

DOORLICHTING VAN DIRECTIE EN DIRECTIEBELEID

door Dr. H. Coltof

1 Ontwikkeling doorlichting

In de laatste jaren vindt ook in Nederland de zogenaamde bedrijfsdoorlichting met als specifiek onderdeel daarvan de doorlichting van directiebeleid en topleiding (de zogenaamde „management audit” of „management appraisal”) in toenemende mate toepassing. Een tweetal factoren hebben hier sterk toe bijgedragen:

Eenzijds blijkt sinds 1960 steeds duidelijker dat ten aanzien van een belangrijk deel der Nederlandse middelgrote en grote ondernemingen, ja soms in gehele bedrijfstakken, een ingrijpende sanering en reorganisatie onvermijdelijk zal zijn. De oorzaken hiervan moeten binnen het bestek van ons onderwerp buiten beschouwing blijven. Anderzijds heeft de ontwikkeling van een sterk pluriforme organisatie-theorie, zoals die zich met name buiten onze grenzen heeft afgespeeld, geleid tot het geleidelijk ter beschikking komen van een aantal redelijk betrouwbare onderzoek- en evaluatiemethodieken. Een vrij gevarieerd instrumentarium gebaseerd op onderzoek vanuit zeer verschillende wetenschappelijke disciplines kwam zodoende ter beschikking op een moment dat de behoefte aan praktische toepassing daarvan zich sterk deed gevoelen.

Het feit dat een belangrijk deel van het wetenschappelijk basisonderzoek en van de ervaringen met deze doorlichtingsmethodieken, in de USA waren gelocaliseerd heeft ertoe geleid dat de eerste toepassingen in ons land een typisch Amerikaanse inslag vertoonden. Te meer waar de onderzoeken zelf veelal ook door Amerikaanse organisatiebureaus werden uitgevoerd.

Nu enkele jaren zijn verstreken en ook door Nederlandse „management consultants” een ruimere ervaring op dit gebied is opgedaan, lijkt het mogelijk de twee essentieel verschillende omstandigheden aan te geven, die in een Nederlandse casu quo Europese omgeving sterk blijken te wegen namelijk:

- 1 impliciet en ook vaak expliciet gaan de Amerikaanse opvattingen en methoden uit van een veel hogere interne en externe mobiliteit van het midden- en topkader, dan in ons bedrijfsleven thans nog, wellicht zeer ten onrechte overigens, het geval blijkt;
- 2 bij de Amerikaanse benadering ligt de nadruk sterk op de analyse en op het opstellen van zogenaamde „recommendations”.

De eigenlijke „implementatie” wordt als een relatief eenvoudig proces gezien.

Nu leert ervaring en onderzoek dat in het Europese bedrijfsklimaat ten aanzien van het snel en met succes doorvoeren van organisatorische veranderingen vaak grote weerstanden en vertragingen optreden. Voor een deel is dit wellicht weer toe te schrijven aan de genoemde geringere mobiliteit van het kader maar anderzijds zijn er mijns inziens duidelijke aanwijzingen dat hier ervaring en gewinning een grote rol spelen.

Bedrijven en bedrijfstakken met een hoge „rate of change” ontwikkelen duidelijk betere mogelijkheden tot effectieve organisatorische veranderingsprocessen

dan in de gevallen waar ingrijpende reorganisaties slechts een zeer incidenteel voorkomend verschijnsel of zelfs een volkomen novum vormen.

Wellicht vormt het verschil in de „rate of change” tussen het Amerikaanse en Europese bedrijfsklimaat mede een verklaring voor dit verschil in benadering.

Hoe dit ook moge zijn, de laatste jaren ziet zowel de Nederlandse directie als de Nederlandse „management consultant” zich geconfronteerd met het verschijnsel van de bedrijfsdoorlichting.

Naar zijn inhoud en naar een aantal gebruikte technieken wellicht geen volkomen nieuw verschijnsel, maar wel nieuw gemeten naar de grote betekenis en zware nadruk die aan dit soort onderzoek thans wordt toegekend en naar de specifieke methodiek die met de term doorlichting wordt aangeduid.

