



fem

1 DECEMBER 1990 NR 25

Supplement

**KUNNEN
CONCERNS
DANSEN?**

Leren flexibiliseren

EEN FLEXIBELE ORGANISATIE IS EEN ORGANISATIE DIE VAN HAAR ERVARING KAN EN WIL LEREN. DAARMEE RAAKT DE FLEXIBELE ORGANISATIE AAN DE LERENDE ORGANISATIE. DE VISIE VAN DE BAAK OP DE FLEXIBILISERING VAN ONDERNEMINGEN.

De mogelijkheden voor flexibilisering hangen sterk af van de aard van het bedrijf en de markt waarin het zich begeeft. Zo mag een industrieel bedrijf als Hoogovens niet zonder meer worden vergeleken met een dienstverlenende organisatie als Randstad. Ook kan een Volvo niet zonder meer op een lijn worden gesteld met Ahold. Flexibilisering is in die zin een relatief begrip en dat kan tot veel spraakverwarring aanleiding geven. Het onderzoek dat in deze special wordt gepresenteerd is een belangrijke poging om daar wat helderheid in te brengen. Dat er ondanks de onduidelijkheid die er tot nu toe was toch door heel ondernemingsland zo veel belangstelling voor flexibiliteit valt te constateren, hangt niet in de laatste plaats samen met een reactie op de soms te ver doorgeslagen trend van het zoeken naar de *economies of scale*. Ondernemingen zoeken nu naar het evenwicht tussen de gewenste kostenverlagende effecten van de *economies of scale* en anderzijds naar vormen om meer en meer klantgericht te werken. Dat laatste moet weer bereikt worden door de organisatie flexibel te laten reageren op de vele wensen van de verschillende categorieën klanten.

Flexibele en „lerende” organisaties

Flexibilisering is dus geen doel op zichzelf. Flexibilisering is één van de manieren waarop het topmanagement de vele onzekerheden die zij in de markt ontmoet doorgeeft aan de eigen organisatie. Zij probeert dat zó te doen dat die organisatie telkens het juiste, aangepaste antwoord kan vinden op de uitdaging van de markt. Dat kan vooral succesvol zijn als de gehele organisatie, en ieder onderdeel van die organisatie, bereid is te leren van haar erva-

ringen en open staat voor de lessen van nieuwe ervaringen.

Daarmee raakt de omschrijving van de *flexibele organisatie* aan de omschrijving van de *lerende organisatie*. De lerende organisatie is een organisatie die in haar streven naar continuïteit de wil toont te leren van alle trends en tegentrends in haar omgeving. Zij wil de daarvoor beschikbare kennis, kunde en vaardigheden inzetten in alle geledingen, op alle niveaus.

Het realiseren van een lerende organisatie is het meest ambitieuze doel dat een onderneming zich kan stellen als het gaat om het losmaken van het eigen potentieel. Succesvolle organisaties die succesvol

flexibiliseren zijn tevens succesvol als lerende organisatie.

Mix van flexibele en rigide elementen

Iedere organisatie bestaat uit een mix van flexibele en rigide elementen. Deze mix kan variëren afhankelijk van het doel en de marktomgeving van de organisatie. Als we spreken over een *flexibele organisatie*, dan doelen we daarmee op een organisatie die in vergelijking tot haar branchegenoten meer flexibele elementen in haar processen en structuren heeft gebracht om daarmee met name de veranderingen in de markt beter aan te kunnen.

Als wij dit vertalen naar het concept van de *lerende organisatie*, dan zouden wij kunnen zeggen, dat een organisatie enerzijds voor een deel uit redelijk vaste routines moet bestaan, waarvoor in principe voor langere tijd dezelfde leerpakketten toereikend zijn.

Anderzijds vinden in een organisatie activiteiten plaats, die een groot aanpassings-

Flexibiliseren in een lerende organisatie

In het afgelopen half jaar heeft Stichting de Baak, Management Studiecentrum van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen, meegewerkt aan dit door ADSTRAD uitgevoerde en door FEM gepubliceerde onderzoek over flexibilisering van ondernemingen.

