



Adviseur en promovendus Mark Nijssen:

**‘Een wendbare  
organisatie heeft  
geen reorganisaties  
meer nodig’**



**Begin 2015 hoopt organisatieadviseur Mark Nijssen van Rijnconsult te promoveren op het relatief jonge managementthema wendbaarheid. Zeven jaar lang heeft hij onderzoek gedaan naar dit concept. ‘Zonde dat de term en het gedachtegoed gekaapt wordt voor simplistische oplossingen. “Zet een interim in en je bent wendbaar”, hoor ik wel eens. Wendbaar worden doe je echter niet even via een programma van enkele maanden, dat is een proces van jaren.’**

---

TEKST HANS VAN DER KLIS

---

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

---

Opeens is de term wendbaarheid overal. Een enorm contrast met zeven jaar geleden, toen hij aan zijn promotieonderzoek naar dit thema begon, stelt adviseur Mark Nijssen met enige verwondering vast. ‘Destijds kon je misschien vijftig artikelen over dit onderwerp vinden



'Op het moment dat de omstandigheden dynamisch zijn maar wel voorspelbaar, kun je je daar nog steeds op voorbereiden.'

in de databases. Dat vond ik al heel wat, ik vroeg mij af of het concept al niet voldoende onderzocht was. Maar mijn promotor keek daar heel anders tegenaan. "Als je er vijfduizend vindt, dan is het pas goed onderzocht", zei hij. We begrijpen het nog lang niet. Maar je ziet nu al dat de term gekaapt wordt door een organisatie als Yacht, die er een campagne omheen heeft gebouwd. Daarbij gaat het gewoon om interim-capaciteit, maar dat is echt maar een heel klein stukje van het grote verhaal. Als ik daar als wetenschapper naar kijk, bloedt mijn hart. Als consultant denk ik: dat hebben ze slim gedaan, ze hebben het leuk verpakt.'

### Oud begrip

Uit verlangen naar verdieping meldde Nijssen zich als promovendus bij de Universiteit van Tilburg. Hij werkt inmiddels tien jaar als adviseur - acht jaar bij Berenschot en nu twee jaar bij Rijnconsult - maar is nog steeds gefascineerd door de vraag waarom sommige ondernemingen tachtig jaar bestaan en andere binnen twee jaar failliet zijn. 'Hoe komt dat? Hoe kan het dat sommige organisaties beter kunnen inspelen op de dynamische werkelijkheid dan andere? Het ligt voor de hand het antwoord te zoeken in hun flexibiliteit. Daar is heel veel over geschreven, maar het concept flexibiliteit

gaat nog steeds uit van de gedachte dat je je systemen, je *competitive edge*, moet optimaliseren. En opeens zag je wendbaarheid of *agility* als populair begrip opkomen. Een term die op het eerste gezicht een vergelijkbare betekenis heeft, maar bij nader inzien toch iets anders beoogt. Dat is de verbazing van waaruit ik te werk ben gegaan.'

*Agility* is eigenlijk als begrip al veel ouder, ontdekte Nijssen toen hij met literatuuronderzoek was begonnen. Al in de jaren vijftig is onderzoek gedaan naar de redenen waarom sommige gevechtsvliegtuigen in de Tweede Wereldoorlog beter presteerden dan andere. Het antwoord bleek niet te liggen in kenmerken als hoe snel of hoe hoog zij konden vliegen, maar in het vermogen deze kenmerken af te wisselen oftewel de *agility*. Met andere woorden: het ging erom hoe snel een vliegtuig kon stijgen of dalen, van snelheid kon wisselen of van links naar rechts kon wenden.

### Hondentraining

De laatste jaren is *agility* vooral in zwang geraakt omdat de term flexibiliteit onbruikbaar is geworden, stelt Nijssen. 'Het probleem met flexibiliteit is dat het overall voor en achter wordt gezet. Je hebt flexibele mensen, flexibele organisaties, flexibele processen en flexibele

# ‘FLEXIBILITEIT IS EEN CONTAINERBEGRIJ GEWORDEN DAT VOOR ONDERZOEK NIET MEER BRUIKBAAR IS.’

systemen. Alles is flexibel. Toen ik een artikel indiende bij een wetenschappelijk tijdschrift, kreeg ik dan ook de vraag wat *agility* nou anders was dan strategische flexibiliteit. Maar je hebt inmiddels zoveel vormen van flexibiliteit, dat je eigenlijk niet meer weet waar je het over hebt en wat je dus aan het vergelijken bent. Flexibiliteit is een containerbegrip geworden dat voor onderzoek niet meer bruikbaar is. Vanuit die gedachte is het ook heel logisch dat er een nieuwe term komt.’

