

STRATEGISCHE BELEIDSVORMING EN PARTICIPATIE; EEN CONTRADICTIE? (II)

door Drs. H. J. Kloeze, A. Molenkamp en Drs. F. J. W. Roelofs

Resumé van het voorafgaande:

In de voorafgaande aflevering, betreffende „Strategische Beleidsvorming en Participatie”, werd een voornamelijk theoretische verhandeling gegeven.

Een pleidooi werd gehouden om de groepen zodanig samen te stellen, dat een grote diversiteit qua inbreng zou ontstaan. Strategische beleidsvorming zou op deze wijze geen prerogatief van het topmanagement meer mogen zijn.

Een korte beschouwing werd vervolgens gewijd aan datgene, dat door de schrijvers werd aangeduid als het proces en het object van strategische beleidsvorming.

Uitvoerig werd ingegaan op de wijze waarop de deelname van groepen organisatieleden in het proces van strategische beleidsvorming feitelijk geregeld zou kunnen worden.

Hierbij werden de denkbelden van Ansoff inzake multi-level-strategy in relatie gebracht met de regelkringgedachte. Onder dit laatste werd dan begrepen die totaliteit van functies die gezamenlijk doelstellingen van uiteenlopende niveaus formuleert.

Een schets werd gegeven van de verschillende structuurvormen van participeren inzake beslissingen betreffende strategische onderwerpen. Daarbij werd gewezen op essentiële verschuivingen zowel voor wat betreft de richting als de graad van de participatie. Dus van aandacht voor structuren naar aandacht voor doelstellingen en van meedenken naar meebeslissen.

In dit nu volgende deel van de verhandeling zal op de feitelijke praktijk van strategische beleidsvorming worden ingegaan. Tot slot zal een door de schrijvers ontwikkeld raamwerk^{*)} worden gepresenteerd.

6. Strategische beleidsvorming in de praktijk

Wij willen nu eerst stilstaan bij de praktijksituatie met betrekking tot strategische beleidsvorming. Dit doen wij aan de hand van een viertal empirische onderzoeken, die min of meer recent hebben plaatsgevonden. Deze onderzoeken zijn:

- „Ondernemingsplanning in de praktijk” (Nederlands Centrum van Directeuren)¹⁴⁾;
- „De praktijk van ondernemingsplanning in Nederland”, K. de Jong, D. J. Epink, D. Keuning (Vrije Universiteit Amsterdam)¹⁵⁾ en ¹⁶⁾;
- „Besef voor ondernemingsplanning: bevindingen uit Westeuropes praktijk onderzoek”, Prof. Dr. F. G. J. Derkinderen, Drs. K. de Jong¹⁷⁾;

^{*)} Dit ontwikkelde raamwerk wordt momenteel door de scribenten bij een aantal Nederlandse bedrijven getoetst. Mede in verband daarmee worden reacties van lezers zeer op prijs gesteld.

- „Ondernemingsraden en medezeggenschap”, B. W. M. Hövels en P. Nas (Instituut voor Toegepaste Sociologie-Nijmegen)¹⁸⁾.
- Alsmede op basis van de beschrijving van een praktijkgeval waarbij van een verregaande participatie sprake is.

We zullen op enkele bevindingen van deze onderzoeken ingaan en bespreken daarbij facetten als:

- a. het al of niet voorkomen van strategische beleidsvorming;
- b. het gevolgde proces;
- c. het gekozen object en de gebruikte methoden en technieken;
- d. de toegepaste organisatorische regelingen;
- e. de mate waarin de verschillende groeperingen in dit proces participeren.

a. Waar doet men aan strategische beleidsvorming?

Uit de steekproef die door het NCD in 1974 werd gehouden, bleek, dat bijna een derde van het aantal geënquêteerde bedrijven (5 van de 18) niet over een plan op langere termijn beschikte. Als reden hiervoor werd genoemd de volgens betrokken bedrijven specifieke ondernemingssituatie waardoor de opzet van een plan op langere termijn weinig of geen zin had of omdat er problemen waren binnen de informatieverzorging. Ook werden factoren genoemd als onzekerheid over toekomstige marktontwikkelingen en praktische belemmeringen zoals tijdgebrek van de topleiding.

Uit het onderzoek van De Jong, Eppink en Keuning, kwam naar voren dat het overgrote deel van de onderzochte ondernemingen¹⁹⁾ in het begin van de 70'er jaren met een geformaliseerde strategische beleidsvorming was begonnen. Dat wil niet zeggen, dat er daarvoor niet op lange termijn werd gedacht.

