mensen in en uit en dat hangt gewoon van de programmering af die we naar binnen weten te slepen.' – manager
Ingenieursbureaus	C	'... dat wordt dan vaak getriggerd door een incident in een ziekenhuis. 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.' – manager	'... of een bedrijf gaat failliet waar net een nieuw kantoor voor gereediseerd werd, een tijd terug een ziekenhuis in Delft ... gewoon omdat het financieel niet haalbaar was.' – manager	'Dus medio vorig jaar ... zaten we daar met 20 mensen fulltime aan zo'n project te werken. Nou dat is gewoon tot één of twee mensen gereduceerd, binnen drie maanden.' – manager
	D	'In planningen en tijd en inzet van mensen is het ontzettend dynamisch, per definitie. Geen project die volgens de planning van A tot Z doorloopt.' – OR-voorzitter	'Wat onze opdrachtgevers van ons willen, dat wisselt wel permanent, dat moet je wel aanvoelen en daar moet je wel op reageren.' – manager	'Als wij nu naar onze werkvoorraad kijken, dan ziet het er nog best gezond uit, alleen als een paar projecten stilvallen, hebben we echt een probleem. En dat weten we dus niet.' – Manager
High Tech Systems	E	'Zowel de grillen in de normale productie, dus de order take die buiten de seizoenpatronen ook wat grilligere patronen vertoont. Laag volume op complexe producten, dus er is altijd wel wat met materiaal wat er niet is of incompleet is.' – manager	'Ik heb helaas mijn productieplan niet hier liggen, maar dat kan ik dadelijk wel even van mijn bord afpakken en dat is allesbehalve strak. Het schommelt echt altijd, er zit geen lijn in, dus iedere dag, iedere week, ieder moment is het anders.' – manager	'Maar een systeem kost maar 1,5 miljoen. Dus als ik ook maar twee of drie systemen in deze periode mis, dan heb ik al meer ellende gehad als dat had ik mijn hele periode waard is geweest.' – manager
	F	'Je ziet ook dat we qua omzet enorm variëren. En in aantallen machines ook enorm variëren.' – manager	'Inderdaad, drie maanden, vier maanden, een, twee, drie, vier kwartalen vooruitkijkend. Hoe ziet het plan er nu uit, je kan er ook eerlijk gezegd niks van zeggen, want binnen vier kwartalen, binnen een jaar kan er van alles veranderen en kan heel snel omlaaggaan, heel snel omhooggaan.' – manager	'Nou, ik heb voor 95% directe mensen die gebonden zijn aan het productieproces, als het productieproces dus tussen de 20 en 100% variatie heeft, de 20% kan terugvallen, dan moet je iets met je mensen doen.' – manager