

CRISES EN HUN OORZAKEN

door Drs. W. J. J. M. de Graaf

Ondernemingen die in een crisissituatie verkeren hebben dat meestal aan zichzelf te wijten. Defecten in organisaties (en besturing) kunnen uitgroeien tot continuïteitsdoorbreking, indien niet tijdig wezenlijke maatregelen zijn getroffen.

In dit artikel willen wij ingaan op de oorzaken van crises; speciaal op de oorzaken van crises die terug te voeren zijn tot defecten in de organisatie. Geen onderwerp van beschouwing zijn de (nood)signalen van de crises als zodanig en ook niet de correctieve acties die ondernomen kunnen worden om de crisis af te wenden of op te lossen.

Ons uitgangspunt is dat de meeste oorzaken van crises in de organisatie liggen en dat zij zijn te constateren lang voordat de crisis zich feitelijk manifesteert. Tevens beperken wij ons tot die oorzaken die bij een meer dan oppervlakkige beschouwing van de organisatie (zoals O.R., commissarissen en accountants behoren te doen) te constateren zijn.

Crisis definiëren we als situaties waarin de overleving van de organisatie wordt bedreigd. De functie die de organisatie in het maatschappelijk verkeer had, dreigt verloren te gaan. Het geheel of belangrijke delen van de activiteiten hebben niet meer de maatschappelijke betekenis die zij uit kostenooqpunt (prijzen) zouden moeten hebben.

Voor profit-organisaties komt dit tot uiting in lage respectievelijk negatieve rentabiliteit en daling van het weerstandsvermogen. Indien in dergelijke crisissituaties geen ingrijpende maatregelen worden getroffen, wordt de finale van de organisatie eerst in surséance van betaling gespeeld en vervolgens eindigt het in faillissement.

Voor non-profit organisaties is het defungeren van de organisatie minder eenvoudig te constateren, omdat de betekenis van de organisatie in het maatschappelijk verkeer doorgaans niet in kosten/opbrengstenverhoudingen is te definiëren. Of anders gezegd, de betekenis kan ver boven de opbrengst (subsidie) uitgaan, of ook ver bij de opbrengst achterblijven. Aanknopingspunten voor het herkennen van crises kunnen worden gevonden in klachten, conflicten in de organisatie, isolering van de organisatie, geforceerde wijziging van de doelstelling, geen of te weinig gebruikers van de diensten.

Wellicht is bovenstaande typering iets ongenueanceerd, maar de hoofdlijnen zijn daardoor herkenbaar.

Onze definitie van organisaties is de volgende:

Het geheel van regelingen om een groep van individuen te doen samenwerken, waarbij zij gebruik maken van materiële middelen, teneinde een bepaalde functie in de samenleving te vervullen. De woorden samenwerking en functie staan hierbij centraal. Het management in de organisatie speelt hierin een be-

langrijke rol, aangezien dat primair de zorg heeft voor de samenwerking en de functie.

Nu is het bekend dat er organisaties (ondernemingen) voortbestaan die door organisatiedeskundigen als ongeorganiseerd, non-communicatief, chaotisch worden gekenmerkt, terwijl zowel de rentabiliteit als het weerstandsvermogen uitstekend zijn.

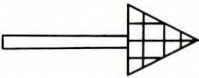
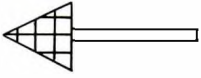
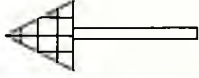
Impulsen vanuit Raden van Commissarissen, Ondernemingsraden en externe adviseurs vinden hier doorgaans geen voedingsbodem om tot verbetering van de werking van de organisatie te komen. „De rentabiliteit is toch uitstekend, op deze wijze gaat het toch goed” is het weerwoord. Slechts indringende overtuigingskracht, meestal tezamen met een positie van macht (commissaris dreigt met aftreden) kan een dergelijke opstelling doorbreken.

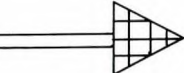
Huidige winst is geen garantie voor het toekomstig overleven. Voorsprongposities op de markt, in de technologie en in de techniek kunnen een onderneming tijdelijk hoge rendementen geven, ondanks het gebrek aan organisatie.

