

De levende organisatie

F.A. Maljers en F.W. Huibregtsen*

Om met succes te kunnen blijven concurreren, moeten ondernemingen voortdurend willen en kunnen veranderen, zodat tijdig op nieuwe ontwikkelingen in de markt kan worden ingespeeld. Starre hiërarchie is 'uit', flexibiliteit is 'in'. Een aantal nieuwe managementtechnieken kan helpen bij het creëren van de benodigde formele en informele organisatiestructuren.

Het zakelijk klimaat is dynamischer dan ooit, en meer dan ooit moeten ondernemingen opereren in een onzekere, snel veranderende wereld. Door deregulering en privatisering, en de daarmee gepaard gaande internationale expansie in het bedrijfsleven, neemt de concurrentie alom toe: tal van bedrijven krijgen te maken met meer concurrenten en met nieuwe concurrentiemethoden.

Tegelijkertijd verspreiden kennis en informatie zich pijlsnel: ondernemingen moeten veel vaker dan voorheen inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Bovendien zijn de consument en de werknemer zelfbewuster geworden, en stellen nieuwe eisen aan een onderneming. De consument wordt steeds zelfstandiger: hij wil kunnen kiezen uit een groter scala van produkten en diensten. De werknemer, op zijn beurt, is veelal beter opgeleid dan vroeger: hij kan en wil meer verantwoordelijkheid dragen.

In een eerder artikel in dit blad is betoogd dat al deze veranderingen betekenen dat ondernemingen de consument weer centraal moeten stellen in hun concurrentiestrategieën¹. De onderneming moet de consument zoveel mogelijk als een individu beschouwen, zo goed mogelijk voldoen aan zijn specifieke wensen, en meteen reageren wanneer die wensen veranderen. Om dat te kunnen doen, moeten ondernemingen meer initiatief laten aan de werknemers. Het zijn immers de werknemers die de nieuwe trends in de markt het eerst signaleren, en zij zijn het ook die die nieuwe trends moeten vertalen in nieuwe, concurrerende produkten. Als de werknemers steeds moeten wachten op instructies van hogerhand, dan verloopt de produktontwikkeling trager en loopt de onderneming het risico ingehaald te worden door de concurrentie.

In het voornoemde artikel "Terug naar de menselijke maat" werd betoogd dat het management van een organisatie diverse activiteiten kan ondernemen om de medewerkers op alle niveaus te stimuleren, zodat ze hun kennis en creativiteit meer gaan ontplooiën en daarmee helpen de organisatie slagvaardiger te maken. Dergelijke veranderingsprogramma's hebben echter alleen kans van slagen wanneer ook de formele en informele structuren van een organisatie ingericht zijn op flexibiliteit en slagvaardigheid. Wij gebruiken hiervoor het begrip 'levende' organisatie, om aan te geven dat ondernemingen zich

steeds opnieuw moeten kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Het management van een 'levende' organisatie is dan ook nooit klaar met het (her-)structureren van de organisatie. Voortdurend wordt bezien welke activiteiten aan de basis kunnen worden overgelaten en wat op een hoger niveau dient te worden gecoördineerd.

Deze voortdurende afweging van delegatie en coördinatie is in de managementliteratuur vaak versimpeld voorgesteld als een keuze tussen centralisme en decentralisme. Dat is echter te star en beperkt het zicht op de realiteit. De markt staat in veel gevallen geen eenduidige keuze toe. Voor veel internationaal opererende ondernemingen zal het bij voorbeeld zinvol zijn om, in het kader van de vorming van één Europese markt, de besluitvorming te centraliseren. Tegelijkertijd moeten ondernemingen echter rekening blijven houden met regionale verschillen: de consument in Palermo zal niet opeens precies hetzelfde gaan eten als die in Kopenhagen. Het gaat er dan ook veeleer om een flexibel evenwicht te vinden tussen centrale sturing en handelingsvrijheid aan de basis. Dit evenwicht kan per activiteit of bedrijfsonderdeel verschillen en zal nooit een lang leven beschoren zijn. Een 'levende' organisatie legt nu eens de nadruk op regionale coördinatie, dan weer op produkt-expertise.