De belangrijkste motieven om er wel min of meer expliciet mee te beginnen kwamen vooral voort uit dreigingen die zich van buitenaf voordeden, zoals afkalvende markten, toenemende onzekerheid en afnemende winsten. Praktijkervaringen wezen uit, dat het wenselijk zou zijn, alvorens met het proces van strategische beleidsvorming te beginnen, binnen de onderneming orde op zaken te stellen. Dit betekent, dat eerst de problemen die op korte termijn spelen en als zodanig onderkend zijn dienen te worden opgelost.

b. Het proces van strategische beleidsvorming

Het vaststellen van de algemene ondernemingsdoelen werd in de meeste gevallen gedaan door de topleiding; ze werden schriftelijk vastgelegd en doorgegeven aan de onderliggende niveaus (top-down). Herziening hiervan vond jaarlijks plaats. Deze doelen waren voornamelijk van financiële aard. Bij het tot stand komen van concrete doelen bleek in overgrote meerderheid een mengvorm van „top-down” en „bottom-up” het best te werken; het topmanagement zette de doelen uiteen, lagere management niveaus voorzagen deze van commentaar en deden concrete voorstellen om deze doelen te bereiken. Een minderheid van de onderzochte ondernemingen volgde deze individuele plannen op en legde deze ter goedkeuring voor aan de hoogste leiding; het ondernemingsplan bleek nogal eens een optelsom van de (divisie)plannen te zijn.

¹⁸⁾ 20 grote Nederlandse ondernemingen waren bij dit onderzoek betrokken. Van deze ondernemingen komen er 16 voor op de lijst van de 200 grootste Nederlandse ondernemingen (1974).

c. Het object en de gebruikte methoden en technieken

Veel tijd bleek te zijn gestoken in problemen die samenhangen met of voortvloeiden uit de dynamiek van de omgeving van ondernemingen, zoals inflatie, energiecrises, concurrentie en technologische ontwikkelingen. Daarnaast kwamen de volgende onderwerpen vaak voor: het verkrijgen van voldoende inzicht in de te verwachten marktontwikkelingen (afzet, inkoop, grondstoffen, arbeidstechnologie), de interne kostenstructuur en de kostenontwikkelingen.

Belangrijke aandachtsgebieden waren verder financiële planning, diversificatie en internationalisatie, terwijl het werken aan het proces van strategische beleidsvorming op zich als een belangrijk onderwerp werd gezien (zowel het verbeteren van het planningsysteem als het „rijp maken” van de organisatie).

Uit het NCD-onderzoek kwam naar voren, dat de bestaande lange-termijn-plannen meer dienden te worden gezien als toekomstige begrotingen bij voortzetting van het huidige beleid, terwijl structurele veranderingen of wezenlijke vernieuwingen in de koers van de onderneming los hiervan tot stand kwamen.

Dit kwam ook tot uitdrukking in de gehanteerde procedures. Op basis van kwalitatief geformuleerde ondernemingsstrategieën alsmede inzicht in bepaalde afzetmarkten, werden „mogelijkheden” onderkend. Uitgaande van deze mogelijkheden werden gedetailleerde omzet- en kostenbegrotingen gemaakt, waarbij nauwelijks alternatieve afzetprognoses systematisch werden doorgerekend op hun financiële consequenties.

Het object van de strategische beleidsvorming hing sterk samen met de wijze waarop het proces werd opgezet. De ene methode was sterk intern gericht en bestond uit een extrapolatieve planning die ook wel werd omschreven als de „inside-out” benadering. Deze vorm van ondernemingsplanning werd vanuit de budgettering ontwikkeld; men voorspelde op basis van historische gegevens. De andere manier was vooral gericht op het vinden van kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie en het intern ontwikkelen van strategieën om hierop te kunnen inspelen. Dit werd aangeduid als de „outside-in” benadering.

Uit het onderzoek van De Jong en anderen bleek, dat geen al te grote nadruk werd gelegd op het belang van het hanteren van de verschillende planningstechnieken. Financieel-economische analysetechnieken (investeringsbeoordeling, financiële ratio's, break-even analyses) en operations research-technieken (zoals onder andere gevoeligheidsanalyses, regressie- en correlatieberekeningen en lineaire programmering) werden het meest gebruikt.