2 Grondslagen methodiek doorlichting

De term doorlichting die mijns inziens sterk te prefereren zou zijn boven de term „audit” welke ten onrechte reminiscenties oproept aan de accountantscontrole, geeft eigenlijk al twee specifieke kenmerken van de methodiek weer, namelijk:

- de toegepaste onderzoeksmethoden en technieken zijn erop gericht om in *relatief korte tijd* een inzicht (inventaris, foto, opname) van de feitelijk aanwezige situatie te krijgen;
- de doorlichting is er niet op gericht om een beeld van de totale bedrijfssituatie te scheppen maar om een aantal structurele factoren (negatieve en positieve) te signaleren met name die welke bepalend kunnen zijn *voor de toekomstige ontwikkeling*.

Bij de bedrijfsdoorlichting hebben we te maken met een type organisatie-onderzoek waarbij bewust een beperking in tijd en in volledigheid van het onderzoek wordt nagestreefd, terwijl omgekeerd toch de betrouwbaarheid van de resultaten zoveel mogelijk gewaarborgd moet blijven.

De grondslagen waarop een dergelijke betrouwbare en verifieerbare onvolledigheid berust zijn in het algemeen geformuleerd de volgende:

a. De concrete bedrijfsorganisatie wordt benaderd als een „open multi-level, multi-goal system” (mlmg-system). Als „open systeem”, dat wil zeggen: als afgezonderde sociaal-economische entiteit staat het bedrijf op vele punten in communicatie met zijn omgeving. Het is juist zijn strategie ten opzichte van die omgeving (afzetmarkten, concurrenten, inkoopmarkten, het sociale milieu, het institutionele kader waarin men is gevat etc.) die veelal bepalend is voor de eisen waaraan de organisatie in engere zin van dit systeem moet voldoen. Of zoals Juran het bondig heeft uitgedrukt „structure follows strategy”.

Als *systeem* is de concrete bedrijfsorganisatie een geheel van een aantal delen die, hoewel qua invloed in het totaal en qua doeleinden verschillend, toch op een bepaalde wijze met elkaar samenhangen. Inzicht in dit systeem en in het functioneren daarvan blijkt mogelijk zonder dat gedetailleerd onderzoek van alle delen en van alle gebeurtenissen geschiedt. Een selectie hieruit levert al vrij snel een redelijk betrouwbaar beeld op van de strategische structurele opbouw van het systeem en van de betekenis der verschillende sub-systemen.

zijds de betekenis van vele andere nieuwere disciplines en van de moderne sociale economie snel toeneemt.

3 Doorlichtingsmethoden en technieken

In het voorgaande heb ik geprobeerd een verklaring te geven van de grondslagen waarop de doorlichtingsmethodiek berust. Een verklaring van de mogelijkheid tot betrouwbare onvolledigheid of met een variant op een uitspraak van Simon, een aanduiding dat de wereld van het doorlichtingsonderzoek betrekkelijk „leeg” kan zijn. Evenals schrijven is onderzoeken „selectief weglaten”.

Proberen wij thans ter afsluiting een, binnen het kader van een tijdschriftartikel uiteraard beperkte, aanduiding te geven van methoden en technieken.

a. Het onderzoek van het directiebeleid maakt gebruik van de verschillende instrumenten op het gebied van de lange termijn planning en de zogenaamde „corporate planning”, zoals die ook in onze ondernemingen geleidelijk ingang vinden. Het is gericht op het bepalen van de mogelijke strategieën en op een bewuste keuze uit alternatieve strategieën. Eerst tegen deze achtergrond kan een evaluatie van de organisatie-structuur, de bezetting van de sleutelpositie en de beoordeling van tactische procedures geschieden.

