DE LEIDING & DE ADMINISTRATIE (enkele aanvullende gedachten)

door F. G. van Duivenbooden

Het artikel van Drs. Sj. Muller „De Leiding & de Administratie” heeft een praktisch onderwerp aan de orde gesteld.

Dit artikel heeft tot doel dit onderwerp in het nieuws te houden en zo nodig reacties uit te lokken.

Waar liggen de tegenstellingen, welke hier meer, daar minder, tussen de administratieve functies en de niet-administratieve functies bestaan?

1. De administrateur denkt veelal egocentrisch:

De administratie kent in haar activiteiten een aantal hoogtepunten: winstoverzichten, verkoopoverzichten, jaarrekeningen, ontwikkelde administratieve procedures, geslaagde computertoepassingen.

Veelal wordt er van uitgegaan, dat ook de andere functies daarvoor hetzelfde enthousiasme zullen opbrengen. Wanneer dit niet gebeurt, wordt de productiechef/verkoopleider gebrek aan belangstelling verweten. Ten onrechte. De productiechef kent in zijn werk bepaalde prioriteiten. Elk administratief document, zelfs zijn eigen reiskostennota, wordt door deze man in de map „te behandelen” gelegd, wanneer er in het productieproces moeilijkheden zijn. Wanneer er een belangrijk verkoopgesprek moet plaatsvinden, gaat dit bij de verkoper vóór.

Hoe bitter is de teleurstelling van de administratieve man, die ontdekt, dat zijn procedure door het hoofd van de verkoop is doorgegeven aan de secretaresse met de opmerking: „Vertel me maar, wat de moeite waard is”.

Te weinig wordt onder ogen gezien, dat het administratieve overzicht concurreert met het technisch rapport over een aantrekkelijke wijziging in het productieproces of een marktrapport, dat perspectieven opent. Maar wie kan het de verkoopleider of de productiechef kwalijk nemen, dat hij met zijn opleiding en persoonlijkheid daarnaar het eerst grijpt?

2. De administrateur is veelal huiverig zich met de operationele aspecten van het bedrijf in te laten:

Binnen hun vakgebied doen administratieve employé's hun werk zeer efficiënt. Maar wanneer hen de mogelijkheid tot kennisneming van het productieproces wordt geboden, zien wij, dat velen zich snel terugtrekken achter de bedragen en administratieve technieken.

Is niet een deel van de onderwaardering voor de administratieve werker juist daaraan te wijten?

De chef van de productieafdeling, die bemerkt, dat zijn tegenvoeter in de administratie zijn best doet, het werk van de productieafdeling beter te leren begrijpen, en ziet, dat de administrateur zijn bedrijfsterminologie beheerst, zal sneller binnenkomen en om advies vragen. Maar de administrateur, die opbelt en deze man wijst op een foutieve invulling van het dagelijks productieoverzicht, zich niet realiserend, dat er juist ernstige productiemoeilijkheden zijn, maakt zich belachelijk.

3. De administrateur denkt veelal te detaillistisch:

Een deel van de verslaglegging moet exact zijn. De gegevens, nodig om het bedrijfsproces te beoordelen, behoeven dit niet te zijn.

Het gaat de productie- en verkoopchef om het op de voet volgen van de werkelijkheid en om het uit een beperkt aantal gegevens extrapoleren van de nabije toekomst. Dit behoeven niet de gegevens te zijn, die de administrateur nodig heeft ten behoeve van de financiële verslaglegging. De productiechef zal aan de hand van een beperkt aantal kengetallen, in grafische vorm vastgelegd („controlcharts”) veelal zelf de conclusies kunnen trekken t.a.v. productieomvang, productieverliezen, productiekwaliteiten, bedrijfsveiligheid, absenties, klachten, e.d.

4. De administrateur is veelal een slecht verkoper:

Veel aandacht wordt er in de industrie besteed aan de industriële vormgeving, het presenteren van het artikel in zodanige vorm, dat men tot kopen gestimuleerd wordt.