In de praktijk bleken de planningstermijnen in het algemeen korter te zijn dan in de literatuur wordt aangegeven. Uit het NCD-onderzoek bleek dat veel ondernemingen gedetailleerde plannen maken voor ten hoogste 2, soms 3 jaar. Sommige extrapoleerden daarna nog naar 5 jaar, doch alleen om gevoeligheden op langere termijn vast te stellen.

d. De organisatorische regelingen met betrekking tot strategische beleidsvorming

Uit de NCD-enquête en de andere genoemde onderzoeken kwam zeer duidelijk de invloed van het topmanagement als sterk bepalende factor naar voren voor het welslagen van strategische beleidsvorming. De topleiding zou een aantal activiteiten moeten vervullen die ze niet kan delegeren, zoals het uiteindelijk vaststellen van algemene doelen, het kiezen van de strategie, het afwegen en kiezen van de ondernemingsplannen en de beoordeling van de noodzakelijke aanpassingen.

Bovendien zou de top daadwerkelijk leiding moeten geven aan het strategische beleidsvormingsproces, althans de coördinatie van het proces diende te berusten bij één lid van het directieteam. Uit de NCD-enquête bleek dat een goed functionerend topteam een noodzakelijke voorwaarde was om een ondernemingsplanning van de grond te krijgen en in stand te houden.

Uit de onderzoeken kwam echter ook naar voren dat het een groot probleem was om het topmanagement geïnteresseerd te krijgen voor deze lange termijn problematiek en voldoende tijd van haar vrij te krijgen voor deze zaken. Vaak waren dringende dagelijkse beslommeringen hiervan de oorzaak, maar ook een gebrek aan interesse.

Strategische beleidsvorming bleek op twee manieren georganiseerd te zijn. In de ene vorm, de stafvorm, bestond er een planningafdeling, waarin een aantal deskundigen was opgenomen die meestal rechtstreeks aan één van de directieleden rapporteerden.

Bij de tweede vorm, de comité-vorm, werd de planninggroep gevormd door een aantal lijnmanagers waaraan één of twee planningdeskundigen waren toegevoegd. De comité-vorm, die pas na het begin van de 70'er jaren werd toegepast, was vaak gekozen in de veronderstelling dat hierdoor de algemene motivatie voor strategische beleidsvorming zou worden verhoogd. Het bleek in de praktijk dat deze gedachte niet is uitgekomen.

Het instellen van een dergelijk comité was nog niet voldoende om het (veel voorkomend) gebrek aan motivatie of grote weerstand tegen ondernemingsplanning te kunnen wegnemen.

Naast de betrokkenheid van de topleiding en de organisatievorm was ook de persoon van de ondernemingsplanner van groot belang. Bij het opzetten en uitbouwen van een proces van strategische beleidsvorming was het aanwezig zijn van een man die deskundig is en ook ervaring heeft met het hanteren van een dergelijk systeem en die tevens het noodzakelijke enthousiasme kan opbrengen een dwingende voorwaarde. Het onderzoek van De Jong en anderen wees uit dat de meeste ondernemingsplanners uit de onderneming voortkwamen, dat wil zeggen ze hadden reeds andere functies vervuld voor ze deze functie accepteerden.

e. Participatie

Participatie in het proces van strategische beleidsvorming hing samen met het al of niet expliciet zijn van dit proces. Derkinderen en anderen constateerden, dat ondernemingen met een expliciet proces zich gelukkig prezen dat dit kon plaatsvinden in een niet gepolariseerde omgeving en organisatie. Enkele ondernemingen zouden zelfs terugkeren naar een impliciet proces wanneer er polarisatie zou gaan optreden. Een aantal niveaus en geledingen zou echter altijd in het proces betrokken moeten worden. Naast directie of raad van bestuur waren dit de divisiedirecteuren, de ondernemingsraad en de planningstaf.

De stijl van leidinggeven van het (top)management en het al of niet overeenkomen van deze managementstijl met de heersende opvatting hierover binnen de organisatie, was een tweede belangrijke factor.

De participatie van het vertegenwoordigend overleg (V.O.) in de strategische beleidsvorming is af te leiden uit de resultaten van het onderzoek van Hövels en Nas. Hieruit bleek, dat 40% van de onderzochte ondernemingsraden (O.R.) en

86% van de Centrale Ondernemingsraden (C.O.R.) hun vergaderingen overwegend wijdden aan de door hen genoemde „beleidscentrale onderwerpen”.

Dit zijn onderwerpen of gebieden die veel strategische kwesties bevatten voor het beleid van de onderneming. Voorbeelden hiervan zijn de interne structuur en het economisch beleid, waarin machtsverhoudingen binnen de onderneming en tussen de onderneming en haar omgeving aan de orde kwamen en de interne verdeling van middelen.