Voor zover flexibiliteit nog wel bruikbaar is, is er een belangrijk inhoudelijk verschil, stelt Nijssen. ‘Langs de A12 staat een groot billboard van de brancheorganisatie van uitzendbureaus ABU met de tekst “Heel Nederland flexibeler”. Met de contouren van Nederland in de vorm van een elastiekje. Zo’n elastiekje is inderdaad flexibel, daar kun je aan trekken, maar het is een levenloos voorwerp. Wendbaarheid daarentegen gaat over iets dat leeft, dat voor zichzelf beslissingen neemt. Als je op internet zoekt op het woord *agility*, kom je uit bij hondentrainingen. Dat is voor mij het verschil tussen flexibiliteit en wendbaarheid: het verschil tussen een elastiekje en een hondje. In wendbaarheid zit ook veel meer proactiviteit. Sommigen zullen zeggen dat ik in dit voorbeeld vooral doel op de operationele definitie van flexibiliteit en dat de strategische definitie van flexibiliteit wel draait om proactiviteit. Maar dat vind ik een non-discussie. Flexibiliteit is uitgehold als begrip.’

## Onvoorspelbaarheid

‘Wendbaarheid gaat over het vermogen van een organisatie zich voortdurend aan te passen aan nieuwe omstandigheden, gericht op overleven, niet op superieure performance’, geeft Nijssen als een soort definitie.

‘Dat is een kwaliteit van de organisatie. Je hebt er bepaalde typen mensen voor nodig, bepaalde typen processen en een bepaalde structuur.’ Nijssen ziet wendbaarheid als een antwoord op de vraag hoe je als organisatie kunt overleven op het moment dat je wordt geconfronteerd met een omgeving die onvoorspelbaar is, die een hoge frequentie van dynamiek kent en waarbij deze dynamiek daadwerkelijk impact heeft op je organisatie.

Wendbaarheid is dus geen managementpraktijk die voor elke organisatie een antwoord is, stelt hij. ‘Ik word helemaal dol van al die artikelen en managementboeken waarin staat dat de wereld steeds sneller verandert. Ik heb dat ook wel eens in een wetenschappelijk artikel gezet, toen ik net was begonnen met mijn onderzoek. “Hou nou toch op man”, kreeg ik te horen, “dat is zo inhoudsloos!” Als je de vakliteratuur uit de jaren tachtig leest, kom je dezelfde formulering net zo vaak tegen. Ergens klopt er dan iets niet, in die statements. Ongetwijfeld is de wereld heel snel aan het veranderen, maar dat wil niet zeggen dat dat ook effect heeft op alle organisaties. Op het moment dat de omstandigheden dynamisch zijn maar wel voorspelbaar, kun je je daar nog steeds op voorbereiden. Nieuwe wet- en regelgeving zie je al twee of drie jaar van tevoren aankomen, als je oplet. En als je het niet hebt zien aankomen, moet je je op dat punt verbeteren. Waarom zou je dan een wendbare organisatie willen bouwen? Flexibiliteit is in dat geval genoeg. Dan trek je het elastiekje aan op het moment dat het nodig is. Maar op het moment dat je niet of heel kort van tevoren kunt zien aankomen wat er gaat gebeuren, moet je op je voorvoeten staan en snel kunnen reageren. Die onvoorspelbaarheid is voor mij een heel belangrijk onderscheid.’

# ‘IK WORD HELEMAAL DOL VAN AL DIE ARTIKELEN EN MANAGEMENTBOEKEN WAARIN STAAT DAT DE WERELD STEEDS SNELLER VERANDERT.’

Voor zijn promotieonderzoek heeft Nijssen zes case-study's gedaan: twee binnen de publieke omroep, twee bij ingenieursbureaus en twee bij hightechbedrijven. 'Na mijn literatuuronderzoek kwam ik uit op het belangrijkste vraagstuk: een organisatie die wendbaar wil worden moet zich vooral afvragen hoe deze met haar personeelsbestand kan meebewegen met de dynamiek en de onzekerheden, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Maar als je een wendbare organisatie opzet en je besluit in te krimpen, hoe behoud je dan de kennis binnen je organisatie?' Die laatste vraag is dan ook het tweede element waar Nijssen zijn onderzoek op heeft toegespitst. Hoe kun je als onderneming kennis behouden en de signalen uit de markt omzetten naar kennis waar je iets mee kunt? Een wendbare organisatie heeft immers per definitie te maken met een dynamische markt en die moet je voortdurend in beeld houden.

