

DE MATE VAN ORGANISATIE

door Ir. P. H. Bosboom

Iedereen kent de plezierige momenten waarin de gedachten worden beziggehouden met het probleem van een naderende vakantietijd.

De wereld staat open en er zijn duizenden mogelijkheden en manieren om de vakantie te besteden. Nadat vele oorden en reizen aandacht hebben gehad wordt er tenslotte een keuze gemaakt en liggen vakantieoord en tijd zo ongeveer vast.

Nu moet er nog een organisatorische keuze worden gedaan namelijk volgens welk principe de vakantie zal worden beleefd.

Er zijn namelijk drie principiële verschillende organisatievormen te onderscheiden voor het genieten van een vakantiereis.

Ten eerste het ondergaan van een door een reisorganisatie prima ontworpen en voorbereid plan inclusief reserveringen en betalingen. Ten tweede het genot van een zelf na studie in elkaar gezette en voorbereide reis.

Ten derde het genot van tenminste eens enkele weken zwerver te zijn, zonder doel zonder afspraken zonder tijd, met alleen de zon als makker.

Het is een kwestie van persoonlijke smaak, wat voor de één een gemak is, is voor de ander een knellende band. Wat voor de één een ontspanning is, is voor de ander een vermoeiende bezigheid.

Ziet men, en zo zijn er enkele gelukkigen, het verschil tussen vakantie en arbeid niet zo groot, dan bestaan de drie onderscheiden principes ook voor de arbeid.

En ook wanneer we heel serieus naar een stuk organisatiearbeid in een bedrijf kijken is de vraag gewettigd of dit stuk vooraf en van buitenaf georganiseerd moet worden. Of de leiding dit zelf zal doen, of dat het beter aan de improvisatie kan worden overgelaten.

Evenmin als bij de voorbereiding van de vakantie, kan voor dit bedrijfs onderdeel zo maar worden gesteld welk van de drie onderscheiden methoden tot het beste resultaat leidt.

In alle drie gevallen kan het predicaat „geslaagd” worden verworven zowel voor de vakantie als voor de bedrijfsorganisatie.

Het is overigens wel zo, dat men moet „kunnen” improviseren om daarmee een geslaagd resultaat te bereiken en dat men moet „kunnen” studeren om een goede voorbereiding te treffen en men de discipline moet hebben om volgens instructie te „kunnen” handelen.

De drie methoden houden dus wel verband met de mogelijkheden die in de mensen schuilen en de keuze kan er zelfs door worden bepaald.

Een reisorganisatie gaat inderdaad meestal uit van het gegeven dat mensen niet zelf moeten en kunnen denken. Een organisatiebureau doet soms hetzelfde.

Hiermede is de keuze *dan dus* bepaald maar of het uitgangspunt juist is valt te bezien.

Het wekt bij niet-insiders soms verbazing dat de interne organisatie van organisatie-adviesbureaus een zo primitieve indruk maakt. Dit is een gevolg van het omgekeerde uitgangspunt, namelijk dat de medewerkers van zo'n bureau zoveel kennis hebben van organisatieproblemen en technieken dat zij zeer wel en met goed gevolg kunnen improviseren. Natuurlijk past ook hier enige reserve en twijfel.

Het vorenstaande is bedoeld om vooral de aandacht te vestigen op het begrip „mate van organisatie”. Het is niet zo eenvoudig om aan te geven welke mate van organisatie een groep mensen behoeft om bepaalde doelstellingen te bereiken.

Het is ook niet waar, ook al wordt dat wel eens bepleit, dat er voor een bepaald type bedrijf afhankelijk van de grootte een soort standaardorganisatie zou bestaan. Dit hebben een aantal bedrijfsorganisaties in de na-oorlogse jaren met schade moeten ontdekken en ook een aantal met enthousiasme opgezette bedrijfsvergelijkingen zijn hierop gestrand.

De optimale mate van organisatie hangt af van een groot aantal factoren die bovendien in de tijd niet constant zijn, waardoor ook deze mate van organisatie in de tijd kan en moet veranderen.