Ten aanzien van de participatie van het V.O. bleken er zich drie situaties voor te doen:

- (C.)O.R.-en die wel strategische zaken behandelden, doch niet in de fase dat het nog plannen waren maar in de uitvoeringsfase.
- (C.)O.R.-en die voor een groot deel onderwerpen bespraken, die in een vroege fase van beleidsvorming waren, dat wil zeggen zij bespraken ook „plannen” (50% van de C.O.R.-en behoorden tot deze categorie).
- de (C.)O.R.-en die alle, voor de O.R. relevante, onderwerpen op beleidscentraal gebied bespraken. Echter zij wachtten af welke onderwerpen door de directie werden aangesneden. Waarschijnlijk door gebrek aan activiteit vroegen zij zich niet af, of ten aanzien van deze beleidscentrale gebieden ook andere problemen bespreking verdienden.

Omtrent de mogelijkheden voor inspraak door de O.R.-en kan het volgende worden gezegd:

Vooraf met betrekking tot de strategische onderwerpen zoals beleid en bestuur en interne organisatie gingen de gekozen O.R.-leden in 34% van de gevallen verder dan de voorzitter wilde. In 51% van de gevallen gingen de gekozen leden in hun eisen even ver als de voorzitter wilde en in 15% van de gevallen minder ver. De gekozen leden meenden zelf dat ze meer invloed op het resultaat hadden bij de minder strategische kwesties.

Voor de nabije toekomst bieden de voorstellen tot wijziging van de wet op de ondernemingsraden het V.O. mogelijkheden om meer invloed uit te oefenen op het proces van strategische besluitvorming in organisaties. Het gaat in de eerste plaats om de adviesbevoegdheid van de O.R. over belangrijke beslissingen van strategische aard zoals de overdracht van de zeggenschap over de onderneming of een onderdeel daarvan, het overnemen of afstoten van de zeggenschap over een andere onderneming, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met een andere onderneming, beëindiging van de werkzaamheden of van een belangrijk onderdeel daarvan.

De adviesbevoegdheid heeft ook betrekking op inkrimping, uitbreiding of andere wijzigingen van de werkzaamheden van de onderneming, waaronder begrepen de daarop betrekking hebbende investeringen en op belangrijke wijzigingen in de organisatie van de onderneming.

Het nieuwe is dat de ondernemingsleiding zich niet meer kan beroepen op zwaarwichtige belangen van de onderneming.

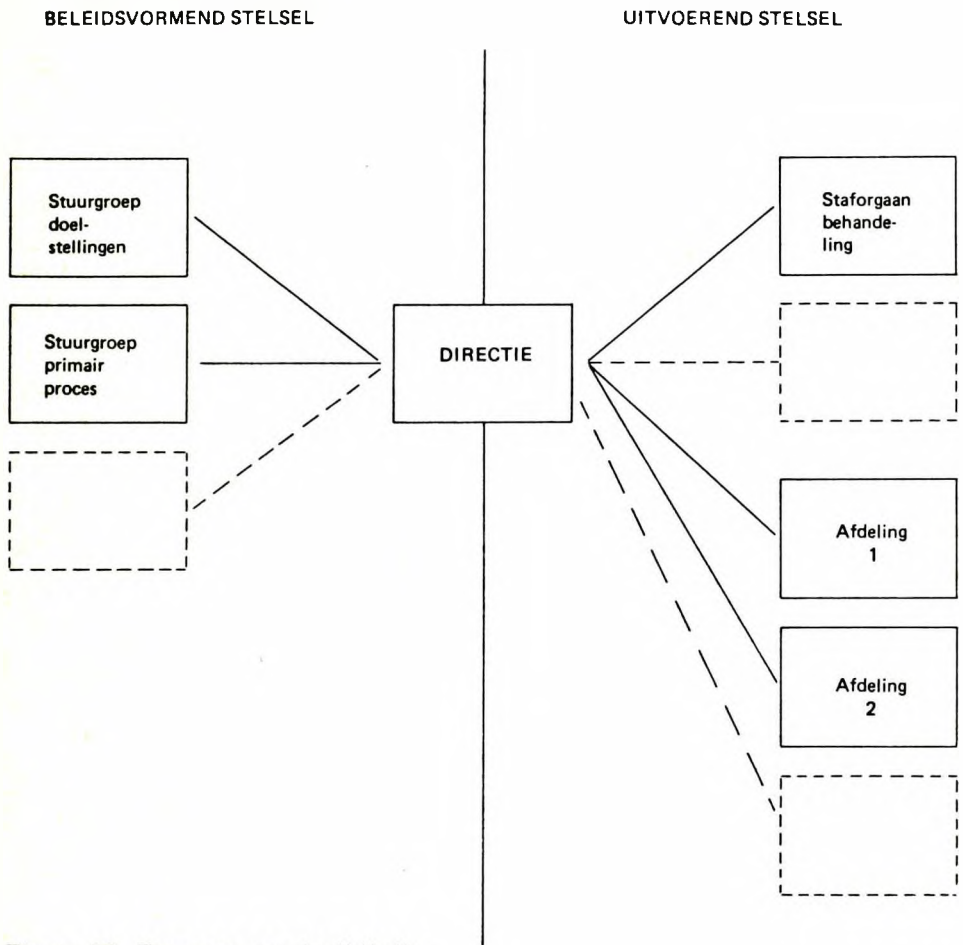
Bovendien zal de O.R. gebruik kunnen maken van een recht op beroep bij meningsverschillen.

