

## DE LEIDING EN DE ADMINISTRATIE

door Drs. Sj. Muller

Motto: Om werkelijk muziek te maken is het niet voldoende om een Stradivarius te bezitten; men moet er ook op kunnen spelen.

Niet alleen de lezers van dit blad, maar ook velen daarbuiten, zullen het eens zijn met de uitspraak dat de administratie een middel behoort te zijn in de handen van de leiding met behulp waarvan deze de gang van zaken kritisch kan waarnemen en de voor het bijsturen van de organisatie noodzakelijke informatie ontvangt.

Men zal het er ook mee eens zijn dat dit ideaal lang niet altijd bereikt wordt. Het is niet ongebruikelijk dat de leider van de administratieve sector als degene wordt aangewezen aan wie deze onbevredigende situatie te wijten zou zijn. Hieruit vloeit dan logisch voort dat deze - als hij zijn leven niet betert - moet worden vervangen. Leidt een of meer keren vervangen niet tot de gewenste situatie, dan is het weer niet ongebruikelijk de onbevredigende toestand te wijten aan „de mentaliteit van de boekhouders”. Een voor alle betrokkenen wel zeer onbevredigende situatie! En veelal het gevolg van het zich in onvoldoende mate afvragen welke oorzaken ertoe hebben geleid dat de administratie zich niet tot het gewenste middel heeft ontwikkeld.

In het volgende zal nader op enkele zich in de praktijk voordoende oorzaken worden ingegaan om daarna na te gaan welke voorzieningen daarbij zouden passen. Daarmee wil niet gezegd zijn dat de te noemen oorzaken de meest frequente aanleiding zijn tot een onbevredigend functioneren van de administratie en dus nog minder dat de te bespreken maatregelen een panacee zijn voor alle kwalen in de administratieve sector.

### *Klachten over de administratie*

Bij het niet op bevredigende wijze functioneren als kritisch waarnemingsapparaat voor de leiding doen zich o.m. de volgende mogelijkheden voor:

- de informatie komt *te laat*. Talloos zijn de klachten dat gegevens omtrent omzetten, voorraden, resultaten, enz. worden gepresenteerd op een moment dat men deze alleen nog kan gebruiken om na te kaarten.
- hetgeen aan gegevens wordt geproduceerd is *te veel*. De leiding voelt zich bedolven onder een stortvloed van cijfers zoals specificaties van voorraden, debiteuren, omzetten of kosten, vergelijkingen met gegevens van vroegere perioden of met calculaties, enz. en weet daar geen weg mee.
- de leiding beklagt zich erover dat ze veel *te weinig* gegevens krijgt, nl. niet meer dan een periodieke balans en resultatenrekening met enkele weinig interessante bijlagen, zoals een lijst van debiteuren en crediteuren. Specificaties van omzetten en daarmee behaalde resultaten, van voorraden en hun omzetsnelheid, van investeringen, enz. ontbreken.
- de leiding meent *verkeerde* gegevens te krijgen. Twijfel aan de juistheid zal wel niet vaak voorkomen, maar de klachten dat men alleen maar iets hoort over

zaken die in geld kunnen worden uitgedrukt en bij voorbeeld niets over achterstand bij levering of betaling, de mate waarin van de beschikbare capaciteit gebruik wordt gemaakt, ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit of van aantallen en soort cliënten, zijn niet zeldzaam.

Het zou niet zo erg moeilijk zijn om deze lijst met klachten verder voort te zetten. Veel nut zou dit echter niet hebben, daar een enkele van de opgesomde bezwaren reeds aanleiding kan zijn om uit te zien naar een vervanging in de leiding van de administratie.

Het is altijd prettig als er een zwart schaap gevonden kan worden dat met de zonde beladen de woestijn in kan worden gestuurd. Het is alleen jammer dat schapen onderling zoveel op elkaar lijken en zich op gelijke wijze gedragen. Met het wegsturen van één schaap is men daardoor vaak niet uit de moeilijkheden. Als men tot een oplossing wil komen zal de oorzaak van het kwaad nader moeten worden opgespoord.

