

Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren?

Mark Nijssen en Jaap Paauwe

SAMENVATTING Veel organisaties opereren in toenemende mate in een dynamische omgeving die wordt gekenmerkt door onvoorspelbare veranderingen die veel voorkomen en van invloed zijn op de organisatie. Om hierin te overleven dienen organisaties wendbaar te zijn. Wendbare organisaties kenmerken zich door managementactiviteiten die invulling geven aan drie vermogens of bekwaamheden: een 'schaalbaar' personeelsbestand, snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur. Aan de hand van vier cases in de sectoren van publieke omroepen en ingenieursbureaus verkennen we de aanwezige managementactiviteiten. De uitkomsten leiden tot de conclusie dat wendbare organisaties de toekomst niet proberen te voorspellen, maar zich proactief zo organiseren dat ze de dynamiek voortvloeiend uit onvoorspelbaarheid aankunnen.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het investeren in het voorspellen van de toekomst levert niet langer succes op in een dynamische omgeving. Het lijkt van veel groter belang om vooral aandacht te besteden aan bekwaamheden/managementactiviteiten die een organisatie in staat stellen te overleven in een dynamische omgeving.

1 Inleiding

De huidige economische crisis laat zien dat de financiële situatie van banken zorgt voor uitstel of afstel van projecten in veel verschillende sectoren. Hightechbedrijven zagen hun omzet van recordhoogte naar recorddiepte zakken in een periode van drie jaar. Productiebedrijven gingen in korte tijd van ondercapaciteit naar overcapaciteit. Bedrijven die niet in staat waren deze dynamiek op te vangen gingen onderuit of hadden hulp nodig van de overheid in de vorm van garanties, subsidies of werktijdverkorting. Organisaties hebben het over het algemeen moeilijk als de verandering in de omgeving sneller gaat dan hun vermogen om de verandering bij te houden (Foster en Kaplan, 2001). Zeker als deze veranderingen ook nog eens

onvoorspelbaar zijn groeit de onzekerheid bij actoren in de organisatie (Duncan, 1972; Dess en Beard, 1984).

Wij zien dat organisaties op zoek gaan naar nieuwe manieren om met deze dynamiek om te gaan. In deze nieuwe manieren proberen organisaties niet langer de onzekerheid die dynamiek met zich meebrengt te beheersen, maar juist te omarmen. Men heeft het dan over wendbaarheid en wendbare organisaties. In het Engelse taaldomein gaat het dan over 'agility' en 'agile' organiseren.

In dit artikel verkennen we het concept wendbaarheid, niet alleen vanuit de theorie, maar ook op basis van een viertal casestudies. Sinds 1991, met het verschijnen van het 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy-rapport van het Iacocca Institute (Nagel en Dove, 1991), is er sprake van een groeiende interesse voor 'agility' of wendbaarheid. Gelet op de oorsprong van het concept is er in het begin vooral aandacht geweest voor wendbaar produceren. Sindsdien heeft het concept met name een vlucht genomen in de softwareontwikkeling. Daarnaast wordt wendbaarheid ook steeds breder toegepast in een organisatiecontext (Breu e.a., 2001). Voorbeelden hiervan zijn de toepassing van een wendbare strategie (Goldman e.a., 1995), wendbare 'supply chains' (Christopher, 2000), wendbare informatiesystemen (Huang, 1999), een wendbaar personeelsbestand (Van Oyen e.a., 2001; Qin en Nembhard, 2010) en wendbaar organiseren (Dyer en Shafer, 2003).

Onze centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *Hoe vergroten organisaties hun wendbaarheid om daarmee het overleven in een dynamische omgeving veilig te stellen?* Hiertoe ontwikkelen we een heuristisch raamwerk gericht op de vermogens of bekwaamheden die een wendbare organisatie hiertoe kan inzetten. Deze wijze van onderzoek doen is bij uitstek geschikt om exploratief onderzoek te verrichten naar uitzonderlijke gevallen (George en Bennett, 2005). Dit raamwerk leidt ons in de zoektocht naar concrete managementactiviteiten bij vier organisaties in een dynamische

omgeving, alwaar we een casestudie uitvoeren. We richten ons daarbij op de volgende drie vermogens gericht op wendbaarheid: een 'schaalbaar' personeelsbestand, snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur.

We kiezen hierbij voor een benadering die meer omvat dan alleen maar een functioneel perspectief (bijvoorbeeld HRM) op wendbaarheid, waarbij de focus ligt op één specifiek aspect of onderdeel van de organisatie. We combineren hier de perspectieven van enerzijds strategisch HRM – gericht op het managen van personeelsstromen – met een Human Capital en Knowledge-based benadering gericht op kenniscreatie en de organisatorische inbedding vanuit een organisatie-ontwerpperspectief.

We starten echter met een korte bespreking van het begrip wendbaarheid. Hierbij gaan we in op de verschillen tussen wendbaarheid en flexibiliteit. Vervolgens ontwikkelen we het concept van wendbaar organiseren en de drie vermogens of bekwaamheden die daarbij horen. Daarna beschrijven we de onderzoeksmethodologie. Vervolgens bespreken we de belangrijkste resultaten uit de casestudies. We sluiten het artikel af met onze conclusies.

2 Wendbaarheid als concept

In de jaren 50 zochten onderzoekers van de Amerikaanse luchtmacht naar de onderscheidende kenmerken van gevechtsvliegtuigen die in de Tweede Wereldoorlog succesvol waren ten opzichte van de niet-succesvolle vliegtuigen. In eerste instantie keken ze hierbij naar variabelen zoals maximale en minimale vlieghoogte, snelheid en maximale hoek waaronder het vliegtuig kon vliegen. Deze variabelen bleken echter onvoldoende om het succes van het ene gevechtsvliegtuig in vergelijking met de andere te verklaren. Pas in vervolgonderzoek, waarbij men keek naar het gemak waarmee het vliegtuig kon veranderen van vlieghoogte, snelheid en hoek, kon de verklaring worden gegeven. Dit gemak werd 'agility', of wendbaarheid genoemd (Richards, 1996).

Wanneer het gaat over omgaan met dynamiek in de omgeving van de organisatie, dan worden concepten zoals de aanpasbare organisatie, de flexibele organisatie of de wendbare organisatie genoemd. Er bestaat nog veel discussie over de afbakening van deze concepten. Sommigen maken een zeer scherpe afbakening, terwijl anderen de termen als synoniem voor elkaar gebruiken (Sherehiy e.a., 2007). In de in gebruik zijnde definities zien we ook overeenkomsten met betrekking tot het resultaat van wendbaarheid. Wendbaarheid – als een dynamische capaciteit – stelt de organisatie in staat om tijdig, snel, efficiënt en effectief te reageren op veranderingen in de omgeving. De eerste twee elementen – tijdig en snel – hangen samen met tijd als steeds belangrijker beperking én onderscheidend vermogen voor organisaties in een dynamische context

(Stalk, 1988). De andere twee elementen – effectiviteit en efficiency – hangen samen met het concept van robuustheid of weerbaarheid die werden geïntroduceerd door Hashimoto (1980, 1982). Dit begrip heeft betrekking op het vermogen om veranderingen te verdragen zonder verslechtering van de prestaties van de organisatie.