## Structuur

'Dan is er nog een derde element: normaal gesproken wordt de organisatiestructuur hooguit gezien als een randvoorwaarde om wendbaar te zijn, maar daar ben ik het niet mee eens. De meeste reorganisaties gaan juist heel vaak over de structuur: het kantelen van organisaties of het weghalen van managementlagen. Je moet de structuur dus juist wel als element van de wendbaarheid zien, niet als randvoorwaarde. Een wendbare organisatie heeft dan ook geen reorganisaties meer nodig.'

In tegenstelling tot wat in de Verenigde Staten gebruikelijk is wanneer het over *agility* gaat, heeft Nijssen ervoor gekozen om ook de institutionele context mee te wegen. 'In de Angelsaksische context kijken ze je dan een beetje raar aan, maar in de Rijnlandse onderzoekstraditie is het veel gebruikelijker om ook de bewegingsruimte van de onderneming in ogenschouw te nemen. Hoe je omgaat met werknemers heeft in Europa veel invloed op de legitimiteit van je organisatie. Je hebt te maken met wet- en regelgeving, met overlegstructuren (met vakbonden en ondernemingsraden), met wat wij hier maatschappelijk aanvaardbaar vinden. Dat alles heeft veel invloed op die bewegingsvrijheid. Je kunt wel zeggen dat je iedereen op een nul-urencontract zet, maar als dat in de krant staat, is dat niet zo prettig voor je imago.' Zo kwam Nijssen uit bij de uiteindelijke onderzoeksvraag: hoe kun je op de drie genoemde pijlers een zo wendbaar mogelijke organisatie creëren, binnen het speelveld dat jou door de institutionele context wordt geboden? De zes voorbeeldstudies geven geen eenduidige uitkomst. Sterker nog, het antwoord op die vraag luidt bij elk van de zes casestudy's anders, vertelt Nijssen. Bij een van de twee hightechbedrijven bijvoorbeeld gebeurt ontzettend veel op technologisch vlak, zowel in eigen huis als bij leveranciers en afnemers. De supply chain luistert erg nauw: als een van de leveranciers omvalt, is er meteen een groot probleem. 'Dat is nog vrij operationeel. Maar ook de verwachtingen van





‘EEN WENDBARE ORGANISATIE HEEFT GEEN REORGANISATIES MEER NODIG.’

de klanten veranderen in hoog tempo. En dan hebben ze ook te maken met ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. Kortom, voor die onderneming is wendbaarheid een belangrijk instrument. Geen aan-uitknop maar iets wat ze permanent in een bepaalde mate nodig hebben.’

### In de flexibele schil

Zo heeft de ene organisatie als het gaat om wendbaarheid zes op de schaal van tien nodig, de andere acht of misschien wel tien, betoogt Nijssen. ‘Een onderneming moet een afweging maken welke mate van wendbaarheid nodig is, in plaats van te roepen dat ze wendbaar moet zijn. Je moet daarbij goede afwegingen maken. Wat is de dynamiek waarmee ik te maken heb? Hoe groot is de onvoorspelbaarheid? Je hoeft ook niet je hele organisatie om te gooien.’ Maak die onderdelen wendbaar die wendbaar moeten zijn en zorg dat de andere afdelingen dat faciliteren of niet in de weg zitten, zo adviseert Nijssen. ‘Daarna kun je telkens kleine stapjes

zetten. Bij elke volgende medewerker die je aanneemt, moet je nadenken over wat deze moet kunnen in een wendbare organisatie. Dat heeft ook invloed op het type arbeidscontract dat je aangaat. Hoort iemand in de flexibele schil of niet? Voor welke functie is dat nodig? Wat ik bij een van de cases zie, is dat ze heel erg hebben gekeken naar wat de inleertijden per functie zijn. Hoe lang heb je nodig om iemand in te werken? Als dat relatief kort is, kun je iemand in de flexibele schil plaatsen, als je veel tijd nodig hebt om iemand te leren wat nodig is, zet je hem op een vast contract. Op het moment dat het even minder gaat, schuift iedereen even naar beneden. Zo dwing je jezelf veel integraler na te denken over alle elementen die aan dit onderwerp raken.’