Vele ondernemingen hebben ervaring opgedaan met deze benadering en in de praktijk zijn inmiddels tal van 'instrumenten' ontwikkeld die het moderne management kan gebruiken om de eigen organisatie 'levend' te maken. Een beperkt aantal daarvan, die vooral van toepassing zijn op grote internationale organisaties, wordt in dit artikel nader besproken:

- een inspirerende visie van de top;
- resultaatmeting op alle niveaus;
- nadruk op teamgeest;
- projectmatige aanpak van belangrijke vraagstukken;
- een flexibel, 'uitgebreid' hoofdkantoor; en
- regelmatige toetsing van de inbreng van het hoofdkantoor.

* De auteurs zijn respectievelijk voorzitter van de raad van bestuur van Unilever NV en directeur van McKinsey & Company.

1. F.W. Huibregtsen en W.F.J. van Lierop, Terug naar de menselijke maat, *ESB*, 12 juni 1991.

Inspirerende visie

Zoals in het artikel "Terug naar de menselijke maat" al werd betoogd, wordt het steeds belangrijker om medewerkers meer ruimte voor initiatief te geven: enerzijds omdat sterk hiërarchische bedrijven de snelle ontwikkelingen in de markt niet bij kunnen benen, maar ook omdat de beter opgeleide medewerkers van vandaag de dag daar behoefte aan hebben. Daarbij is het echter van vitaal belang dat de leiding van een organisatie een duidelijke lijn uitzet en bewerkstelligt dat alle geledingen van de organisatie deze lijn volgen.

Dit kan op verschillende manieren worden ingevuld. De raad van bestuur kan bij voorbeeld regelmatig bijeenkomsten beleggen met topmanagers van de onderneming. Zo'n bijeenkomst kan dienen om de bestaande strategie nog eens extra te benadrukken, of om nieuwe strategieën aan te kondigen. Het is daarbij raadzaam om de belangrijkste punten van zo'n bijeenkomst na afloop op papier uit te delen. De bezoeken van de topmanagers kunnen dan aan de hand daarvan verslag doen aan hun eigen 'middle-management'. Dit blijkt een effectieve manier te zijn om de meeste managers op de hoogte te houden van de strategische doeleinden van een onderneming.

Sommige organisaties gaan nog een stap verder en werken met een korte programmaverklaring, als het ware een 'grondwet', waarin de visie van de leiding uitdrukkelijk wordt geformuleerd. Zo'n programmaverklaring geeft aan wat de doeleinden van de onderneming zijn en welke instelling verwacht wordt van de medewerkers. Dergelijke 'geloofsverklaringen' komen op buitenstaanders soms wat vreemd over. Maar bij organisaties die ervaring hebben opgedaan met deze aanpak, blijkt dat een programmaverklaring een goede maatstaf is voor de medewerkers om hun dagelijks handelen aan af te meten. Om effectief te kunnen zijn, moet zo'n expliciete visie appelleren aan de persoonlijke aspiraties en het individuele waardesysteem van de medewerkers. Ook moet de uitgedragen visie gebaseerd zijn op een solide commercieel inzicht: de onderneming moet goed weten op welke punten ze zich kan onderscheiden van de concurrentie. Vrijwel altijd zal dan ook de klant centraal staan in een programmaverklaring. Ook zal de neergelegde visie een duidelijk verband moeten leggen tussen het werk van de individuele medewerker en de uiteindelijke maatstaven voor succes van de hele onderneming. Essentieel is ook, ten slotte, dat de leiding van de onderneming voortdurend blijft hameren op de principes die in de programmaverklaring tot uitdrukking komen.

Resultaatmeting op alle niveaus

Naarmate de ontwikkelingen in de markt sneller verlopen en de concurrentie sterker wordt, kan een onderneming het zich steeds minder veroorloven om van de uitgezette koers af te wijken. Het is dan ook nodig om voortdurend de prestaties te meten, zodat de medewerkers een directe terugkoppeling krijgen op hun handelen en, indien nodig, snel kunnen bijsturen.

Zo'n methode van 'instant feedback' beantwoordt aan de prestatiedrang die mensen van nature hebben: iedereen wil deel uitmaken van een groep en zich tegelijkertijd binnen die groep onderscheiden. Talloze experimenten hebben aangetoond dat individuen en

groepen hun gedrag snel kunnen aanpassen wanneer zij zien dat de maatstaven voor succes veranderen, of wanneer zij inzien dat zij op basis van de gehanteerde maatstaven niet zo goed scoren als anderen.