In een dynamische omgeving is het niet langer mogelijk om overal voor te plannen. Daarom is het van belang om proactief klaar te zijn voor alle mogelijke opties. Sommige auteurs verklaren hiermee het verschil met flexibiliteit. Flexibiliteit wordt dan vooral gedefinieerd als snel kunnen veranderen van de ene naar de andere voorspelbare situatie (Goldman, Nagel en Preiss, 1995). Daarbij is wendbaarheid dan een meer langetermijnconcept, terwijl flexibiliteit dan meer gericht zou zijn op de korte termijn dagelijkse operationele kwesties (Qin en Nembhard, 2010).

De discussie over het verschil tussen flexibiliteit en wendbaarheid duurt echter voort. In deze discussie is het van belang om vast te stellen dat het concept flexibiliteit op veel verschillende niveaus wordt gebruikt, van operationeel tot strategisch, van korte termijn tot lange termijn en van intern tot extern. Volberda (1998) maakt een onderscheid naar een generieke, functionele en actor benadering van flexibiliteit. De eerste komt overeen met de noodzaak om flexibel te zijn in een onzekere omgeving, de andere twee zijn erop gericht de organisatie in staat te stellen variatie in output te realiseren. Dit komt overeen met de aanleidingen voor flexibiliteit die Correa (1994) benoemt op basis van een literatuurstudie. In deze opvatting is het verschil tussen strategische flexibiliteit en wendbaarheid minder duidelijk. De concepten lijken eerder complementair. In plaats van een nieuw concept kan wendbaarheid worden gezien als de laatste ontwikkeling in de zoektocht naar een manier voor organisaties om te overleven in een dynamische omgeving (Sherehiy e.a., 2007).

3 Vermogens van een wendbare organisatie

Teece e.a. (1997) beschrijven het concept van dynamische capaciteiten als een manier om te onderzoeken hoe en waarom bepaalde organisaties succesvol zijn in een dynamische omgeving. Naast het concept van dynamische capaciteiten van Teece e.a. (1997) gebruiken we het werk van Dyer en Erickssen (2006) en Dyer en Shafer (1998; 2003) als voornaamste inspiratiebron voor het vaststellen van de drie vermogens van wendbare organisaties: een 'schaalbaar personeelsbestand', snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur.

We richten ons hier allereerst op het personeelsbestand als belangrijke 'resource' die moet meebewegen met de dynamiek in de omgeving. De transformatie en aanpassing van het personeelsbestand is een belangrijk vermogen van een wendbare organisatie (Teece e.a., 1997). Dyer en Erickssen (2006) spreken in dit kader van een 'schaalbaar' werkne-

mersbestand als voorwaarde voor organisaties die opereren in een dynamische omgeving. Schaalbaarheid van het werknemersbestand heeft betrekking op het vermogen van een organisatie om haar 'human resources' oftewel het personeelsbestand in lijn te houden met de doelstellingen van de organisatie. Door ze snel en gemakkelijk van de ene samenstelling (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) naar de andere en weer een andere, ad infinitum, te transformeren. Dit leidt tot het eerste vermogen voor wendbare organisaties: de schaalbaarheid van het werknemersbestand.

Maar een werknemersbestand dat voortdurend transformeert leidt tot een risico van verlies aan kennis. Nog belangrijker, het leidt mogelijk ook tot een verminderde samenhang tussen werknemers in de organisatie, die belangrijk is voor het creëren van nieuwe kennis. Daarbij spreken Dyer en Shafer (2003) in deze context over een aantal benodigde gedragingen van wendbare organisaties: aanvoelen van de markt, mobiliseren van een snelle respons, exploiteren van tijdelijke voordelen en inbedden van leren in de organisatie. Het constant en snel verwerven en creëren van kennis is van groot belang in een dynamische omgeving. Zonder deze competentie zou het kennisreservoir van de organisatie snel achterhaald zijn. Dit sluit aan bij het tweede element van de dynamische capaciteit van Teece e.a. (1997): leren. Daarom beschouwen we het snel en continu creëren van kennis in de organisatie als tweede vermogen voor wendbare organisaties.

Ten slotte noemen Dyer en Erickssen (2006) een op aanpassing gerichte organisatiestructuur als een voorwaarde voor de schaalbaarheid van het werknemersbestand. Wat betreft wendbare organisatie geldt dat een op aanpassing gerichte organisatiestructuur zelf een belangrijk vermogen is (Mintzberg, 1992; Volberda, 1998; Dyer en Shafer, 1998). De organisatiestructuur is in hoge mate bepalend voor de wijze waarop activiteiten gecoördineerd worden en middelen ingezet worden. Snelle coördinatie van activiteiten en inzet van middelen is een belangrijke voorwaarde voor dynamische capaciteiten (Teece e.a., 1997). Hiermee is

een aanpasbare organisatiestructuur het derde vermogen van wendbare organisaties.

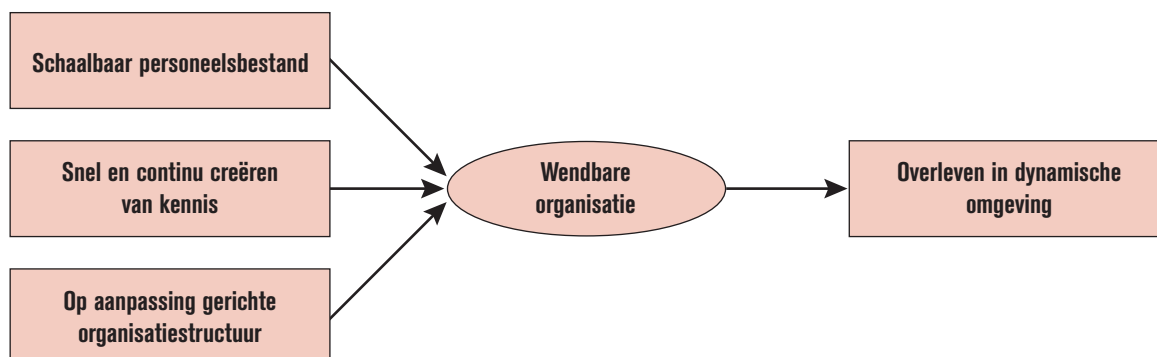
Bovenstaande bespreking leidt tot een heuristisch model. Een heuristisch kader is een op exploratie gericht kader dat helpt bij het zoekproces in de empirische werkelijkheid. Een dergelijk kader helpt ons in het zoekproces naar managementpraktijken die toegepast worden in wendbare organisaties. We stellen hierin dat een wendbare organisatie drie vermogens nodig heeft: een schaalbaar personeelsbestand, het snel en continu creëren van kennis en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur. We weten echter nog niet exact hoe dat in concreto in zijn werk gaat, vandaar het doen van onderzoek in de vorm van diepgaande casestudies. Het zijn van een wendbare organisatie draagt bij aan het overleven van deze organisaties in een dynamische omgeving.

4 Onderzoekopzet

We maken in dit onderzoek gebruik van een voortdurend proces waarbij we beurtelings kijken naar de relevante literatuur en de vier casestudies bij organisaties die hebben bewezen te kunnen overleven in een dynamische omgeving (de zogenaamde 'grounded theory approach' van Glaser en Strauss, 1967). In deze aanpak wordt data tegelijkertijd verzameld en geanalyseerd. Op basis hiervan worden beslissingen genomen over welke data vervolgens verzameld dienen te worden. Deze aanpak biedt flexibiliteit en openheid die nodig is in een exploratieve aanpak. Tegelijkertijd geldt een belangrijke waarschuwing in deze benadering: het is geen excuus om bestaande literatuur links te laten liggen (Suddaby, 2006). We hebben in deze benadering dan ook gekozen voor een balans tussen literatuur en empirie.

