DE CONTROLS, DE ADMINISTRATIE EN DE CONTROLLER

door Drs. J. A. A. Koning

Het begrip controls stamt uit het Angelsaksisch taalgebied en is een Amerikaanse begrip, waarvoor het niet gemakkelijk is een Nederlands equivalent te vinden. Inplaats van te beginnen met een nauwkeurig afgewogen begripsbepaling wil het nuttiger voorkomen het control-„gebeuren" (dit is beter weergegeven dan verschijnsel) in een analyse naar voren te laten komen als onlosmakelijk verbonden aan de dynamiek van het bedrijfsgebeuren.

Voor een goed inzicht is het nodig dat eerst in grote lijnen het probleem van het leiding geven wordt besproken. Daartoe kan worden aangesloten op een vrij bekende onderscheiding ten aanzien van de leidinggevende arbeid; zij richt zich n.l. op

1. het constitueren.
2. het dirigeren.

Het constitueren betreft het scheppen van de voorwaarden om het dirigeren mogelijk te maken. Het dirigeren is dan het leiden van de „actie", het eigenlijke bedrijfshandelen, de „uitvoering" zegt men graag;

het constitueren bepaalt zich tot het scheppen van de constructie (en dat *niet* alleen in materiële zin) waardoor en waarlangs de uitvoering kan werken.

Naar vorenstaande onderscheiding kan dus worden gesproken van constituerende en dirigerende leiding.

In de volgende beschouwing zal wat dieper op de dirigerende leiding worden ingegaan, omdat daar de controls een essentiële rol spelen; veel van wat daarover opgemerkt wordt, kan ook van toepassing blijken voor de constituerende leiding.

Nu dient vooropgesteld te worden, dat men ten aanzien van het control-vraagstuk goed doet te denken aan het grote bedrijf — in ieder geval niet aan het kleine bedrijf, omdat de verschijnselen zich daar niet zo markant voordoen.

In het grote bedrijf, waar de voortdurend te verrichten hoeveelheid werk aan een groot aantal mensen *doelbewust* toegewezen is, moet leiding gegeven worden aan de voortgang van dat werk. Men kan dus aannemen, dat de voorwaarden tot het verrichten van dat werk aanwezig zijn:

de fabriek, installaties, machines, gereedschappen, grondstoffen, transportmiddelen, de juiste mensen in de juiste verhoudingen op de betreffende plaatsen in het arbeidsproces, een juiste lay-out der werktuigen, een doordachte routing, een op het arbeidsproces aansluitende planning van de werkzaamheden, grondstoftoevoer, enz.

Dat alles resulteert uit het constituerende leidinggevende werk.

Nu begint de „actie", het werk dus, door de *opdracht* van *de dirigerende leiding*.

Uit zichzelf begint het werk nooit — er moet een *stoot* toe gegeven worden. Maar het is best mogelijk, dat als zo'n aanvangsimpuls eenmaal is gegeven, de vervolgacties min of meer automatisch gaan verlopen.

De vraag voor de leiding is in ieder geval — dus onverschillig of de „start" tot de actie een eenmalige, dan wel een repeterende is — is mijn opdracht juist uitgevoerd?

Pas als de dirigerende leiding op die vraag een antwoord heeft gekre-

gen, kan zij zeggen dat ze ten aanzien van haar positie als dirigerende leiding verantwoording kan afleggen.

Enerzijds de opdracht,

anderzijds de verantwoordelijkheidsvraag omtrent de gevolgen van de opdracht. Die verantwoordelijkheidsvraag is de wezensinhoud van de *control*.

Opdracht en control behoren bijeen — zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden, zijn keerzijden van één medaille, zijn gekoppeld door de *verantwoordelijkheid*.

Dit is volkomen logisch.

Immers het is toch zo, dat degene die de leiding geeft (er blijft hier buiten beschouwing op welk niveau hij in de organisatie staat, want dat is volkomen onverschillig) het werk dat hij in zijn opdracht door anderen laat doen eigenlijk zelf moet doen, van het begin tot het einde en dan moet het goed zijn, naar de bedoelingen die het uitgangspunt vormden: de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt dus duidelijk! In dit abstracte beeld, dat zich bij de alleenstaande ambachtsman voordoet, is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering duidelijk bepaald.