Deze resultaatmeting dient op alle niveaus plaats te vinden. Verderop in dit artikel zal apart aandacht worden besteed aan het, enigszins verwante, onderwerp van de rol van het hoofdkantoor binnen de gehele organisatie. Hier zal vooral worden ingegaan op de resultaatmeting van de eerste lijn van de organisatie. De prestatiecriteria van de eerste lijn worden, in een levende organisatie, voortdurend geëvalueerd. Daartoe kan een aantal specifieke evaluatietechnieken worden ingezet. Allereerst directe beoordelingen door klanten op het gebied van service, tijd, enz. Een tweede techniek is het zogenaamde 'benchmarking', dat wil zeggen het vergelijken van de eigen prestatie met de gemiddelde prestatie in de bedrijfstak of met die van toonaangevende ondernemingen. Een voorbeeld hiervan is een onderzoek dat McKinsey & Company in Duitsland verrichtte in de machine-industrie. Uit dit onderzoek bleek dat bedrijven met een relatief beperkt produktassortiment en een relatief platte organisatiestructuur het beste presteerden.

Een derde techniek om de prestatie van de eerste lijn te beoordelen, is door middel van een vergelijking van de prestatiecriteria, bij voorbeeld de doorlooptijd van een produkt, van verschillende afdelingen binnen de eigen organisatie. Daarbij is het van belang duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende factoren, die bepalend zijn voor de prestatie: de instelling en vaardigheden van het personeel, het 'gereedschap' waar het personeel mee moet werken, en tot slot het management. Dit 'meten is weten' dient bij voorkeur niet alleen een evaluatie van bovenaf te zijn, maar ook een stroom 'feedback van onder naar boven'.

De hedendaagse informatietechnologie stelt ondernemingen in staat interne rapportagesystemen te ontwikkelen die het mogelijk maken continu de vinger aan de pols te houden. Dat moet dan natuurlijk wel de juiste pols zijn. Anders gezegd: een onderneming moet alles in het werk stellen om ervoor te zorgen dat wordt gekeken naar de juiste prestatiecriteria, naar de juiste maatstaven. Dat is niet altijd eenvoudig. Er zal creatief gezocht moeten worden naar werkelijk relevante criteria voor succes, ook in situaties waar meetgegevens niet direct voorhanden zijn. Te vaak kijken organisaties alleen maar naar de meetbare gegevens, zonder zich af te vragen of die ook echt belangrijk zijn. Zo zijn bij voorbeeld veel aspecten van 'total quality'-projecten in de praktijk van middel tot doel geworden: men ging zich, bij voorbeeld, blind staren op het aantal trainingen dat het personeel volgde, en vergat te kijken naar het effect van die trainingen op de echt belangrijke zaken als omzet, service, enzovoort.

Nadruk op teamgeest

Een derde belangrijk middel om een levende, flexibele organisatie te bouwen, is het benadrukken van teamgeest onder de medewerkers. Immers, in een organisatie waarin meer initiatief wordt overgelaten aan de medewerkers, wordt het des te belangrijker dat die medewerkers onderling goed samenwerken. De levende onderneming die ons voor ogen staat, kan in dit verband goed worden vergeleken met een

sportteam. Een voetbalelftal, bij voorbeeld, kan nooit winnen wanneer iedere speler star vasthoudt aan de positie die hem door de trainer is toegewezen. Hij moet zijn spel in dienst stellen van het doel dat het elftal op een gegeven moment heeft, dat wil zeggen: mee aanvallen of mee verdedigen. Hij weet ook dat nodeloze balkunstenaar hem niets oplevert: door zich juist nadrukkelijk in dienst te stellen van het team, bij voorbeeld door de bal af te geven wanneer hijzelf niet kan scoren, wint hij aanzien bij zijn medespelers en verhoogt hij zijn marktwaarde. Organisaties, die dit beseffen en waarderen, zullen hun doelmatigheid en produktiviteit met sprongen zien stijgen. Teamvorming begint aan de top. Zonder het goede voorbeeld van een samenhangend, eendrachtig team aan de top dat consequent een duidelijke lijn uitzet, kan een organisatie haar doelstellingen niet bereiken. Het bewerkstelligen van een teamgeest in de rest van de organisatie vereist vervolgens zorgvuldig uitgewerkte programma's. Opleidingen en trainingen in internationale groepen, het opdoen van ervaring bij buitenlandse vestigingen, regelmatige internationale bijeenkomsten – het moet er allemaal voor zorgen dat een wereldwijd netwerk ontstaat van managers die elkaar kennen, elkaar raadplegen en nieuwe ervaringen en ideeën uitwisselen.

