

Onrustwekkende signalen van de VRT

De besparingsplannen bij de openbare omroep (DM 12/1) doen bij management-professor Marc Buelens de wenkbrauwen fronsen: 'Mijn laatste krantenknipsels over de openbare omroep wijzen in de richting van afslanken en centraliseren. Dat gaat twee keer de gevaarlijke kant uit.'

Ter illustratie voor mijn lessen heb ik drie grote knipselmappen: voor leiderschap, besluitvorming en organisatie-theorie. De map organisatie-theorie valt dunnetjes uit, met hier en daar iets rond 'matrixorganisatie', maar vooral gestoffeerd met onderwerpen als 'reorganisatie' en 'herstructureren'. In die map zit nu ook de VRT, die het mes zet in haar topstructuren.

Organisatie-theorie is een notoir onrijp vak. De notie 'organisatiemix' bestaat niet eens, het is een gebied waar men als het ware pannenkoeken bakt uitsluitend met bloem ('bedrijfsstructuren'), uitsluitend met gist ('bedrijfscultuur') of uitsluitend met eieren ('bedrijfsprocessen'). Het is dan ook een gebied dat stijf staat van de modes, waarbij de slinger onbepert kan doorslaan van matrix naar cluster, van lerende organisatie naar omgekeerde piramide, van afslanken naar business unit management. Om kort te gaan: op basis van theoretische modellen kun je de VRT moeilijk verwijten dat ze nu of in het verleden 'verkeerd' heeft beslist, gewoonweg omdat er geen consensus bestaat over de 'juiste' organisatie. Voor elk wat wils. In ieder geval is de daadkracht, de snelheid en blijkbaar ook de helderheid van de nieuwe structuren een positief gegeven.

Toch heb ik in mijn knipselmap enkele uitroeptekens aangebracht bij de artikels over de VRT. Organisatiedeskundigen kennen de parabel van de reor-



MARC BUELENS

waarschijnlijk voor eenzijdige benaderingen van creatieve bedrijven. Buelens is hoogleraar management aan de Vlerick Leuven Gent Management School.

ganisatie van het symfonisch orkest van Montreal, waar een junior consultant na twee dagen observatie adviseerde om enkel de drie beste violisten over te houden en hun muziek elektronisch te versterken en om in de naam van 'job enrichment' de hobo-speler ook de triangel te laten bedienen. Het advies laat zich samenvatten in een beeld: 'Wie enkel over een hamer beschikt, begint overal nagels te zien'.

Vakjes invullen

Wat ons ook wat verontrust bij de openbare omroep is de eenzijdige nadruk op organogrammen, waarbij men - als we de krantenberichten mogen geloven - een aantal vakjes is getekend. Nu enkel nog 'invullen'. Het gemakkelijkste is overduidelijk achter de rug: je kunt elke organisatie binnen de twee uur reorganiseren. Dat is niet meer dan enkele lijnen trekken. Papier is verduidelijk - zelfs de grootste ongerijmdheden kan men opschrijven. Het echte organisatie-werk moet dan nog beginnen.

De VRT behoort tot de creatieve industrie. Nu heeft elke sector een welbepaalde 'operationele logica'. Een bank die goedkoper

ontleent dan zelf leent, zal niet lang bank blijven. Welke logica speelt in een mediabedrijf? In ons rapport, 'Spelers uit de televisiesector getuigen: een verkennende studie in de creatieve industrie', hebben we de kenmerken van operationele logica van de creatieve sector samengevat onder de noemer van 'gedisciplineerd pluralisme' (www.vlerick.be/ml/2972).

Laten we dit begrip toelichten. Met 'gedisciplineerd' bedoelen we niet de kadaverdiscipline van het leger, maar de discipline van de professional. Het vakmanschap, zeg maar. Nu nog refereert men aan het vakmanschap van de cameraploegen van het BRT-programma *Echo*. Iedereen weet dat Mark Uytterhoeven een ijzeren 'discipline van het vak' heeft: Persoonlijke problemen, politieke spelletjes, en nepotisme maken die discipline stuk. Reorganisaties zoals die nu plaatsvinden spelen in dezen

modellen gericht op doe-organisaties. Als je die principes erin hamert bij 'denk'- of 'bedenk'-organisaties krijg je vreemde boemerangeffecten. Plots verdwijnt de spontane samenwerking, de fierheid op het werk, de inspirerende vonk. Dan verdwijnt de discipline van de vakman en wordt die vervangen door 'Key Performance Indicators', 'Balanced Scorecards' en, oh horror, 'Pay for Performance'. Allemaal Engelse termen die erop wijzen dat als de mensen zichzelf niet kunnen sturen, 'iets' het in hun plaats moet doen. En je hoeft echt geen organisatiedeskundige te zijn om te beseffen dat je dan alle creativiteit monddood hebt gemaakt. En dat wens ik de VRT echt niet toe. Daarvoor maken ze veel te goede radio en tv.

Naast de aangekondigde ont-slagen dreigt ook een te sterke neiging naar centralisatie en verhoopde schaafeffecten de open-

Big is beautiful: dat geldt misschien voor assemblagebedrijven, maar waarschijnlijk niet voor de VRT

met vuur: ze zijn nooit 'onschuldig'. 'Pluralisme' is het tweede luik in de creatieve sector. Als we rond de reorganisatie lezen 'alle neuzen in dezelfde richting' dan moet ik denken aan de neuzen van de bodyguards rond een president. Als die in dezelfde richting wijzen, is de president binnen de 24 uur dood.

Waar moet de VRT in de toekomst naar toe? Mijn krantenknipsels over de openbare omroep wijzen in de richting van afslanken (1) en centraliseren (2). Dat gaat twee keer de gevaarlijke kant uit.

De meeste standaardmodellen rond reorganisatie hebben het over 'het mes erin', 'afslanken', 'alle neuzen...'. Maar dat zijn

bare omroep meer kwaad dan goed te berokkenen. Big is beautiful: dat geldt misschien voor assemblagebedrijven, maar waarschijnlijk niet voor de VRT. Als je extreme creativiteit zoekt, moet je net zeer decentraal te werk gaan. Het is daarom dat er extern een Woestijnvis bestaat. Daarnaast vraagt het maken van gewoon steengoede programma's ook voldoende autonomie en kleinschaligheid in eigen huis. Via cellenstructuren kan men gemakkelijk én groot én kleinschalig zijn.

Zin voor de complexiteit achter creatieve bedrijven: ik wens het iedereen, de bazen van de openbare omroep en de politici, van ganser harte toe.

