

# BEDRIJFSBELEID, ORGANISATIESTRUKTUUR EN BEMANNING

door H. Reinoud

In een voorgaande beschouwing <sup>1)</sup> werd aandacht besteed aan het wezen van het bedrijfsbeleid en de behoefte aan beleidsvorming. Daarbij werden reeds enige algemene opmerkingen gemaakt over het inbouwen van beleidsconcentratie. Op deze problematiek zal thans nader worden ingegaan door de samenhang tussen bedrijfsbeleid en organisatiestructuur, in het bijzonder de structuur van de leiding, te onderzoeken. Voorts zal een korte beschouwing worden gewijd aan de bezetting van beleidsfuncties.

Beleidsconcentratie eist:

1. dat de leiding van een bedrijf het grote belang van verbijzondering op beleidsvraagstukken onderkent;
2. een zodanige arbeidsverdeling, dat bepaalde organen en/of functionarissen zich regelmatig op beleidsvorming kunnen concentreren;
3. persoonlijke geschiktheid voor beleidsconcentratie;
4. dat de daarvoor aangewezen functionarissen ook werkelijk hun tijd en kwaliteiten aan beleidsvorming besteden.

Bij deze opsomming moet vooral in het oog worden gehouden, dat hier sprake is van *complementaire* en niet van alternatieve voorwaarden. Alleen wanneer op bevredigende wijze aan al de hier genoemde voorwaarden is voldaan, zijn de kansen voor beleidsconcentratie gunstig.

Wat de eerste voorwaarde aangaat, aan de behoefte aan beleidsvorming op langere termijn is een groot deel van mijn vorig artikel gewijd. Gelijk daar uiteenzet, wordt deze behoefte thans door de bewindvoerders van tal van *grote* bedrijven gevoeld. De moeilijkheid is evenwel, dat velen geen kans zien daarin op adequate wijze te voorzien. Leaders van *kleine* en tal van *middelgrote* bedrijven daarentegen geven zich veelal niet of zeer onvoldoende rekenschap van de noodzaak om aandacht te schenken aan mogelijke toekomstige ontwikkelingen in hun bedrijf en bedrijfstak en in verband daarmee te treffen voorzieningen.

De tweede voorwaarde heeft betrekking op een doelmatige, op beleidsvorming gerichte organisatiestructuur. Te dien aanzien zijn er verschillende alternatieve mogelijkheden.

1. Aan een aantal functionarissen kan de opdracht worden gegeven zich in het bijzonder met de aanpassing van doeleinden en gedragslijnen bezig te houden. Dit kan op verschillende wijzen geschieden, bijv. door een opdracht in algemene zin of door de instelling van een commissie(s) voor een of meer specifieke beleidsonderwerpen. Wanneer de betreffende functionarissen zich echter ook met uitvoeringswerkzaamheden moeten bezighouden ontstaat bijna altijd een probleem. Uitvoeringswerkzaamheden aan de top betreffen veelal belangrijke aangelegenheden en hebben daarom de neiging een zeer groot aandeel van de aandacht en tijd te usurperen. Het gevolg daarvan is, dat zij de beleidsactiviteiten bij voorbaat verdringen. Met verwijzing naar de uit de geldtheorie be-

<sup>1)</sup> Het Bedrijfsbeleid; MAB juli 1961. De titel van mijn artikel is in het Engels vertaald met „The business management”. De lezer zal wel begrepen hebben, dat „Policy and policy formulation” een betere weergave van het begrip bedrijfsbeleid is.

kende wet van Gresham spreken March en Simon in dit verband van Gresham's Law of Planning: „Daily routines drive out planning”.<sup>2)</sup> Met een variant hierop zou men kunnen zeggen: „Daily routines always drive out policy formulation”.

2. Tegen de overstroming door uitvoeringswerkzaamheden kan een dam worden opgeworpen door over te gaan tot nadrukkelijke separatie van werkzaamheden. Het eenvoudigst is dit voor specialistische stafarbeid. Door de stafwerkzaamheden zo dicht mogelijk aan de uitvoeringswerkzaamheden op de lagere echelons te hechten wordt voor de directie-staforganen de weg vrij gemaakt om tijd en capaciteiten aan beleidsvraagstukken te besteden.<sup>3)</sup>
3. Moeilijker is een soortgelijke maatregel voor degenen, die met de algemene directievoering zijn belast of voor de specifieke operationele leiders. De voor de hand liggende oplossing is, dat zij er voor zorgen over goede medewerkers te beschikken, die hun zoveel mogelijk van het relatief minder belangrijke werk ontlasten.