Er zijn echter ontwikkelingstendensen waar te nemen die van een florissante renderende onderneming spoedig een marginale activiteit kunnen maken, een ontwikkeling die veelal met een grotere zorg voor de organisatorische kracht van het geheel voorkomen had kunnen worden.

In bijgaande matrix is een beknopte typering gegeven van organisaties met als matrix bepalende factoren

- de rentabiliteit en het weerstandsvermogen
- de organisatorische kracht

organisatorische kracht \ rentabiliteit weerstandsv. mogen	laag	hoog
	laag	hoog
hoog	rijp klimaat om conti- nuïteit te versterken 	- attentie voor har- monisatie van orga- nisorische vorm- geving; continuïteit en weerstandsv. mogen zijn hoog - motiverende en stimulerende werk- omgeving 
laag	- problematisch - eerste aandachts- veld is rentabiliteit veelal met voorbij- gaan aan organisa- torische proble- men „Dat is van la- ter zorg” 	- kans op ontkenning van organisatori- sche problemen is groot - neiging tot ver- waarlozing „omdat het bedrijf toch goed loopt” - zelfgenoegzaam- heid 

 autonome ontwikkelingstendens (ongewijzigd beleid)

Met de pijlen in de kwadranten is aangegeven welke ontwikkelingstendensen zich o.i. bij voortgaand ongewijzigd beleid zullen voordoen.

Teneinde onze inzichten nader uit te werken en te onderzoeken welke krachten die met organisatie en besturing te maken hebben tot crises kunnen leiden, is door ons geanalyseerd welke situaties frequent voorkomen bij bedrijven die in een continuïteitscrisis verkeren. Wij maken daarbij anoniem gebruik van de overlevingsonderzoeken die wij in onze adviespraktijk hebben verricht.

Hierbij dient aangetekend te worden dat de meeste van dit soort onderzoeken bedrijven van middelgrote en kleine omvang betreffen. Dat neemt niet weg dat de hierna te noemen oorzaken ook terug te vinden zijn in organisaties van grotere omvang. Een belangrijk verschil tussen beide categorieën is dat het weerstandsvermogen (ondersteuning door de overheid, breder financieel draagvlak) bij de laatste categorie doorgaans groter is, en pas veel later tot feitelijke discontinuïteit zal leiden.

De bedoeling van de hiervolgende opsomming is frequent voorkomende situaties aan te geven, die elk voor zich niet per se tot het misfunctioneren van de organisatie leiden, maar die in hun samenhang tot discontinuïteit van de onderneming kunnen voeren.

Commissarissen, managers, accountants, externe adviseurs, O.R., banken en andere bij de organisatie betrokken personen of instanties vinden, zo hopen wij, een algemene check list, die hen in staat stelt bestaande organisaties globaal te analyseren en te inventariseren welke knelpunten zich kunnen voordoen; een check list voor de evaluatie van bedrijven waar ze bij betrokken zijn.

Die check list ziet er als volgt uit:

1. Groeistuipen
2. Verzuiling
3. Autocratisch leiderschap
4. Mono-disciplinair samengesteld top-team
5. Functievermenging
6. Gebrekkig informatiesysteem
7. Gebrek aan veranderingsbereidheid

Oorzaak 1: Groeistuipen, overgang naar andere levensfase van de organisatie

In bijgaande matrix (blz. 417) staan de belangrijkste kenmerken van groeifasen van ondernemingen en de daarbij behorende symptomen van crises.