Een volgende stelling die wel eens wordt verkondigd is hierdoor al evenmin juist, namelijk dat er in de tijd een achter elkaar schakeling zou bestaan van eerst improviseren dan zelf organiseren en dan met verdere verfijning laten organiseren.

Het kan zich zo wel voordoen maar het hoeft niet zo. Op het einde van de schaal van mate van organisatie ligt de heel ver geperfectioneerde. Dat is de organisatie die nauwelijks meer ruimte voor het toeval laat. Alles wordt in detail vooraf gepland, onderhoud en keuring is preventief, voor alles wat zich zou kunnen voordoen zijn procedures en regelingen getroffen.

Dit is zeker een mate van organisatie die bewondering afdwingt voor de diepgaande organisatorische kennis en de aandacht die eraan is besteed. Toch is het duidelijk dat hiermee tevens een verstarring is ontstaan. De mensen, die deze mate van organisatie ondergaan, zien langzamerhand de verbanden in het geheel niet meer. Zij handelen steeds naar eenzelfde gebruik in de wetenschap dat door dit handelen het geheel het beste wordt gediend maar zonder het inzicht waarom dit zo is en waarop dit is gebaseerd.

De grote vanzelfsprekendheid van de vorm van eigen interne organisatie en het jarenlang onveranderd voortduren ervan is een aantal bedrijven duur te staan gekomen en heeft in ons land een aantal ervan zelfs ten onder doen gaan.

Op een gegeven moment is een organisatie niet meer wendbaar omdat de mensen niet meer zouden kunnen werken in een ander verband. Op de snel veranderende eisen die van buitenaf komen kan het bedrijf onvoldoende snel reageren en het blijft in de competitie achter.

Dit euvel treedt minder ernstig op in de kleine bedrijfjes die soms een enorm aanpassingsvermogen hebben en evenmin in de zeer grote bedrijven die een heel dikke afschermende huid hebben tussen buitengebeuren en interne organisatie.

Het slachtoffer hiervan zijn in de eerste plaats de middelgrote bedrijven.

Voor de organisatiedeskundige moet organisatie dus een relatief begrip zijn. Er is een mate van nauwkeurigheid van taakverdeling en een mate van nauwkeurigheid van planning, controle van produktie- en tijdnormen enz.

Van verschillende zijden wordt er steeds weer op gewezen dat in de literatuur en vooral wanneer het beschrijvingen van organisatiemaatregelen betreft zo zelden de relativiteit van het gebrachte in de beschouwing wordt betrokken; met andere woorden, de randvoorwaarden niet worden genoemd.

Ditzelfde gebeurt regelmatig wanneer op zichzelf soms moeilijke beslissingsvraagstukken naar de operations research en vandaar naar de computer worden verwezen. Deze methoden leiden vaak vanzelf naar hoge nauwkeurigheid ook daar waar met onnauwkeurige gegevens en zelfs ten dele onbekende verschijnselen

moet worden gewerkt. Het kan goed zijn maar wanneer dat niet het geval zou zijn wordt dit vaak te laat gezien.

Voor alles en zeker voordat er een keuze wordt gedaan ten aanzien van de mate van organisatie moeten de bedrijfsdoelen helder zijn en moet er inzicht zijn in de noodzaak waardoor de bedrijfsdoelen in de tijd zouden kunnen veranderen en zo mogelijk zelfs in het tempo van deze veranderingen.

Er zijn produkten en markten waarvan met grote redelijkheid kan worden voorspeld dat zij in de komende tijden nauwelijks zouden kunnen veranderen. Het zal dan zinvol zijn de produktie voor een lange termijn een hoge organisatiegraad te geven.

Er zijn andere met een zo wisselend karakter dat improvisatie de enig juiste weg is. Daartussenin ligt een bijzonder groot gebied voor tussenoplossingen en bovendien behoeven middelgrote en grote bedrijven niet voor al hun onderdelen en organen eenzelfde mate van organisatie te hebben.