Wordt er wel voldoende aandacht besteed aan „administratieve vormgeving”? Hoeveel administrateurs kunnen maar niet ontkomen aan de knellende drang van hun vakjargon, overgenomen uit de boekhouding.

Operationele figuren, dus de mensen, die met de gegevens moeten werken, zijn veelal dynamische en visueel ingestelde mensen. Op hun smaak moet het administratieve artikel - het overzicht / het rapport - afgesteld worden. Het zijn ook veelal drukbezette mensen, wat inhoudt, dat het cijfermatige overzicht op een duidelijke en beknopte wijze hoofd- en bijzaken moet aangeven.

Nogmaals: het administratieve rapport wordt niet ontvangen als het „Zweedse wittebrood”, maar het staat bij de operationele en verkoopstaf meestal vrij laag op de „scale of preference”.

Het voorgaande is mogelijk een iets teveel in zwart en wit getekend beeld. Het is niet als aanklacht bedoeld. Wel roept het de vraag op, waar ligt de oplossing?

De opleiding moet meer op de praktijk worden ingesteld:

Veel resultaat mogen we hier niet van verwachten. Elke opleiding, hoe goed ook, kan slechts een vereenvoudiging van de werkelijkheid zijn, een eenzijdige belichting van een vraagstuk, dat in de praktijk veel meer aspecten vertoont.

De theorie leert rationeel denken, de praktijk moet ons rationeel leren werken.

De administrateur onderscheidt zich hier niet van de ingenieur. De jonge ingenieur, kersvers uit Delft, zal zich met verve maar zonder veel verbeeldingskracht werpen op de bestudering van een technisch probleem en alle alternatieven bestuderen, zoals hem dat geleerd is. De ingenieur van de praktijk zal elk alternatief laten vallen, zodra door beredenering reeds blijkt, dat het resultaat relatief ongunstig is.

Ook de administrateur moet in de praktijk leren hanteren wat de studie hem heeft bijgebracht. Wijziging van de opleiding brengt hierin geen verandering.

Maar in welke richting moet dan de oplossing gezocht worden?

1. *Beleidsbeslissingen kennen geen vaktechnische begrenzing:*

In een bedrijf kent men - als grondvorm - twee soorten beslissingen; de vaktechnische en de beleidsbeslissingen.

Vaktechnische beslissingen, welke diep ingrijpend kunnen zijn, vragen grondige kennis van bedrijfsproces of de markt. De ingenieur, die de fractionatie in zijn distillatietoren wijzigt en de administrateur, die op grond van kennis en ervaring beslist, of een uitgave als „kapitaalsuitgave” dan wel als „kosten” verwerkt moet worden, nemen beide vaktechnische beslissingen, welke belangrijke financiële consequenties kunnen meebrengen.

Beleidsbeslissingen vragen geen specifieke vakkennis, maar een gerijpt oordeel, verkregen door levenservaring en zelfstandig werken op verschillende niveaus. Vraagstukken met betrekking tot de doelstellingen van het bedrijf, de bedrijfsregels, de bedrijfsveiligheid, het promotiebeleid, disciplinaire maatregelen, kunnen door verantwoordelijke mensen van verschillende pluimage gezamenlijk voortreffelijk worden opgelost.

De „management” bespreking, waar het oordeel van de administratieve man even zwaar weegt als dat van de verkoopleider, de productiechef of de personeelschef schept de basis voor wederzijdse waardering.

Zij zijn allen deel van management. Dit legt elk van hen een aantal aanvullende verantwoordelijkheden op, welke uitgaan boven de functionele verantwoordelijkheid.

De administrateur moet actief meehelpen aan het nemen van beleidsbeslissingen. Aldus doende zal hij als persoonlijkheid erkenning vinden. Daardoor zal tevens zijn werk meer waardering ondervinden.

2. *Flexibiliteit in de top:*

In veel bedrijven geldt de leer van de predestinatie. De man met administratieve opleiding blijft administrateur; de man met laboratoriumopleiding - laborant; de ingenieur - technicus. Een overschrijding van de onzichtbare grenzen staat gelijk met heiligschennis.