De noodzaak hiertoe springt in het oog indien men het schouwspel gadeslaat van bedrijven die met handhaving of soms onbewust van een volledig onjuiste strategie, zich op het tactische vlak grote inspanningen tot verbetering getroosten. Het is dit risico van efficiency tot de dood erop volgt, waarop de hiergenoemde benadering een correctief zou kunnen vormen.

b. Het onderzoek van de organisatie in engere zin, opgevat als systeem, maakt gebruik van een groot aantal uiteenlopende methoden en technieken. Uiteenlopend niet alleen naar hun graad van betrouwbaarheid maar tevens soms essentieel verschillend, gezien hun herkomst vanuit zeer verschillende disciplines. Hier kan alleen de harde praktijk leren wat instrumentaal en relevant is en wat logisch fraaie theorie blijft. Hier zullen ook de individuele ervaringen en beperkingen van onderzoekers een grote rol spelen.

Daarbij blijkt de benadering van het bedrijf als dynamisch systeem, waarbij het onderzoek gericht wordt op de verschillende *organisatorische processen*, in de praktijk zeer effectief te zijn. Bovendien blijkt het mogelijk de verschillende gebruikte technieken enigzins te classificeren naar aard van organisatorisch proces. Schematisch zou men deze gedachte als volgt kunnen voorstellen:

<i>Organisatorische processen</i>	<i>Waarnemingsmethodieken</i>	<i>vastleggingsmethodieken</i>	<i>wetenschappelijke achtergronden</i>
a. werkstroom/arbeitsstromen (workflow)	check-lists systematische inter- vieuws tijdstudie werkmethode analyse verkorte tijdstudie- systemen (MTM, MCD e.d.) multi momentopnamen produktiegegevens kwaliteitscontrole gegevens	proces analyse bladen flow-charts formulier diagrammen frequentie tabellen behandelingsschema's interview protocollen tijd-weg-schema's planning en netwerk- planning schema's kwantitatieve over- zichten lay-out en routing schema's	scientific-management organisatiekunde technische wetenschap- pen administratieve organi- satie statistiek

<i>Organisatorische processen</i>	<i>Waarnemingsmethodieken</i>	<i>Vastleggingsmethodieken</i>	<i>wetenschappelijke achtergronden</i>
b. het communicatie proces	open interviews enquêtes en dergelijke individuele opnamen groeps waarneming participerende waarneming incident-methode	veldmodellen interview protocollen sociogrammen preferentie schalen kwalitatieve en kwantitatieve interactie overzichten	moderne informatie-theorie sociale psychologie organisation research sociologie statistiek communicatie-experimenten semantische studies computer simulatie
c. processen die tot interne structurering leiden (functie- en taakvorming, hiërarchering, beloning en/of sancties)	kruis-interviews participerende waarneming incident-methode trainings laboratoria „klimaat” onderzoek productiviteits- en effectiviteitsstudies	organisatie schema's functie- en taakbeschrijvingen organisatie manuals veldmodellen primaire en secundaire beloningsoverzichten vastleggen bedrijfscultuur en normstelsel productiviteits- en effectiviteitsoverzichten	scientific management sociologie sociale-psychologie groepsdynamica modern personeelsbeleid behavioral sciences bedrijfseconomie
d. evaluatie interne structurering (statusvorming, identificatieprocessen en dergelijke)	specifieke onderzoeksmethoden en enquêtes recrutering en verloopcijfers	specifieke overzichten preferentie schalen sociale afstands-overzichten	behavioral sciences
e. synthetische processen <i>besluitvormings proces</i>	bevoegdheidsschema's besluitvormings-centra machtsconcentraties pressure-groups centralisatie/decentralisatie delegatie	veldmodellen theoretische modellen decision centers besluitvormings-structuren	sociale psychologie behavioral sciences groepsdynamica O.R./besliskunde informatie-theorie politiek
f. <i>doelvormingsproces</i>	policy-statements statuten en publicaties budget analyse public relations materiaal interne en externe bedrijfspublicaties	inventaris schema's en beschikbaar materiaal budgetten lange termijn planning	sociale economie politiek administratieve organisatie public-relations sociale psychologie
g. <i>continuïteit/perpetueringsproces</i>	analyse personeelsopbouw kwantitatief kwalitatief management-development personeelsplanning training programma's beoordelingssystemen mobiliteitsstudies - planning op langere termijn ten aanzien van economische en technische ontwikkeling - marketing planning	wie volgt ons op schema's lange termijn planning evaluatie-overzichten mobiliteitsoverzichten	economie modern personeelsbeleid LTP-theorie toekomstkunde