Het eerste doel van het organiseren is dus de keuze van de mate van organisatie voor het geheel en voor de onderdelen. Een enkel voorbeeld ter illustratie van zowel de noodzaak als wel de moeilijkheid van deze keuze.

In de loop van de jaren heeft zich in de organisatie van scheepvaartbedrijven langs natuurlijke weg een soort standaardisatie ontwikkeld. Er waren wel veel marktveranderingen doch niet van principiële aard. Thans echter, door het zelfstandige leven dat geïntroduceerde vervoersmiddelen zoals containers en opleggers gaan leiden, wordt de plaats van de scheepvaart in de markt opeens een geheel andere.

Dit stelt zodanige eisen aan de bedrijven dat een volkomen andere interne organisatie met een andere mate van organisatie onafwendbaar is. De situatie is echter nog zo onoverzichtelijk, biedt mogelijkheden zonder dat deze nog precies omschreven kunnen worden, dat alleen een bijzonder flexibele organisatie voorlopig op zijn plaats kan zijn, met een bewust gekozen mindere verfijning dan waaraan men was gewend.

Tussen de onderste en de bovenste sport van de ladder bestaat een grote afstand, dat is bekend. In het licht van deze beschouwing is deze afstand echter nuttig. Voor de man die onderin de organisatorische hiërarchie werkt is het bezit van veel kennis omtrent de relativiteit van het organiseren een remmende ballast. Voor hem geldt veelal dat zijn inzet het beste tot zijn recht komt en dat het bedrijfsdoel het beste wordt gediend wanneer hij is ingezet in een goed en vergaand georganiseerd onderdeel met bovendien een organisatie om zich heen van permanent karakter.

Zo niet echter de man bovenin. Hijzelf behoeft in zijn acties niet door een organisatie te worden gehinderd. Wanneer dat gebeurt is het uiteraard fout, maar zijn wendbaarheid is moeilijk op het bedrijf over te brengen.

Dit schept het vreselijke dualisme waarmee vele leiders van bedrijven en instellingen hebben te kampen.

Naar de ene kant zien zij de noodzaak in van snelle en flexibele activiteiten, aan de andere kant zien zij de noodzaak een bedrijf met hoge organisatiegraad achter zich te hebben. Hoe nadrukkelijker beide kanten worden nagestreefd hoe erger het dualisme wordt. De oplossing kan alleen worden gevonden in het aanbrengen van een semi-flexibele laag. De hoogste leiding heeft daarmee contacten en niet met de „gesmeerd lopende” bedrijfsonderdelen.

Hiermee raken we weer een punt van misverstand namelijk dat het een voordeel zou zijn wanneer een bedrijf „homogeen” georganiseerd is, dat betekent een min of meer zelfde mate van organisatie voor alle bedrijfsonderdelen. Een goed georganiseerd bedrijf mag echter op dit punt zelfs grote verschillen in de interne organisatie hebben.

Voor niet iedereen, ook binnen het bedrijf zelf, zal dit altijd duidelijk zijn, doch de doelstellingen en de flexibiliteitseisen van de onderdelen bepalen dit.

De mate van organisatie brengt een soort klimaat mee voor een onderdeel. Het samenwerken van mensen uit verschillende afdelingsklimaten geeft natuurlijk enige moeilijkheden. Dezelfde moeilijkheden die de hiërarchische lijn ook kent. Dit soort moeilijkheden kenmerken bijvoorbeeld ook een onderhoudsdienst in een bepaald bedrijf. Om deze redenen moeten in sommige gevallen onderhoudslieden per afdeling worden ingezet en in andere gevallen juist niet. Ook op dit punt dus weer een bewuste keuze en geen dogmatisme.

Het heeft vele voordelen per bedrijfsonderdeel de mate van organisatie te bepalen en ieder onderdeel daarmee een eigen en geëigende organisatie te geven. Dit brengt een zekere verzelfstandiging van de onderdelen met zich die ook de flexibiliteit van het totaal ten goede komt.