Doet zich nu het geval voor dat de massa werk te groot wordt, dat er een groep „uitvoerenden" komt met daarboven een leider, die als dirigerende leiding moet zorgen dat het werk goed gebeurt, dan zal die leider naar alle waarschijnlijkheid niets aan de eigenlijke uitvoerende arbeid doen, maar zich met een geheel nieuwe arbeidscategorie — de dirigerende leiding — moeten gaan bezighouden, maar de *verantwoordelijkheid ten aanzien van de uitvoering blijft — als deed hij het werk van zijn uitvoerenden zelf!*

Hoe kan die verantwoordelijkheid gedragen worden als men het werk niet zelf verricht?

De leider heeft de opdracht gegeven. Maar wat komt daar nu van terecht?

De enige mogelijkheid om de verantwoordelijkheid te kunnen dragen is dan — zoals wij in ons taalgebied zeggen — de controle.

Nu is het woord controle minder juist, want het associeert meteen aan een techniek, b.v. accountantscontrole, passencontrole. Als het woord controle hier gebruikt wordt, dan dient men er bij te bedenken, dat het slaat op een bepaalde arbeid, een taak die voortvloeit uit een leidinggevende functie en die daar niet los van te denken is.

Zo'n taak kan op verschillende technische wijzen verricht worden; het is niet uitgesloten, dat men dat controlewerk (dus een feitelijke taak) ook door anderen kan laten doen; maar dan blijft de verantwoordelijkheid voor dit werk — zowel voor de wijze waarop, als de conclusies — voor rekening van de functies waarbij die „controle" hoort.

Het begrip controle als te feitelijk bepaald, als te concreet, kan beter worden vervangen door een *functie-begrip* — en dat is het begrip *control*.

Daarmee is naar het taalgevoel beter tot uitdrukking gebracht het *beheersen*, het „in de hand" hebben van de uitvoering. Het is niet het volledige *leiden*, want dat heeft nog als complement de „opdracht"; de control is dan het supplement.

Het kan niet ontkend worden, dat men uit de litteratuur vaak de indruk krijgt, dat de „control" inderdaad de opdracht mede omvat — en er dus het complete leiden mee bedoeld wordt.

In dit stadium van de analyse is dus vastgesteld, wat de control wezenlijk is.

Hoe nu die control technisch te effectueren?

Daarop is het niet eenvoudig antwoord te geven.

Want men zal begrijpen, dat als „control" bij de „opdracht" behoort, de aard van de opdracht mede de control kan gaan beheersen.

De opdracht tot het verrichten van een bepaalde arbeid kan zijn: een zeer algemeen geformuleerde opdracht of instructie dan wel een uitermate gedetailleerde taak-opdracht.

Van Taylor b.v. is bekend dat hij — op grond van allerlei overwegingen — er toe kwam zeer gedetailleerde taak-opdrachten te formuleren; tot in details werd beschreven welk gereedschap gebruikt moest worden en hoe het gereedschap moest worden gehanteerd, alle handelingen waren geanalyseerd en in detailtijden vastgelegd.

Als dus voor zo'n opdrachtsysteem gekozen is (waarmee niet gesteld wordt, dat men er per sé voor kiezen moet) en men dus de details in de opdracht essentieel acht voor het productie-resultaat, dan zal de leiding zich in haar control-visie in eerste aanleg ook op die details gaan instellen: dat deed b.v. Taylor ook: hij had de leiding dan ook sterk verbijzonderd op de opdracht-elementen, waarvoor hij dan ook verschillende bazen had.