In totaal hebben we vier cases onderzocht in twee verschillende sectoren: publieke omroepen en ingenieursbureaus. Beide onderzochte sectoren worden gekenmerkt door een belangrijke mate van dynamiek. Deze dynamische omgeving heeft de volgende kenmerken. Allereerst betekent dynamiek dat veranderingen of gebeurtenissen elkaar snel

Figuur 1 Heuristisch raamwerk



opvolgen (Ansoff en Sullivan, 1993). Daarnaast is de onvoorspelbaarheid van de veranderingen of gebeurtenissen van belang (Dess en Beard, 1984). Ten slotte is het van belang dat deze veranderingen of gebeurtenissen van invloed zijn op de organisatie. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe applicaties zoals Skype of WhatsApp, waardoor telecomaانبieders zich geconfronteerd zien met een totaal nieuwe marktconstellatie. In tabel 1 geven we een overzicht van deze kenmerken van dynamiek in beide sectoren met quotes van respondenten ter illustratie.

Het onderscheid tussen beide sectoren zit in de bronnen van dynamiek. De omgeving van de organisatie bestaat uit een groot en breed aantal externe invloeden. Grant (2002) beschrijft de bedrijfstak of sector als de relaties die de organisatie heeft met klanten, leveranciers en concurrenten. Concurrenten betreft hierbij niet alleen die organisaties waarmee men concurreert voor klanten, maar ook die organisaties waarmee men concurreert voor middelen (zoals personeel, financiële middelen of productiemiddelen, Starbucks, 1976). Behalve bovenstaande onderdelen van de omgeving, benoemen DiMaggio en Powell (1983) onder andere ook regelgevende en toezichthoudende instituties, onderwijsinstellingen, vakverenigingen en brancheverenigingen als onderdeel van de omgeving van organisaties. In de selectie van sectoren hebben we onderscheid gemaakt naar een sector waarbij de dynamiek met name voortkomt uit de (markt)sector (ingenieursbureaus) en de dynamiek met name voortkomt uit de institutionele inbedding (publieke omroepen).

Data over de ervaren dynamiek en de toegepaste managementactiviteiten zijn verzameld op basis van semigestructureerde interviews met informanten uit de organisatie

(zie tabel 2). Daarnaast werd gebruikgemaakt van documenten van en over de organisatie in het kader van datatringulatie. Na de eerste twee cases is de vragenlijst aangepast om meer aandacht te besteden aan de onderwerpen kenniscreatie en organisatiestructuur. Alle interviews zijn door twee onderzoekers uitgevoerd, opgenomen en daarna volledig uitgeschreven. Vervolgens hebben drie onderzoekers elk onafhankelijk van elkaar alle interviews gecodeerd. Daarna werden deze coderingen besproken waarbij in circa 90% van de gevallen direct overeenstemming was. Voor de overige gevallen werden de individuele coderingen besproken waarna overeenstemming werd bereikt. Deze codering en discussie leidden tot aanscherping van de vragenlijst en verdere verdieping in de literatuur. Per onderzochte organisatie werd tevens een casebeschrijving opgesteld die ter controle werd voorgelegd aan de organisatie.

5 Wendbare managementactiviteiten

We beschrijven hier de managementactiviteiten die in meer of mindere mate toegepast worden in de vier onderzochte casestudies. Hiermee bedoelen we die managementactiviteiten die gedeeld, herkend en geaccepteerd worden door de leden van de organisatie (Kostova en Roth, 2006). Deze managementactiviteiten geven samen gestalte aan de dynamische capaciteit van wendbaarheid in de strategische bedrijfsprocessen van de betrokken organisaties (Becker en Huselid, 2006).

5.1 Managementactiviteiten gericht op het verwezenlijken van een schaalbaar personeelsbestand

Het vermogen om te reageren via het personeelsbestand betreft het laten aansluiten van dit personeelsbestand op de behoefte van de organisatie op basis van een voortdurende

Tabel 1 Bronnen van dynamiek

	Publieke omroepen	Ingenieursbureaus
Frequentie	<ul style="list-style-type: none"> • "Ik geloof dat er over wat ik doe, alleen al 34 Kamervragen het laatste jaar zijn gesteld." Manager Omroep A. 	<ul style="list-style-type: none"> • "In plannings 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 Ingenieursbureau D.
Onvoorspelbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • "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 Omroep A. • "Oh, ik denk wel een half jaar 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 Omroep B. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Nou vooral recentelijk zijn hè, er natuurlijk wat voorbeelden, dat er gewoon echt gezegd werd van 'nou ja, er zijn gewoon wat eh ... stop maar'. Of een bedrijf gaat failliet waar net een nieuw kantoor voor gerealiseerd werd, een tijd terug een ziekenhuis in Delft. Dat is een jaar of 4 terug, of 3 terug in een keer helemaal stil gelegd. Gewoon omdat het gewoon financieel niet haalbaar was." Manager Ingenieursbureau C.
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • "Dat betekent dat het geld naar de publieke omroep gaat, een bepaald minimumafname moeten zij garanderen ... voor de rest moet je pitchen, en dat betekent dat je middelen voortdurend enorm schuiven." HR-manager Omroep A. • "... daar gaan veel mensen in en uit en dat hangt gewoon van de programmering af die wij naar binnen weten te slepen." Manager Omroep B. 	<ul style="list-style-type: none"> • "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." Manager Ingenieursbureau C.

Tabel 2 Overzicht interviews

Functie	Omroep A	Omroep B	Ingenieurs-bureau C	Ingenieurs-bureau D
Directie	2	2	1	2
HR-manager	1	0	1	1
Lijnmanager	3	5	2	2
Senior medewerker / projectleider	0	1	2	2
OR-vertegenwoordiger	1	0	1	1
Totaal	7	8	7	8

transitie van de ene samenstelling naar de andere (zowel kwalitatief als kwantitatief, Dyer en Erickssen, 2006).

Het aansluiten van het personeelsbestand op de behoefte van de organisatie vraagt om managementactiviteiten gericht op het formuleren en communiceren van (strategische) doelstellingen en planning. Een gedeelde strategische richting en gedragskader lijken dan ook voor alle vier de organisaties van belang te zijn. Alle onderzochte organisaties leggen een nadruk op het belang van de kernwaarden om medewerkers te helpen bij het maken van de juiste keuzes. Een belangrijke managementpraktijk die hierbij hoort is het voortdurend communiceren en uitdragen ervan. Daarnaast is de communicatie voornamelijk gericht op het verduidelijken van de context waarin de organisatie opereert: “... maar de boodschappen die we vorige keer uitgedragen hebben, omdat er een donkere wolk aankomt, worden wel gefilterd op de vloer losgelaten. Ik ben daar altijd van, zorg niet voor verrassingen, maar betrek mensen bij het probleem.” Aldus een directielid van Omroep B. Veelgebruikte manieren om te communiceren met medewerkers zijn personeelsbijeenkomsten en de Ondernemingsraad als communicatiekanaal. Behalve een gedeeld gedragskader (Dyer en Shafer, 2006) biedt dit ook mogelijkheden voor een voortdurende dialoog met medewerkers over de richting van de organisatie (Detert en Burris, 2007; Senge, 1990).