### *Klachten van de administratie*

Legt men zijn oor te luisteren bij de leiding van de administratie dan krijgt men vaak een heel ander beeld. Het kan dan blijken dat:

- de chef van de administratie zijn taak heeft aanvaard met vele goede bedoelingen en voornemens. Hij heeft geleerd dat een *zuinig beheer in de administratieve sector* op prijs wordt gesteld en hij heeft met het oog daarop het aantal administratieve werkers beperkt. Als over meer personeel zou worden beschikt zou piekwerk beter kunnen worden verwerkt of voorkomen. Maar dit zou de kosten doen stijgen en de leiding heeft reeds meermalen laten blijken dat de indirecte of „improductieve” kosten zo laag mogelijk gehouden dienen te worden.
- een nieuw geïntroduceerde leider van de administratie het plan heeft opgevat nu eens echt in praktijk te gaan brengen wat hij bij zijn opleiding heeft geleerd. Hij ontwerpt een model-rekeningschema en introduceert een imposante kostenverdeelstaat; hij zet geheel alleen een systeem op van variabele budgettering en calculatie; hij analyseert van alle grondstoffen de omslagsnelheid, berekent de gewenste seriegrootten, analyseert orders en klanten, kortom, zorgt voor een *ideale en volledige informatieverstrekking* en ... verwondert zich erover dat er zo weinig belangstelling wordt getoond voor hetgeen hij op tafel brengt. Dit laatste wijt hij aan gebrek aan begrip bij de leiding en in de hoop dat dit begrip zal groeien gaat hij voort met het produceren van hetgeen *hij* meent dat de aandacht behoort te hebben.
- een administratieve chef zich verre houdt van zaken, „die zijn financiële boekhouding niet aangaan”, omdat hij *onzeker is van de houding die de leiding ten opzichte van hem zou innemen* als hij het terrein waarover zijn berichtgeving zich uitstrekt zou verruimen en de betrokken beheersfunctionarissen er blijk van zouden geven zijn nadere oriëntering van hetgeen zich in hun sector afspeelt en het verwerken van deze kennis in zijn berichtgeving aan hen en aan de directie, niet op prijs te stellen.

### *Aard en oorzaken van de moeilijkheden*

In gevallen als hiervóór zijn aangeduid vloeit de onbevredigende situatie geenszins

voort uit een gebrek aan bekwaamheid in de administratieve sector, althans geen onbekwaamheid in vaktechnische zin. Vermoedelijk realiseert de leiding zich niet dat de late berichtgeving voortvloeit uit een drang tot zuinigheid of een overdadige berichtgeving uit een drang het geleerde in praktijk te brengen. Een dergelijke drang of een eventuele angst voor de gevolgen van een vervolmaking en objectivering van de berichtgeving kan misplaatst zijn; met vaktechnische bekwaamheid heeft dit weinig uit te staan. Geconstateerd kan slechts worden dat de administratie niet de rol speelt in de gehele organisatie die deze zou kunnen spelen en die de leiding ook zou wensen dat ze speelde. Het is alles goed bedoeld, maar de doelstellingen van leiding en individu zijn niet op elkaar afgestemd. Om hierin verbetering te brengen zal het nodig zijn zich af te vragen of er middelen zijn om beide beter in elkaar te laten sluiten.