De overgang van een pioniersorganisatie naar de centralistische fase is wellicht de meest ingrijpende van de overgangen, zoals ze hier in schema zijn gezet. De afstand van ondernemer tot medewerkers is in de pioniersorganisatie doorgaans klein. De ondernemer kent al zijn mensen en is door de geringe omvang van de onderneming in staat het gehele gebeuren vrijwel tot op de details te overzien. De pionier is de centrale figuur, die in de meeste gevallen niet geleerd heeft belangrijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden over te dragen en daarvan ook de consequenties te aanvaarden. Bij een groeiende organisatie wordt hij daartoe gedwongen, al zal hij zich daar lang tegen verzetten. Te zamen met delegaties van bevoegdheden, ontstaat een „papierwinkel”, die de pionier niet gewend is maar die noodzakelijk is om de controle op de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Onze ervaring is dat vele pioniers niet in staat zijn om hun oude stijl van leidinggeven (alles tot in de details) los te laten. Zij laten zich niet in een (zelfs ruimzittend) keurslijf van regelingen vangen. De meeste pioniers blijven pioniers, dat is hun sterke punt.

Meestal zijn dreigende crises nodig en beïnvloeding van buiten de onderneming (accountant, bank, onafhankelijk commissaris) om een heroriëntatie te kunnen realiseren.

Uit het feit dat in dit kader nogal veel aandacht geschonken wordt aan de overgang van pioniersfase naar de centralistische fase, moge blijken dat dat de meest problematische en ingrijpende periode is in het voortbestaan van een onderneming. Hoewel een betere structurering en organisatie na de crisis bereikt moet worden, is niet dat, maar de psychologische verandering van de pio-

Oorzaak 1

Overgang naar andere levensfase van de organisatie

Kenmerken	Pioniersfase	Centralistische fase	Delegatiefase	Coördinatie
Management + organisatie	Individualistisch Pionier = spil Platte organisatie Persoonlijke voorkeur bemanning (informeel)	Sturend/Ordenend Leiderschap Gecentraliseerd in functionele organisatie toenemende specialisatie	Management technieken (M.b.E.) Decentralisatie met grote staf op H.K.	Formele coördinatiesystemen Gedecentraliseerd produktgroep + staf op H.K.
Accounting	Eenvoudig; Registratief; Controle gebaseerd op subjectieve waarnemingen	Complexer; Cost-Accounting; Eenvoudige statistische technieken	Periodieke Verslagen/ Profit Centra Complex	Planning Investment centres
Motivatie	Toewijding aan bedrijf	Mindere binding; Incentives	Door delegatie van bevoegdheden e.d.	Delegatie van bevoegdheden

Symptomen crisis

	Leiderschapscrisis ★ Afnemende winst ★ Conflicten in/ met de leiding ★ Toenemende klachten van klanten ★ Afnemende slagvaardigheid ★ Storing communicatie	Autonomiecrisis ★ Verstarring Formalisering Bureaucratisering ★ Coördinatieproblemen ★ Verticale communicatieproblemen ★ Staflijn conflicten ★ Motivatie	Controlecrisis ★ Topmanagement tracht weer greep te krijgen op de onderneming	Procedure crisis ★ Gebrek aan vertrouwen tussen lijn/staf ★ Bureaucratisering papieren systeem
--	--	--	---	---

nier de kritische factor van de verandering. Elke volgende overgang (groei-stuip) heeft zijn ingrijpende persoonlijke en organisatorische problemen, maar omdat de „macht” in de volgende ontwikkelingsfasen meer gespreid is en men gewend is (geraakt) aan organisatorische regelingen, is dat in wezen een voortzetting en een verdere uitbouw van het structureren van het samenwerkingsverband. Dat er niettemin overgangscrises zijn, vloeit voort uit het feit dat een andere ordening (bijvoorbeeld centraal, decentraal), andere inzichten, deskundigheden, visies en personen (Peter's principle) nodig zijn.

In de literatuur is vrij veel aandacht aan de ontwikkelingsfasen van organisaties geschonken. Zover bekend, is er weinig aandacht geschonken aan wat er na de zgn. coördinatiefase gebeurt. Onze hypothese is dat organisaties uiteenvallen in autonome delen, die door middel van een globale coördinatie aaneengeketend zijn, echter organisatorisch in zo'n hoge mate zelfstandig functioneren, dat elk van de onderdelen een eigen fase-ontwikkeling gaat doormaken, veelal aanvankelijk met een structuur met de kenmerken van de centralistische fase (fase II) (conglomerate).