Uit het onderzoek van deze organisatorische processen ontstaat dan vrij snel een inzicht in het feitelijke functioneren, met name van het hogere kader en de topleidingen, en in de aanwezige „power-structure”.

Gezien de aard van dit type onderzoek blijkt dit in de praktijk alleen met interdisciplinair opgebouwde teams van onderzoekers goed uitvoerbaar.

c. Eén der meest hachelijke maar onontkoombare onderwerpen bij de doorlichting van het directiebeleid is de evaluatie van het hogere kader en de directie zelf. Waar dit onderwerp op zichzelf een afzonderlijk artikel zou rechtvaardigen moet ik hier volstaan met een tweetal korte notities:

– de ontwikkelde onderzoeksmethoden geven momenteel een redelijk betrouwbare mogelijkheid tot evaluatie van de capaciteiten en mogelijkheden van strategische functionarissen. Een uitermate moeilijke zaak blijft echter het projecteren van de mogelijkheden van dergelijke functionarissen in een gewijzigde casu quo toekomstig veranderende situatie.

In het kader van de „management appraisal” is juist vaak van deze laatste situatie sprake.

– anderzijds lijkt er geen enkele reden aan te nemen dat de top van het Nederlandse bedrijfsleven niet zou zijn opgewassen tegen de confrontatie met de eisen van de toekomst en met zichzelf, die uit de bedrijfsdoorlichting naar voren komt. Dat dit zware eisen stelt aan de persoonlijke integriteit en het verantwoordelijkheidsbesef zowel van directies als van de management adviseurs moet men zich in het concrete geval van de aanvang af scherp en duidelijk voor ogen stellen.

4 Slot

Een enkele korte opmerking tot slot.

Welke taxatie men ook heeft van de kracht of zelfs maar het bestaan van de „le defi Americain”, de uitdaging die de moderne industriële maatschappij vormt, kan niemand ontgaan.

De strategieën en methoden van de Amerikaanse grote bedrijven, zoals wij die thans in Europa zien opereren, zijn in die zin wellicht niet zozeer Amerikaans dan wel een geavanceerde vorm van bedrijfsvoering die op die komende industriële maatschappij is afgestemd.

Nu is er mijns inziens maar één werkelijk dominerende factor bepalend, voor de toekomstige ontwikkeling, namelijk: *kunnen wij leren?* Kunnen wij ons losmaken van vroegere en dierbare opvattingen en ons openstellen ten aanzien van de eisen van morgen? Kunnen wij op het moment dat we te dogmatisch, te zeker zijn, ons het woord van Multatuli herinneren dat „niets helemaal waar is, en zelfs dat niet” en er naar leven?

In die fundamentele zin is de zg. „management development” niet alleen van toepassing op een bepaalde leeftijdsgroep of niveau in onze organisaties, maar van blijvende noodzaak juist ook voor de topleiding.

De resultaten van de bedrijfsdoorlichting confronteren die topleiding in menig geval met een situatie waarin de kwaliteit van de organisatie en haar eigen functioneren is achtergebleven bij de eisen die daaraan extern en intern worden gesteld.

Het organisatorische veranderingsproces om opnieuw aan deze eisen aanpassing

te vinden, kan dan moeilijk zijn. Het houdt niet alleen de toepassing van meer moderne organisatie opvattingen en methoden in maar neemt voor de topleiding, als groep en individueel, de vorm van een leerproces aan. Juist de bereidheid van een directie om dan ook zelf in de „poetsmolen” te gaan, blijkt veelal bepalend te zijn voor het nuttig rendement van de bedrijfsdoorlichting.