Een kaartenhuis van spreadsheets

Onder de titel *Van IT, de dingen die voorbijgaan* hield de Studievereniging Bestuurlijke Informatiekunde Tilburg maart jongstleden een lustrumcongres. Eén van de thema's was de huidige trend naar decentralisatie: opsplitsing van een grote centrale organisatie in kleine eenheden met veel eigen verantwoordelijkheid.

E. Wintzen, de éminence grise van decentralisatie in Nederland, die ondermeer gestalte gaf aan de cellenstructuur van BSO(/Origin), verhaalde smakelijk over de problemen van grote centrale organisaties en hun IT-systemen, geïllustreerd door schitterende cartoons. De inhoud van zijn verhaal bracht echter naar mijn smaak weinig nieuws. Dat mensen in grote organisaties vooral met elkaar bezig zijn en niet met de klanten, is nauwelijks nieuw of opzienbarend. Wil je als afdeling wat betekenen in een grote organisatie en dingen voor elkaar krijgen, dan moet je knokken om de macht en veel overleggen over de hulpmiddelen – dat kost tijd en energie die niet ten goede komen aan je klanten. Decentralisatie is de heilige koe van vandaag, maar mag geen doel op zich zijn. Men ziet decentralisatie als een middel om te lange communicatielijnen te verkorten en om de communicatie te verbeteren, zodat iedereen beter weet wat hem te doen staat. In een kleine groep kent iedereen elkaar en is het werk eenvoudiger te coördineren. Echter, computers kunnen ook in een grote organisatie de communicatie tussen mensen enorm verbeteren, dat bewijst de groei van interne elektronische post en bulletinborden bij multinationals.

Met zo'n communicatiesysteem kan men binnen een groot bedrijf snel consensus bereiken over technische vragen en informatie. Zoiets is uiteraard ook mogelijk tussen managers, maar aan organiseren zit meer vast dan communicatie alleen. Aangezien niemand meer alleen iets voor elkaar kan krijgen, moet je met veel anderen samenwerken en overleggen wat wanneer gedaan moet worden. Het is moeilijk dit werkoverleg via elektronische communicatie te laten plaatsvinden, omdat alles keihard in bestanden wordt vastgelegd. Dat maakt het moeilijk of zelfs onmogelijk om elektronisch te onderhandelen, want dan moet je erg goed op je woorden passen! Vandaar waarschijnlijk dat men de voorkeur geeft aan decentralisatie: kleine eenheden, die zelf kunnen beslissen wat ze wel en niet doen, en hoe en wanneer.

Decentralisatie betekent opdeling van een grote centrale organisatie in kleine zelfstandige eenheden, elk met eigen winstverantwoordelijkheid. Volgens organisatiegoeroes als Tom Peters heeft dat de toekomst. Men creëert een grote marktplaats van zulke eenheden, die vrij zijn elkaar of externe, zelfs een directe concurrent, in te huren. Door samenwerking met de concurrenten op bepaalde gebieden ben je er zeker van dat een eenheid bijblijft. De toetssteen wordt prijs en levertijd: ik wens die kwaliteit, wie kan me het best helpen? Het idee is dat het vrije marktmechanisme er dan automatisch voor zorgt dat het geheel zo efficiënt mogelijk werkt. Tenminste, efficiënt in termen van geld, want de interne of externe verrekenprijs bepaalt de keuze. Natuurlijk is geld belangrijk op de korte termijn, maar gaat het om geld alleen?

De vraag stellen is haar beantwoorden. Men moet ook een balans vinden tussen het effect op de korte- en op de lange termijn. Om straks een nieuwe programmeertechnologie te kunnen benutten, moet men nu een verliesgevend leerproject starten. Om de markt voor een nieuw toepassingsgebied aan te boren, moet men gewoon beginnen, zonder veel kans op winst. Door te kijken naar de centjes alleen, kiest men wellicht voor outsourcing, waardoor anderen de ervaring opdoen die u zelf later broodnodig hebt. Strategisch management is een relatief nieuw onderwerp, maar de succesvolle zakenmensen hebben altijd al de juiste strategische beslissingen genomen, anders hadden ze geen succes gehad.
Toch bekruipt me meer en meer het gevoel dat in bedrijven de spreadsheet welig tiert wat betekent dat men zich vooral met geld bezighoudt. Dit betekent dat men probeert een project financieel te optimaliseren, het uiterste eruit te halen door precieze manipulatie van alle mogelijke variabelen. Een Nederlands spreekwoord zegt dat wie het onderste uit de kan wil hebben, het lid op de neus zal krijgen dat zou hier ook best het geval kunnen zijn! Het is mooi en indrukwekkend om te kunnen zeggen dat je iets helemaal hebt doorgerekend en geoptimaliseerd, maar dan kan het uiteindelijke resultaat alleen maar tegenvallen beter zal het waarschijnlijk niet worden. Ik heb wel eens horen spreken van de vloek die PC's over het bedrijfsleven hebben uitgestort: door steeds preciezere spreadsheetberekeningen vallen de uiteindelijke bedrijfsresultaten steeds vaker tegen. Door alles optimaal op elkaar af te stemmen, bouwt men een steeds complexer kaartenhuis, dat bij de minste of geringste afwijking in elkaar stort. Door zich sterker te concentreren op computers en papieren berekeningen, rekent men zich bovendien steeds vaker rijk en verliest men het contact met de werkelijkheid. Dat is misschien uiteindelijk het winstpunt van decentralisatie: verhinderen dat er een groot, wankel en complex kaartenhuis van plannen wordt gebouwd. Een centrale visie als algemeen sturend mechanisme is nodig, naast de lokale bevoegdheid om de zaken naar eigen goeddunken te regelen net als een groot informatiesysteem dat in kleine, onafhankelijke delen wordt opgesplitst. Echter, ook bij decentralisatie is het zaak de bevoegdheden goed te verdelen. Hoe dat het best kan gebeuren, werkte Wintzen helaas niet uit. Misschien is het juist goed om de decentralisatie niet te optimaliseren; anders wordt wellicht weer een kaartenhuis van spreadsheets gebouwd.

Hein van Steenis (Computable 27 mei 1994)