Een ander facet van de ontwikkeling van organisaties is, dat groei niet meer

te realiseren is, de organisatie stabiel blijft of zelfs moet krimpen. (Hier is niet bedoeld de gedwongen inkrimping als uitvloeisel van afnemende betekenis (de functie) van de organisatie in het maatschappelijk verkeer, maar de tijdig geconstateerde noodzaak tot inkrimping.)

Groepen, mensen en organisaties hebben een sterke weerstand tegen inkrimping. In organisaties gaat dat gepaard met ontmanteling van taken, samenvoegen van taken waar zij vroeger gescheiden waren, andere werkzaamheden en werkindelingen, gedeeltelijke verlaging van het niveau der werkzaamheden (terug naar detail). Datgene wat men verworven heeft staat men niet graag af. Het niet-doorbreken van deze verworvenheden zal zeker tot een crisis leiden.

Oorzaak 2: Verzuiling: gebrek aan participatie in het geheel, gebrek aan integratie van de streefrichtingen

Het doen functioneren van een bedrijf vereist samenwerking van disciplines. Productie, verkoop, administratie, R + D vereisen een onderlinge coördinatie en wederzijdse beïnvloeding. Die coördinatie en beïnvloeding kunnen als een bedreiging voor het optimaal functioneren van de eigen afdelingen ervaren worden. Klassiek zijn de voorbeelden van de strijd tussen productie (grote series) en verkoop (snel leveren van breed produktenpakket). Niet minder geldt dit voor bijvoorbeeld het financieel-economisch management en de productie- en commerciële afdelingen.

Indien onvoldoende managementkwaliteit beschikbaar is neigt zo'n organisatie naar verzuiling; de mondelinge afstemming verdwijnt, de gemeenschappelijke koers bestaat nauwelijks meer, de berichtgeving tussen de zuilen geschiedt schriftelijk (mededelingen-overleg).

De kenmerken van zo'n organisatie zijn:

- weinig communicatie tussen leidinggevend
- onvoldoende overzicht in het totaal der activiteiten en in de mogelijkheden en beperkingen van de andere disciplines
- dus: weinig zicht op de functie van de onderneming in het maatschappelijk verkeer
- eenzijdige instelling van de leidinggevend
- onevenwichtigheid in de top, zowel qua samenstelling als qua oriëntatie.

Oorzaak 3: Autocratisch leiderschap, one-way management

De autocratische leider is iemand die voor en zonder zijn medewerkers beslist, zich deskundig en capabel voelt om beslissingen te nemen. Hij delegeert weinig. Hij communiceert weinig. Hij is niet of nauwelijks bereid naar zijn medewerkers te luisteren.

De effecten van zo'n opstelling liggen in het huidige tijdsbeeld voor de hand. De organisatie vormt zich naar de leider. Capabele meedenkende functionarissen aarden niet, en verlaten de onderneming. Zij zullen trachten hun capaciteiten elders tot ontplooiing te brengen. De overblijvenden kunnen niet meer weg (bijvoorbeeld vanwege leeftijd) of voelen zich veilig, omdat ze niet behoeven mee te denken. De kwaliteit van de onderneming is de kwaliteit van de leider. Valt de leider weg, dan stort de organisatie in.

Er is een paradox in het autocratisch leiderschap besloten. Vastgelopen organisaties, organisaties die geen marsroute meer hebben, kunnen baat hebben bij een autocratisch leider, juist omdat deze niet luistert naar vastgeroeste meningen. Een autocraat kan een dergelijke toestand doorbreken en de remmen op de organisatie loswrikken. Op den duur moet deze echter het veld ruimen, om creatieve krachten niet te belemmeren in de ontplooiing. Bij een autocraat bedenkt men zich wel tweemaal voordat men met een idee komt.

Het type van autocratisch leider dient niet verward te worden met het type leider dat gewend is beslissingen te nemen (knopen door te hakken), als niet tot overeenstemming kan worden gekomen. Aan mensen die in staat zijn goed te luisteren, anderen beslissingen kunnen laten nemen en die zelf nemen als anderen er niet uitkomen, aan dit type manager is een tekort.