Uit het onderzoek blijkt een verband tussen het succes van een onderneming en de mate waarin het management zich moeite getroost zich flexibel op te stellen. Daaruit kan worden geconcludeerd dat flexibilisering van organisaties één van de succesfactoren voor de jaren negentig kan worden.

Uitstekend, maar wat betekent dat voor een ondernemende manager van een organisatie die van dag tot dag de handen vol heeft aan het eenvoudig op koers houden van het bedrijf? Als die manager de eigen organisatie te rigide

vindt, hoe maakt hij dan de omslag naar een meer flexibele organisatie?

De Baak heeft van harte meegewerkt aan het onderzoek. Het betreft hier immers een vraag, die ook De Baak zal moeten beantwoorden, wil zij alert en correct kunnen reageren op opleidingsvragen vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Op welke manier kan een organisatie worden ondersteund bij het formuleren van de spelregels voor de structuren en processen waarin deze flexibilisering haar beslag moet krijgen? En welke stijl van leidinggeven van het topmanagement hoort hierbij? Een managementinstituut als de Baak probeert vanuit zijn visie op opleiden een antwoord te vinden door het maken van verbindingen tussen het in het onderzoek gebruikte flexibiliseringsbegrip en een actueel begrip als „de lerende organisatie”.

Een flexibele overheid?

Het voorbeeld van een organisatie die moeite heeft met het begrip flexibiliteit is de overheidsorganisatie. Dat is niet omdat de overheid niet flexibel kan zijn. De overheid kan zeer flexibel zijn als het moet. Veel overheidsorganisaties zijn ook hard bezig met allerlei plannen om beter te reageren op de eisen die de omgeving, de maatschappij, stelt. Maar veel overheidsmanagers hebben inderdaad moeite om hun eigen organisaties meer flexibel te maken.

Hier wreekt zich allereerst de vrij starre hiërarchische opbouw, waarbij tussen de verschillende departementen sprake is van moeizame communicatie. In de laatste Miljoenennota is door de regering een, grote „efficiency-operatie” aangekondigd, waarbij de verschillende departementen zelf aan moeten geven waar de efficiency moet worden gezocht. De forse ingrepen

waarover nu bij Onderwijs en Wetenschappen en WVC wordt gesproken passen daarbij. Het lijkt of deze operaties daadwerkelijk bedoeld zijn om de hoge departementale torens wat platter te maken en daarmee meer flexibel.

Maar het is de vraag hoeveel ruimte de departementale top krijgt om van deze verandering een succes te maken. Er is een onmiskenbaar verstarrend effect uitgegaan van de parlementaire enquêtes en de paspoortaffaire. Iedereen houdt zich weer zorgvuldig aan iedere denkbeeldige regel. Dat is geen goed klimaat om zware ingrepen te doen in de structuur van overheidsorganisaties en tegelijk te verwachten dat daar een grotere efficiency uitkomt.

Bovendien houdt het flexibeler maken van een departementale organisatie nog niet in dat de overheid als totaal ook meer flexibel kan opereren. Het is juist in het interdepartementale vergadercircuit dat veel verstarrende effec-

ten optreden doordat iedereen zich strak gebonden voelt aan de engere belangen van een departement. Pas als de personen die in dit circuit opereren een ruimer mandaat krijgen om op te treden en deze personen meer op hun deskundigheid kunnen worden aangesproken dan op hun functie, ontstaat de ruimte om als totale overheid slagvaardig te gaan reageren.

Op dit moment worden de eisen die een goede, flexibele bedrijfsvoering in de overheid stelt nog te vaak doorgekruist door de politieke eisen van de dag en de regels „die er nu eenmaal zijn”. Waarschijnlijk mag pas dan wat van de flexibilisering van de overheidsorganisaties worden verwacht als de leidinggevenden in staat zijn tot een vorm van integraal management waarbij al deze elementen beter met elkaar verzoend worden. Er valt dus nog veel te leren voordat men kan gaan flexibiliseren.

vermogen vergen. Het is van belang zich daarbij te realiseren dat het om een aanpassingsvermogen gaat met een vooral structureel karakter. De omgeving stelt steeds fundamentele en nieuwe eisen, waarop door structurele maatregelen moet worden gereageerd.