Door de dynamiek in de omgeving worden organisaties gedwongen om de doelstellingen en plannen snel en gemakkelijk te kunnen aanpassen. Eisenhardt (1989) laat zien dat snelle besluitvorming vraagt om het simultaan overwegen van verschillende alternatieven en een open benadering. We zien dat het management in de besluitvorming specifieke groepen medewerkers vraagt om deel te nemen. Deze groepen zijn geselecteerd op basis van kennis, expertise of creativiteit, in de hoop op deze manier het besluitvormingsproces zo goed mogelijk te laten verlopen. Consultatie over de strategische richting is vaak beperkt tot een kleine groep van senior medewerkers.

Het gemak waarmee de organisatie het personeelsbestand kan transformeren van de ene samenstelling naar de andere en naar de daaropvolgende is vooral gericht op de snelheid waarmee dit gebeurt (Stalk, 1988) en het voorkomen van een (tijdelijke) verslechtering van prestaties (Hashimoto, 1980; 1982).

Allereerst is het van belang om het benodigde talent binnen te halen. We zien dat de onderzochte organisaties duurzame relaties met universiteiten en hogescholen onderhouden, bijvoorbeeld in de vorm van stages en gastcolleges. Dit sluit aan bij de managementactiviteiten die gericht zijn op een ‘agile supply chain’ (Christopher, 2000). Een van de belangrijkste elementen in deze toeleveringsketen is de kwaliteit van de relatie met de leveranciers. In relatie tot het personeelsbestand betreft dit opleidingsinstellingen, uitzendbureaus of concurrenten. De kwaliteit van deze relatie is niet alleen gericht op het verkrijgen van het benodigde talent, maar ook gericht op de afstemming met deze leveranciers over de ‘specificaties’ van het geleverde talent. Dit betekent dat organisaties betrokken zijn bij de ontwikkeling van het curriculum.

Daarnaast is het van belang om de uitstroom van medewerkers goed te beheersen. Dit dient niet alleen snel en met weinig kosten te gebeuren, maar ook op een prettige manier. Voormalige medewerkers kunnen bij wendbare organisaties namelijk ook weer toekomstige medewerkers zijn.

Omroep A neemt het initiatief om medewerkers aan een nieuwe baan te helpen in een gerelateerde sector. Bijvoorbeeld, een medewerker die heeft gewerkt aan een historische documentaire wordt voorgesteld bij musea waarmee wordt samengewerkt. Omroep B kiest ervoor om zo positief mogelijk afscheid te nemen, inclusief een goed afscheidsfeest.

De bovengenoemde activiteiten zijn gericht op het gemak waarmee de externe personeelsstromen gemanaged kunnen worden. Daarnaast is het ook van belang om naar de interne transitie te kijken (Dyer en Erickssen, 2006). Alle onderzochte bedrijven bieden naast functiespecifieke trainingen ook trainingen gericht op het ontwikkelen van een breder profiel. Zo heeft Omroep A een opleidingsprogramma dat erop gericht is om voorbij de eigen expertise te kijken met behulp van trainingen en functieroulatie.

Omroep B heeft een breed trainingsaanbod voor haar medewerkers. Om de grenzen tussen radio, TV en internet te slechten bieden ze een training over cross media working. In hun training over carrièreplanning hebben ze een module ‘Bij de burens gluren’ opgenomen,

waarin medewerkers voor een dag meedraaien op een andere afdeling.

Het is van belang dat medewerkers een breed scala aan vaardigheden hebben (Volberda, 1998; Wright en Snell, 1997). Dit kan via concrete managementactiviteiten tot stand worden gebracht, zoals cross-training (Hopp en Van Oyen, 2003) en functieroulatie (Sumukadas en Sawney, 2004).

Ten slotte besteden alle vier de caseorganisaties aandacht aan het cultiveren van een atmosfeer van elkaar helpen. Wanneer de onderlinge uitwisselbaarheid beperkt is, wordt het belangrijker om begrip te hebben voor elkaars werk en de onderlinge samenhang.

De HR-manager van Ingenieursbureau C vat het als volgt samen: *“Want je moet elkaar het licht in de ogen kunnen gunnen en als dynamiek maakt dat je verplaatsingen hebt en als één verplaatst en die ander dat gat niet invult of daarin niet op een goede manier meeloopt dan kun je geen goed resultaat krijgen.”*

5.2 Managementactiviteiten gericht op het snel en continu creëren van kennis

Wanneer de omgeving dynamisch is, moeten besluiten vaak worden gemaakt op basis van onnauwkeurige, niet aanwezige of onvolledige informatie (Bourgeois en Eisenhardt, 1988). Tegelijkertijd is het van groot belang dat wanneer iets eindelijk duidelijk wordt dit zo snel mogelijk wordt opgepikt en wordt vertaald naar acties in de organisatie. Dit betekent dat wendbare organisaties snel informatie moeten kunnen verzamelen en in staat moeten zijn om die informatie snel om te zetten naar toepasbare kennis (Van den Bosch e.a., 1999).

In de casestudies zien we dat organisaties investeren in hun netwerk. Daarnaast wordt er gebruikgemaakt van informatie vanuit brancheorganisaties en worden regelmatig experts uitgenodigd om toekomstige ontwikkelingen te duiden.

“... doen wij dan eens in de zoveel tijd, heet dat een pizza avond, en dan bestellen we pizza's en dan wordt het gedeelte van het bedrijf dat daar mee te maken heeft uitgenodigd en dan komt er een inspirerende spreker. Iemand echt uit het veld die al zijn strepen verdiend heeft, wat vertellen, zijn of haar visie op Omroep B en de dingen die wij maken” (lijnmanager Omroep B).

Sumukadas en Sawney (2004) benadrukken het belang van beschikbaarheid van relevante en tijdige informatie. Eisenhardt (1989) wijst zelfs op de noodzaak van ‘realtime’ informatie. Hiervoor is het van belang om de buitenwereld voortdurend in de gaten te houden.

“Een organisatie welke dynamisch omgaat met een veranderende omgeving moet niet alleen informatie efficiënt verwerken, maar ook informatie en kennis creëren” (Nonaka, 1994). Met betrekking tot deze kenniscreatie zien we in de onderzochte organisaties allereerst het creëren en stimuleren van het interne netwerk. Alle onderzochte organisaties hebben activiteiten specifiek erop gericht dat medewerkers elkaar kennen en op de hoogte zijn van de kennis die collega's hebben. Bovendien is er aandacht voor het verlagen van de drempel om bij collega's binnen te stappen voor informatie en kennis. Hierdoor wordt kennis beschikbaar gesteld en verstrekt door individuen in de organisatie. Daarbij wordt deze individuele kennis gekoppeld aan de kennis van de organisatie (Nonaka en Von Krogh, 2009).

Hierdoor bestaat er ook minder noodzaak voor het formeel vastleggen en documenteren van kennis. Gelet op de dynamiek in de omgeving is deze vastgelegde kennis ook eerder weer gewijzigd of achterhaald. Sterker nog, in een wendbare organisatie is de kennis van de organisatie vastgelegd in de gecombineerde kennis van de medewerkers. Specifieke managementactiviteiten gericht op het creëren en stimuleren van het interne netwerk zijn sociale introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers, een werkplekindeling gericht op elkaar ontmoeten en spreken, een sterke focus op sociale activiteiten en gemengde groepssamenstellingen bij trainingen.

