

UIT DE LITERATUUR
ORGANISATIE EN LEIDING IN
GEOGRAFISCH GEDECENTRALISEERDE ONDERNEMINGEN

door Prof. Dr. H. J. Kruisinga

Het bedrijfsleven omvat vele ondernemingen waarin geografisch gedecentraliseerde bedrijfsvoering plaats vindt; sommigen bevinden zich reeds jaren in deze situatie en zijn in beleid en organisatie daaraan aangepast, vele echter hebben zich eerst tijdens en na de oorlog in de nationale, en internationale, sfeer gedecentraliseerd en staan nog onwennig tegenover de hiermee verbonden vraagstukken. Bij deze problemen neemt de invloed op de leiding en organisatie van het bedrijf een belangrijke plaats in. Welhaast zonder uitzondering wordt de topleiding regelmatig geconfronteerd met de vraag op welke wijze zij haar eigen arbeid in de organisatie als geheel het beste kan inrichten.

Daar dit onderwerp in de literatuur nog maar nauwelijks aan de orde is geweest, wijdde ik daaraan enkele jaren geleden een publicatie, waarin in het bijzonder de vraagstukken met betrekking tot de directievoering werden onderzocht. ¹⁾ Gezien de schaarse gegevens die over deze materie ter beschikking staan en het feit, dat tal van bedrijven gedecentraliseerd zijn en anderen nog dagelijks decentralisatie in enigerlei vorm overwegen, is het van belang de aandacht te vestigen op een zo juist verschenen werk, waarin dezelfde problematiek wordt behandeld. Het betreft hier een researchstudie van G. A. Smith, Jr, Professor in „Business Administration” aan de Harvard Universiteit, welke tot titel draagt „Managing Geographically Decentralized Companies”. ²⁾ Het boek vormt de verslaglegging van een onderzoek, dat zich over een periode van 25 jaar uitstreckte en zich speciaal richt tot de topleiders van geografisch gedecentraliseerde bedrijven. Zij zijn het, die veel tijd aan de organisatievraagstukken moeten besteden en daarbij gesteund zouden worden als er meer bekend was over de problemen waar anderen mee worstelen en de wijze waarop zij die hebben trachten op te lossen. Vaak moet er in en met de organisatie geëxperimenteerd worden. Uitwisseling van ervaring zou dit kunnen beperken en mede richting geven aan de reorganisaties.

Gedurende jaren heeft de schrijver het organisatorisch wel en wee van gedecentraliseerde bedrijven bestudeerd - en er zelf een actieve rol in gespeeld! - en komt thans met zijn observaties en conclusies voor het voetlicht. Niet, om panklare oplossingen aan de hand te doen, maar om aanbevelingen te formuleren, welke *“will help individual managements find their own best answers more easily, more quickly, and less painfully”*. ³⁾

In grote lijnen hebben de aanbevelingen waartoe schrijver komt betrekking op de volgende onderwerpen:

- “1. The need for thinking and talking precisely.
2. Choosing a pattern of organization.
3. Allocation of specific powers and authorities between headquarters and local units.

¹⁾ H. J. Kruisinga, Vraagstukken van directie-voering in geografisch gedecentraliseerde bedrijven, Leiden 1956.

²⁾ Geo. Albert Smith, Jr., Managing Geographically Decentralized Companies, Boston 1958.

³⁾ t.a.p. pag. 12.

4. Planning headquarters and branch organizations and relationships.
5. Finding and assigning the best people available for the specific positions created.
6. The role of the chief executive during the planning stage, and in the subsequent administration of the organization.
7. Handling human problems, both avoidable and unavoidable.
8. Developing and introducing new organization plans. 4)"

Als het besluit gevallen is om in de uitvoering te decentraliseren, is de eerstvolgende stap het kiezen van de hoofdlijnen van de organisatievorm: nl. of de onderscheiden functionele hoofdassen, de verschillende producten of productgroepen, de vestigingen dan wel een combinatie van deze drie groeperingsmogelijkheden de basis moeten vormen. Een hoofdthema van het boek vormt deze problematiek niet. Het beperkt zich tot een aantal overwegingen die meestal in het geding komen. De meeste der behandelde organisaties zijn georganiseerd naar geografische eenheden niettegenstaande bij deze structuur méér echelons aan de hiërarchische ladder worden toegevoegd en het communicatievraagstuk verder wordt gecompliceerd.

De verschillende vraagpunten welke om een oplossing vragen, moeten in een logische volgorde worden afgehandeld. Vóórdat de organisatiestructuur in detail kan worden uitgewerkt, moet de leiding overwegen en beslissen welke bedrijfsbesluiten het beste in de centrale genomen kunnen worden en welke op lokaal niveau. En dat is nog maar een eerste stap. Alle hoofdfuncties moeten in hun samenstellende onderdelen worden gesplitst en deze moeten vervolgens worden verdeeld over het hoofdkantoor en de onderscheiden vestigingen. De auteur wijst er met nadruk op, dat in deze fase van de reorganisatie de vier aspecten van leiding, t.w. "*power to perform, to supervise, to coordinate and to control*" afzonderlijk over de leidinggevende niveaus moeten worden verbijzonderd. Meestal immers, zal de leiding van bepaalde functies verdeeld zijn over hoofdkantoor- en lokale staf en is vlijmscherpe afbakening van ieders prerogatieven vereist. Werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd ("*performed*") op het ene niveau, maar "*supervised, coordinated, or controlled*" op het andere. Een oneindig aantal verschillende regelingen is hier denkbaar, en het uitselecteren van de meest passende is noodzakelijk voor het verkrijgen van een „eerlijk”, en goed functionerend, organisatiepatroon.