Projectmatige aanpak

De hierboven besproken teamgeest kan ook op een heel gerichte manier worden ingevuld, namelijk in projectteams: speciale teams die worden ingezet om een specifiek doel te verwezenlijken. Bij voorbeeld om een nieuwe verpakkingsvorm te ontwikkelen of om een specifiek probleem in een productieproces op te lossen. Deze teams kunnen naast, en vaak dwars door, de bestaande organisatie functioneren; zij hebben daarbij een grote mate van handelingsbevoegdheid ten opzichte van de bestaande functionele en hiërarchische structuren.

Dergelijke teams kunnen ontwikkelingen op gang brengen binnen de organisatie die anders niet, of hooguit veel langzamer, tot stand zouden komen. Vele grote internationale organisaties gebruiken dan ook steeds vaker dergelijke projectteams, die vaak multifunctioneel en multinationalaal van samenstelling zijn. Dit is zeker een managementtechniek met toekomst. Er worden concrete resultaten geboekt en bovendien blijkt een dergelijke teamervaring heel motiverend te zijn voor de betreffende medewerkers: als teamlid kunnen zij veel meer invloed uitoefenen op de beleidsvorming dan in hun dagelijkse werk gebruikelijk is.

Het gebruik van dergelijke projectteams moet echter wel zorgvuldig ingepast worden in de bestaande organisatiestructuren. Het is vooral belangrijk om de taak van het team duidelijk af te bakenen en dit bekend te maken aan iedereen binnen de organisatie die met het team in aanraking zal komen. Natuurlijk is deze aanpak niet zonder gevaren. Als een team te groot is of een overdreven vergaderwoede ontwikkelt, dreigt de besluitvorming te vertragen. Dit kan echter ondervangen worden. Het topmanagement doet er goed aan strakke tijdslijnen te stellen, heel concreet vast te leggen wat het team moet bereiken, en daar vervolgens niet meer van af te wijken: verzoeken van het team om aanpassing of uitstel moeten consequent worden afgewezen.

Het 'uitgebreide hoofdkantoor'

Het vijfde 'instrument' dat het management kan gebruiken om een levende organisatie te creëren is weliswaar nog in ontwikkeling, maar lijkt al goede vooruitzichten te hebben. Het betreft het zogenaamde 'extended head office', dat hier het 'uitgebreide hoofdkantoor' zal worden genoemd. Dit is in feite een permanente variant van de hiervoor besproken (ad hoc) projectteams. Ook dit instrument dient er toe om het (re-)actievermogen van de onderneming te vergroten en tegelijkertijd bij de besluitvorming zoveel mogelijk de kennis te betrekken die lager in de organisatie voorhanden is.

Het werken met een 'uitgebreid' hoofdkantoor houdt in dat de winstverantwoordelijke groep, bij voorbeeld een produktgroep in een multi-produktbedrijf, een kleine maar zeer professionele staf heeft in het hoofdkantoor. Deze staf neemt geen besluiten in isolement, maar doet dat voor een belangrijk deel in bijeenkomsten waarin ook de directies van de dochtermaatschappijen van die produktgroep vertegenwoordigd zijn.

De centrale staf kan bij voorbeeld om tafel gaan zitten met de voorzitters van de werkmaatschappijen om te besluiten over een produktvernieuwing in hun gebied; moet ze tot een beslissing komen waar de belangen van internationale klanten mee gemeoid zijn, dan zal ze de verkoopdirecteuren in de besluitvorming betrekken, enzovoort.

Voor vele onderwerpen zal deze benadering van een 'uitgebreid' hoofdkantoor steeds belangrijker worden. Te denken valt bij voorbeeld aan internationaal merkbeleid, internationale productie-rationalisatie, de ontwikkeling van marketing-distributiestrategieën en, met name, de logistiek. Internationalisatie van productie, voorraadvorming en transport binnen Europa – en voor sommige produkten voor grotere delen van de wereld – brengt met zich mee dat de logistiek voor ondernemingen steeds belangrijker wordt om zich van concurrenten te onderscheiden. Hetzelfde geldt ook voor het gebruik van informatietechnologie.