Is de opdracht niet gedetailleerd, dan valt al onmiddellijk op, dat de leiding de uitvoering een grote mate van vrijheid heeft gelaten ten aanzien van de wijze, waarop de uitvoering meent haar werk te moeten doen. Hier staan dus twee uitersten tegenover elkaar:

a. *de gedetailleerde taak-opdracht* (soms dus heel ver in het detail), die betekent dat het *initiatief bij de uitvoering is uitgebannen* en aangetrokken of vastgehouden door de leiding (eventueel weer aan anderen overgedragen — daarop wordt hier niet verder ingegaan, alleen zij gewezen op b.v. werkvoorbereiding, planning).
b. *de algemeen geformuleerde opdracht,* waar dan elke detailaanwijzing in ontbreekt; waarbij natuurlijk de aard van de opdracht in zichzelf een beperking kan inhouden, *maar waarbij wel het initiatief omtrent* de uitvoering aan de uitvoerders is overgelaten.

Die constateringen inzake het initiatief bij de gevallen a en b zijn essentieel ten aanzien van de control:

bij b n.l. zal de leider zijn control niet mogen richten op niet opgedragen details, want dit zou betekenen *verkrachten van het vrijgelaten initiatief.*

Hoe meer initiatief is overgelaten, dus hoe algemener de taakopdracht is, hoe meer de control zich op het resultaat van de uitvoerende arbeid zal moeten richten. Met resultaat is niet bedoeld het arbeidsresultaat in de vorm van het product (al dan niet materieel), maar het economische arbeidsresultaat.

Ter toelichting omtrent het economische resultaat het volgende: als een bedrijfsleider of afdelingschef b.v. de opgedragen hoeveelheid producten produceert en uitval en afval blijven binnen redelijke grenzen, dan hoeft zijn economisch resultaat nog niet goed te zijn; als n.l. blijkt, dat hij dit technisch goede resultaat heeft bereikt met kosten die b.v. 50% te hoog zijn, dan is het resultaat economisch gezien zelfs slecht; er moet dus op het economische resultaat gelet worden.

In het algemeen kan men wel stellen: hoe hoger in de organisatie hoe meer initiatief;

hoe lager in de organisatie hoe minder initiatief.

Als hiervoren gesproken is van meer resp. minder initiatief dan kan dat zowel kwalitatief als kwantitatief bepaald zijn.

Het initiatief dient gezien te worden als een oorspronkelijkheid bij het handelen. Daar zit dus het creatieve in: het leggen van interessante combinaties uit veel mogelijkheden. De mens met initiatief heeft die capaciteit en daarbij de drang ze geldend te maken. Hij hoeft er niet lang naar te zoeken; hij grijpt ze als het ware en daarin is zijn oorspronkelijkheid bepaald.

Hoe breder het veld van data of mogelijkheden, hoe groter kans op practisch bruikbare combinaties, maar hoe moeilijker ook het zoeken, hoe minder gemakkelijk de onmiddellijke goede greep tot stand komt.

Laag in de organisatie is het aantal afwegingsmogelijkheden als regel beperkt; de combinatie-keuzen zijn beperkt: het initiatiefveld is eng, kwalitatief gezien is het minder moeilijk, al kan het oorspronkelijk oordeel wel vaak vereist worden.

Dit betekent dat dan het uitvoerend productie-proces gemakkelijker vrij van de mens gemaakt kan worden en zelfs datgene wat anders in de control begrepen moest worden in automation kan worden opgelost, waarbij afwijkingen in de uitvoering der gedetailleerde taak-opdracht door een z.g. feed-back (terugkoppeling) gecorrigeerd worden.

De taak-opdracht en de control zijn hier als het ware in de constructie van het productie-apparaat overgenomen en naar het terrein van de constituerende arbeid verlegd. Hoogstens blijft de *signalering* voor b.v. gereedkomen van het productie-proces, storingen, noodzaak tot materiaaltoevoer en de algemene signalering óf het proces aan de gang is of niet.

Gesteld nu, dat men bij de taak-opdracht aan de uitvoerende arbeid bewust geen initiatief gelaten heeft — dus zeer gedetailleerd geïnstrueerd — dan zal de control wel alles moeten volgen, want op elk detail kan gefaald worden met gevolgen voor het resultaat.

