

ENIGE ASPECTEN VAN BEDRIJFSLEIDING

door Drs J. A. Schulte Fishedick

(een beschouwing over de brochure van Sir Charles Renold, J. P.: „The Nature of Management”).

Henri Fayol deelt de werkzaamheden van de leiding in volgens het nu welbekende schema: prévoir, organiser, commander, coordonner en contrôler. Het organiseren, en daarmee de theorie van de organisatie, krijgt hierdoor zijn plaats als één van de problemen van de leiding naast de andere: de planning, de opdracht, de coördinatie en de controle.

Deze aanvat van de problemen der organisatie is in Nederland niet gevolgd. In navolging van Limperg wordt in het algemeen onderscheiden tussen de Leer van de Kostprijs, de Leer van de Financiering en de Leer van de Organisatie. Binnen het kader van de Leer van de Organisatie worden dan behandeld alle problemen van de bedrijfsleiding zoals Fayol die schetst, zodat in de bedrijfseconomische leerboeken de planning, taakopdracht, instructie, coördinatie en controle hun plaats hebben in de Leer van de Organisatie.

In het kort zou men het als volgt kunnen stellen: bij Fayol worden de problemen van de Organisatie gesteld binnen het kader van de vraagstukken van de leiding, bij Limperg worden de problemen van de leiding gesteld binnen het kader van de Leer van de Organisatie. De indeling van Limperg is intussen voor de behandeling van deze materie in Nederland beslissend geweest; zij wordt algemeen gevolgd en heeft hierdoor tot een zekere rust bij de aanpak van deze problemen geleid, een rust welke zeer bevorderlijk bleek voor het onderwijs.

Bij de bestudering van de buitenlandse literatuur stuit men evenwel op de moeilijkheid dat men veelal het gezichtspunt van waaruit de problemen van de organisatie hier te lande worden beschouwd dient te verlaten omdat men een andere indeling ontmoet. Gezien de hoge vlucht welke de bedrijfseconomie in Nederland dank zij Limperg heeft genomen zou men geneigd zijn andere indelingen als uit de oude doos van Fayol te beschouwen en zich in het vervolg te bepalen tot de bestudering van de problemen van de organisatie op de wijze zoals in Nederland gebruikelijk. Een andere mogelijkheid is evenwel dat de diametraal tegenover elkaar staande indelingen verfrissend op elkaar inwerken, dezelfde problemen weer eens vanuit een andere gezichtshoek doen zien. Het is om deze laatste mogelijkheid dat ik meen de aandacht te mogen vragen voor de brochure van Sir Charles Renold, waarvan de titel reeds in de aanhef is vermeld: „The Nature of Management”.

De brochure is één der „Occasional Papers”, uitgegeven door het British Institute of Management. Zij is gebaseerd op een inleiding, gehouden door Sir Charles voor de „London and District Society of Chartered Accountants”. Bij de weergave welke hieronder volgt is in het bijzonder aandacht besteed aan de wijze waarop de problemen van de leiding hun plaats krijgen, alsmede aan de uitweiding omtrent het begrip „beleid”; de resterende inhoud van de brochure bevat te weinig nieuws om hier te worden gereleveerd.

Het begrip „bedrijfsleiding”.

Een aantal facetten van bedrijfsleiding demonstreert Sir Charles aan

de hand van de man die zijn volkstuin bewerkt. De tuinier ziet zich namelijk geplaatst voor de keuze van de voort te brengen producten, de plaats van de productie, soorten en hoeveelheden grond- en hulpstoffen, de wijze van produceren en de tijdstippen van de voortbrengingshandelingen; bij onvoorziene omstandigheden zal hij zijn plannen wijzigen en hij zal aantekening houden van de resultaten ten einde een leidraad voor de toekomst te hebben. Wat evenwel essentieel is in het begrip leiding, en wat de problemen van de leiding in hoge mate bepaalt, namelijk dat de uitvoering door *anderen* geschiedt, ontbreekt bij de man met de volkstuin: alle beslissingen worden door hemzelf tot uitvoering gebracht. De in de Angelsaksische literatuur gangbare definitie van leiding, „getting things done by others” spitst Sir Charles nog toe tot „getting things done through the agency of a community”. Hij doet dit omdat de „anderen” door een groot aantal onderlinge verhoudingen tot een groep, een gemeenschap worden, zonder aan het woord „gemeenschap” in dit verband de emotionele geladenheid toe te willen kennen, waarmede het nogal eens wordt gehanteerd.

Beleidsvorming en de ten uitvoer legging daarvan

Alvorens zich bezig te houden met de problemen van de leiding gaat de schrijver nader in op de beleidsvorming en de ten uitvoer legging daarvan. Deze onderscheiding loopt enigszins parallel met de in Nederland gebruikelijke onderscheiding van dirigerende en constituerende arbeid. Ten einde geen verwarring te wekken is hier een andere vertaling van de termen „policy” en „execution” aangehouden.