De volgende stap betreft het bepalen van het aantal leidinggevende posities in hoofdkantoor en vestigingen en het beschrijven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het behoeft geen betoog, dat dit werk zo nauwkeurig mogelijk moet worden gedaan. Vervolgens moet beslist worden „wie” „wat” zal gaan doen: het aanwijzen van de functies. Zonder twijfel is dit een kritisch moment in de reorganisatie. Als de beschikbare mankracht is gesteld tegenover de ontworpen posities, kan worden vastgesteld of voor bepaalde functies buitenstaanders zullen worden aangetrokken, dan wel, dat het organisatieplan op bepaalde onderdelen zal worden gewijzigd om het te doen aanpassen aan de beschikbare mensen.

De uitvoering volgen, en weten wat er in het bedrijf omgaat, is een essentiële verantwoordelijkheid van de topleiding. Terwijl haar leden vrij gemakkelijk op de hoogte kunnen blijven van wat er omgaat in het hoofdkantoor, is dat voor hen veel moeilijker ter zake van de lokale uitvoering. Vandaar de noodzaak van frequente bezoeken, rapportages en verslagen.

4) t.a.p. pag. 157.

'Two-way discussions and explanations are indispensable for control' - en voor goede communicatie. ⁵⁾

De menselijke problemen welke zich in geografisch gedecentraliseerde ondernemingen voordoen, zijn in twee groepen verdeeld; dié spanningen, welke practisch onvermijdelijk zijn en dié, welke in belangrijke mate kunnen worden gemitigeerd. De behandeling van deze beide groepen vormt wel het meest sterke, en tevens ook meest leerzame, gedeelte van het boek. Tot de eerstgenoemde groep van spanningen rekent de schrijver de wrijvingsweerstand en het manoeuvreren voor positie tussen hoofdkantoor- en lokale staf, en de onenigheid en verwarring tussen de leden van deze groepen over het punt wie de bevoegdheid inzake bepaalde aangelegenheden behoort toe te vallen. Bovendien doen zich onvermijdelijk spanningen voor als functionarissen gevraagd wordt posities te bekleden welke, al dan niet schijnbaar, een verandering in status inhouden; een moeilijkheid welke zich ook vaak voordoet als functionarissen worden overgeplaatst van een vestiging naar het hoofdkantoor. Tenslotte is er het probleem van het beoordelen van adjunct-leiders in situaties waarin een duidelijke maatstaf ontbreekt. Vooral ten aanzien van de plaatselijke leiding doet zich dit vaak voor.

Betere kansen om te worden afgezwakt hebben dié menselijke problemen, welke het gevolg zijn van foutieve functieverdeling tussen hoofdkantoor en vestigingen, onvolledigheid in de bevoegdheidsdistributie, of resulteren uit fouten in de personeelsbehandeling. Het wekken van onjuiste verwachtingen door slordig of verkeerd taalgebruik in directie-directieven en toespraken, de weigering om de organisatie aan te passen aan beschikbare, speciale, bekwaamheden, het pogen om personeel aan onjuiste standaards te meten, alsmede het verwachten van snel handelen in situaties die de grootste behoedzaamheid en manoeuvreergeduld eisen, zijn verdere voorbeelden van spanningen welke door de topleiding moeten, en kunnen, worden voorkomen.

Het ontwikkelen en introduceren van nieuwe organisatieplannen kan in verschillende fasen worden onderverdeeld, t.w.

1. "getting advice and helpfull information.
2. experimenting in a limited area.
3. explaining changes to members of the organization.
4. coping with emotional resistance to change.
5. moving slowly, and stressing the tentative nature of new plans." ⁶⁾

Het verkrijgen van de opinie van functionarissen op lagere posten in de organisatie, werkt in verschillende opzichten voordelig: het maakt waardevolle informaties beschikbaar, het creëert beter begrip voor de reorganisatieplannen op de lagere niveaus en schept daardoor voor hen een betere ontvangst bij de invoering.

Een andere manier om personeel bekend en vertrouwd te maken met doel en strekking van een organisatiewijziging is, om de reorganisatie door te voeren in één van de vestigingen en deze dan als proeffabriek en oefenterrein te gebruiken. Hetzelfde zal waarschijnlijk ook bereikt kunnen worden door een goed georganiseerd stel voordrachten en cursussen, waarmede de nieuwe organisatie wordt voorgesteld en doorgesproken. Veel misverstand en wanbegrip kan op deze wijze worden voorkomen, vóórdat het een schadelijke omvang kan gaan aannemen en tot daadwerke-

⁵⁾ t.a.p. pag. 163.

⁶⁾ t.a.p. pag. 165.

lijke spanningen leidt. De teneur van al deze suggesties is, dat verandering van de organisatie altijd een *tijdrovende aangelegenheid* is, daar anders *verstandelijke* en *emotionele aanvaarding* door de leden niet verwezenlijkt wordt.

Voor hen, die in, of door, hun werkkring in aanraking komen met geografische decentralisatie in de bedrijfsvoering is het boek van Smith zeker de moeite van het lezen waard. En dat niet zozeer om de analysediepte, dan wel om de vele organisatie „wijsheid” die het bevat. Het houdt bovendien iedere geïnteresseerde duidelijk voor, dat men bij decentralisatie moet accepteren, dat men in de organisatie met *onvermijdbare* wrijvingsweerstand komt te zitten. Het enige wat men daar nog aan kan doen, is mensen te kiezen, met een zodanige psychische robuustheid en evenwichtigheid, dat de spanningsvelden acceptabele grenzen niet overschrijden.