De kenmerken van one-way management:

- éénrichtingscommunicatie top-down
- geen discussie mogelijk
- wezenlijke inbreng wordt niet toegestaan
- adviezen van deskundigen worden niet ingewonnen, worden niet op prijs gesteld
- de opinie van de leider wordt doorgedreven of die nu goed of fout is
- signalen over fouten vanuit de organisatie worden niet opgevangen, of pas dan als ze catastrofaal zijn.

Met name het laatstgenoemde punt kan een directe aanleiding tot een continuïteitscrisis betekenen. Het beheersingssysteem functioneert niet, omdat een belangrijk deel van de terugkoppelingsinformatie de bestuurders niet bereikt.

Oorzaak 4: Mono-disciplinair samengesteld top-team

Een groep van gelijkgezinden geeft een vertrouwd en geborgen gevoel. Het referentiekader en het taalgebruik zijn gelijksoortig en leveren geen problemen op. De noodzaak om over de grenzen van de discipline heen te zien is in principe niet aanwezig. Als van andere disciplines impulsen op een dergelijk management team toekomen is het eenvoudig deze te isoleren en in het besloten kader van gelijkgestemden een beslissing te nemen. Zo'n groep staat weinig open voor signalen van buiten haar vakdiscipline. Met name in de machine-industrie en andere technische industrieën nemen wij een dergelijke samenstelling van de top waar.

Veelal is een dergelijke mono-disciplinaire samenstelling vanuit historisch perspectief verklaarbaar. In sectoren waarin de vraag naar producten groter was dan het aanbod groepeerden de activiteiten zich rond de technische functie. Dat hield tevens in dat dit soort van ondernemingen niet gewapend was tegen storingen die zich bijvoorbeeld vanuit de markt konden voordoen.

In analoge zin betekent een hegemonie van de marketing in een onderneming een bedreiging.

Typisch is ook dat wanneer al ingezien wordt dat andere disciplines nodig zijn, en een functionaris wordt aangesteld, betrokkene nogal eens een geïsoleerd, niet door management ondersteund bestaan blijkt te leiden.

Het moge duidelijk zijn dat er gradaties zijn in de mate waarin mono-disciplinaire management-teams toegankelijk zijn voor signalen uit andere disciplines.

Een ander aspect dat nauw samenhangt met de hier genoemde oorzaak is, wat genoemd kan worden de mono-oriëntatie van een management team. Ter verduidelijking het volgende: Ten behoeve van het besturen van een onderneming is nodig

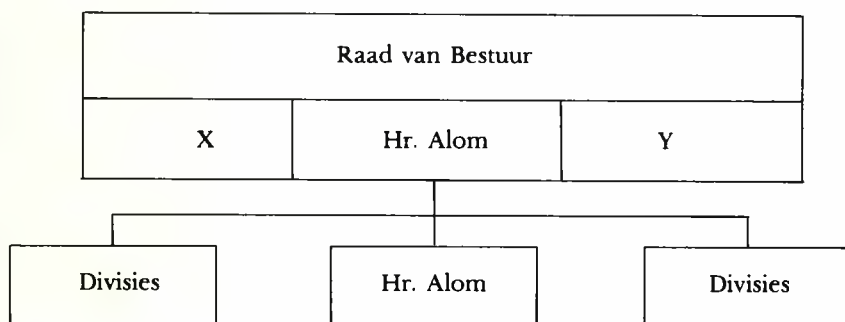
- *beeldvorming* omtrent de functie van de onderneming in het maatschappelijk verkeer en de alternatieve richtingen die daarin mogelijk zijn
- *plannen*: het uitwerken van de alternatieven tot een te operationaliseren plan
- *uitvoering*: de organisatie van de uitvoering.

Uit onderzoeken is gebleken (Top Team Planning) dat een individu manager meestal geen gelijk verdeelde aandacht heeft voor elk van deze drie velden, maar een zekere (onbewuste) voorkeur voor één ervan heeft. Niettemin dient elk der drie elementen in het management vertegenwoordigd te zijn. Een team van drie „uitvoerders” zal zelden stilstaan bij de wenselijke koers van de onderneming als geheel. Terwijl drie „beeldvormers” veel mogelijkheden onderzoeken zonder tot een goede uitvoering te komen.

