

STRATEGISCHE FACTOREN, DIE EEN REORGANISATIE
VAN GROTE BEDRIJVEN BEHEERSEN

door Prof. Dr. H. J. Kruisinga

Dezer dagen is in New York een studie over organisatie verschenen welke naar onze mening bijzonder de moeite waard is. Zij verkent een belangrijke - zo niet met betrekking tot het succes van het organisatieonderzoek de belangrijkste - fase van het organisatiewerk, welke in de literatuur gewoonlijk onbesproken blijft. Er worden namelijk *de met veranderingen van een organisatie samenhangende vraagstukken* in geëxploreerd.

De publicatie is ontstaan uit een samenwerking tussen de „McKinsey Foundation for Management Research" en de Columbia University. De voornaamste auteurs, Reilley en Ginzberg, vertegenwoordigen deze twee instellingen. Het boek verscheen onder de titel: „Effecting Change in Large Organizations" ¹⁾.

Dit onderzoek is gegroeid uit de herhaalde confrontatie van de schrijvers met de moeilijkheden, welke bedrijven ondervinden als zij pogen om hun organisatiestructuur te veranderen ten einde haar gelijke tred te laten houden met de groei van het bedrijf. Zoals de titel ook aangeeft, heeft men zich daarbij bepaalde beperkingen opgelegd. De onderzoekingen richten zich op het grote bedrijf en betreffen specifiek de veranderingen van de organisatie gezien door de bril van de topleiding. „No one but the chief executive can assume the final responsibility for approving a program of change that will unsettle established traditions, relationships and policies and that commit a company to operating in ways with which it has had no prior experience" ²⁾.

Reeds in de eerste pagina's wordt een uitspraak gedaan, die het probleem stelt en het onderzoek richting geeft: „Unless top management recognizes that the essence of change lies not in revising organizational charts but in altering behavior, it will fail to accomplish its objectives" ³⁾. De verschillende ervaringen welke worden besproken onderstrepen dit allen. De grondslag van een succesvolle reorganisatie ligt niet in het ontwerpen van een plan maar wordt gevormd door het vermogen van de directie en haar staf om de nieuwe beginselen welke de gewijzigde organisatiestructuur tracht te verwezenlijken, volledig te assumeren. Het betreft hier de eerste van een *negental strategische factoren*, die een dominerende rol spelen in een reorganisatie: *het aandeel van de directie in het aanbrengen van de wijzigingen*. Daar zij de uiteindelijke verantwoordelijkheid draagt voor het afwegen en goedkeuren van de veranderingen en een hoofdrol vervult bij de introductie, moet de directie ook zo realistisch mogelijk overwegen hoever zij wil gaan. Zij moet ervan doordrongen zijn, dat de functies en taken van haar directe medewerkers min of meer ingrijpend gewijzigd zullen worden - en daarmee haar eigen functie en werkkerrein! Is zij bereid met ieder van de medewerkers de reorganisatie door te laten? Als zij bij een of meer van hen de weerstanden niet kan wegnemen, is zij dan bereid tot pensionering over te gaan of andere passende maatregelen te nemen? Ziehier enkele van de overwegingen welke doordacht moeten worden, voordat vaststaat hoever de directie zelf wil gaan.

¹⁾ Eli Ginzberg en Ewing W. Reilley; *Effecting Change in Large Organizations*; New York 1957.

²⁾ t.a.p. blz. VI.

³⁾ t.a.p. blz. 2.

Daarmede is een *tweede* strategische factor aangeduid, te weten: „*a balance sheet approach*”, die refereert aan het afwegen van alle voor- en nadelen, welke de topleiding aan de reorganisatie verbonden acht. Eerst als hier ruime aandacht aan is besteed, kan het reorganisatiebesluit vallen.

Een *derde* strategische factor is, wat ik zou willen vertalen als, de „*persoonlijkheid*” van de organisatie. Geen twee organisaties zijn gelijk. De karakteristiek van elk wordt bepaald door geheel eigen factoren als geschiedenis, traditie, grootte, aard van de bedrijfstak, enz. Het zijn factoren als deze, welke in belangrijke mate aard en grenzen van de reorganisatie bepalen. Bij ieder plan tot verandering dienen zij dan ook door de organisator op hun repercussies te worden bestudeerd. Nalatigheid in deze heeft reeds vele plannen tot reorganisatie schipbreuk doen lijden. Duidelijk dient men te beseffen, dat de kracht van een organisatie in niet onbelangrijke mate beheerst wordt door haar „persoonlijkheid”. De omvang, waarin het patroon van samenwerking door bewust ingrijpen in de „persoonlijkheid” wordt aangetast, zal daardoor een essentieel deel van de reorganisatiestudie moeten uitmaken. Ondanks de individualiteit van iedere grote organisatie, menen de auteurs dat „large organizations have much in common, and learned in one are often applicable to others. But unless a plan for change is sensitive to the unique elements, both in design and in implementation, it will inevitably founder!”¹⁾