Dit kan geschieden door vergaande delegatie in de lijn en/of door het aanstellen van een of meer assistenten (assistants-to):

- a. Vergaande delegatie in de „lijn” levert twee problemen op. Allereerst blijkt vergaande delegatie de huidige wijze van leiding geven en vorming van plaatsvervangers<sup>4)</sup> in vele bedrijven een moeilijk te realiseren doelstelling. Het ligt buiten het bestek van dit onderwerp om op deze problematiek in te gaan.

In de tweede plaats blijft bij deze oplossing beleid en uitvoering in een en dezelfde functie verbonden, met de gesignaleerde bezwaren van dien.

- b. Wat betreft het aanstellen van een of meer assistenten zijn er in principe twee mogelijkheden. De assistent wordt belast met *algemeen* adviserende arbeid ten behoeve van het *uitvoerende* element of wel juist ten behoeve van het *beleids*element in de taak van zijn chef. Aangenomen wordt uiteraard, dat hij de vereiste kwaliteiten daarvoor bezit.

In principe verdient de eerste oplossing, waarbij dus het beleidswerk aan de chef toevalt, de voorkeur. Omstandigheden, bijv. het ontbreken van de nodige eigenschappen bij de chef om op langere termijn te denken en vorm te geven aan de toekomst, kunnen de tweede oplossing de next best doen zijn. Daarbij valt evenwel te bedenken, dat een chef die zelf niet voldoende beleids„minded” is, moeilijkheden zal hebben om beslissingen te nemen over de voorstellen, die zijn beleidsassistent hem voorlegt en vooral om deze beslissingen tot leven te wekken. Het is daarom ook dat de eerste oplossing waar mogelijk te prefereren is.

De bezwaren tegen *beide* constructies zijn, dat - naar de ervaring leert - ook hierbij de beleidsarbeid toch onvoldoende tot zijn recht komt. De betreffende leider blijft direct verantwoordelijk voor het geheel, moet in de hoogste leiding de voorstellen en problemen over uitvoeringswerkzaam-

<sup>2)</sup> March and Simon: Organizations; New York-London 1958, blz. 185.

<sup>3)</sup> De allocatie van stafwerkzaamheden zo dicht mogelijk bij de uitvoeringswerkzaamheden waarop zij betrekking hebben, heeft uiteraard nog meerdere voordelen.

<sup>4)</sup> Veelal is van werkelijke voorbereidende vorming nauwelijks sprake.

heden toelichten, zich er daardoor tevoren in verdiepen, wordt over deze werkzaamheden intern en extern geraadpleegd, enz.

De dingen van de dag zijn zeer usurperend en laten ook bij de aangegeven constructies in vele gevallen meestal onvoldoende mogelijkheid voor beleidsvorming. Als een eerste stap naar bewuste beleidsvorming kunnen beide voorzieningen echter van betekenis zijn.

4. In verband met evengenoemde bezwaren ziet men de laatste jaren in de praktijk in toenemende mate pogingen om voor topfunctionarissen de band tussen beleids- en uitvoeringsarbeid a.h.w. door te snijden en daardoor hun tijd en bekwaamheden vrij te maken voor beleidswerkzaamheden.

Ter nadere toelichting diene als voorbeeld een directie bestaande uit drie leden, die ieder tevens de leider zijn van een drietal hoofdafdelingen, waarover de totale activiteiten van het bedrijf in eerste instantie zijn verbijzonderd. Men zou van deze directeuren kunnen zeggen, dat zij beleidsdirecteur en uitvoeringsdirecteur in enen zijn. Door deze twee deelfuncties nu in beginsel radicaal te scheiden kan een verbetering ontstaan. Voor de uitvoeringswerkzaamheden moeten dan aparte (uitvoerings)directeuren worden benoemd, die echter niet meer aan een van de directeuren rapporteren maar aan de directie in haar geheel. Het is dus de directieraad - een of meerdere malen per week bijeenkomend - die beslissingen neemt en deze beslissingen - via het secretariaat - aan de betreffende uitvoeringsdirecteur doet mededelen. <sup>5)</sup> Het aantal uitvoeringsdirecteuren behoeft uiteraard niet gelijk te zijn aan het getal beleidsdirecteuren; het kan kleiner of groter zijn. De evengenoemde vorm van beraad en beslissing - door de directie in haar geheel - houdt niet in, dat rechtstreeks contact tussen beleids- en uitvoeringsdirecteuren dient te verdwijnen. Contact moet er blijven bestaan, maar het krijgt een andere vorm en inhoud.