De grote verdienste van de behandeling van dit onderscheid is m.i. dat hiermede een misverstand kan worden voorkomen dat al te gemakkelijk dreigt te ontstaan bij het hanteren van de begrippen constitueren en dirigeren. Van deze onderscheiding gaat nl. de suggestie uit dat de constitutie wordt bepaald door hogere niveaus en het dirigeren geschiedt door de lagere. Renold maakt nu duidelijk dat *iedere* leidinggevende arbeid steeds bestaat uit beleidsvaststelling en ten uitvoer legging. Indien een leidinggevend functionaris geen eigen beleid kan voeren is hem een wezenlijk element van het leiding geven onthouden; van leiding kan dan zelfs geen sprake meer zijn. Hij wordt als schakel tussen topleiding en uitvoering overbodig.

Ten einde te demonstreren dat chefs op hiërarchisch lage niveaus zelfs een eigen beleid voeren wanneer ze aan zeer gedetailleerde voorschriften zijn onderworpen, geeft Renold het voorbeeld van de chef die aan zulke voorschriften is gebonden met betrekking tot de handelingen die hij dient te stellen indien een zijner ondergeschikten te laat is (bij voorbeeld een kwartje boete indien men minder dan een half uur te laat is). Op het eerste gezicht lijkt het nu wel dat binnen dit zeer gedetailleerde voorschrift van een eigen beleid geen sprake meer kan zijn. In de praktijk zal men evenwel constateren dat op twee afdelingen waar het zelfde voorschrift geldt en waar evenveel laatkomers zijn het aantal boeten dat wordt opgelegd zeer verschillend is. Vraagt men zich af wat hiervan de oorzaak is, dan blijkt dat chef A naar de letter van het voorschrift reeds om één minuut over negen een boete geeft en chef B eerst om kwart over negen een kwartje heft. Zij blijken dus een zekere vrijheid te hebben met betrekking tot het constateren *dat* men te laat is; *is* dit eenmaal vastgesteld dan dient de voorgeschreven boete te worden opgelegd.

Zou de hiërarchisch hogere leiding ook de constatering *dat* men te laat is van het beleid van de lagere leiding onafhankelijk willen maken, dan verdwijnt uit dit constateren het beleidselement en kan deze handeling worden overgenomen door de tijdsklok!

Hoewel beleidsvorming met betrekking tot de uitvoering door ondergeschikten dus essentieel is voor ieder niveau van leiding, stelt Sir Charles toch dat de verhouding tussen beleid en de ten uitvoer legging daarvan op de onderscheiden hiërarchische niveaus verschillend is; naarmate men dichter bij de top komt wijzigt zich de verhouding ten gunste van de beleidsvorming. Het terrein waarover beleidsbeslissingen dienen te worden genomen wordt namelijk groter naarmate men de top nadert.

Dit laatste wil nu weer niet zeggen dat het de functie is van de allerhoogste leiding het beleid te bedenken of te concipiëren. In feite kan het dan in vele bedrijven wel zo liggen dat ideeën alleen van de hoogste leiding en haar directe medewerkers komen, doch dit is beslist niet als norm te beschouwen en nog minder kan worden gesteld dat dit de specifieke functie van de leiding is. Het beleid wordt in een goed functionerend bedrijf „bedacht” door het gehele bedrijf; ja, hoe hoger men komt in de hiërarchie, des te meer is de leider van zijn directe ondergeschikten afhankelijk bij de vaststelling van zijn beleid. Is het immers voor een baas in de fabriek nog mogelijk een situatie ten aanzien waarvan zijn beslissing wordt vereist geheel te overzien, een president-directeur is hiervoor in hoge mate afhankelijk van de inzichten en adviezen van zijn directeurs en hun adviseurs.

Wat tot dan impliciet in de redenering van Renold is geweest komt uitdrukkelijk naar voren wanneer hij zich afvraagt wat nu het wezenlijke verschil is tussen beleidsvorming en de ten uitvoer legging daarvan: iedere beslissing, op welk niveau van leiding ook, welke de beslissingen van de *toekomst* beïnvloedt, doordat er een richtsnoer van uitgaat heeft hiermede een beleidsaspect.

Het belang van dit inzicht demonstreert Sir Charles aan het volgende: overbelasting van de leiding is een veel voorkomend euvel; hiervoor zijn verschillende oorzaken mogelijk; één dezer oorzaken is het gebrek aan inzicht bij de hoogste leiding ten aanzien van het beleid; tal van detailbeslissingen worden in de hiërarchie omhoog geschoven omdat men het grondpatroon, het richtsnoer volgens hetwelk de dagelijkse gevallen dienen te worden behandeld niet of onvoldoende heeft getekend en heeft onderkend ¹⁾.