Het hebben van een sterk intern netwerk helpt vooral bij het verspreiden van kennis. Formele kennis databases, zoals interne Wiki's, het intranet of een bibliotheek worden slechts spaarzaam of binnen een enkele afdeling gebruikt. *“Mensen zoeken elkaar gewoon op, en vragen wat ze willen weten”* (lijnmanager Ingenieursbureau C). Binnen Ingenieursbureau D wordt intranet wel gebruikt, maar alleen als een instrument om kennis te delen door het interne netwerk. Op intranet staat namelijk een expertlijst, waarbij medewerkers kunnen opzoeken wie ze nodig hebben voor een bepaald vraagstuk.

Naast kennis delen, kennis bespreken en kennis vastleggen hoort ook experimenteren en simuleren bij het proces van kenniscreatie (Nonaka, 1994). Hierbij is het meest opvallende kenmerk de openheid voor fouten en het kwetsbaar opstellen als medewerkers.

In Omroep B zijn er twee manieren om medewerker van de week te worden: door iets heel goed te hebben gedaan, of door iets heel stomms te hebben gedaan. *“Want iedereen kan leren van de fouten van anderen. Het is leuk om er een grap over te maken”* (directeur Omroep B). Binnen Ingenieursbureau C bestaat er de misser van de maand onder senior medewerkers: *“iemand wordt aangewezen en gevraagd ‘Wat*

heb je deze maand verkeerd gedaan?... en dan vertelt die persoon over de fouten die hij heeft gemaakt” (senior medewerker Ingenieursbureau C). Deze openheid voor fouten is alleen mogelijk wanneer successen net zo worden gevierd. Gebak lijkt hierbij de meest gekozen vorm.

5.3 Managementactiviteiten gericht op de aanpasbaarheid van de organisatiestructuur

De structuur van de organisatie is een belangrijk instrument in de coördinatie van activiteiten en inzet van middelen. De op aanpassing gerichte organisatiestructuur is van belang om grip te houden op de organisatie als geheel, zonder rigiditeit toe te voegen aan de organisatie. Dyer en Shafer (2003) benoemen twee principes voor een op aanpassing gerichte organisatiestructuur. Allereerst betreft het een vloeïend organisatieontwerp, dat plat is, waarin minimale formele autoriteit en expliciete grenzen bestaan en dat geënt is op het werken in projectteams. Volberda (1998) spreekt over een platte organisatie met alleen hoogstnoodzakelijke planning en controlsystemen in een flexibele organisatiestructuur. Daarnaast hebben wendbare organisaties flexibele processen waarbij het uitgangspunt geldt: alleen standaardiseren wat strikt noodzakelijk is, en voor de rest vertrouwen hebben in het gezond verstand van de medewerkers (Foster en Kaplan, 2001; Mintzberg, 1992).

In alle onderzochte bedrijven zien we een organisatiestructuur waarin projectsturing een belangrijke rol speelt. Door deze projecten is er sprake van minimale formele autoriteit, veel informele communicatie en veel ruimte voor eigen initiatief.

In Omroep B geeft de lijnmanager aan dat “... is een redelijk zelfstandig team, ze worden wel aangestuurd door mij, nu, 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 de primus interparus en die coördineert dat programma.”

Deze projectsturing zorgt ervoor dat snel nieuwe initiatieven kunnen worden opgezet. Het is relatief eenvoudig om een medewerker van het ene project naar het andere project te verschuiven of om een medewerker aan meerdere projecten tegelijk te laten meewerken.

Buiten deze projecten is er sprake van een relatief platte en informele structuur. “Ik zou zeggen heel plat. Voor iedereen in deze organisatie is het twee stappen totdat je bij de hoofddirectie zit.” aldus een lijnmanager in Ingenieursbureau C. Over het algemeen geldt dat de standaardisatie tot een minimum wordt beperkt. “Je hebt hier ook te maken met 80% tot 90% HBO’ers en academici. Die vinden graag een beter systeem uit. Ze laten dan gewoon bestaande documenten achter zich om iets nieuws te bedenken of hun eigen methodiek te hanteren.”

Aldus de HR-manager van Ingenieursbureau D. Hierdoor kunnen er snel aanpassingen plaatsvinden in de werkwijze van de organisatie.

In tegenstelling hiermee zien we op een aantal gebieden een zeer directe centrale aansturing door het hogere management. Dit gaat om onderwerpen gericht op het versterken en behouden van de gedragskaders en verduidelijking van de context van de organisatie, risicobeheersing en operationele planning. De gedragskaders zijn er met name op gericht te garanderen dat medewerkers weten binnen welke kaders het eigen initiatief in projecten mogelijk is.

In Omroep B speelt de vormgeving van communicatie door het management aan de medewerkers al een rol bij het overbrengen van de gedragskaders: De ‘look and feel’ van het merkboek is nog belangrijker dan de lettertjes, dus dat zegt al iets over wat de uitstraling is van het bedrijf.

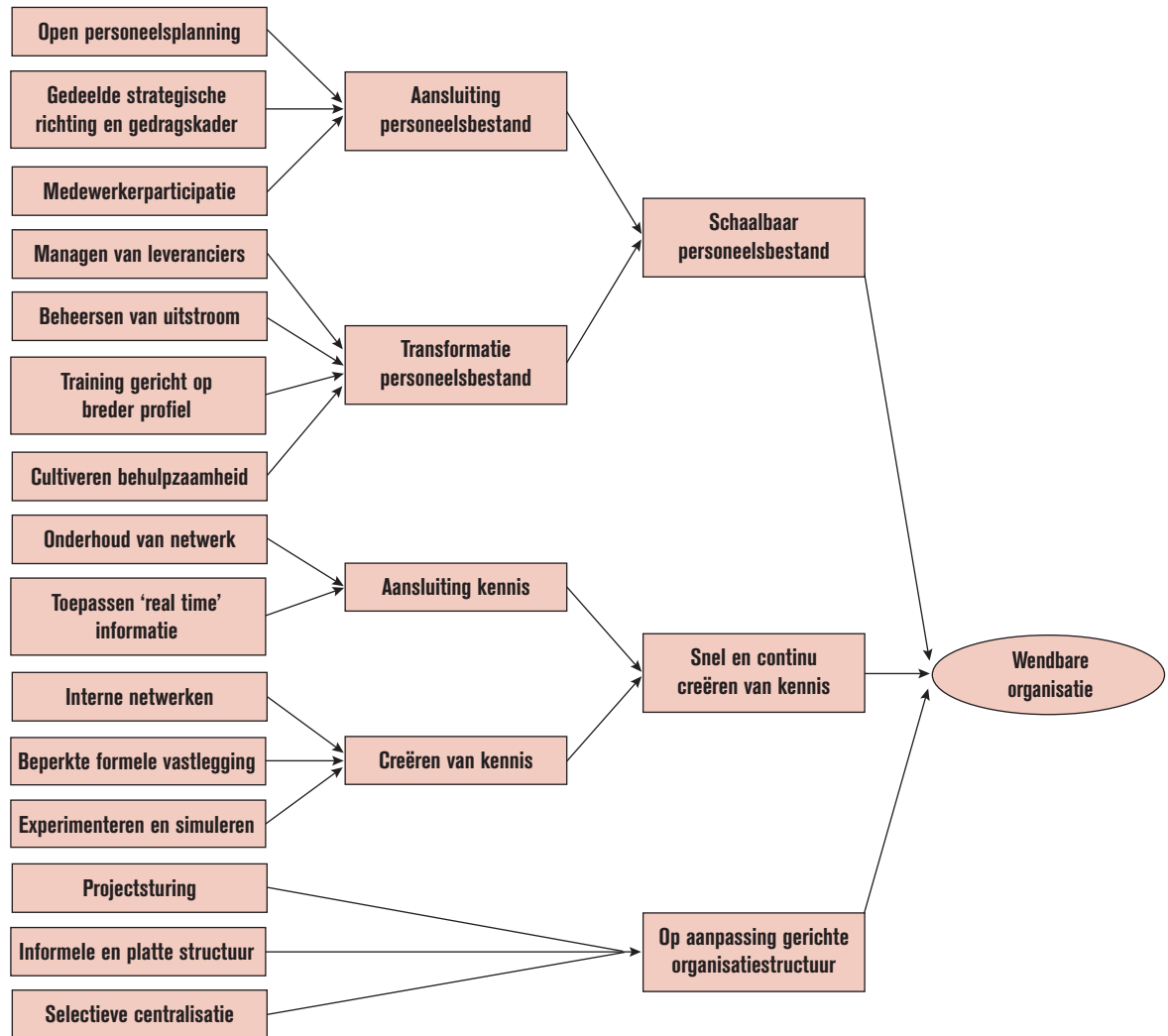
Risicobeheersing is erop gericht om eventuele overschrijding van deze kaders tijdig te signaleren. In Omroep A geeft de redacteur aan: “Dus in die zin ben ik niet heel directief, maar ik wil het wel allemaal weten. Ik ben erg voor eigen initiatief, maar ik zeg wel altijd, ‘jongens, ik moet het wel weten’, 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.”