Periodieke routinematige bijscholing van leden van de organisatie is hier misplaatst. Er moet een *leercyclus* plaatsvinden, die de organisatie in staat stelt zich effectief aan te passen aan de actualiteit, maar die de organisatie bovendien in staat stelt dit te blijven doen. Het is met andere woorden noodzakelijk de leercyclus in te brengen in het basisproces van de organisatie. Het idee van *éducation permanente*, die een plaats heeft binnen de organisatie en de gehele organisatie raakt, moet postvatten.

Een organisatie die zich meer flexibel moet opstellen, zal zich ook meer als *lerende organisatie* gaan opstellen. Pas als zij veel kan leren van de markt kan zij daar flexibel op reageren. Maar wat moet er geleerd worden en hoe voorkomt de manager dat de verkeerde lessen worden geleerd?

Flexibiliteit vraagt om een sterke identiteit

Wij denken, dat voor een organisatie een zekere mate van flexibiliteit, gekoppeld

aan een zekere mate van rigiditeit ideaal is. Daarbij geldt, dat de beweeglijkheid van de organisatie vooral aan de buitenzijde

moet blijken en dat hoe dieper men de organisatie in gaat, hoe meer rigide zij moet zijn. Een onderneming vindt haar



Drs H.W. Lulofs, directeur van De Baak

ALLART BLAAUWBOER

culturele stabiliteit, haar normen en waarden, op de diepere niveaus en die moet ze ook vasthouden, wil flexibiliteit niet verward worden met stuurloosheid. Op de langere termijn kan flexibiliteit alleen standhouden als de verbindingen tussen verschillende lagen in de organisatie goed zijn; van de steeds wisselende buitenkant naar *core-values* aan de binnenzijde.

Om dat goed te beheersen, omdat dat dus te „leren”, is het noodzakelijk dat een aantal processen goed verlopen. Niet alleen moet geleerd worden van incidenten, het is ook minstens zo noodzakelijk om te denken op een hoger niveau, waar het management de codes vastlegt over hoeveel ruimte de onderdelen van de onderneming krijgen om flexibel te reageren. Alleen zo kan het management voorkomen dat het verrast wordt door lastige keuzen over waar het flexibel kan zijn en waar niet.

Als daar in opleidingssituaties over gesproken wordt, dan signaleren we regelmatig de paradox, dat organisaties naarmate ze meer flexibel gaan opereren, meer aandacht willen geven aan hun eigen identiteit. Ondernemingen bevinden zich, zoals Peter Vale zegt, in „aanhoudend wild water” en de voortdurende ontmoeting met nieuwe denkbeelden daagt uit tot een herdefiniëring van de eigen identiteit. Hoe flexibeler een organisatie moet reageren, des te sterker wordt de behoefte aan een sterke identiteit.

Het belang van het voorbeeld

Hoe wordt de identiteit van de flexibele organisatie bepaald? Veel ondernemers klagen er over, dat het aanmerkelijk moeilijker is dan vroeger om de gehele organisatie te doordringen van de identiteit van de onderneming. De individualisering in onze Westeuropese cultuur brengt met zich mee dat werknemers zich steeds minder identificeren met het bedrijf waarin ze werkzaam zijn. Dat wordt deels opgevangen door werknemers in groepsverband opleidingen te laten volgen waarvan men een samenbindend effect verwacht.

Maar de praktijk laat zien dat een betrokkenheid van de top van de onderneming onmisbaar is om de boodschap goed over te brengen. Want het blijkt steeds weer dat de top zeer, soms letterlijk, *gezichtsbepalend* is voor de organisatie. In die zin wordt de invloed van het topmanagement bepaald door het voorbeeld dat ervan uitgaat. De topmanagers geven dus het voorbeeld. Het geven van voorbeelden is typisch iets dat bij leersituaties hoort. Het is het bekrachtigen van een beeld door middel van persoonlijke commitment van degenen die de organisatie leidt. Het is een van de kenmerken van een succesvolle „lerende” organisatie.

Als de top van de organisatie meent dat het van belang voor de continuïteit is om de onderneming meer flexibel te maken, dan is het zaak om zelf het voorbeeld te geven

en de onderneming te leren dat het kan. Daarom is het belangrijk dat de top van de organisatie betrokken is bij de formulering van de leerdoelen van een managementopleiding. De taak van het managementinstituut zit allereerst in het ontwerpen van het leertraject voor de veranderingsprocessen. Maar er is nog een element.