De beleidsdirecteur heeft bij deze constructie meer tijd om zich met beleidsvraagstukken bezig te houden, de daartoe waardevolle externe en interne contacten te onderhouden, waarvoor hij voordien geen gelegenheid had, enz. Tot deze laatste behoren ook bezoeken aan belangrijke onderdelen van het bedrijf en hun leidende echelons.

De combinatie beleids- en uitvoeringsdirecteur heeft bij vele bedrijven tot gevolg, dat directieleden zelden meer in hun bedrijfsonderdelen komen - behalve bij sight-seeing tours met gasten - en daardoor belangrijke en onvervangbare eerstehands informatie over allerlei onderdelen ontberen. <sup>6)</sup>

In mijn eerste artikel vermeldde ik reeds, dat beleid en uitvoering relatieve begrippen zijn. Dat blijven zij ook in de zoeven beschreven conceptie. Een aldus gestructureerde beleidsdirectie zal zich niet geheel aan de uitvoeringssfeer kunnen onttrekken. Dat blijkt reeds uit het feit, dat de uitvoeringsdirecteuren haar periodiek beslissingen over belangrijke uitvoeringsvraagstukken zullen voorleggen. De omstandigheden kunnen voorts medebrengen, dat zij periodiek bepaalde problemen, die min of meer in de uitvoeringssfeer liggen, grondig

---

<sup>5)</sup> Zie o.a. Holden, Fish and Smith: Top management organization and control; 7e druk, enlarged edition 1948, blz. 24 e.v., waar uitvoeriger op deze materie wordt ingegaan.

<sup>6)</sup> In een grootbedrijf met 16 fabrieken en verkoopkantoren bleken vier van de vijf directeuren de laatste 20 maanden geen van deze onderdelen te hebben bezocht.

Willen de bedoelde contacten doelmatig verlopen, dan wordt men overigens al spoedig gewikkeld in het moeilijke vraagstuk van de passeercontacten. Dit is echter een probleem apart.

onder ogen moet zien (re- of devaluatie, loon- en prijsstop, bestedingsbeperking, tijdelijke belastingmaatregelen, enz.). Maar in zijn geheel genomen biedt de omschreven constructie en procedure toch een aanmerkelijke verbetering van de mogelijkheden tot beleidsconcentratie. Met de bovenvermelde veranderingen gaat meer dan eens ook een naamsverandering gepaard. De met de uitvoering belaste functionarissen worden directeuren genoemd terwijl de beleidsdirectie voortaan wordt aangeduid met Raad van Bestuur e.d.

5. Er zijn, uitgaande van de sub 4 vermelde gedachtengang, ook tussenoplossingen - met hun voor- en nadelen - mogelijk, bijv. in de directie treden naast enige „ongedeelde” directeuren een of meer beleidsdirecteuren op. Voorts ziet men soms de reorganisatie van de directie gepaard gaan met nevenconstructies, bijv. de uitvoeringsdirecteuren of enigen van hen worden onder een coördinerende functionaris geplaatst waarvoor allerlei benamingen bestaan: general manager, directeur hoofdbedrijfsgroep, e.d.

Hierboven kwam enige malen het relatieve karakter van de onderscheiding beleid - uitvoering ter sprake. Dit komt ook tot uitdrukking in de taak van de uitvoeringsdirecteur. Al ligt zijn werkterrein in de uitvoering, hij zal uiteraard toch in een of andere vorm zijn bijdrage in de beleidsvorming ten behoeve van de beleidsdirectie geven (moeten geven); bovendien is het zijn, allermint eenvoudige, taak beleidsbeslissingen nader in de uitvoerings sfeer te vertalen. Groeit het bedrijf zeer sterk, dan zal in de arbeid van de uitvoeringsdirecteur het beleidselement eveneens toenemen. Bij zeer grote ondernemingen ziet men deze directeuren dan ook tot beleidsdirecteuren uitgroeien, zij het van een andere orde dan hun bovengeschikten.