Schrijvers dezes staan nu stil bij een verregaande vorm van participatie, die werd aangetroffen in een grote non-profit-instelling in Nederland.

In deze instelling werd een nieuwe organisatiestructuur geïntroduceerd, ge-

richt op het verhogen van de participatiegraad en het veranderen van de richting van de participatie.

Er is daarbij een duidelijk onderscheid gemaakt tussen een zogenaamd beleidsvormend en een uitvoerend stelsel. Het beleidsvormend stelsel wordt gevormd door een aantal stuurgroepen, waarin functionarissen uit afdelingen zijn gekozen om zitting te nemen. Staforganen en afdelingen maken deel uit van het uitvoerend stelsel. De directie functioneert als intermediair tussen de stuurgroepen en de rest van de organisatie. Schematisch kan dit gestyleerd als volgt worden weergegeven:



Figuur 10: Een vorm van participatie.

De directie is niet in de stuurgroepen vertegenwoordigd, doch brengt wel gedachten en visies in deze groepen in. Zij neemt de beslissingen ter zake van de door de stuurgroepen geformuleerde beleidsvoorstellen. De staforganen hebben als specifieke functie het adviseren over en het toetsen van het organisatiebeheersingsproces.

De kaders daarbij zijn de door de directie geaccepteerde beleidsvoorstellen. De adviezen betreffen vooral de met uitvoering van beleidsvoorstellen samenhangende procedures. Aan de directie rapporteren een aantal management teams, die evenzovele afdelingen vertegenwoordigen. Deze afdelingen zijn gevormd langs het hoofdcriterium „karakter van het primaire proces”. Binnen elke afdeling opereren verschillende (interdisciplinair samengestelde) groepen, onder leiding van een voorzitter. De directie is ten opzichte van het bestuur hoofdzakelijk verantwoordelijk voor de genomen besluiten.

In relatie tot de hiervoor beschreven vormen van organisatorische regeling van de strategische beleidsvorming is de mate van participatie van de verschillende groepen medewerkers bij de onderhavige vorm groter dan in een staf-, comité-, of beleidsgroepstructuur.

Evaluatie van een vijftal jaren ervaring met deze structuur roept toch vragen op. De animo voor deelname in de stuurgroepen loopt terug, weinigen laten zich kandidaat stellen voor de verkiezingen. Voeding door de achterban lijkt op z'n minst twijfelachtig te worden. De invloed van de afdelingen wordt groter. De vertragingstijd tussen beleidsplan en actieplan is soms enkele jaren, waardoor maar weinig personen gemotiveerd zijn om een daadwerkelijke inbreng in de gestage ontwikkeling te blijven verlenen. Men komt ook wat terug op de gedachten om „alles gezamenlijk” te doen. Het omgaan met de „verworven vrijheden” heeft excessen te zien gegeven.

Sinds kort is de directie ertoe overgegaan om zogenaamde „eindverantwoordelijke personen” in de management teams aan te wijzen. Iets dat in strijd is met de oorspronkelijke gedachte over participatie. De kernvraag is nu of er wel zo'n behoefte aan participatie is met betrekking tot de strategische beleidsvorming.

Interessant in dit verband is te onderzoeken wat de invloed is van het vertegenwoordigend overleg. Immers, indien participatie bevredigend in de reguliere organisatie is gestructureerd, is de verwachting gerechtvaardigd dat in het proces van strategische beleidsvorming de rol van de Ondernemingsraad zich wel eens drastisch zou kunnen wijzigen.

7. Een raamwerk voor de organisatorische regeling van de strategische beleidsvorming

Uit het voorafgaande is duidelijk geworden, dat in het algemeen bij de strategische beleidsvorming in organisaties slechts een beperkt aantal personen of groepen betrokken zijn. Meestal betreft dit (een deel van) het topmanagement en - vooral - een aantal specialisten. De mate van participatie van het vertegenwoordigend overleg in dit proces hangt onder andere af van de wijze waarop de (C)OR binnen de organisatie functioneert (al of niet actief).