Toch heb ik in één van de grootste bedrijven in de U.S.A. een ingenieur ontmoet, die controller was. Met zijn rekenliniaal als enig instrument maakte hij de administratie tot een voorbeeld voor anderen.

In een ander bedrijf bleek de chef van de onderhoudsdienst uit de administratieve sector te komen. De man wist niet te vertellen, wat de kwaliteit van het staal van de waaier van de voedingspomp moest zijn, maar zwakke punten in de „arrow diagramming” van een revisieprogramma ontdekte hij feilloos.

Wanneer Nederlandse bedrijven bereid zijn te erkennen, dat managementkwaliteiten dwars door de vaktechnische opleiding heenlopen, is ook hier een basis geschapen tot betere samenwerking tussen administratie en de overige bedrijfsonderdelen.

3. *Werkgroepen, ter completering van de organisatiestructuur:*

We kunnen in een voortreffelijk organisatieschema vastleggen, hoe het bedrijf in elkaar zit. Vervolgens door middel van taakbeschrijvingen documenteren, wat

ieder moet doen. In een bevoegdheidsschema kunnen we de bevoegdheden noteren.

Wanneer we daarna menen, dat we een echte goede organisatie hebben, slaan we de plank flink mis. Pas wanneer we erkennen, dat onafscheidbaar met de formele organisatie een geheel netwerk van informele relaties aanwezig is, bestaat de kans om tot goede samenwerking te komen.

Het gaat erom deze formele en informele banden - voorzover deze laatste voor de leiding herkenbaar zijn - te gebruiken.

Bij het ontwikkelen van procedures zal bijzondere aandacht moeten worden geschonken aan de contacten. Een zorgvuldige analyse van het totale communicatiesysteem, kan leiden tot het samenbrengen van personen van geheel verschillende niveau - ter bereiking van een bepaald doel -, dat afwijkt van de formele organisatie.

Ten voorbeeld: In een bedrijf wenst de leiding in de loop van de maand op de hoogte gehouden te worden van de wijzigingen in de voor deze maand geschatte winsten. Niet een gecompliceerd administratief systeem bleek de oplossing, maar een wekelijks 15 minuten durend gesprek tussen 6 staf- en lijnemployé's, van verschillende niveau, uit verschillende bedrijfsonderdelen, stelde de administrateur in staat binnen 4 uur daarna de jongste winstschatting met een verrassende nauwkeurigheid te bepalen.

Een ander voorbeeld: In de operationele stafbespreking, waarin de productieplannen voor de volgende dag worden besproken, zitten aan één tafel: het hoofd van de productie, de laboratoriumchef, de wachtchefs, de planner, een bedrijfsingenieur, maar ook een administratieve employé, die zoveel van het bedrijfsproces kent en er zoveel belangstelling voor heeft, dat hij mutaties daarin kan gebruiken voor zijn werk. De verbazing toen deze man de eerste keer aan de bespreking deelnam, heeft reeds lang plaatsgemaakt voor waardering voor zijn bijdragen. Bovendien werd deze man een raadgever, wanneer de andere deelnemers geen weg weten met een administratief voorschrift.

Door dit soort actieve deelneming aan de bedrijfsactiviteiten op alle niveaus vindt de administratie erkenning.

4. Volledige informatie van de administratie:

Wanneer de beleidsvorming gezamenlijk plaatsvindt; wanneer er voldoende informele contacten door middel van werkgroepen bestaan; wanneer de historische barrières ondermijnd zijn; wanneer de administrateur de operationele taal spreekt, dan zal men veel minder dan nu zien, dat operationele employé's, zonder er bij te denken, nalaten de administratie in te lichten.

Het hoofd van de administratie moet volledig worden ingeschakeld in het communicatieproces en zelf kunnen selecteren, wat wel en niet voor zijn dienst van belang is. Ook zuiver operationele rapporten kunnen fiscale verzekerings- of financiële consequenties hebben, die alleen de zodanig geschoolden zullen ontdekken.