De operationele planning heeft met name betrekking op de prioritering in de inzet van middelen. In de meeste onderzochte organisaties is er sprake van een centraal planningsoverleg: “... daar is ook dat planningsoverleg voor, want in dat planningsoverleg wordt dus in goed overleg tussen de projectleiders en de groepsleiders beslist wie aan welk werk zit. Natuurlijk heeft die een aantal taken, natuurlijk moet hij die taken afronden en mag hij zelf bedenken ‘ik vanochtend dit en vanmiddag dat’, maar als je praat op een projectniveau dan wordt er wel centraal overlegd, waar ligt de prioriteit.” Aldus een lijnmanager in Ingenieursbureau D.

6 Conclusies

In de vier onderzochte bedrijven zien we activiteiten terugkomen met betrekking tot de drie vermogens van wendbare organisaties: schaalbaarheid van het personeelsbestand, snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur. Figuur 2 geeft een overzicht van de managementpraktijken die de drie vermogens concreetiseren. Op deze wijze hebben we het heuristische raamwerk (zie fig. 1) kunnen voorzien van een veel gedetailleerder invulling.

Een relativerende opmerking die bij de toepassing van de managementpraktijken past is de selectiviteit van de toegepaste activiteiten. Wendbare organisaties maken onderscheid in wie wel of niet participeert in besluitvor-

Figuur 2 Managementpraktijken van wendbare organisaties

ming, wiens taken wel of niet sneller uitbesteed of anders ingevuld kunnen worden en welke activiteiten wel of niet uitwisselbaar zijn. Dit zien we ook terug in de literatuur gericht op de HR-architectuur van Lepak en Snell (1999). Hierin wordt het onderscheid gemaakt naar strategisch toegevoegde waarde. Voor organisaties in een dynamische omgeving lijkt bij de vaststelling van de strategisch toegevoegde waarde niet alleen kennis en ervaring een belangrijke rol te spelen, maar ook de bijdrage die een medewerker levert aan de identiteit van de organisatie.

Het is de vraag of een organisatie ook wendbaar kan zijn door slechts over één van de drie bekwaamheden te beschikken. Is een organisatie wendbaar wanneer ze uitsluitend beschikt over een schaalbaar personeelsbestand? Of wanneer de organisatie beschikt over het vermogen om snel en continu kennis te creëren en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur heeft? In de case-studies valt op dat de onderzochte organisaties bewust

gebruikmaken van alle drie vermogens.

Wanneer een organisatie bijvoorbeeld beschikt over een schaalbaar personeelsbestand zijn medewerkers in staat om snel elders ingezet te worden (of zelf hun inzet te coördineren), afhankelijk van de behoefte van de organisatie. Het is hierbij echter van belang dat medewerkers en managers zich hierin niet beperkt zien door de structuur van de organisatie. Bovendien is het van belang dat de kennis aanwezig is om allereerst de veranderde behoefte van de organisatie vast te stellen en door te vertalen naar relevante kennis voor medewerkers in verschillende afdelingen of vakgebieden.

In de onderzochte organisaties zien we dit bijvoorbeeld terug bij de toepassing van een flexibele schil. Door gebruik te maken van een flexibele schil van tijdelijke contracten en externe medewerkers bestaat het gevaar dat zij – wanneer ze de organisatie verlaten – kennis meenemen. De organisaties in de case-studie laten zien hierdoor meer

bewust te zijn van het belang van het behouden van kennis en de wijze waarop ze dat kunnen doen. Niet door kennis vast te leggen in systemen, maar wel door ervoor te zorgen dat duidelijk is waar (of bij wie) kennis te vinden is. Dit vereist decentraal eigen initiatief maar ook centrale managementaandacht voor kennisdeling.

Voor de generaliseerbaarheid van de gevonden managementpraktijken zou het interessant zijn om te kunnen vaststellen in hoeverre de wendbare vermogens en daarbij gevonden managementpraktijken bepalend zijn voor de mate van overleven in een dynamische omgeving. Hiertoe zou een contraststudie uitkomst kunnen bieden. Het is echter lastig om bestaande organisaties (die dus hebben aangetoond te kunnen overleven) te vergelijken met niet meer bestaande organisaties (als case voor organisaties die niet konden overleven). Om hieraan tegemoet te komen zou men zich ook kunnen afvragen of meer wendbaarheid leidt tot 'meer' overleven. Hierbij kan 'meer' overleven worden geoperationaliseerd als succesvoller overleven waarbij men sterker wordt ten opzichte van de concurrenten die ook overleefd hebben. Succesvoller overleven is echter een lastig te meten concept.

Bovendien zou men ook kunnen stellen dat er een teveel aan wendbaarheid mogelijk is, waardoor meer wendbaarheid weer leidt tot minder succesvol overleven. Teveel aan wendbaarheid doet zich voor wanneer managementpraktijken worden ingezet die meer dynamiek aankunnen dan dat de omgeving vereist. Deze managementpraktijken leiden over het algemeen tot hogere kosten. Het trainen van medewerkers, het onderhouden van relaties met universiteiten en hogescholen, het investeren in interne en externe netwerken, of het doen van experimenten en simulaties brengen alle kosten met zich mee. Conboy en Fitzgerald (2004) geven in dit verband aan dat wendbaarheid vereist dat verspilling wordt geëlimineerd, maar alleen in die mate waarin het vermogen tot reageren op veranderingen niet wordt beperkt.