Alvorens daartoe over te gaan lijkt het van belang om de aandacht erop te vestigen dat het afstemmen van de bijdrage van een onderdeel op de behoeften van het geheel een probleem is dat zich geenszins beperkt tot de administratieve sector. Het toewijzen van een - in het licht van de gehele organisatie - beperkte taak aan een onderdeel impliceert een vernauwing van de gezichtskring van de betrokkenen, hetgeen niet alleen leidt tot een overdreven voorstelling van het belang van de eigen activiteiten voor het geheel, maar ook tot een overmaat van loyaliteit tegenover de eigen groep.<sup>1)</sup> Dit kan dan weer leiden tot een te geringe band met de overige sectoren van de organisatie. De zorg voor het handhaven van de paralleliteit in de doelstellingen van een afdeling en van het geheel is geen eenvoudige taak, daar de specifieke taak van een afdeling op zichzelf reeds een zeker sektarisme impliceert. Daar komt nog bij dat de vertegenwoordigers van elke sector behoefte zullen hebben via hun werk en hun rol in het geheel tot een zekere zelfverwerkelijking te komen en dat het in het belang van een goede organisatie is dat daartoe ook in zekere mate de gelegenheid bestaat. Er zal een evenwicht moeten ontstaan tussen de resultanten van de behoeften van de organisatie als totaliteit - meestal geïnterpreteerd door de hoogste leiding - en die van de afzonderlijke afdelingen en de aldaar werkzame individuen. Het gevaar bestaat dat dit evenwichtspunt zodanig komt te liggen dat de afdelingen òf volstaan met het initiatiefloos uitvoeren van hetgeen wordt bevolen, òf dat deze hun eigen doelstellingen doen overheersen. In het laatste geval zou er - als het om de administratie gaat - gesproken kunnen worden van bureaucratie, van administratie om zichzelf. In beide gevallen is de kans groot dat een geringere bijdrage in het geheel wordt geleverd dan mogelijk is. Voor de leiding van een sector - i.c. de administratieve - is het moeilijk vast te stellen of en in welke mate dit het geval is, omdat de mogelijke en de feitelijke betekenis van de afdeling waarvan hij de leiding heeft niet geheel objectief kunnen worden vastgesteld. Bovendien wisselen de behoeften van geval tot geval, met de omstandigheden en met de wijze waarop het bedrijf wordt geleid. Ook dit geldt niet uitsluitend voor de administratieve sector. In gevallen als deze is er geen sprake van een administratief, maar van een organisatorisch probleem: het doen functioneren van een orgaan in het geheel.

---

<sup>1)</sup> Studies hierover en over hiermee samenhangende verschijnselen zijn o.m. te vinden bij: H. A. Simon, „Administrative behaviour”.

## *Mogelijke maatregelen*

Organisatorische problemen zijn complex van aard. Ze kunnen meestal niet door een of enkele maatregelen tot een bevredigende oplossing worden gebracht. De hierna volgende aanbevelingen houden dan ook zeker geen receptuur in; ze hebben slechts ten doel de aard van mogelijk te treffen maatregelen te illustreren.

Wat de administratie betreft lijkt het van belang te overwegen op welke wijze het mogelijk zou zijn de leiding daarvan, beter dan tot dusverre, te doen realiseren dat de betekenis van de eigen afdeling afhangt van de bijdrage die aan de gehele organisatie wordt geleverd en niet wordt bepaald door de mate waarin een of meer facetten binnen de eigen sector worden verzorgd. In zich voordoende gevallen zal getracht kunnen worden het de administratieve leiding in een of meer gesprekken duidelijk te maken dat de administratie geen doel op zich vormt en zich in de eerste plaats te richten heeft op het dienen van andere afdelingen. Effectiever zou het zijn aan dit punt reeds bij de opleiding (en bij elke opleiding voor personen die in de toekomst in een enigszins omvangrijke organisatie zullen komen te werken!) de nodige aandacht te schenken. Thans wordt vaak de indruk gewekt dat er zoiets zou zijn als een „ideale” administratie, zonder welke een bedrijf de afgrond tegemoet gaat; of erger: dat als de administratie maar in orde is, er geen gevaren dreigen. Een spotter heeft eens naar aanleiding van een administratieve reorganisatie opgemerkt: „Vroeger ging het goed; nu gaat het slecht, maar we weten tenminste waarom”. Het in deze opmerking opgesloten verwijt van zelfverheerlijking van de administratie mag dan niet in zijn algemeenheid gerechtvaardigd zijn, het valt toch niet te ontkennen dat er een neiging bestaat om de betekenis van een administratief apparaat te idealiseren. De mogelijkheden van waarneming op andere wijze en door andere functionarissen dan in de administratieve sector krijgen vaak niet die aandacht die hun op grond van hun betekenis - niet alleen in een kleiner bedrijf - toekomt. Er is wat veel aandacht voor het beperkte vakgebied en wat weinig voor de vraagstukken, waarvoor de hoogste leiding en de leiders van andere sectoren zijn geplaatst en bij de behandeling waarvan de administratie een rol zou kunnen spelen door het verschaffen van gegevens. De omstandigheid dat de informatie dient te worden aangepast aan de behoeften *van anderen* en aan *zich wijzigende* omstandigheden, wordt zelden ter sprake gebracht.<sup>2)</sup> De soms bestaande neiging om uit hetgeen geleerd is ten aanzien van de controlerende elementen in de administratie bewust of onbewust de conclusie te trekken dat het de taak van personen uit de administratieve sector zou zijn controle op anderen uit te oefenen, kan als extreme of extremistische opvatting verder onbesproken blijven.