Het organisatorisch verband en dus de organisatie van het bedrijf als geheel krijgt hiermee wel enkele moeilijkheden op te lossen.

Het coördineren van afdelingen eist van de stafafdelingen begrip en inzicht en bovendien een voortdurend afwegen van de ruimte tot eigen beslissingen welke aan iedere afdeling moet worden gelaten.

Ook het samenwerken van de stafafdelingen vormt een onderwerp dat de leiding steeds weer zal moeten onderkennen. Het leidinggeven is niet zo rechtlijnig en eenvormig als boekjes op dat gebied het wel eens willen doen voorkomen. Van de leiding wordt veel inzicht en ook kennis van organisatie en bedrijf geëist om steeds de verschillende functionarissen goed te laten samenwerken.

De hoofdtrekken van de organisatie van een bedrijf zijn natuurlijk die van een lijn- en staforganisatie. Maar op meerdere gebieden loopt de staforganisatie door van boven tot beneden in de organisatie. In iedere laag kan de staftaak anders geaard zijn om per afdeling tot een optimale organisatie te komen.

Van de staftaken kan worden gesteld dat zij soms op het hoogste niveau wel een duidelijk adviserende functie hebben. Ook daar echter en zeer zeker lager in de organisatie zijn zij een deel van de leiding. Soms vormen staven met leider een leidinggevend team. Soms zijn er de afgesproken gebieden waarop de stem van een staffunctie doorslaggevend is. Daarmee komen ze in de bevelslijn terecht en daarmee is dan ook het heldere verschil tussen staf en lijn voor de theoretisch niet geschoolden wel verdwenen.

Zij drukken dit dan ook wel zo uit dat zij in de moderne organisatie meerdere bazen hebben. Het antwoord hierop luidt dan dat dit inderdaad zo is doch dat ze hiermee tevens een grotere verantwoordelijkheid hebben gekregen. Namelijk de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat het eigen werk voor alles in de doelstellingen van het geheel past en dat op zodanige wijze, dat de samenwerking van die meerdere „bazen” niet verstoord wordt. Dus geen blind volgen doch zonodig denken, terugmelden en overleggen.

De tijd dwingt om aan de keuze van de mate van organisatie aandacht te besteden. Het is waar, dat hiermee een element aan de organisatiekunde wordt toe-

gevoegd dat, hoewel niet nieuw, vele mensen toch wel eens vreemd voorkomt. Het maakt het werken op leidinggevende- en stafplaatsen soms wel moeilijker doch brengt ook vaak de werkelijkheid dicht bij mensen die voorheen wel eens een geïsoleerd denkbestaan binnen een bedrijf konden leiden.

De soms gepropageerde „eigen” verantwoordelijkheid, vaak misbruikt om zich vreemde problematieken van het lijf te houden, gaat meer en meer een gezamenlijke verantwoordelijkheid worden. Dit heeft dus een bewuste achtergrond om flexibeler te kunnen worden, het is echter ook een gevolg van het ingewikkelder worden van de interne organisatie die nog groter wordt door met meerdere maten van organisatie te gaan werken.

Verspreiden van de grondgedachten van de organisatie is een punt dat de komende tijd veel aandacht zal moeten vergen.

Bij deze kennis zal vooral ook het „waarom” van de organisatie ter sprake gebracht moeten worden. Het is daarbij niet nodig de veelal gebruikelijke terminologie te bezigen, om welke reden deze bijdrage dan ook zo eenvoudig mogelijk is gesteld. Niet bedoeld is hiermee te beweren dat de uitwerking van de organisatieprincipes eenvoudig zou zijn. Het blijkt zelfs bijzonder moeilijk de vele verbanden in de organisatie schematisch weer te geven.

Eenvoudige schema's behoeven steeds een uitvoerige toelichting om niet steeds weer aanleiding tot nieuwe misverstanden te geven.