Behalve met financiële compensatie gaat dit meer dan eens met wijziging van statussymbolen, o.a. van titulatuur, gepaard.

In deze grote ondernemingen voltrekken zich voorts binnen de beleidsdirectie weer allerlei voorzieningen in de vorm van duurzame of tijdelijke commissies, e.d. Het komt voor dat dergelijke verbijzonderingen een bijzonder karakter hebben, bijv. de formele constitutie van een senioren groep of van representanten van een bepaalde aandeelhoudersgroep, soms met meervoudig stemrecht bij bepaalde beleidsbeslissingen. Er zijn thans ook in ons land verschillende voorbeelden van dergelijke Raden van Bestuur. Een van de oudste is, meen ik, de Raad van Bestuur van Philips (12 leden), die een formeel geconstitueerd presidium kent (5 leden). De leden van dit presidium voeren de titel president en vice president en hebben ieder twee stemmen; de andere leden elk een stem.

6. In sommige gevallen blijkt ook de sub 4 en 5 getroffen constructie nog niet bevredigend te werken. De dam die tegen opstuwung van relatief minder belangrijke arbeid wordt opgeworpen, blijkt toch na verloop van tijd scheuren en gaten te vertonen, waardoor de hoogste leiding in haar essentiële taken belemmerd wordt. In verband daarmee zijn vooral de laatste tijd twee voorzieningen waar te nemen. Allereerst worden de beleidswerkzaamheden in een aparte vennootschap geconcentreerd, die veelal tevens als holding company dienst doet. De relatief minder belangrijke zaken worden dan alle in de dochtermaatschappijen verricht. <sup>7)</sup> Deze verdergaande afgrenzing van beleids-

---

<sup>7)</sup> Ik verwijs hierbij naar mijn artikel „In gesprek met Amerikaanse organisatiedeskundigen” in het MAB van oktober 1958, blz. 379, over de desbetreffende structuur annex rechtsvorm bij de Standard Oil Company of California.

en uitvoeringsactiviteiten middels afzonderlijke rechtsvormen schijnt goed te voldoen.

7. Een tweede voorziening houdt verband met de omstandigheid, dat beleids- en uitvoeringswerkzaamheden ook na een der bovenvermelde wijzen van segregatie veelal in hetzelfde gebouw of gebouwencomplex blijven uitgeoefend. Deze „gecombineerde” omgeving en de vele informele persoonlijke contacten met allerlei uitvoeringsfunctionarissen, die daaruit vaak onontkoombaar voortvloeien, blijken een hinderpaal te kunnen zijn voor de beoogde beleidsconcentratie. Om deze „verleiding” te ontgaan vestigen sommige beleidsdirecties zich op een flinke afstand van hun bedrijfsonderdelen. Geografische afstand bevordert de afstand tot de dingen van de dag.<sup>8)</sup> Een recent voorbeeld van een dergelijke maatregel betreft de International Telephone and Telegraph Company, die in alle landen van Europa vestigingen exploiteert en, na een onderzoek door een organisatiebureau, besloten heeft ten behoeve van deze ondernemingen een kleine beleidsdirectie in Brussel, waar geen bedrijfs-onderdeel gevestigd is, te formeren.<sup>9)</sup>

Thans de derde voorwaarde: de persoonlijke geschiktheid voor beleidsconcentratie en -vorming.

Het onderkennen van de noodzaak tot beleidsconcentratie en het treffen van een of meer van bovenvermelde structuurmaatregelen alleen garanderen nog geen beleidsvorming op langere termijn. Hoezeer beide de bestuurskracht van staten en bedrijven kunnen vergroten, zonder leiders en deskundigen die terzake de nodige bekwaamheden bezitten blijven zij „empty boxes”. De praktijk wijst uit, dat tal van overigens capabele bedrijfsleiders niet beleids„minded” zijn en zich ook moeilijk daartoe blijken te willen en/of te kunnen vormen.