Ook is tot uiting gekomen dat, wil van een vruchtbare strategische beleidsvorming sprake zijn, naar onze mening méér functionarissen op de diverse niveaus en onderdelen van de organisatie betrokken moeten worden in het gebeuren. Het moet voor allen duidelijk zijn hoe het proces verloopt en wanneer en op welke wijze een ieder een bijdrage kan leveren. Eerst dan wordt bevorderd dat het proces „gedragen” wordt door de organisatie en dat men zich bij het nemen van operationele beslissingen bewust is van de dan geldende strategische uitgangspunten.

De vraag is nu op welke wijze dit laatste gerealiseerd kan worden of - met an-

dere woorden - hoe de organisatorische regeling van de strategische beleidsvorming er dan uit ziet.

Uit het hiervoor gestelde zal duidelijk zijn dat een „standaard” organisatorische regeling hiervoor niet is te geven. Wel is het mogelijk een raamwerk te schetsen van te nemen stappen. De invulling van deze stappen verschilt echter per situatie. Per bedrijf ontstaan op deze wijze unieke regelingen.

De volgende stappen zullen ons inziens achtereenvolgens doorlopen moeten worden om een adequate organisatorische regeling te verkrijgen.

Stap A Intentieverklaring

De topleiding van een organisatie zal uitspraken moeten doen over de waarde die men aan het proces van strategische beleidsvorming hecht en op welke wijze men de externe en interne ontwikkelingen verwacht te kunnen signaleren en te integreren in de strategische plannen. Duidelijk moet o.a. worden gemaakt of

1. de doelstellingen van de organisatie en de respectieve onderdelen (regelkringen) ter discussie staan;
2. creativiteit en inventiviteit op verschillende niveaus in de organisatie gehonoreerd worden.

De attitude van het topmanagement bepaalt de invloed van strategische beleidsvorming op de organisatie en is daarmee richtinggevend voor de interesse en motivatie bij andere organisatieleden.

Stap B Identificatie van participanten

De verschillende groepen in de organisatie die participeren, zullen vooraf duidelijk moeten worden omschreven en zichtbaar worden gemaakt, bijvoorbeeld in een structuur van regelkringen.

Aangegeven moet worden *wanneer* zij *welke* specifieke bijdrage kunnen leveren.

Als groepen zijn te noemen: het topmanagement, de specialisten, de stafdiensten, het overige management, het vertegenwoordigend overleg, de primaire afdelingen, enz. Elke groep kan op één of meer wijzen invloed uitoefenen, zoals

1. het nemen van initiatieven,
2. het leveren van een inhoudelijke bijdrage,
3. het betrokken zijn bij de besluitvorming,
4. het nemen van het besluit en het dragen van de verantwoordelijkheid en
5. het controleren van de uitvoering.