Dat falen behoeft nog niet eens gezien te worden als een falen van de uitvoerder, ook de leiding kan in de opdracht gefaald hebben en dat brengt de control ook aan het licht.

Het is dus goed om vast te stellen, dat beide schakels van de arbeidsketen (leiding en uitvoering) op hun doelmatige werkzaamheid door de control worden beoordeeld.

Dat is voor de organisatie een belangrijke conclusie. Een voorbeeld kan dit toelichten.

Een afdelingschef leidt een aantal uitvoerende employé's; hij geeft de opdrachten, hij oefent control uit (in het midden blijft wat hij daar nu voor gaat doen). Door die control ontdekt hij de fouten van de uitvoerders, maar hij ontdekt ook waar hij zelf gefaald heeft. Het is helemaal niet onmogelijk, dat er in de afdeling allemaal prima vakmensen met groot verantwoordelijkheidsgevoel zitten, die nauwelijks fouten maken, maar dat het resultaat van hun werk toch volslagen mis is, omdat de chef in zijn opdracht gefaald heeft en hij het mislukken van het resultaat door het laten schieten van de juiste control niet heeft kunnen voorkomen.

Het is dus voor elk lid van het hoger leidinggevend niveau in de organisatie van belang, dat hij zich realiseert, dat hij ten aanzien van het onderliggend kader control heeft uit te oefenen.

Eigenlijk spreekt dit vanzelf als men zich realiseert, dat elk leiding geven — op welk niveau in de organisatie ook — inhoudt: het geven van de opdracht én het voeren van control.

Het vorenstaande geresumeerd, komt in het kort op het volgende neer:
Er is een uitvoering, die geleid moet worden.
Daartoe is nodig:

a. de taak-opdracht.
b. de control.

Control en taak-opdracht houden principieel en naar aard verband.
Het vrije initiatief bij de uitvoering speelt een rol bij de te verrichten control.

Hoe hoger in de organisatie, hoe meer initiatief en omgekeerd; dit typeert mede de wijze van control.

Control is er zowel voor geleide als leider. Ze is wezenselement van de *verantwoordelijkheid* van de leider.

Nu is er nog niet over de control-technieken gesproken; dus hoe doet de leider het?

Dit is misschien wel het moeilijkste punt van het onderwerp.

1. In de eerste plaats zijn er verschillende leidinggevende niveaus in de organisatie.
2. In de tweede plaats zijn er de karakteristieke kenmerken van de organisatie (de structuur dus, die uit het organisatie-schema te zien is); er kan b.v. zijn een inkoopleider; productie-leider, verkoopleider, reclame-leider, administratie-leider; personeel-leider, enz.
   Maar het kan ook anders liggen.
   In ieder geval:
   de organisatie-structuur bepaalt de verantwoordelijkheden van de diverse leiders en daaruit volgen de control-eisen — en dus de technieken.
3. De aard van het bedrijf:
   handelsbedrijf, productie-bedrijf, transportbedrijf, enz.
4. De structuur van de productie:
   massa-productie, stukproductie.
5. De beleidslijnen van het bedrijf (policies).

De control-techniek van een topleider is anders dan van een baas of afdelingschef.

Die techniek zal ook verschillen tussen de inkoopleider en de verkoopleider.

De control zal zich bij een scheepsbouwbedrijf op andere punten richten dan bij een levensverzekeringsbedrijf en dat kan de control-techniek beïnvloeden.

Massa-productie met het sterk repeterende karakter en met de groter mogelijkheid van standaards en standaardprocedures schept een bepaalde basis voor een control die bij stukproductie moeilijk of in het geheel niet toepasbaar is.

De beleidslijnen van het bedrijf kunnen inhouden al dan niet kwaliteitswerk, bepaalde opvattingen ten aanzien van klachten, standpunten ten aanzien van credietverlening, standpunten ten aanzien van beloning (al dan niet naar prestatie), standpunten ten aanzien van het vrijlaten van initiatief, enz.

De policies kunnen een eigen stempel drukken op de leidinggevende arbeid. Bij de opdracht kunnen zij reeds besloten liggen in de door de constituerende leiding gecreëerde policies (written policies!), bij de control vragen ze specifieke aandacht.