In dit verband is naar ik meen een aantal vraagpunten van belang:

1. welke zijn de algemene eisen of althans enkele voorname eisen waaraan beleidsfunctionarissen moeten voldoen;
2. hoe kan worden vastgesteld of iemand aan die eisen voldoet;
3. welke kans is er dat iemand met de nodige eigenschappen in het betreffende bedrijf met zijn eigen speciale omstandigheden, historische verhoudingen, enz. zal slagen;
4. hoe kunnen „jongeren” op beleidswerk worden voorbereid;
5. hoe kan de leiding van een bedrijf in een concrete situatie en voorshands zonder de bovenvermelde voorzieningen zichzelf en zijn omgeving op een denken in beleidsdimensies voorbereiden.

Wat de eerste drie punten aangaat kan het volgende worden opgemerkt. Tussen de beide wereldoorlogen richtte het geschiktheidsonderzoek zich vooral op lagere en middelbare functies; de laatste decennien echter ook op de bezetting van hogere functies. Naar ik meen bestaan er ten aanzien van de doeltreffendheid van het onderzoek ten behoeve van deze laatste functies - die veelal specifieke uitvoeringsfuncties of soms gemengde functies zijn - echter nog vele onzekerheden.

Wanneer dit nu al ten aanzien van deze posities het geval is, hoeveel moeilijker

---

<sup>8)</sup> Van Carnegie wordt verteld, dat hij naar zijn eigen mening nimmer zulke weloverwogen beslissingen nam dan wanneer hij op zijn landgoed in Schotland verbleef.

<sup>9)</sup> In de Limpergse terminologie zou men dit probleem onder de „verhoudingen van geografische plaats” kunnen rangschikken.

moet dan wel de beantwoording van de evenbedoelde vragen zijn voor functies in de beleids sfeer, waarvan het wezen en de problematiek nog nauwelijks in de onderscheidene wetenschappen is doorgedrongen. Het is daarom dan ook dat ik mij tot slechts enkele algemene opmerkingen beperk.

Beleidsfuncties vragen het vermogen om in de toekomst te denken, benevens het resultaat daarvan in een voor het bedrijf bruikbare vorm te gieten. Dit zijn onderscheidene eisen, want de eerste sluit niet altijd de tweede in. Het ontbreken van beide eigenschappen in een persoon behoeft niet altijd een bezwaar te zijn in het geval twee of meer functionarissen elkaar in deze kunnen aanvullen, hetgeen voorkomt.

Het gestalte geven aan de toekomst vraagt visie en een beweeglijk en onorthodox denken. Dit is nu, naar ik meen, voor vele overigens bekwame leiders een moeilijk punt. „Manageable and accomplished business leaders are conventional thinkers” heeft onlangs een Amerikaanse auteur opgemerkt.<sup>10)</sup>

Er zijn leiders, die, wanneer het water hoog aan de dijk komt, een bewonderenswaardige energie ontplooiën om een doorbraak te voorkomen, maar die nimmer aan de gedachte van een Deltaplan toekomen.

Ik herinner hier ook aan de „Leider” uit het onderzoek van Chr. Argyris, waaromtrent ik indertijd in het MAB schreef: „Een verschijnsel, dat de Leider typeert, is voorts dat hij altijd het heden beklemtoont. Van toekomstplannen moet hij niets hebben, iedere dag heeft genoeg aan zijn eigen kwaad. Wat telt is het heden. De toekomst is voor de „denkers”, voor de mensen met „lange haren”, zoals de onderzoeker!”<sup>11)</sup>

In verband met de bijzondere kwaliteiten waarover beleidsfunctionarissen moeten beschikken rijst de vraag in hoeverre de wetenschap een rol speelt of kan spelen bij beleidsvorming op lange termijn, of m.a.w. in hoeverre beleidsvorming tot een routine kan worden gemaakt.

Geeft men zich rekenschap van de ontwikkelingsgang van de wetenschappelijke bedrijfsleiding, dan is het niet voor betwisting vatbaar, dat een deel van wat vroeger in het denken en doen van de ondernemingsleider met intuïtie, feeling of kunst werd aangeduid, plaats heeft gemaakt voor toegepaste wetenschap.

