

Afslanken

De meeste mensen hebben er last van: sluipende vervetting. Aanvankelijk ongemerkt hopen zich de tastbare herinneringen aan voorbijgeculinaire geueugten op. In de archeologie van de vetlaag zijn de Kerst- en vakantieperiodes, de zakenreizen, de familieweekends en de perioden van inactiviteit duidelijk te onderscheiden. Het recept tegen deze ontwikkeling is vrijwel iedereen duidelijk: minder eten, meer bewegen. Maar om een of andere reden valt het velen zwaar dit recept evenwichtig toe te passen. Zodra de weegschaal de gevarenszone aangeeft, wordt ingegrepen. Er wordt opeens meer gesport of streng gedieet. Maar gaandeweg verslapt de discipline. De signalen van de weegschaal kunnen vervolgens niet al te lang worden genegeerd.

De vraag is of in het afslanken van organisaties niet soortgelijke patronen zijn te ontdekken. Ook binnen organisaties valt het blijkbaar niet mee om een evenwichtige ontwikkeling van de organisatieomvang te bewerkstelligen, en deze af te stemmen op het activiteitsniveau. Op één specifiek patroon wil ik hier de aandacht richten: de tendens van sommige organisaties om een slingerbeweging van centralisatie en decentralisatie door te maken. De theorie zegt dat er goede, structurele redenen zijn om hetzij te centraliseren, hetzij te decentraliseren. Decentralisatie is bij voorbeeld geboden als de organisatie diversifieert (en de top dus alle activiteiten niet meer kan overzien en aansturen) of als zij in turbulentere omgevingen terecht komt (waarin snel gereageerd moet worden op lokaal niveau). Centralisatie is een structuurkenmerk van zowel kleine, nog door de ondernemer zelf geleide bedrijven als van grote organisaties, waarin belangrijke schaal- of specialisatievoordelen te behalen zijn. Voor zover mij bekend, is er echter geen verklaring voor het patroon van afwisselende centralisatie en decentralisatie dat binnen sommige organisaties voorkomt en waarvan de betreffende organisatieleden vaak 'het heen en weer' krijgen.

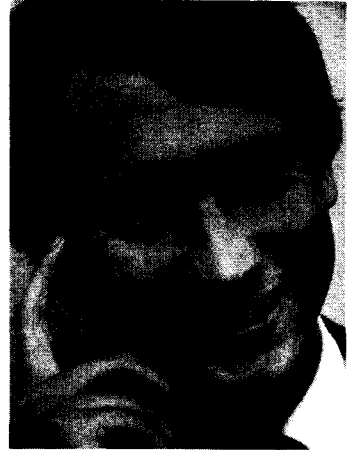
Nu ligt één mogelijke verklaring voor de hand: organisaties hebben moeite met maat houden. Iedere ingezette beweging wordt overdreven en derhalve te ver doorgevoerd. Overdreven decentralisatiebewegingen leiden tot het gevoel aan de top dat men ieder stuur uit handen heeft gegeven. De daarop volgende hercentralisatie leidt tot verstarring, demotivatie en gebrek aan initiatief op lagere echelons. Decentralisatie is weer geboden enzovoort. Het is niet uitgesloten dat deze verklaring voor sommige organisaties geldt, maar zij getuigt van zo'n gebrek aan leervermogen dat het onwaarschijnlijk is dat zij voor veel organisaties zou gelden.

Een algemenere verklaring is dat sluipende vervetting ook voor veel organisaties een probleem vormt. Zonder gerichte tegenmaatregelen vormen zich te veel lagen in de organisatie, groeien staven onnodig door, bouwen managers 'koninkrijkjes' op en wordt algemeen een voorschot genomen op mindere tijden. Hoe deze tendens te bestrijden? Algemene afslankingsprogramma's zijn voor organisaties

even lastig als voor de meeste mensen en worden derhalve slechts in uitzonderingssituaties gehanteerd. Organisaties hebben echter de 'onmenselijke' mogelijkheid om de afslanking gericht te laten plaatsvinden en wel door afwisselende centralisatie en decentralisatie.

In een decentralisatiebeweging wordt de fitheid van de toplagen beoordeeld. Hoofdkantoor- en divisiefuncties worden getoetst op hun toegevoegde waarde voor de processen in de lagere organisatie-eenheden. Is deze waarde te laag, dan wordt ter plekke gesaneerd. Functies vervallen, worden naar buiten gebracht, of worden naar beneden verplaatst. Ondanks de genomen maatregelen komt als gevolg van sluipende vervetting na enige tijd opnieuw de vraag aan de orde of de organisatie nog wel 'lean and mean' genoeg is. De aandacht zal zich nu vooral richten op de lagere organisatie-eenheden. Deze zijn immers het langst ongemoeid gelaten en steken nu relatief stevig af tegen de overgebleven topstructuur. Vaak is relatief gemakkelijk vast te stellen dat er zich afstemmingsproblemen voordoen, dat er doublures in de organisatie geslopen zijn, dat er kosten bespaard kunnen worden met enige samenvoegingen, en dat wat meer centrale sturing gewenst is om 'de neuzen weer dezelfde kant op' te krijgen.

Zijn deze slingerbewegingen niet te voorkomen? Ik meen dat daartoe momenteel aanzetten zijn waar te nemen¹. Gemeenschappelijke noemer hierin vormt het denken in termen van processen in plaats van structuren. Welke processen dienen binnen de organisatie te worden uitgevoerd en hoe kunnen deze optimaal worden ingericht? Welke functies dienen per proces samen te werken en hoe kunnen de belemmeringen daarvoor worden weggenomen? Hoe doorbreken we de verzuiling en verkokering van het 'verticale' structuurdenken en hoe vervangen we dat door aandacht voor de basisprocessen van organisaties, die zich in het algemeen horizontaal, diagonaal of zigzaggend door organisaties bewegen? Wie zijn organisatie-literatuur kent, herkent grondbeginselen van de sociotechniek, zoals ontwikkeld sinds de jaren vijftig. Deze benadering heeft maar langzaam toepassing gevonden en bleef dan doorgevoerd beperkt tot 'de werkvloer' van productieomgevingen. Pas sinds soortgelijke ideeën in Japan zeer succesvol bleken, ontstond er bij ons meer belangstelling voor. Wat wij nu waarnemen is de poging om de reikwijdte van deze beginselen te toetsen in de rest van de organisatie. Wat verwondering wekt, is dat het zo lang heeft moeten duren.



H. Schreuder

1. The search for the organization of tomorrow, *Fortune*, 18 mei 1992; en F. Ostroff en D. Smith, The horizontal organization, *The McKinsey Quarterly*, 1992, nr. 3.