Oorzaak 5: Functievermenging

Op elk punt in een organisatie heerst de spanning tussen wat gedaan moet worden en wat gedaan wordt. Aspecten als zelf-controle, discipline, toezicht etc. spelen hierbij een rol. Beheersingssystemen zijn daartoe ontwikkeld. In die beheersingssystemen wordt gebruik gemaakt van het fenomeen functiescheiding.

Bij grote en middelgrote bedrijven komt de volgende situatie nogal eens voor:



Hierin zijn posities van toezichthouden en uitvoeren met elkaar vermengd. (In kleine organisaties is deze vermenging vaak niet te voorkomen.)

Twee fenomenen doen zich hierbij voor:

- Vergissingen en fouten worden verdoezeld; komen niet tijdig aan het licht.

Hierbij moet uitgegaan worden van goede trouw, d.w.z. dat niet met opzet verkeerde tendensen verzwegen worden. In de beleving van betrokkenen kan de fout te corrigeren zijn voordat die desastreus wordt. Het blijkt nogal eens dat hierin taxatiefouten worden gemaakt. Dit heeft ook te maken met het tweede fenomeen.

- Bedrijfsblindheid, onvoldoende distantie tot de eigen activiteiten. Facetten van overwegend belang kunnen over het hoofd gezien worden, doordat de heer Alom in het voorbeeld zowel verantwoordelijk is voor de uitvoering als voor het toezicht op de uitvoering.

Essentieel is dat een zekere mate van distantie tussen uitvoering en toezicht (controle) bestaat. Zo zou in de geschetste situatie de heer X met het toezicht op de divisie van de heer Alom kunnen worden belast. Echter het is niet zeker dat de collegialiteit tussen X en Alom daadwerkelijk correctie verdraagt.

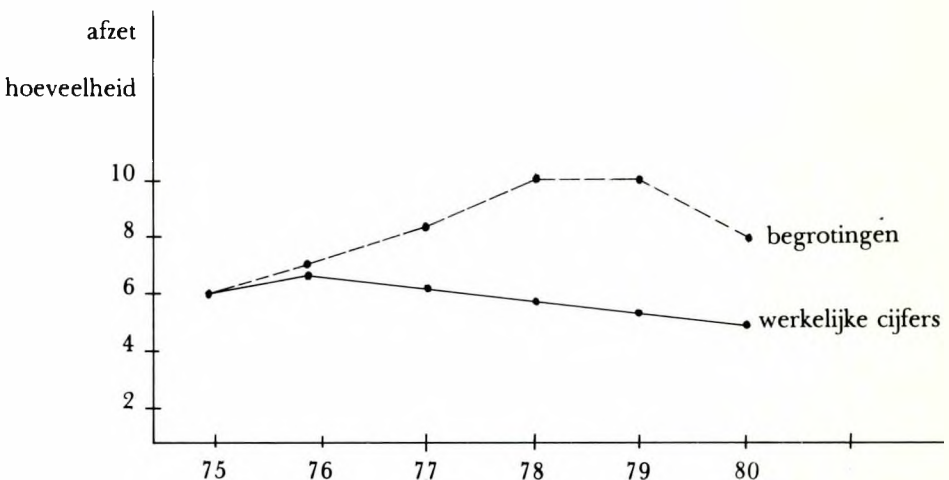
Oorzaak 6: Gebrekkig informatiesysteem

In wezen hebben de hiervoor genoemde oorzaken eveneens betrekking op het uitwisselen van informatie en de mate waarin de informatie volledig en juist overkomt.

Onder het hoofd „gebrekkig informatiesysteem” doelen we op het gekwantificeerde deel van de informatiestroom.