Het is wellicht interessanter om te kijken naar de relatie tussen dynamiek in de omgeving en de mate van wendbaarheid van de organisatie. Naarmate meer dynamiek in de omgeving zich voordoet, is het aannemelijker dat organisaties meer wendbaarheid nodig hebben. Zo zien we dat – met name in termen van onvoorspelbaarheid – de dynamiek bij publieke omroepen hoger is dan bij ingenieursbureaus. Met betrekking tot managementpraktijken zien we bij de publieke omroepen meer tijdelijke contracten, meer uitbesteding en meer focus op kennismanagement via interne netwerken. Met betrekking tot de organisatiestructuur zijn de verschillen tussen de sectoren minder duidelijk.

Hierbij moeten we echter als kanttekening plaatsen dat ook de mate van institutionalisering het verschil tussen de

organisaties in beide sectoren kan verklaren. Met institutionalisering bedoelen we het proces waarbij maatschappelijke verwachtingen over passende managementpraktijken de structuur en het gedrag van organisaties bepalen (Dacin, 1997). Het verschil tussen de sectoren zit namelijk niet alleen in de bron van dynamiek (markt versus instituties) maar ook in de mate van institutionalisering. Zo hebben de ingenieursbureaus een relatief laag niveau van institutionalisering, terwijl publieke omroepen daarentegen een hoge mate van institutionele druk ervaren. Zo zien publieke omroepen zich geconfronteerd met Europese regelgeving waarin bepaald is welk deel van het personeelsbestand minimaal in vaste dienst moet zijn en dat minimaal 25% van de producties door externe partijen moet worden verzorgd. Dit bepaalt de regelruimte die publieke omroepen hebben met betrekking tot de schaalbaarheid van het personeelsbestand.

Met betrekking tot deze institutionele druk is het ook interessant om te kijken naar de impact van deze managementactiviteiten op de medewerkers. De managementactiviteiten van wendbare organisaties bieden enerzijds een grote mate van vrijheid en mogelijkheden voor medewerkers, anderzijds bieden ze ook een gebrek aan houvast en gaan ze gepaard met onzekerheid voor medewerkers. Boxall en Purcell (2008, p. 249) vragen dan ook 'waarom zouden talentvolle medewerkers bij een wendbare organisatie willen werken, wanneer weinig zekerheid wordt geboden en het carrièrepad, als gevolg van de platte organisatie, beperkt is?'. De wijze waarop de organisaties focus leggen op de identiteit van de organisatie, het verduidelijken van de context en voortdurend de dialoog met de medewerkers aangaan, biedt in zekere zin een tegengewicht voor deze op wendbaarheid gerichte activiteiten.

De zekerheid van medewerkers wordt in de Nederlandse context voor een groot deel ook bevorderd door wet- en regelgeving en cao-afspraken. Hierdoor ervaren medewerkers meer zekerheid en kunnen ze vaker het gedrag vertonen dat in wendbare organisaties gewenst is. Zoals het nemen van initiatief en open staan voor het maken van fouten. Tegelijkertijd zorgen de wet- en regelgeving en afspraken in de cao – als ook andere institutionele factoren zoals voorschriften van brancheverenigingen – ervoor dat de ruimte voor organisaties om de managementpraktijken toe te passen zoals zij graag willen worden beperkt (Pauwe, 2004). Om de managementpraktijken in wendbare organisaties nog beter te begrijpen is het noodzakelijk om in vervolgonderzoek te kijken naar de invloed van deze institutionele context op de mate van wendbaarheid van organisaties.

We zijn dit artikel gestart met de noodzaak voor organisaties om hun wendbaarheid te vergroten om tegemoet te komen aan de dynamiek in de omgeving. In deze bijdrage

hebben we gezocht naar managementpraktijken die de wendbaarheid van organisaties kunnen vergroten. We hebben gezien dat een breed palet aan samenhangende managementpraktijken, gericht op een schaalbaar personeelsbestand, snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur, door wendbare organisaties ingezet wordt om het overleven in een dynamische omgeving veilig te stellen. Hierbij hebben we geprobeerd vanuit een combinatie van perspectieven (Strategisch HRM, een Human Capital en Knowledge-based benadering en een organisatie-ontwerpperspectief) een bijdrage te leveren aan de voortdurende zoektocht naar de wijze waarop organisaties met dynamiek in de omgeving omgaan. ■

Drs. M.C.P. Nijssen is als promovendus verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Zijn onderzoek richt zich op wendbaar organiseren in een institutionele context. Daarnaast werkt hij als Managing Consultant bij Berenschot. Prof. dr. J. Paauwe (1953) is sinds november 2005 als hoogleraar Organisatie en Personeel verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Daarnaast is hij als hoogleraar Organisatie (parttime) verbonden aan de Economische Faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam, Capaciteitsgroep Toegepaste Economie.

Literatuur

- Ansoff, H.I. en P.A. Sullivan (1993), Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success, *Long Range Planning*, vol. 26, no. 5, pp. 11-23.
- Becker, B.E. en M.A. Huselid (2006), Strategic human resource management: where do we go from here?, *Journal of Management*, vol. 32, no. 6, pp. 898-925.
- Bourgeois, L.J. en K. Eisenhardt (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, vol. 34, no. 7, pp. 816-835.
- Boxall, P. en J. Purcell (2008), *Strategy and human resource management*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Breu, K., C.J. Hemingway, M. Strathern en D. Bridger (2001), Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, *Journal of Information Technology*, vol. 17, no. 1, pp. 21-31.
- Christopher, M. (2000), The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1, pp. 37-44.
- Conboy, K. en B. Fitzgerald (2004), *Toward a conceptual framework of Agile methods: A study of Agility in Different Disciplines*, WISER'04.
- Correa, H. L. (1994) *Linking flexibility, uncertainty & variability in manufacturing systems*, Avebury: Aldershot.
- Dacin, M.T. (1997), Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms, *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 1, pp. 46-81.
- Dess, G.G. en D.W. Beard (1984), Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, no. 1, pp. 52-73.
- Detert, J.R. en E.R. Burris (2007), Leadership behavior and employee voice: is the door really open?, *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 4, pp. 869-884.
- DiMaggio, P.J. en W.W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Duncan, R.B. (1972), Characteristics of Organizational Environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3, pp. 313-327.
- Dyer, L. en J. Ericksen (2006), *Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability (CAHRS Working Paper #06-12)*, Ithaca: Cornell University
- Dyer, L. en R. Schafer (2003), Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people, in: R.S. Peterson en E.A. Mannix (redactie), *Leading and managing people in the dynamic organization*, Mahway: Lawrence Erlbaum.
- Dyer, L. en R. Shafer (1998), From human resource strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility, in: P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau en G. Milkovich (redactie), *Strategic human resource management in the 21st century. Research in personnel and human resource management*, supplement 4.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 543-576.
- Foster, R. en S. Kaplan (2001), *Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market and how to successfully transform them*, New York: Currency.
- George, A.L. en A. Bennett (2005), *Case studies and theory development in the social sciences*, Cambridge: MIT Press.
- Glaser, B. en A. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Goldman, S.L., R.N. Nagel en K. Preiss (1995), *Agile competitors and virtual organisations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Grant, R.M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, vol. 7, no. 4, pp. 375-387.