In al dit soort gevallen is een oplossing die uitsluitend door het hoofdkantoor wordt uitgedacht, hoe zinnig misschien ook in objectieve zin, nooit voldoende om een hele organisatie in beweging te krijgen. Door de groep die de beslissing neemt uit te breiden, wordt de kennis van het hoofdkantoor aangevuld met die van de werkmaatschappijen; die staan nu eenmaal dichter bij de markt en kennen de klant en zijn behoeften veel beter.

Een dergelijke opzet dient natuurlijk wel flexibel te zijn; de samenstelling van de aan de besluitvorming deelnemende groep dient regelmatig te wisselen en iedereen moet, indien nodig, beschikbaar zijn om de beslissingen met de gewenste snelheid te kunnen nemen.

Het concept van het 'uitgebreide' hoofdkantoor kan in veel gevallen ook een oplossing bieden voor het probleem van de controverse over centralisatie en decentralisatie in grote organisaties, waarover in het begin van dit artikel gesproken werd. Mits goed uitgevoerd kan de 'uitbreiding' van het hoofdkantoor de voordelen van zowel centralisatie als decentralisatie combineren.

Vervolg op blz. 1142

Toetsing inbreng hoofdkantoor

Het zesde en laatste 'instrument' dat kan worden ingezet om te komen tot een levende organisatie betreft het functioneren van het hoofdkantoor zelf. Dit thema is natuurlijk ten nauwste verwant met de al besproken resultaatmeting op alle niveaus. Gezien de cruciale rol van het hoofdkantoor als zenuwcentrum van de hele onderneming is het echter wenselijk apart op de evaluatie van het hoofdkantoor in te gaan. Zoals in het voorgaande al werd aangestipt, vraagt het concept van het 'uitgebreide' hoofdkantoor om 'een kleine maar zeer professionele staf'. Die staf vervult vier cruciale functies. Allereerst zorgt het hoofdkantoor ervoor dat wordt voldaan aan de plichten die de wet aan een onderneming stelt met betrekking tot de consolidatie van de onderneming, aandeelhoudersvergaderingen, 'investor relations', en dergelijke. Verder oefent het hoofdkantoor controle uit op de dochterondernemingen. Een derde functie is het bereiken van schaalvoordelen ten aanzien van financiering, belastingen en 'management development'. En ten slotte zorgt het hoofdkantoor voor kennisoverdracht: van het hoofdkantoor naar de dochterondernemingen, maar ook tussen de dochterondernemingen onderling. Om de prestaties van het hoofdkantoor op deze vier terreinen te meten, kunnen twee maatstaven worden gehanteerd: de kosten (voor alle vier voornoemde functies), en de kwaliteit van de dienstverlening (ten aanzien van het bereiken van schaalvoordelen en het zorgen voor kennisoverdracht).

Ondernemingen kunnen bij het meten van de prestaties van het hoofdkantoor kiezen tussen de 'lange mars' (voortdurende kostenbewaking en kwaliteitsbeoordeling) of de 'grote sprong voorwaarts' (eens in de zoveel jaar een alomvattende evaluatie). In het verleden hebben organisaties vaak te lang gewacht met dergelijke evaluaties. Een levende organisatie beoordeelt de prestaties van haar hoofdkantoor niet elke tien jaar, maar minstens om de twee à drie jaar.

Slot

De puristen onder de organisatiedeskundigen zullen zich wellicht afvragen of bovenstaande acties niet leiden tot onduidelijkheid over de winstverantwoordelijkheid binnen de onderneming. Ook zal men zich wellicht afvragen of de medewerkers, met hun behoefte aan continuïteit en zekerheid, wel bereid zullen zijn om in de ongewisse, ambivalente structuur te werken die een 'levende' organisatie nu eenmaal met zich meebrengt. Dergelijke vragen zijn begrijpelijk, maar sluiten niet meer aan bij de wereld van vandaag. Zij weerspiegelen de behoefte om onzekerheid uit te sluiten, een behoefte die bepaalend was voor organisaties ten tijde van de industriële revolutie en waarvan de organisatieleer een tiental jaren geleden nog doortrokken was. Het zijn nu juist de onzekerheid in de ontwikkelingen om ons heen en de hernieuwde erkenning van de behoefte tot individuele ontplooiing die een 'levende' organisatie, gestoeld op de menselijke maat, zo noodzakelijk maken.

F.A. Maljers

F.W. Huibregtsen