Aan de zijde van de leiding zijn er verschillende aangrijpingspunten om verbetering in de geschetste situatie te brengen. Het zal in de eerste plaats op haar weg liggen om aan de administratie duidelijk te maken wat van haar verwacht wordt. Daarbij zal mede rekening gehouden moeten worden met de consequenties die de realisatie van deze verwachting meebrengt, waarbij niet alleen wordt bedoeld op de eventueel hogere kosten voor meer personeel en investeringen in hulpmidde-

---

<sup>2)</sup> Zie ook: D. Kuyken, Informatie als organisatieprobleem (Nive-publ. E 416: Weet U, wat U weten wilt).

len en outillage, maar ook verder strekkende. Als gewenst wordt dat de administratie een bijdrage levert bij de oplossing van bedrijfsvraagstukken zullen de vertegenwoordigers van deze sector ook over de betrokken vraagstukken geïnformeerd moeten worden en voor de besprekingen daarover als volwaardige partners moeten worden uitgenodigd.

Wenst men dat de administratie meer doet dan het voeren van de financiële boekhouding en het verzorgen van de financiële verslaglegging, dan zal de bereidheid moeten bestaan om het pad voor het contact met de verschillende afdelingen in het bedrijf te helpen effenen. Men kan niet verwachten dat de administratie een andere plaats in het geheel veroverd zonder steun, of althans actieve belangstelling, van de leiding. Voorts zal de leiding zich moeten realiseren dat de noodzakelijke - en veelal ook aanwezige - bereidheid tot het in acht nemen van de nodige consideratie tegenover personen die het administratieve apparaat onder andere omstandigheden naar behoren hebben geleid, nu eenmaal meebrengt dat veranderingen niet van de ene dag op de andere kunnen worden geëffectueerd. Trouwens de leiding zal er goed aan doen zich af te vragen of de tekorten wel van dien aard zijn, dat zij bereid is de moeilijkheden die het doorvoeren van organisatorische veranderingen (dus ook buiten de administratie zelf!) meebrengt, onder ogen te zien en tot oplossing te brengen. Het kan bij voorbeeld zijn dat de maatregelen die getroffen zouden moeten worden zo bezwaarlijk zijn (bij voorbeeld als gevolg van familierelaties) dat het de voorkeur verdient de bestaande situatie te handhaven. Tenslotte: de leiding zal zich serieus moeten afvragen of zij een verbeterde en versnelde informatie wel produktief zal kunnen maken. Ook voor haar is het moeilijk tot een objectief oordeel te komen over haar eigen functioneren en over de gevolgen die dit heeft voor de gewenste verslaglegging. Vast staat dat in verschillende gevallen de leiding uit oogtoezicht, door gesprekken en door het volgen van enkele zeer eenvoudige indicaties voldoende geïnformeerd blijft. In zulke gevallen is „verbetering” van de administratie een overbodige luxe. Het middel moet op het doel blijven passen; een fiets voert soms - in de drukte - sneller tot het doel dan een raceauto; en het houden van raceauto's zonder die te kunnen gebruiken is zakelijk gezien een overbodigheid.