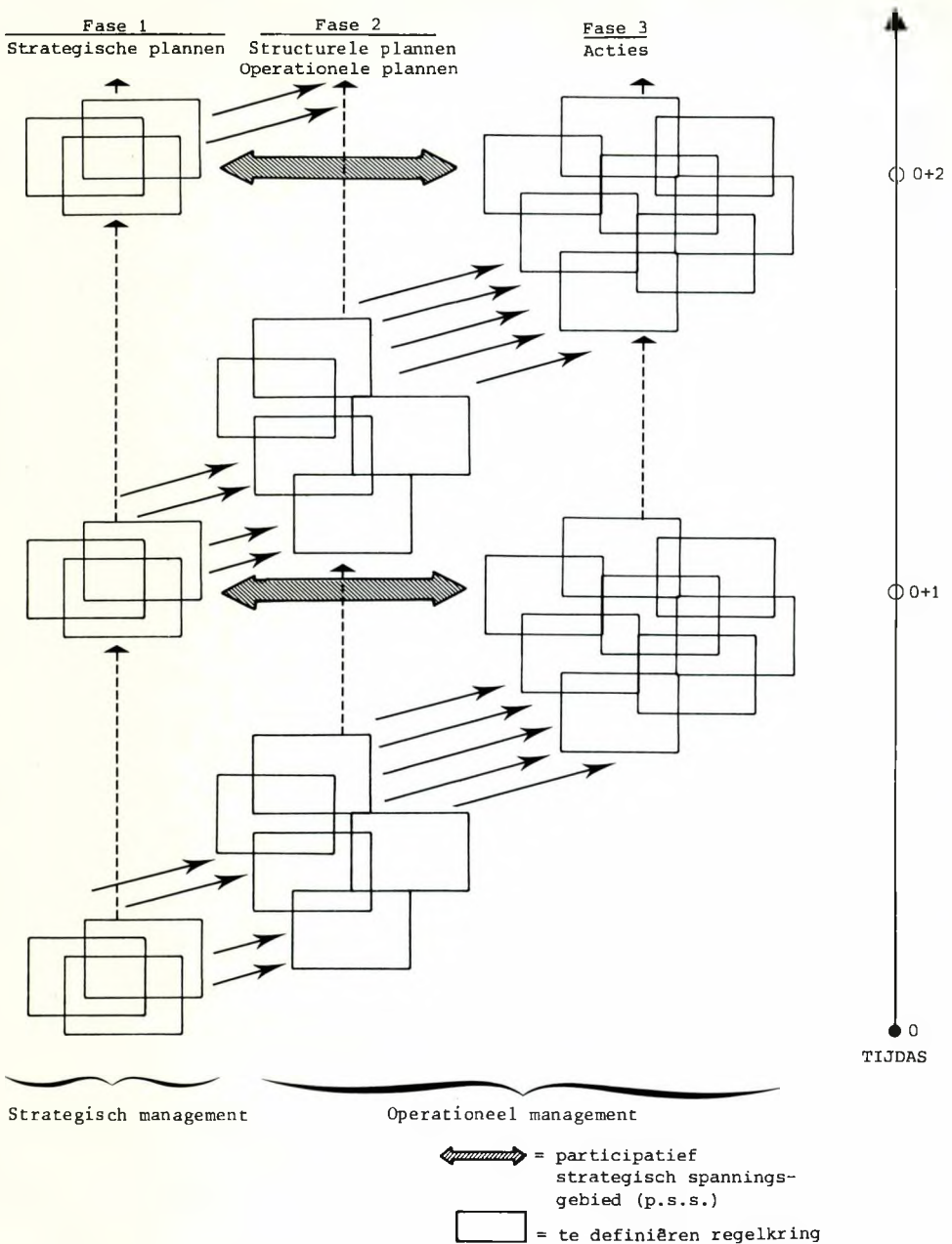
Voor elke fase in het proces van strategische beleidsvorming zal per groep de wijze(n) van inbreng moeten worden vastgesteld. Ter illustratie van het voorgaande is in figuur 11 aangegeven welke de invloed zou kunnen zijn van het vertegenwoordigend overleg in het bijzonder de Ondernemingsraad, indien de nieuwe Wet op de Ondernemingsraden bewaarheid zal zijn geworden. Het is noodzakelijk dat elke groep die in dit proces gaat deelnemen, in een dergelijk overzicht moet worden opgenomen!

FASE	LANGE TERMIJN	MIDDELLANGE TERMIJN	KORTE TERMIJN	
Plannen	Strategische plannen	Structurele plannen	Operationele plannen	Actieplannen
Objecten	– omgevingsonderzoek (Destep) – intern (sterkte/zwakte) onderzoek – ontwikkelen van mogelijke strategien om aan de lange-termijn doelen te kunnen voldoen; aspecten: . economisch . financieel . sociaal . organisatorisch . technisch	keuze uit de alternatieve strategien, uitwerking en verfijning, aspecten: – overdracht van zeggenschap – overname of afstoten van een deel van de onderneming – beëindiging van werkzaamheden – belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijzigingen – belangrijke investeringen – belangrijke wijzigingen in de organisatie – wijzigingen van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent – het groepsgewijze werven of inlenen van arbeidskrachten	opstellen van operationele plannen, aspecten: – begroting . marketing/verkoopplan . productieplan . investeringsplan . personeelsplan	opstellen van actieplannen per functie/discipline. Voorbeeld actieplannen voor de sociale functie: – pensioen-, winstdelings-, spaarregeling – werktijd of vakantieregeling – regeling op gebied van veiligheid, gezondheid of hygiëne – regeling op gebied van aanstelling-, ontslag of bevorderingsbeleid – opleidingsregeling – regeling op gebied van persoonsbeoordeling – bedr. maatschappelijk werk – regeling op gebied van werkoverleg – regeling op gebied van behandeling van klachten
Participatie van het vertegenwoordigend overleg (vooruitlopend op invoering van de nieuwe Wet op de Ondernemingsraden)	– regelmatig overleg en informatie aan (C)OR Tenminste 2x per jaar aan de (C)OR mededeling van: – voornemens en verwachtingen t.a.v. de werkzaamheden (strategische plannen) – de resultaten van de onderneming in het bijzonder wat betreft . de investeringen . „structurele plannen”	– formeel overleg vereist; en (C)OR brengt advies uit	– begroting vóór vaststelling aan de (C)OR verstrekken; bespreking in verg. met (C)OR, op zodanig tijdstip dat deze bespreking van wezenlijke invloed kan zijn op de inhoud van die begroting – na verschijning 1ste helft van het boekjaar zo snel mogelijk verstrekking van algemene gegevens omtrent de resultaten van de onderneming in deze periode alsmede bespreking hiervan in de verg. van de (C)OR	– (C)OR heeft formele goedkeuring/bevoegdheid – tenminste 1x per jaar mededeling aan de OR over het gevoerde en te voeren beleid