De belangrijkste tekortkomingen die in onze adviespraktijk gesignaleerd worden zijn:

- geen of onvoldoende inzicht in de bijdrage die de hoofdactiviteiten aan het ondernemingsresultaat leveren (bijdrage kan worden gedefinieerd als de opbrengst van de hoofdactiviteiten verminderd met de kosten die direct, dus zonder toepassing van verdeelsleutels, aan die activiteit zijn toe te rekenen);
- fouten in het begrotings/budgetsysteem. Een eenvoudige (aan de praktijk ontleende) grafiek kan dit toelichten:



Fouten die in een budgetsysteem gemaakt kunnen worden zijn:

- a. taakstelling ontbreekt
 - b. verschil budget-werkelijkheid heeft geen gevolg (geen actie)
 - c. de betrokken informatie komt met grote vertraging beschikbaar
 - d. budget en werkelijkheid worden niet vergeleken;
- geen of slechte Planning Cash flow;
Beslissingen beïnvloeden de liquiditeitsstroom van de onderneming. Zeker in de huidige tijd van financiering met vreemd vermogen, hoge rentevoet, is een goede liquiditeitsplanning onmisbaar.
 - geen of geen tijdige tussentijdse resultaten;
 - beslissingen worden genomen op basis van onbetrouwbare informatie;
 - geen concrete informatie over markten, concurrentie, technische en technologische ontwikkelingen, arbeidsmarkt etc. Het blijkt in de praktijk dat als het financieel-economische informatiesysteem niet voldoet, doorgaans het omgevingsinformatiesysteem vrijwel geheel ontbreekt.

Alle bedrijven in moeilijkheden bleken op één of meer van deze punten belangrijke gebreken te vertonen.

Oorzaak 7: Gebrek aan veranderingsbereidheid

Hoewel het attent zijn op noodzakelijke veranderingen niet alle problematische situaties kan voorkomen (denk aan plotselinge veranderingen, energiecrisis) moet gebrek aan veranderingsbereidheid als een factor van toenemend belang worden geacht, als oorzaak van crisis.

De omgeving van de onderneming wordt turbulenter, de veranderingen gaan sneller, maatschappelijke opvattingen en normen wijzigen. Als de ondernemer en de onderneming niet in staat zijn om zich aan te passen (enerzijds) en haar omgeving adequaat te beïnvloeden (anderzijds), zal de maatschappelijke betekenis en daarmee de reden van bestaan verloren gaan.

Bewust of onbewust volgt een onderneming een koers. De geschreven of ongeschreven uitgangspunten geven de ontwikkelingsrichting van de onderneming aan. Men zou kunnen spreken van de cultuur van de onderneming. Lange tijd vaart zij op dat kompas. Zolang het vaarwater rustig en weinig turbulent is, kan volstaan worden met geringe correcties. Naarmate het vaarwater turbulenter wordt, neemt de noodzaak tot fundamentele koerswijzigingen toe. De beleidsuitgangspunten vereisen fundamentele wijziging. Juist deze ontwikkelingen doen zich heden ten dage voor. In de toekomst zal snelle opeenvolgende verandering regel worden.

De levensduur van het actuele ondernemingsbeleid wordt korter, en vereist herhaaldelijk herziening. Kenmerken van een gebrek aan veranderingsbereidheid zijn:

- management en medewerkers verwijzen herhaaldelijk naar in het verleden gehanteerde handelwijzen en/of successen
- het contact met ontwikkelingen op markt, arbeidsmarkt, technologie, concurrentie etc. is gering (weinig omgevingszin)
- waarneembare maatschappelijke ontwikkelingen worden niet gezien, dan wel worden met een schamper woord afgedaan

- ondernemingsraden worden niet serieus genomen en uitsluitend als ballast ervaren
- het management komt door de dagelijkse drukke gang van zaken niet toe aan beleidsvorming en controle.

Tot zover de zeven belangrijkste oorzaken van crises. Wanneer in dit overzicht oorzaken gemist worden als:

- liquiditeits- en financieringsproblemen
- wegvallende markten
- verhevigde concurrentie
- onvoldoende rentabiliteit

moet worden opgemerkt dat ze veelal niet zozeer oorzaken zijn maar gevolgen van gebreken op één van de zeven hiervoor genoemde punten.