In zijn meest eenvoudige vorm is de control technisch: het persoonlijk toezicht, gewoon als leider zijn ogen de kost geven.

Dat kan natuurlijk ook zijn: het oor te luisteren leggen.

Kortom direct op de uitvoering aangesloten blijven; bedoeld is in het bijzonder: de uitvoering waar de leider in de hiërarchische lijn onmiddellijk boven staat. Al wil er niet mee gezegd zijn, dat als de leider in de hiërarchie hoger staat, hij dan niet meer naar de veel lagere uitvoeringstrappen moet gaan kijken. Dat is uiteraard nuttig, alleen het behoeft minder frequent (minimaal) te gebeuren.

Nu is dat wel heel simpel gesteld, zo ongeveer: „Leider ga maar met je neus boven de uitvoering zitten", maar kan dat nu wel?

Neen, dat kan lang niet altijd, want

1. tijdsbeslag kan beletten alles te zien — dan moet de leider dus, al naar urgenties, gaan selecteren.
2. het is niet efficient — niet economisch doelmatig. Want waar komt het op neer als de leider werkelijk persoonlijk wil gaan volgen wat de uitvoerders doen? Op zijn minst een soort doublure van de tijd — de leider staat er als ware naast met zijn handen op zijn rug — en hij kan dat dan nog alleen maar bij één uitvoeder doen!

   De leider moet zich dus afvragen: waar moet ik op letten? en dan komen de punten boven; b.v. op de keuze van materiaal, of houding gereedschap, of op critische momenten in de productie, waarop een eenmaal gemaakte fout onherstelbaar dreigt te worden en ernstig kan gaan doorwerken, op het tijdstip van gereedkomen.

   Als de leider dergelijke punten ontdekt heeft, weet hij meteen wanneer hij niet behoeft te kijken, met andere woorden naar een andere uitvoerder kan gaan.

   Op deze manier is tevens o.a. de voorwaarde geschapen, dat de leider meer uitvoerenden onder zijn leiding kan hebben (span of control).

   Uitermate interessant voor de leider is te gaan vaststellen, of hij zijn uitvoerenden niet rustig hun gang kan laten gaan, maar dan van hen gaan eisen, dat ze hem de uitzonderingsgevallen voorleggen. Dit wordt wel eens voorgedragen als een nuttige methode van control. Betwijfeld kan worden of dit wel juist gesteld is: het is n.l. geen control, maar op een speciale manier ingrijpen in de uitvoering door middel van specifieke opdrachten voor afwijkende gevallen, waarbij dus de leider het initiatief aan zich trekt. Dan kan op zich zelf heel nuttig zijn, maar de eis tot control blijft dan toch bestaan ten aanzien van de overige „uniforme" gevallen.

   Een ding is zeker: door de uniformiteit der uitvoering wordt de control ook geüniformeerd. Men kan de vorengenoemde methode ook interpreteren in dien zin, dat de uitvoerenden de leider hun fouten moeten gaan melden. Dat lijkt in de eerste plaats wel wat veel gevraagd, brengt men dat op — of: ziet men het wel?, maar in de tweede plaats geeft de leider zó eigenlijk de leiding uit handen! Hogere waarde gaat een dergelijke controlmethode (uitvoerenden hun gang laten gaan en alleen op uitzonderingen letten) echter krijgen bij de volgende procedure:

   de leider let alleen maar op het resultaat, daarbij kan het hem niet schelen hoe dat resultaat bereikt wordt; afwijkingen in het resultaat acht hij interessant, want die vertellen hem, dat er in de uitvoering iets gehaperd heeft.

   Dit kan een voortreffelijke efficiente controltechniek zijn, mits de leider er de uitvoering maar mee in de hand heeft. Het moet immers

niet kunnen gebeuren, dat bij deze controltechniek het gehele resultaat „mis" kan blijken te zijn.