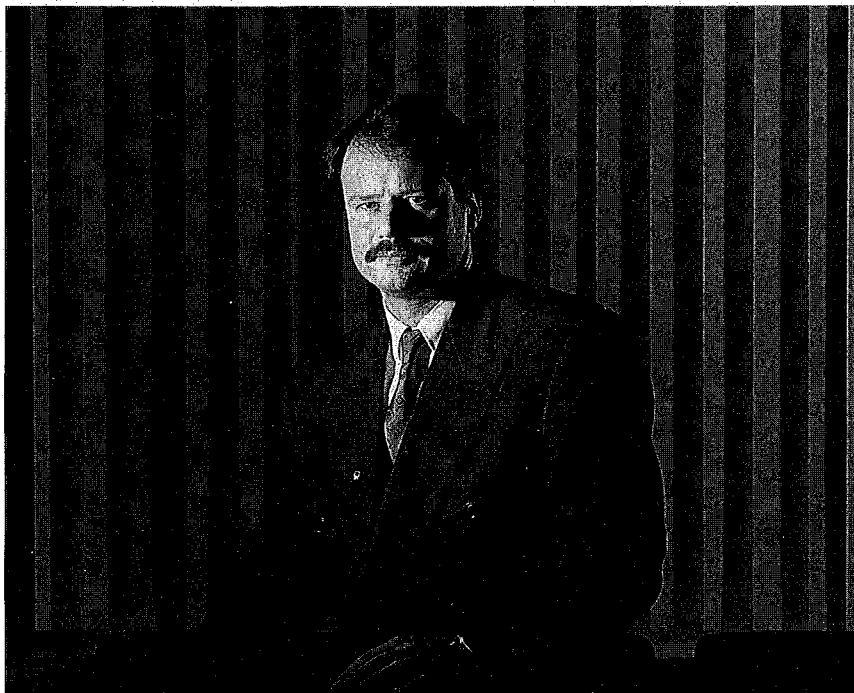
In elke organisatie bestaan de nodige weerstanden tegen een meer flexibele wijze van optreden. Niet zelden zullen er zeer starre cultuurpatronen moeten worden doorbroken en belangen in het geding komen. Hoe leer je dan een organisatie toch flexibiliseren?

Elke leraar weet dat leren het beste in een veilige omgeving kan plaatsvinden. Dat geldt ook voor dit soort processen. Vanuit een verkrampde angst voor verandering is het moeilijk om flexibilisering te leren. Daarom, hoewel het uiteindelijk leren binnen de organisatie zelf moet worden gedaan, bestaat de bijdrage van een opleidingsinstituut niet in de laatste plaats uit het bieden van een veilige omgeving voor het opdoen van leerervaringen.

Tot slot: leren flexibiliseren

Flexibiliseren is geen doel op zichzelf. Daarvoor is het ook een begrip waarin het „reageren” op veranderingen te veel centraal staat. Flexibiliseren heeft pas echt effect als er geleerd wordt van de reacties op de omgeving, op de ontwikkelingen in de markt. Geleerd, dwars door de organisatie heen; door een lerende organisatie. Zodat die organisatie in staat is de waardevolle dingen vast te houden en te verankeren in de stabiele basis die een organisatie ook nodig heeft. De mix van flexibele en rigide elementen moet de organisatie vervolgens in staat stellen om de volgende slag te maken: die naar een creatieve organisatie. Een organisatie die kan anticiperen op de dingen die vanuit de markt op haar af komen. Succesvolle, flexibele organisaties gaan opvallend goed om met de creativiteit van de medewerkers.

Maar zoals uit het ADSTRAD-onderzoek blijkt, is het bij de meeste organisaties nog niet zover. Voorlopig wacht het topmanagement de niet eenvoudige taak om, niet in de laatste plaats door het eigen voorbeeld, de eigen organisatie te leren dat flexibiliteit te leren is.



ALLART BLAUWBOER

Drs D.P. Noordhoek

DRS D.P. NOORDHOEK