5. Juiste functiebezetting in de administratie:

In het voorgaande is gesteld, dat de administrateur veelal een slecht „verkoper” is. Hij zal goede verkopers moeten aantrekken en goede verkooptechnieken moeten aanleren.

De administratieve man moet flexibeler worden in denken en daarnaar handelen. Het valt me op, dat administratieve employé's dikwijls anders geaard zijn dan operationele. Waarom? Heeft de man de administratieve opleiding gekozen omdat deze opleiding met zijn persoonlijkheid overeenkwam, of heeft het administratieve werk hem zo veranderd?

Die administrateur is een goed „verkoper”, die administratieve scholing paart aan een duidelijke belangstelling en feeling voor de operationele aspecten van het bedrijf. Dit kweekt namelijk begrip voor de problemen van de andere diensten. Het is duidelijk, dat deze employé's de beste contacten onderhouden met de niet-administratieve groepen. Plaatsing van die employé's in de administratieve contactfuncties, verbetert de naam van de administratie aanmerkelijk. Bovendien kunnen deze employé's binnen hun afdeling - wanneer daar de verhoudingen goed zijn - stimulerend werken.

Verbetering van de verkooptechnieken bestaat voornamelijk uit een betere „timing” van de contacten met de andere functies en een rapportering, aangepast aan de persoonlijkheid en de wensen van de lezer.

Twee slotopmerkingen:

1. De afgelopen jaren is er veel geschreven over de „controller's functie”. Ge-wezen is - terecht - op de grote waarde van een controller in het moderne bedrijfs-leven.

Wanneer men analyseert, waardoor de controller zich van de administrateur onderscheidt, dan ziet men:

- dat de controller meer om advies wordt gevraagd, meer betrokken wordt in de te nemen beslissingen.
- dat de controller de gegevens uit zijn administratie in het bijzonder bewerkt om andere functies van dienst te zijn, ongeacht het niveau, waarop de infor-matie gericht is. De man, die meent, dat zijn administratie bij voorkeur dient om de directie op de zwakke punten in de andere functies te wijzen, plaatst zich vlug buitenspel.
- dat de controller de gegevens niet alleen weet te bewerken, doch deze tevens op een duidelijke, indringende wijze op de andere functies weet over te dragen.

De eerder aangegeven 5 punten zijn voorwaarde om het administratieve appa-raat maximaal rendabel te maken en om de administrateur tot controller „om te vormen”.

2. Eerder in het betoog is gesteld, dat het bedrijfsklimaat gunstig moet zijn.

Bedoeld wordt hiermede, dat de topleiding overtuigd moet zijn van de waarde van de administratie en bereid moet zijn de administrateur te laten uitgroeien tot controller.

Men bemerkt, dat er vooral bij de technische groepen dikwijls een volkomen verkeerd begrip bestaat, wat administratie inhoudt. Hun „image” van de admini-stratie dateert uit de jaren '30-'40. Dit is volkomen begrijpelijk. Op dat moment was voor vele - thans leidende - technici de opleiding voltooid en de „image” grotendeels gevormd. Daarbij moet worden opgemerkt, dat de administrateur in niet weinig gevallen ook thans nog tot deze meningsvorming bijdraagt.

We moeten van de administrateur van het middelgrote bedrijf niet verwachten, dat hij kruisvaarder wordt en tracht alleen de controllersvisie doorgang te doen vinden.

De externe - dus onafhankelijke - accountant, kan met zijn gezag en in zijn vertrouwenspositie in zo'n geval in zijn contacten met de directie, de administrateur ondersteunen in zijn streven tot vernieuwing ten bate van het bedrijf.

Ongetwijfeld zal er door anderen nog meer en beter geschreven kunnen worden over dit onderwerp. Een „reappraisal” - een nuchtere herbeoordeling - van de betekenis van de administratie lijkt mij zeker op zijn plaats.