Wat nodig zou zijn is dat leiding en administratie zich samen bezinnen op wensen en mogelijkheden. Het verwijten aan de ander dat de situatie anders is dan gewenst, voert niet alleen niet tot een oplossing, maar leidt eerder tot een verdere verwijdering, zowel tegenover elkaar als tegenover het doel. Om tot een verbetering te geraken moet soms een vicieuze cirkel doorbroken worden en dat is iets dat moeilijk door een der betrokkenen alleen kan worden tot stand gebracht; het minst door de ondergeschikte. Er dient een bereidheid te zijn om het uitgangspunt van de ander te begrijpen, te waarderen en zich daardoor te laten beïnvloeden. Met een parafrase op E. Wight Bakke <sup>3)</sup> zou men kunnen zeggen dat het gewenst is dat de leiding de rol van de administratie en de administratie de opvattingen van de leiding beïnvloedt.

---

<sup>3)</sup> E. Wight Bakke, *The fusion process*, pag. 14: „The organisation to some degree remakes the individual and the individual to some degree remakes the organisation”.



## *Recapitulatie*

Als de rol, die de administratie in het geheel van de organisatie speelt, niet bevredigt, is het onjuist dit zonder meer alleen aan de administratie te wijten. Een ingreep alleen in de administratieve sector zal in dergelijke gevallen vaak blijken niet effectief te zijn. Om tot een verbetering te komen zal de administratie moeten leren zich in de eerste plaats in te stellen op de behoeften van het geheel en de eigen mening omtrent hetgeen aan informatie gewenst zou zijn op de achtergrond te houden. Het bij de opleiding in meerdere mate verduidelijken van de bedrijfsproblemen en van de gegevens die voor de behandeling daarvan nodig zijn, het in mindere mate nadruk leggen op een algemeen ideaalbeeld van de administratie en het bijbrengen van het besef dat de betekenis van het administratieve apparaat afhankelijk is van verschillende factoren, zodat het belang van de geleerde regels een relatieve is, zou bevorderlijk zijn voor het bereiken van de gewenste instelling.

De leiding zal zichzelf moeten afvragen of men moeite en kosten over heeft voor het aanbrengen van verbeteringen in een als onbevredigend gevoelde situatie, alvorens klachten te uiten en de leiding van de administratieve sector te beladen met de blaam van incompetentie. Het bijbrengen van het nodige begrip bij verschillende functionarissen voor de behoeften en problemen van het geheel is een stuk coördinatie dat de leiding behoort te verwerklijken. Daardoor kan het effect van de beperktheid in visie, die het gevolg is van de door haar ingestelde interne werkverdeling, worden geneutraliseerd. Als een onderdeel zich niet gedraagt op een wijze die overeenkomt met het belang van de totaliteit is het met name de taak van de leiding daarin verbetering te brengen. Het opbouwen en tot leven brengen van een organisatiestructuur is nu eenmaal een belangrijk deel van de leiderstaak. Als dat niet geheel bevredigend verloopt mag men van anderen wel een bijdrage verwachten. Men mag die ander dan echter niet beladen met de schuld voor de onbevredigende situatie. Dit is niet reëel en niet eerlijk en leidt ook niet tot een bevredigende oplossing.

Het initiatief voor verbeteringen zal daarbij in de eerste plaats van de leiding dienen uit te gaan omdat die het geheel het beste kan overzien.

De dirigent zal het orkest ertoe moeten brengen muziek te produceren; de orkestleden moeten de bereidheid hebben hun aandeel te leveren in de zin die de totaliteit eist.