3. het werk kan van dien aard zijn, dat de leider met de persoonlijke waarneming niets of nauwelijks iets ziet. Wat neemt nu een directeur waar, als hij af en toe eens bij zijn verkoopleider gaat zitten. Hij zal heus wel wat zien en opmerken — misschien zelfs op grond van zo'n waarneming denken dat het nog goed gaat ook. Maar het essentiële van wat hij weten wil, komt hij op die manier toch niet tegen. Bedacht moet worden, dat een verkoopleider wel een grote mate van vrij initiatief ten aanzien van zijn werk zal hebben en dat hij de aanwezigheid van zijn directeur bij de werkuitvoering gaat zien als een op de „vingerskijkerij", wat eigenlijk een frustratie-formulering is voor ondergraving van het initiatief.
4. geografische afstanden kunnen de persoonlijke waarneming onmogelijk maken. Eigenlijk kan men dit punt al onder het tweede punt rekenen. Het is inefficient als de leider zijn controls technisch gaat verrichten op de plaats waar de uitvoerder werkt — trouwens hoe moet dat met meer uitvoerenden op verschillende geografische plaatsen. In dit geval denke men aan de verkoopleider met een aantal vertegenwoordigers onder zich.

   Al zijn er dan veel bezwaren tegen of zelfs onmogelijkheden tot de persoonlijke waarneming en aandacht in het controlvlak toch moet die persoonlijke waarneming of aandacht niet uit het oog verloren worden, omdat het de leider „levend" betrokken houdt bij de uitvoering; hij vervreemdt niet van de uitvoering. Bovendien geeft het „zijn mensen" het gevoel dat zij bij hem en hij bij hen hoort. Hij is dan niet de man achter het bureau, niet de papieren leider!

Soms ziet men dat de leider naast (onder) zich iemand heeft aan wien hij om reden van persoonlijk tijdsbelang een deel van zijn controlwerk overdraagt: de assistent. Dat daar gevaren in kunnen schuilen zal men begrijpen: de beruchte secretaresse van de directeur, die als „directrice" rondwaart.

Uit het voorgaande is wel gebleken, dat er *bezinning* nodig is voor de juiste control.

Bezinning vooraf en dan in dien zin, dat de control doeltreffend en economisch rationeel moet zijn. Men bedenke: control-arbeid heeft ook een „prijs" — hoger naar gelang het niveau hoger ligt.

Ook de kosten van die arbeid moeten „er uit komen": als de „schade" wegens foutief werken door de uitvoerenden een bepaald bedrag niet kan overschrijden, dan ligt hier al een economische begrenzing voor de control-arbeid!

Bij die bezinning vooraf kan de leider zich een uitstekende steun voor zijn control verschaffen in de *planning*.

Als de leider een plan maakt van wat er door de uitvoering moet worden bereikt, dan kan hij de uitkomsten van de uitvoering toetsen aan dat plan. Zijn control gaat dan neerkomen op het verklaren van de afwijkingen.

Men zal begrijpen, dat deze oplossing het probleem ten dele verplaatst, n.l. naar het plan en de details van het plan (normen, standaards); maar het bereidt de control toch wel systematisch voor en het werk efficient.

Sterker wordt het control-beginsel in een bedrijf als die plannen gecoördineerd worden tot een budgetsysteem.

Is het budgetsysteem er eenmaal dan liggen er grote mogelijkheden in

de *budgetcontrol*, een control dus op grond van budgetten voor afdelingen en/of bedrijfsfunctionarissen.

In het budget — zowel voor het gehele bedrijf als voor de onderdelen — kan men zien:

a. een huishoudplan.
b. een taak-opdracht.
c. een machtiging.
d. een control-middel.

Als (a) huishoudplan wil het zijn een in financiële cijfers vervatte uitkomst — op basis van opbrengsten en kosten, waarvoor een leider in de organisatie verantwoordelijk is.