Indeling van de problemen der bedrijfsleiding

Op basis van de reeds vermelde definitie van bedrijfsleiding, „dingen gedaan krijgen door middel van een gemeenschap”, beziet Sir Charles nu de vraagstukken van de leiding van twee kanten (zonder daarmee evenwel te willen pretenderen dat de problemen van de leiding nu in twee delen uiteenvallen welke afzonderlijk van elkaar zouden zijn op te lossen):

¹⁾ In sommige bedrijven is geen expliciet beleid omdat er van de beslissingen nooit een richtsnoer uitgaat. Men zie over dit probleem ook de voordrachten voor de Internationale Studieconferentie ter gelegenheid van het 40 jarig bestaan van de Nederlandse Economische Hogeschool over het onderwerp: Balance between centralization and decentralization in managerial control, bewerkt door H. J. Krusinga, Leiden 1954 alsmede de opmerkingen naar aanleiding van de besproken onderwerpen van C. Niepoth in De Naamloze Vennootschap, Januari 1954).

1. Vanuit de *dingen* die moeten worden gedaan. Hiermede doelt Sir Charles op de producten of diensten die het bedrijf voortbrengt. Hieromtrent zijn voor ieder bedrijf een aantal speciale eisen te stellen, samenhangend met de aard van het product en het productieproces. In deze technische eigenaardigheden van ieder bedrijf treedt de schrijver uiteraard niet. Wel maakt hij enige opmerkingen t.a.v. de meer algemene problemen van de leiding m.b.t. de dingen die gedaan moeten worden, en wel over „instructions”, „planning”, „control and accountability”. De aantekeningen welke de schrijver hierbij maakt zijn m.i. van te weinig belang om hier te worden herhaald; slechts zij opgemerkt dat Sir Charles deze problemen niet in de theorie van de organisatie stelt, doch er wel een plaats aan toekent binnen het kader van de problemen van de leiding.

2. Vanuit de *gemeenschap* welke het werktuig is waarmede de doeleinden van het bedrijf moeten worden bereikt. Hieromtrent zijn een aantal algemene dingen te stellen, welke gelden voor iedere gemeenschap die een bepaald deel wenst te bereiken. Onafhankelijk van het bijzondere doel van het bedrijf kan als algemene eis gesteld worden het bestaan van een *gezonde* bedrijfspgemeenschap. Ten einde dit te verwezenlijken stelt Sir Charles twee groepen van problemen welke de bedrijfsleiding dient op te lossen:

- a. Organisatieproblemen
- b. De problemen van de mens in het bedrijf.

ad. a. Organisatieproblemen

In de Nederlandse bedrijfseconomische literatuur wordt de organisatie als een kostenprobleem gezien; daarom ook kan de Leer van de Organisatie als een economisch probleem binnen het kader van de economische wetenschap worden gesteld. Organiseren is evenwel geen economisch probleem zonder meer; de kosten zijn één facet van het organisatieprobleem, zij het dan een zeer belangrijk. Renold beziet de organisatie vanuit de gezichtshoek van de problemen van de leiding, zoals ook Fayol dit deed. Hij krijgt hierdoor een aardige indeling, welke b.v. vermijdt dat technieken en hulpmiddelen van de leiding in de leer van de organisatie behandeld moeten worden (waarmede niet gezegd wil worden dat b.v. de taakopdracht of de budgetering geen organisatorisch kanten hebben!)

Over de organisatie-theorie zelf zegt Sir Charles uiteraard in deze brochure weinig. Hij trekt een parallel met het menselijk lichaam als organisme. Allereerst stelt hij de eis van een *gezonde structuur*, zoals ook het menselijk lichaam een bij de mens passende anatomische bouw dient te bezitten. Binnen het geheel dienen de organen van het bedrijf min of meer zelfstandig te kunnen handelen, zoals ook de hand of de voet werk kunnen verrichten zonder dat daarbij het gehele lichaam mee in beweging komt. Daartoe draagt bij een juiste delegatie van bevoegdheden. De volgende eis welke gesteld wordt door Sir Charles is een gezond stelsel van *communicatie* (canals and procedures), te vergelijken met het zenuwstelsel van de mens. De plaats van de organisatie-theorie is hiermede bepaald: zij dient het wetenschappelijk fundament te geven voor het streven naar een gezonde structuur en een goede communicatie.

Evenwel houden hiermede de eisen, te stellen aan een gezonde bedrijfspgemeenschap niet op, al strekt de analogie met het menselijk lichaam niet verder. De organen van het bedrijf hebben namelijk in tegenstelling tot de organen van het menselijk lichamen een eigen wil; het zijn zelf weer mensen. En hiermede is het laatste probleem aangeduid:

ad b. De mens in het bedrijf

Hierover worden een aantal opmerkingen door Sir Charles gemaakt, welke al zo zeer gemeengoed zijn geworden dat ze hier achterwege kunnen blijven. Slechts het slot van dit gedeelte van zijn betoog zij hier herhaald. Een maximum aan medewerking van de mens in het bedrijf kan naar de mening van de schrijver worden verkregen indien: a) iedere medewerker het gevoel heeft dat zijn arbeid noodzakelijk is als bijdrage aan het geheel; b) zijn bijdrage iets van zijn persoon doet uitgaan; c) ieders werk naar waarde geschat wordt. Sir Charles meent dat hoewel deze eisen in theorie bekend zijn, in de bedrijven nog zeer veel te doen valt op dit gebied.