### Maatschappelijke relevantie

Het is te merken dat Nijssen oorspronkelijk uit de hoek van *human resources management* komt. ‘Mijn achtergrond is HRM, maar ik bekijk het onderwerp toch vooral vanuit organisatieperspectief. Ik ben geen psycholoog,

ik kijk niet naar het individu. Een organisatie is eigenlijk een verzameling mensen die in een bepaalde structuur worden gezet om taken uit te voeren. Je zou ook kunnen kijken naar IT-systemen die een proces ondersteunen, dat is ook relevant, maar dat is niet mijn vak.'

De adviseur annex promovendus geeft toe dat er ook een keerzijde is. 'Bij een wendbare organisatie kan morgen alles anders zijn. Je moet met iemand anders werken, of je wordt naar huis gestuurd omdat er even geen project is. Wat ik heb gemerkt tijdens mijn onderzoek, is dat wendbare organisaties daarom veel nadruk leggen op het definiëren van hun identiteit. Waar staan wij voor? Wat is onze maatschappelijke relevantie? Wat dragen wij bij? Datgene wat je wegneemt aan zekerheid, moet je teruggeven op een andere plek. Ik merk dat deze organisaties ervoor proberen te zorgen dat hun medewerkers toch het gevoel hebben ergens bij te horen.' In de onderzochte bedrijven ziet Nijssen dat heel expliciet terugkomen. 'Als ik vraag waar ze trots op zijn, krijg ik nooit te horen dat ze zoveel winst maken. Dat is geen doelstelling, net zomin als nummer 1 worden. Niet bij de ingenieursbureaus, waarvan de een al zestig jaar bestaat en de ander tachtig jaar, en ook niet bij de hightechbedrijven. Misschien bij de moedermaatschappij wel, maar op de

werkvloer niet. Daar is de ambitie eerder de gaafste, nieuwste hightech dingetjes maken, waarmee ze het leven van andere mensen kunnen vergemakkelijken of verbeteren. Ik weet niet of ze daar uitzonderlijk in zijn - de makke van mijn onderzoek is dat ik alleen wendbare organisaties heb bekeken - maar ze leggen er wel de nadruk op.'

## 'WENDBARE ORGANISATIES LEGGEN VEEL NADRUK OP HET DEFINIËREN VAN HUN IDENTITEIT. WAAR STAAN WIJ VOOR? WAT DRAGEN WIJ BIJ?'

Nijssen denkt dat deze neiging van wendbare organisaties om in de cultuur en de mindset te investeren, zich op lange termijn uitbetaalt. 'Wat ik een mooi voorbeeld vind is dat alle managers een mooi IT-kennisdelings-systeem willen laten bouwen, terwijl niemand daar ooit iets in stopt en je er ook nooit iets uit krijgt omdat de zoekfunctie nooit goed werkt. Maar weet je wat wel goed werkt? Simpelweg dat mensen elkaar goed kennen. Dat ze maximaal twee telefoontjes verwijderd zijn van de informatie die zij nodig hebben en dat zij geen drempel ervaren om een collega te bellen. Dat werkt honderd keer beter dan een duur IT-kennismanagementsysteem. In dat soort kleine dingen moet je voortdurend investeren: hoe zorg ik ervoor dat mijn medewerkers elkaar kennen? Hoe laat ik die geitenpaadjes ontstaan?'

### Keuzes

Wendbaarheid betekent volgens Nijssen ook dat je heel goed moet nadenken over de vraag in welke functiegroepen je echt specialisten nodig hebt en waar je generalisten kunt inzetten die je ook ergens anders kunt gebruiken. 'Voor mij zit het 'm veel meer in heel bewust, integraal nadenken over wat je nodig hebt en wat de consequenties zijn van de keuzes die je maakt: in je HRM-beleid, in de manier waarop je je kennismanagement organiseert, in de manier waarop je de externe ontwikkelingen in beeld hebt. Kies je voor een projectteam of een vaste afdeling? Dat kun je echt niet van vandaag op morgen veranderen. Dat gaat stap voor stap. Wendbaar worden doe je niet even via een programma'tje van enkele maanden, dat is een proces van jaren.' ■