Gezien deze historische ontwikkeling lijkt de vraag of de uitoefening van die functie van de bedrijfsleiding die in het voorgaande met bedrijfsbeleid of bedrijfs politiek werd omschreven, niet evenzeer een proces van objectivering zal doormaken stellig verantwoord. Naar ik meen moet het antwoord op die vraag tot op zekere hoogte bevestigend luiden. Reeds nu houden verschillende wetenschappen zich met de kwantificering van toekomstontwikkelingen bezig en er is geen twijfel aan of wij staan te dien aanzien nog maar aan een begin. Toch zal mijns inziens het verkrijgen van een inzicht in de toekomstige maatschappelijke en economische ontwikkeling zoveel onberekenbare factoren blijven inhouden en zal voorts het gebruik daarvan voor het ontdekken van en vorm geven aan „neue Kombinationen” zoveel associerende en creatieve fantasie vragen, dat echte beleidsvorming het nimmer zonder zeer persoonlijke kwaliteiten zal kunnen stellen.<sup>12)</sup>

<sup>10)</sup> Tot mijn spijt heb ik in mijn aantekeningen zijn naam vergeten te noteren.

<sup>11)</sup> Zie Chr. Argyris: Executive Leadership; New York 1953, en mijn commentariërende studie daarover in het MAB van december 1955 en januari 1956.

<sup>12)</sup> De technieken, die zich reeds nu met de verkenning van toekomstontwikkelingen bezig houden bieden overwegend **alternatieve** mogelijkheden aan. Dat zal m.i. ook na hun relatieve vervolmaking zo blijven.

Het vierde punt, hoe kunnen „jongeren” op beleidswerk worden voorbereid, houdt nauw verband met de bekende vraag in hoeverre in het algemeen iemand voor een leidinggevende functie wordt opgevoed. Men kent de doorslaggevende betekenis die Amerikanen aan opvoeding en vorming toekennen. „Managers are made”, stond indertijd in het prospectus voor de „Harvard Business Courses” geschreven. Europeanen zullen daarbij veelal het voorbehoud maken, dat ook de aanleg daarbij een rol van betekenis speelt. Uitgaande van voldoende aanleg lijkt een zekere mate van vorming voor beleidsfuncties zeker mogelijk, althans zodra wij èn meer inzicht hebben gekregen in de vraagstukken van vorming en vormingsmethodieken voor hogere functies èn in het wezen en de aard van de bedrijfs-politiek. Dit is niet in strijd met hetgeen ik hierboven over aanpassingsmoeilijkheden schreef, omdat daarbij gedacht werd aan gearriveerde bedrijfsleiders, die betrekkelijk onverwacht met de beleidsproblematiek worden geconfronteerd.<sup>13)</sup>

Tenslotte het vijfde punt, dat ook zo zou kunnen worden omschreven: hoe kan de directie van een bedrijf voorshands zonder structuurvoorzieningen en met terzijde stelling van het vraagstuk van de personele geschiktheid met beleidsvorming op langere termijn een begin maken.

Daartoe staan verschillende wegen open. In het algemeen kan de studie van en het beraad over elk lang zicht probleem, bijv. over de markt- en produktontwikkeling, de ontwikkelingen in de technische produktiemiddelen en produktieprocessen, de vermoedelijke plaats van het bedrijf in de E.E.G., enz. daartoe dienen. Van het een komt meer dan eens vanzelf het ander.<sup>14)</sup> Heeft het bedrijf een budgetstelsel, dan kunnen meerjarenbegrotingen of, zo deze reeds bestaan, de uitbreiding daarvan een activerend element voor beleidsvorming opleveren. Eveneens kan het maken van oriënterende plannen<sup>15)</sup> over een deel van de bedrijfsactiviteiten een goed startpunt zijn.

Ook andere speciaal daarop gerichte methodieken kunnen het denken en doen geleidelijk ombuigen in de richting van vormgeving aan de toekomst. Een voorbeeld van een dergelijke methodiek is de bij de PTT in 1956 ondernomen studie „PTT omstreeks 1970” en daarop volgende discussies terzake met een grote groep leidende functionarissen. Thans is in voorbereiding een rapport „De PTT in 1975”, waarin een verdergaande verkenning - in de breedte en in de diepte - plaats vindt van de mogelijke toekomstige ontwikkeling wat betreft het verkeer bij alle bedrijfsonderdelen, de organisatiestructuur, de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting, investeringen, kosten en opbrengsten, e.d.

