

Managementcontracten

De heersende mode in managementland heet managementcontracten. Het is een mode met een diepere achtergrond want het weerspiegelt een ontwikkeling naar andere persoonlijke verhoudingen en andere structuren in ondernemingen en andere organisaties.

Hoe is dat begonnen? Na de naoorlogse groeiperiode, de diversificatiejaren 1965-1975 en de daarop volgende economische crisis, brak er een nieuw strategisch tijdperk aan waarin het accent lag op concentratie op kernactiviteiten. Dit hield in dat veel bedrijven en organisaties de activiteiten gingen indelen naar kernactiviteiten, noodzakelijke en overige activiteiten. Om vervolgens de eerste te gaan rationaliseren en versterken, de tweede te gaan rationaliseren, en de derde te gaan afstoten. Dat laatste kon inhouden het verkopen van de betreffende activiteit doch ook het uitbesteden. Sinds de kernactiviteitenstrategie haar intrede deed is er een verhoging te constateren van het omzetpercentage dat aan inkoop wordt uitgegeven.

Het onderscheid in activiteiten leidde vaak tot de introductie van een organisatievorm waarbij voor elke commerciële kernactiviteit een eigen 'business unit' werd gecreëerd. Deze units kunnen diensten inhuren van ondersteunende afdelingen terwijl er een 'corporate office' is dat de coördinatie verzorgt.

Structuur volgt hier dus strategie.

Maar met structuur alleen is men er niet. Structuren zijn de noodzakelijke doch onvoldoende voorwaarden voor het aanbrengen van gedragsveranderingen. Cultuur volgt structuur. En om die gedragsveranderingen gaat het in de eerste plaats in bedrijven en organisaties. De trefwoorden voor het gewenste gedrag zijn in veel ondernemingen: kwaliteitsbewustzijn, klantgerichtheid, zakelijke interne relaties. Niet van die halve afspraken wie wat doet, maar duidelijk vastleggen wat de een van de ander mag en moet verwachten.

De zakelijke relaties krijgen tegenwoordig het karakter van een managementcontract. In een dergelijk contract committeert de betreffende manager zich:

- voor de verantwoordelijkheid van een aantal met name genoemde bedrijfsfuncties;
- voor de uitvoering van een strategisch (deel)plan.

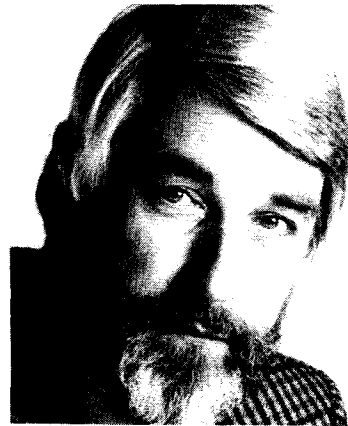
Managementcontracten hebben dus overlappingen met functie-omschrijvingen en strategische plannen. In de praktijk blijkt het niet zo eenvoudig te zijn dergelijke contracten op te stellen of, in ieder geval, de te leveren prestatie te meten. Dat laatste is noodzakelijk om die prestatie te kunnen belonen want een prestatiegebaseerde beloning past bij decentralisatie van integrale taken.

Managementcontracten geven mogelijk een interessante kijk op de toekomstige ontwikkeling van organisaties. Vroeger had elke afdeling één baas; er was een eendimensionale organisatiestructuur. Met het toenemen van de complexiteit werden door vakgerichte organisatie modellen heen projecten georgani-

seerd. Je kreeg toen twee bazen: de een vertelde je wát, en de ander hòe je het moest doen. Een aardige vondst, maar zo'n matrixorganisatie bleek wel eens een ideale wereld om in het geheel niets te doen.

Nu de complexiteit verder is toegenomen zouden meerdimensionale organisatieschema's de zaak nog erger maken. De oplossing wordt dus gevonden op een geheel andere manier en dat is de genoemde decentralisatie. Het aardige van decentralisatie is dat een afdeling contracten met verschillende en ongelijksoortige andere afdelingen kan onderhouden. De organisatie is dus eindelijk multidimensionaal geworden, echter zonder onbeheersbare kosten.

Het uitzicht dat dit geeft is de reeds veel genoemde netwerkorganisatie: een onderneming is dan opgedeeld in kleine eenheden die in een verregaande mate van zelfstandigheid hun werk bepalen en uitvoeren. De samenhang in een dergelijke weinig gestructureerde organisatie wordt verkregen uit duidelijke contracten en uit een sterke gemeenschappelijke cultuur. Misschien dat men over tien jaar kan zeggen dat strategie, unit management, cultuur en managementcontracten de voorbodes waren van netwerkorganisaties en dat dit dan de vorm is waarmee we de 21ste eeuw ingaan.



J.G. Wissema

J.G. Wissema