Figuur 11: De invloed van de ondernemingsraad op het proces van strategische beleidsvorming.

Stap C Beeldvorming bij de participanten

Aan medewerkers van de organisatie - waaronder leden van het vertegenwoordigend overleg - wordt de gelegenheid geboden kennis en inzicht te verwerven omtrent theorie en praktijk van strategische beleidsvorming. Hiertoe kunnen voorlichtings- en opleidingsactiviteiten nodig zijn. Binnen de organisatie moet niet alleen een zekere consensus bestaan over doel en nut van strategische be-



Figuur 12: Deelnemerskaart Strategische Beleidsvorming.

leidsvorming, maar ook omtrent de wijze waarop aan dit begrip inhoud wordt gegeven.

Stap D Participatie in het proces van strategische leidsvorming

Tijdens het feitelijke proces kunnen zich spanningen voordoen als gevolg van belangentegenstellingen tussen groepen in de organisatie, dan wel falende informatie en communicatieprocessen. De strategische en structurele plannen kunnen sterk gaan afwijken van de operationele plannen en acties. Het is echter zaak een dergelijke divergentie te vermijden. Het spanningsgebied tussen conceptueel strategisch denken enerzijds en operationeel-uitvoerend denken anderzijds, noemen wij hier het participatief strategisch spanningsgebied (p.s.s.), zie figuur 12.

In deze figuur zijn de per fase onderscheiden participerende groepen - d.m.v. een deelnemerskaart - schematisch weer te geven, waarbij eventuele hiërarchische relaties - als niet relevant zijnde - geëlimineerd kunnen worden.

Wij bepleiten het per organisatie opstellen van een dergelijke kaart.

Hoe kan nu worden voorkomen dat het p.s.s. voor de organisatie te zeer tot disfunctionele effecten leidt?

Te nemen maatregelen zijn:

- a) het terugbrengen van het aantal direct betrokkenen
- b) het simplificeren („platter maken”) van de structuur van de organisatie en
- c) het duidelijker omschrijven van de autonomie van de onderscheiden regelkringen.

Het toestaan dat velen direct invloed uitoefenen op het proces van strategische leidsvorming heeft enerzijds een positief(?) effect op de kwaliteit en de acceptatie van de strategische beslissingen, doch leidt anderzijds tot een vermindering van de slagvaardigheid.

Het aantal niveaus in een organisatie is ook sterk bepalend voor de complexiteit van het proces. Zoals hiervoor in figuur 5 reeds is aangegeven, opereren op elk hiërarchisch niveau zowel overlegorganen, stafgroepen en managers. Het zogenaamde „platte” organisatieschema kan het aantal bronnen tot spanningen sterk reduceren.

Het in balans houden van participatie en slagvaardigheid zal voor het management in toenemende mate van belang zijn. De in dit kader specifieke uitdaging betreft het zodanig inbedden van de strategische leidsvorming in de organisatie dat flexibiliteit en slagvaardigheid behouden blijven en dat de bestuur- en beheersbaarheid blijft verzekerd. Het hierboven gepresenteerde raamwerk voor de organisatorische regeling van de strategische leidsvorming kan hiertoe mogelijk een bijdrage leveren.

Literatuurlijst

14. „Ondernemingsplanning in de praktijk”, Nederlands Centrum voor Directeuren.
15. Jong, K. de, D. J. Eppink, D. Keuning, „De praktijk van de ondernemingsplanning in Nederland”, TED, december 1975.
16. Eppink, D. J., D. Keuning and K. de Jong, „Corporate Planning in the Netherlands”, Long Range Planning, oktober 1976.
17. Derkinderen, Prof. Dr. F. G. J., Drs. K. de Jong, „Besef voor ondernemingsplanning: bevindingen uit West-europees praktijkonderzoek”, Bedrijfskunde, jrg. 48, 1976/3.
18. Hövels, B. W. M. en P. Nas, „Ondernemingsraden en medezeggenschap”, Instituut voor toegepaste sociologie, Nijmegen, 1976.