In al deze gevallen heeft de ondernemingsleiding niet tijdig zodanige maatregelen genomen dat de acute crisis werd voorkomen. Informatie- en communicatiekanalen in de onderneming (verticaal en/of horizontaal) blijken verstopt of gestoord te zijn, waardoor de signalen niet (tijdig) de ondernemingsleiding hebben bereikt, respectievelijk de ondernemingsleiding wel bereikt hebben maar onjuist op hun betekenis ingeschat zijn.

Oorzaken 2 t.m. 7 zijn vormen van proppen of verstoringen in communicatiekanalen (horizontaal, verticaal of met de omgeving) waardoor informatie de verantwoordelijke functionaris in de onderneming niet bereikt, dan wel dat de betrokken gegevens onjuist geïnterpreteerd worden.

De meeste veranderingen hebben een geleidelijk karakter. Geleidelijke veranderingen bieden de gelegenheid tot tijdige aanpassing. Het moet als een management- of organisatiedefect gezien worden als informatie omtrent dit type veranderingen de verantwoordelijke personen niet of niet tijdig bereikt. Gevolgen van dit niet-waarnemen van deze veranderingen (wegvallende markten, verhevigde concurrentie) zijn o.m. onvoldoende rentabiliteit en financieringsproblemen.

De voorgaande zeven oorzaken van crises in organisaties kunnen aangevuld worden met een aantal typische situaties, die eerder gevolg zijn van de genoemde oorzaken dan een uitbreiding ervan.

a. Geen adequate opvolger beschikbaar.

Ofwel de gedoodverfde opvolger wordt dermate onder druk gezet dat hij al voor zijn opvolging moet mislukken. Het is moeilijk afstand te doen van datgene wat men opgebouwd heeft. De scheidende manager vreest zijn opvolger (onbewust). Er zijn vele gissingen waarom dit verschijnsel zich voordoet. De voornaamste van deze gissingen is dat de scheidende manager zich onmisbaar voelt (heeft gevoeld) en dat na zijn aftreden blijkt dat hij weliswaar kundig, maar niet onmisbaar was.

b. Tweede generatie-effect (familiebedrijven).

De 65+ manager bemoeit zich nog dagelijks met het bedrijfsbeleid. Hij loopt door de fabriek, valt het nieuwe management lastig, geeft nog opdrachten en orders.

Gebeurt dit dan zijn er twee dingen te onderscheiden:

- ofwel het nieuwe management is inderdaad niet in staat het bedrijf goed te leiden. Dat betekent dat de oude manager niet voor goede opvolging heeft gezorgd (te lang gecoacht of onder de duim gehouden)
 - ofwel hij kan geen afscheid nemen, een persoonlijk emotioneel probleem.
- c. Afscheidsmonument.
- De scheidende directeur meent een monument te zijner nagedachtenis op te moeten richten, een laatste daad van verstrekkende betekenis. Hij bepaalt en beperkt hiermee voor een deel de beleidsruimte van zijn opvolgers. Deze monumenten kunnen de vorm aannemen van: grote investeringen, (te) grote projecten, overname of fusie.
- d. In-crowd effect.
- De Raad van Commissarissen bestaat uit vertrouwelingen van de directie respectievelijk bestaat uit uitsluitend aandeelhouders. Een objectief toezichthoudend orgaan ontbreekt.

Eén van de doeleinden van dit artikel was een overzicht van crisisoorzaken te geven, ontleend aan onze eigen ervaring en bestemd voor managers, ondernemingsraden, Raden van Commissarissen, bankiers, accountants en andere bij ondernemingen betrokken personen of instanties.

Aan de hand van het hier gegeven oorzakenoverzicht kan worden nagegaan in welke mate dit van toepassing is op de betrokken onderneming. Dit kan leiden tot actieplannen die ten doel hebben bestaande afwijkingen te corrigeren.

Wij hopen dat dit overzicht tot zelfonderzoek zal leiden en dat punten van herkenning gevonden worden die de aan bedrijfsvoering inherente bedrijfsblindheid kunnen verminderen.