Voor hem zelf is het (b) de taak-opdracht van de hogere leiding tot het maken van kosten of verwerven van opbrengsten en in dien zin vormt het voor hem tevens de (c) machtiging, waarmee hij zijn „mensen" aan het werk kan zetten en vervolgens is het (d) een control-middel, waarmee hij de gang van zaken in zijn bedrijfsonderdeel (afdeling) kan beoordelen (control!). Daarbij heeft hij misschien meer nodig. Het budget berust typisch op economische uitkomsten; het kan zijn, dat nog technisch kwantitatieve gegevens nodig zijn. Men denke aan normen: aantallen te verwerken stuks per man, per machine, per uur, hoeveelheidskwanta grondstof per productie-eenheid, e.d. (bij voorkeur de economisch rationele standaards).

Naar gelang de afdeling variëren de gegevens.

Maar door het introduceren van het budget en de planning in het algemeen heeft zich een nieuw facet van de controltechniek voorgedaan: n.l. het *administratieve* facet.

De budgetten moeten worden voorbereid en in een bepaalde administratieve vorm gegoten worden; bovendien zal de werkelijkheid aan het budget getoetst moeten worden — dáár ligt immers de control-essentie. Het verzamelen van de gegevens voor deze budgetcontrol zal geschieden bij de bron waar zij ontstaan, maar heel vaak treden zij op als bijproduct van de reeds aanwezige administratie.

Zo ontwikkelt zich de administratie, die uiteraard als deskundige bedrijfsfunctie ook het meest geschikt is voor de verwerking der gegevens voor de budgetcontrol als een gedifferentieerde functie met een specifiek control-karakter.

De verzamelde en verwerkte gegevens gaan dan van de administratie naar de betreffende leider als cijferpublicaties en rapporten; soms vergezeld van grafieken en toelichtingen.

Voor de administratie ontstaat dan het probleem: *wat* moet *wie, wanneer* en *hoe* hebben.

Als de beantwoording van die vraagstelling gegeven moet worden door de mensen, die de gegevens nodig hebben, dan ontmoet men de merkwaardigste wensen: van alles tot niets. Heel vaak is *niet* het leitmotiv van positieve wensen: *wat kan ik er mee doen* en dus *waarvoor heb ik het nodig?* (en dat is het enige rationele motief, want het wortelt in de verantwoordelijkheid), maar wel: de nieuwsgierigheid — zo ongeveer alles willen weten — juist alle details; ook gegevens buiten de eigen functie beweert men nodig te hebben: geborneerdheid jagen de wensen op.

Zo'n dwaze ontwikkeling moet voorkomen worden, anders ontstaat een *papierwinkel*, waarin iedereen beweert te kijken, maar waarvoor in werkelijkheid niemand tijd heeft!

Dat is een gevaar, want dan werkt de *control* niet meer! Daarom is

het nodig dat de publicaties systematisch worden opgezet, op basis van de control-eisen en de *administratie dáárop wordt ingesteld.*

Vaak gebeurt het andersom: er is een administratie en die laat men maar hoe langer hoe meer groeien — niet in het minst door eisen uit allerlei richtingen uit het bedrijf en de administratie produceert wel cijfers!

Zoals gezegd: ook of misschien wel juist andere bedrijfsfuncties dan de administratieve functie zijn oorzaak van te veel cijfers; het is merkwaardig vast te stellen, hoe er soms een blind geloof kan zijn in het „heilige" cijfer.

Het is in wezen vaak een schuilhoekje spelen: de leider weet niet de vinger op de wonde plek in de uitvoering te leggen — hij kent de ware control-techniek niet (b.v. doodgewoon gaan kijken!) en hoopt het kwaad met cijfers te kunnen bestrijden.

Een dergelijk systeem van een à tors et à travers leiden met cijfers (control through figures) dreigt een ondergraving van de leiding te worden, want ze miskent de juiste controls, waarvan de keuze moet berusten op bezinning en afwegen van de meest rationele technieken.

Om in deze problemen van administratieve zijde inzicht te hebben zal het niveau van de leider van de administratie uit moeten gaan boven dat van de boekhouder, onverschillig of deze een acte Moderne Bedrijfsadministratie, S.P.D., M.O. boekhouden of zelfs een Accountantsdiploma bezit.