- Hamel, G. (2000), *Leading the revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hashimoto, T. (1980), *Robustness, reliability, resilience and vulnerability criteria for planning water resources systems*, Ithaca: Cornell University.
- Hashimoto, T., D. Loucks en J. Stedinger (1982), Robustness of water resources systems, *Water Resources Research*, vol. 18, no. 1, pp. 21-26.
- Hopp, W.J. en M. P. Van Oyen (2003), Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination, *Working paper*, IEMS Dept. Northeastern University, Evans, IL.
- Huang, C.C. (1999), An agile approach to logical network analysis in decision support systems, *Decision Support Systems*, vol. 25, no. 1, pp. 53-70.
- Kostova, T. en K. Roth (2002), Adoption of an organizational activity by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relation effects, *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 215-233.
- Lepak, D.P. en S.A. Snell (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 1, pp. 31-48.
- Mintzberg, H. (1992), *Structure in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miles, R. E., C.C. Snow en J. Pfeffer (1974), Organization-environment: Concepts and issues, *Industrial Relations*, vol. 13, no. 3, pp. 244-264.
- Nagel, R. N. en R. Dove (1991), *21st Century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*, Iacocca Institute of Lehigh University, United States. Dept. of Defense. Office of Managing Technology.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol. 5, no. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. en G. Von Krogh (2009), Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory, *Organization Science*, vol. 20, no. 3, pp. 635-652.
- Paauwe, J. (2004), *HRM and performance: Achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Qin, R. en D.A. Nembhard (2010), Workforce agility for stochastically diffused processes – A real options approach, *International Journal of Production Economics*, vol. 125, no. 2, pp. 324-334.
- Richards, C.W. (1996), Agile manufacturing: beyond lean, *Production and Inventory Management Journal*, vol. 37, no. 2, pp. 60-64.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday.
- Sherehiy, B., W. Karwowski en J.K. Layer (2007), A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 37, no. 5, pp. 445-460.
- Stalk, G. (1988), Time – The next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, vol. 66, pp. 41-51.
- Starbuck, W.H. (1976), Organizations and their environments, in: M.D. Dunette (redactie), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1069-1123), Chicago: Rand McNally.
- Suddaby, R. (2006), From the editors: What grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 4, pp. 633-642.
- Sumukadas, N. en R. Sawhney (2004), Workforce agility through employee involvement, *IIE Transactions*, vol. 36, no. 10, pp. 1011-1021.
- Teece, D.J., G. Pisano en A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
- Van den Bosch, F.A.J., H.W. Volberda en M. de Boer (1999), Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities, *Organization Science*, vol. 10, no. 5, pp. 551-568.
- Van Oyen, M.P., E.G.S. Gel en W.J. Hopp (2001), Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems, *IIE Transactions*, vol. 33, no 9, pp. 761-777.
- Volberda, H. (1998), *Building the flexible firm: How to remain competitive*, Oxford: Oxford University Press.
- Wright, P.M. en S. A. Snell (1998), Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 756-772.

COLOFON

MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie
door Uitgeverij Kluwer BV

Redactie (*lid kernredactie)

Accountantscontrole
Prof. dr. R.J.M. Dassen *
Prof. dr. P.W.A. Eimers
Dr. P. Klijnsmit
Prof. dr. G.C.M. Majoor *
Dr. C.M. van Nieuw Amerongen

Externe Verslaggeving

Prof. dr. W.F.J. Buijink *
Prof. dr. R.L. ter Hoeven
Prof. dr. M.N. Hoogendoorn * (voorzitter)
Prof. dr. A.J.A. Jorissen
Prof. dr. H.P.A.J. Langendijk
Prof. dr. R.G.A. Vergoossen *
Prof. dr. mr. F. van der Wel

Bestuurlijke Informatieverzorging

Prof. dr. J.A. Emanuels
Prof. dr. W.F. de Koning
Prof. dr. O.C. van Leeuwen *
Prof. dr. E.E.O. Roos Lindgreen
Prof. dr. Ph. Wallage * (penningmeester)

Management Accounting

Prof. dr. ir. M.H. Corbey
Prof. dr. T.L.C.M. Groot *
Prof. dr. G.J. van Helden
Prof. dr. J. v.d. Meer-Kooistra
Prof. dr. B. Versteegen
Prof. dr. E.G.J. Vosselman *

Financiering

Prof. dr. A.W.A. Boot *
Prof. dr. A.B. Dorsman
Prof. dr. P.J.W. Duffhues
Dr. J.H. von Eije
Prof. dr. A. de Jong
Prof. dr. ir. H.A. Rijken

Organisatie en Management

Prof. dr. G.M. Duysters
Prof. dr. P.G.W. Jansen
Prof. dr. A.-P. de Man
Prof. dr. J. Paauwe
Prof. dr. H.W. Volberda *

Overige vakgebieden

Prof. mr. A.F.M. Dorresteyn
Prof. dr. mr. G.W.J.M. Kampschoer
Prof. dr. P.S.H. Leeftang
Prof. dr. P.S. Zwart

Hoofdredacteur

Dr. C.D. Knoops *
telefoon 010-4081324
telefax 010-4089171
e-mail: knoops@ese.eur.nl

Redactiesecretariaat

De Boer Management Support
Mevr. H.P. de Boer
Postbus 8075
9702 KB Groningen
telefoon 050-5274061
telefax 050-5274438
e-mail: deboer@dbms.nl

Auteursinstructie

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden,
wordt verzocht kennis te nemen van de
aanwijzingen voor auteurs, te downloaden via
www.mab-online.nl.

Het indienen van een conceptartikel wordt geacht
in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op het
werk bezit;
 - dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook,
is gepubliceerd;
 - dat met publicatie geen geheimhoudingsplicht
wordt geschonden;
 - dat het - na publicatie - niet zonder toestemming
van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal
worden gepubliceerd.
- Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de
redactie zende men aan het redactiesecretariaat.

@ Auteursrecht voorbehouden

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen
mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd
en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke
toestemming van de redactie, die daartoe door de
auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is
gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de
uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans
onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden
auteur(s), redactie en uitgever geen
aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen
van de opgenomen informatie houden zij zich
gaarne aanbevolen.

Advertenties

Kluwer
Postbus 23
7400 GA Deventer
telefoon 0570-648897
telefax 0570-647749
e-mail: feijkamp@kluwer.nl

Abonnementen

Wij verzoeken u alle correspondentie met
betrekking tot de abonnementsadministratie,
zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan:
Kluwer Klantenservice
Postbus 878
7400 AW Deventer
telefoon 0570-673555
www.kluwer.nl/klantenservice

Men abonneert zich voor de gehele jaargang. Dat
kan via www.mab-online.nl.

Verschijnt 10x per jaar.

Jaarabonnement € 99,64 incl. btw.

De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,00, voor
Europa € 33,60 en voor de rest van de wereld € 66,24.
Studentenabonnement € 40,62 incl. btw, mits men
is ingeschreven bij een universiteit.

Losse nummers € 15,04 incl. btw.

Een abonnement wordt aangegaan voor de duur
van minimaal één jaar. Abonnementen worden na
afloop van de abonnementsstermijn telkens
stilzwijgend verlengd met een periode van twaalf
maanden tenzij afnemer het abonnement
tenminste 30 dagen vóór het einde van de lopende
abonnementsstermijn schriftelijk heeft opgezegd.

ISSN 0924-6304

Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

HO
2012
PRINT



Kluwer

a Wolters Kluwer business