Bij de studie van „PTT omstreeks 1970” kon dankbaar gebruik gemaakt worden van gegevens en inzichten van het Centraal Planbureau, alwaar een verkenning van Nederland in 1970 in vergaande staat van voorbereiding was. De ervaring heeft uitgewezen, dat de aanvankelijke cijfers en gegevens van het Centraal Planbureau en PTT onvolkomen waren, maar voor het doel een begin te maken met een inzicht in en beraad over de toekomstige ontwikkeling van

---

<sup>13)</sup> Wat vorming en vormingsmethodieken aangaat moet wel in het oog worden gehouden, dat deze zeer veel meer dan het volgen van cursussen inhouden.

<sup>14)</sup> Een goed voorbeeld hoe het onderzoek naar een der lange termijn activiteiten vanzelf ook de beleidsvorming in de andere sectoren raakt, vindt men in het artikel „Long-range planning of industrial research” van James Brian Quinn in Harvard Business Review van juli/augustus 1961, blz. 88.

<sup>15)</sup> Op het verschil en het verband tussen bedrijfsbeleid, planning en budgettering wordt nog nader teruggekomen.

PTT is dit van geen bezwaar gebleken.<sup>16)</sup> In dit verband zij opgemerkt, dat de ervaring bij PTT geleerd heeft, dat diepgaande studie en verkenningen van instellingen als het Centraal Planbureau voor het bedrijfsleven van groot belang zijn.<sup>17)</sup> Het is evenwel zeer gewenst, dat ook het bedrijfsleven zelve, bijv. bedrijfstaksgewijze, dergelijke studies onderneemt. Zij kunnen een „countervailing power” vormen<sup>18)</sup> ten aanzien van de studies van de overheidsorganen en het lange termijn denken in de individuele bedrijven bevorderen. Er bestaan te dien aanzien al enkele voorbeelden.

De vierde en laatste, op blz. 1 vermelde, voorwaarde ziet op de noodzaak, dat beleidsfunctionarissen hun a.h.w. vrijgemaakte tijd ook werkelijk voor beleidsvorming besteden. Gelijk bekend leren de ervaring en onderzoeken naar de tijdsbesteding van directeuren, dat verschillende van hen hun tijd niet doelmatig besteden. Dit kan zijn oorzaken hebben in gebrek aan leidinggevende capaciteiten in het algemeen, onvoldoende structuurvoorzieningen, conflictueuze situaties aan de top of ook vaak - en hierop doelt de vierde voorwaarde - in ondoelmatige organisatie van de eigen taak en onvoldoende „zelfbestuur”.

Er is aanleiding om deze laatste factor als een afzonderlijk punt te vermelden, omdat het misverstand zou kunnen ontstaan dat beleidsfuncties een overvloed van tijd voor betrokkenen impliceren, zodat de organisatie van de tijdsbesteding hier een minder belangrijke factor is. Beleidsfuncties impliceren allermindst een zee van tijd, zij vragen, wanneer de beleidsvorming goed gebeurt, een voortdurend bezig zijn.

Aan de *algemene* vereiste dat voor een doeltreffende vorming van de bedrijfs-politiek een goede samenwerking nodig is, ga ik, zoals aan verschillende andere voor alle groepsarbeid geldende vereisten, voorbij. Ik vermeld hier slechts volledigheidshalve, dat betekenende conflictssituaties in en om de topleiding de mogelijkheden tot beleidsvorming vrijwel geheel blokkeren. Er zijn gevallen bekend, waarin sociaal-psychologisch onderzoek verbetering van de onderlinge verhoudingen bewerkstelligde en daardoor tevens beleidsvorming en planning op lange termijn in gang zette.

In een volgende beschouwing hoop ik enige opmerkingen te maken over de samenhang tussen bedrijfsbeleid, planning, bedrijfsbegroting, beleidsevaluatie en controle.

---

<sup>16)</sup> Evenals bijna overal ter wereld is de stijging van het verkeer en de omzet sterk onderschat.

<sup>17)</sup> Tijdens de Najaarsefficiencydagen 1961 van het NIVE zijn in het kader van het onderwerp „Bedrijfs- en overheidsplanning op lange termijn” ook voor de problematiek van het bedrijfsbeleid belangrijke referaten gepresenteerd.

<sup>18)</sup> Meer en betere informatie betekent vaak meer invloed en macht.