Hij moet de problematiek van de leiding kennen en hij moet in dit verband de gang van zaken door het gehele bedrijf kennen; hij moet kunnen adviseren ten aanzien van de vraag waar, wanneer en welke administratieve controls en voor wie nodig zijn, maar ook wanneer niet.

Als de administratieve control-gegevens op tafel komen, dan moet hij de mensen, die er mee *moeten* werken (om der wille van hun eigen verantwoordelijkheid!) er op drukken.

Zowel naar boven als naar beneden in de organisatie zal de administratieve leider de betreffende leidinggevende niveaus moeten attenderen op wat gaande is. Het is niet voldoende dat zijn apparaat — de administratie — die gegevens klaarmaakt en doorgeeft; neen hij moet vaststellen, *dat men er wat mee doet!* Immers een control werkt pas als control als ze tot de correcties leidt van wat ze eerst als fouten heeft gesignaleerd; dan leert én de leiding én de uitvoering van de fouten!

Men ervaart maar al te dikwijls, dat het ontvangen en kennisnemen van de administratieve control-gegevens het enige is wat men er mee doet. Corrigeren vergeet men eenvoudig. Daar zijn soms helaas wel redenen voor:

a. de gegevens zijn te laat,
b. ze zijn niet gemakkelijk leesbaar (onoverzichtelijk),
c. er staan veel te veel gegevens in (men behoort het principle of exception te volgen),
d. er staan op zichzelf wel juiste gegevens in, maar ze zijn onbruikbaar, omdat ze niet of niet goed gerelateerd zijn.
   Bruikbare relaties zijn b.v. budget, normen, eventueel kengetallen, zoals b.v. andere bedrijven of afdelingen, vorige perioden.

Het is economische verspilling, als men de gegevens niet gebruikt, want al het werk is dan voor niets geweest, omdat er niets bereikt wordt ten aanzien van de fouten.

Al de stimulans te bieden, al de raad te geven, al de tekorten te voorkomen ten aanzien van de controls, dat maakt de administratieve leider

tot controller. Daar kan nog wel een heleboel bij genoemd worden — dat doet de litteratuur ook — maar ik meen hier het wezenlijke getypeerd te hebben in het licht van de voor de leiding zo nodige controls.

Control is een essentieel onderdeel van het leiden. Men kan de arbeid om een control-middel te verkrijgen wel differentiëren, dat gebeurt dan b.v. bij het administratieve werk ten behoeve van de controls.

Dat houdt in, dat de leidinggevende functionaris die gegevens niet zelf samenstelt en dus onvoorwaardelijk moet kunnen vertrouwen op vakkundigheid en verantwoordelijkheidsgevoel van de administratie.

Maar als de cijfers uit de bus komen, dan zal de leidinggevende functionaris tot wiens ressort ze behoren ze moeten beoordelen op mogelijkheid en *ze zelf moeten hanteren:* hij oefent de control.

De uitoefening van de controls zelve te differentiëren lijkt een gevaar; het zou wel kunnen, als het geven van de opdracht (dus de stoot tot de actie) niet meer aan een leider in de „uitvoering" gebonden is; dat is b.v. typisch voor de automatische productie.

Het is naar mijn inzicht een misvatting te menen, dat het de controller is, die nu maar al de controls van het gehele bedrijf of desnoods alleen de controls through figures tot zijn werk moet rekenen. Dat kán hij niet, want dan was hij directeur, inkoopleider, verkoopleider, enz.

Dat mág hij niet, want dan zou hij meewerken aan het ondergraven — misschien moet gezegd worden aan het steriliseren — van de leidinggevende functies der organisatie. Dan zou n.l. ontstaan wat men wel eens met bezorgdheid hoort noemen: het controller-ridden bedrijf, ofschoon betwijfeld kan worden of men daarmede ook precies bedoelt, wat in het vorenstaande critisch benaderd is. Laat de controller maar zorgen dat iedere leidinggevende functionaris uitsluitend die administratieve controlgegevens krijgt, die economisch rationeel zijn en deze functionaris er ook mee kan werken, dan is hij pas een goed controller.