Het tot stand brengen van veranderingen in grote organisaties is hoofdzakelijk een kwestie van het wijzigen van de gedragingen en het samenwerkingspatroon der onderscheiden groepen adjunct-leiders. De topleiding dient dan ook te beseffen, dat het succes van haar reorganisatie hoofdzakelijk afhangt van de mate waarin zij de psychologische krachten mobiliseert, welke het aanvaarden van de nieuwe situatie vergemakkelijken, en in hoeverre zij de sentimenten kan afzwakken waardoor de mens gebonden wordt aan een bestaande structuur. De voornaamste wegen welke daartoe voor de topleiding openstaan - en tevens de volgende strategische factoren - zijn: *effectieve communicatie, onder controle houden van eventuele „ongebruistheid” in het bedrijf en voorlichten en onderrichten van de staf inzake de nieuwe organisatie*. Al deze voorzieningen zijn erop gericht om de leden van de organisatie begrip bij te brengen voor de aard van de veranderingen, de redenen, die ertoe hebben geleid en de plaats welke zij zelf na de reorganisatie zullen innemen. Zonder deze kennis kunnen zij, zelfs met de beste wil van de wereld, hun bijdrage niet leveren tot het introduceren van de nieuwe organisatie. De topleiding zelf moge rotsvast overtuigd zijn van de wenselijkheid en juistheid van haar reorganisatieplannen, nooit mag haar dit blind maken voor de noodzaak om tijd noch moeite te sparen om deze overtuiging ook bij de lagere echelons bewust te maken. Enthousiaste medewerking kan nooit verordonneerd worden, zij ontstaat spontaan!

Dit stelt tevens de *zevende* strategische factor in haar juiste perspectief: *voldoende tijd nemen voor de reorganisatie*. Dit volgt uit de omstandigheid, dat een organisatiewijziging in wezen geen, op een bepaald tijdsmoment plaats hebbende, gebeurtenis is, maar een geleidelijk verlopend proces. Reeds het onderkennen van de wenselijkheid van een verandering, en de opstelling van het reorganisatieplan, zijn twee fasen van het reorganisatieproces, die veel tijd vorderen. De daarop aansluitende derde fase van de introductie vereist wellicht de meeste tijd. Het ombuigen van de instelling van stafmedewerkers en personeel en het tot stand laten komen van een

1) t.a.p. blz. 132.

nieuw patroon van samenwerking, zijn zaken, die veel tijd vorderen. Voortdurend moet de organisator zich hier Marshall's motief van zijn „Principles” indachtig zijn: *Natura non facit saltum*. Een te haastige introductie kan meer kwaad stichten dan in jaren valt goed te maken. Juist aan deze fase schenkt de studie dan ook de grootste aandacht. In een drietal zeer aantrekkelijke hoofdstukken over „Psychological Factors in Change”, „the Initial Stage of Implementation” en „New Behaviour Patterns” wordt uitvoerig ingegaan op verschillende aspecten van het ombouw- en aanpassingsproces.

Ter afronding worden als laatste twee strategische factoren de *herziening van functie en taak der adjunct-leiding* en *organisatieprocedures ter ondersteuning van de introductie* behandeld. Op eerstgenoemde wordt de aandacht gevestigd, omdat de adjunct-leiders - de stafmedewerkers van de directie - zelf een belangrijk aandeel zullen moeten nemen in het verbreiden, toelichten en doen aanvaarden van de reorganisatie. Het zal dan ook „require considerable skill and effort on the part of the president to help his senior associates transform themselves from operating men into senior staff advisors, sharing a major responsibility with them for long-range plans and policies” ¹⁾. Eerst als de directie daarin volledig is geslaagd, kan zij verdere stappen doen. Daar deze een sleutelpositie inneemt in het reorganisatieproces, speelt de coöperatie van de adjunctleiders dus een belangrijke rol bij het introduceren der veranderingen. Met verschillende voorbeelden wordt toegelicht, hoe doorslaggevend het standpunt van deze medewerkers in bepaalde gevallen is geweest.

Met het weergeven van de verschillende strategische factoren, welke de effectiviteit van een reorganisatie beheersen, is de rode draad aangegeven, die door de in studie behandelde stof heenloopt. Het is in deze rubriek niet de plaats om tot een kritische boekbespreking te komen. Zij wil slechts de aandacht vestigen op nieuwe publicaties, die een bijdrage leveren tot beter inzicht in de hedendaagse bedrijfsproblemen. Omdat het boek zich concentreert op een factor die van doorslaggevende betekenis is bij het veranderen van organisaties, te weten „the actions that top management takes to alter and adjust their own attitudes and practices and to help others to adjust theirs” ²⁾, valt het in deze groep en verdient als zodanig aandacht in ruime kring.

¹⁾ t.a.p. blz. 137.

²⁾ t.a.p. blz. VIII.