

1

Het functioneren van organisaties

- 1.1 Organisaties
 - 1.2 Doelbepaling
 - 1.3 Doelrealisatie
 - 1.4 Communicatie
- Samenvatting
Vragen

Doelbewustheid 11
Doelgerichtheid 12
Doelmatigheid 12
Cultuur 12
Open en dynamisch systeem 13
Continuïteit 15
Planning en control 17
Risicomanagement 17
Managementproces 18
Strategische planning 22

Budgettering 25
Strategische beslissingen 27
Organisatorische beslissingen 28
Operationele beslissingen 29
Waardekringloopproces 34
Organisatiestructuren 38
Procedures 41
Management-controlsysteem 42
Controlproces 45
Communicatiemanagement 50

1.1 Organisaties

Door de eeuwen heen hebben mensen vele en veelsoortige activiteiten ontplooid. Soms deden zij dat individueel maar gewoonlijk in samenwerking met anderen. Bij het uitvoeren van activiteiten werd in toenemende mate gebruikgemaakt van allerlei (hulp)middelen. Ook vandaag de dag vormt het gebruik van middelen, van eenvoudig gereedschap tot computers en internet, een niet meer weg te denken element bij het verrichten van werkzaamheden.

1.1.1 Kenmerken

Onder een organisatie wordt verstaan een groepering van mensen die:

- in onderlinge samenwerking met behulp van middelen activiteiten ontplooiën om
- op doelmatige wijze
- overeengekomen doelstellingen te bereiken.

Wanneer deze samenwerking wordt beheerst door het zogenaamde economisch principe, wordt gesproken van een *huishouding*. Het economisch principe houdt in: het streven naar een gunstige nut-kostenverhouding.

Huishoudingen worden onderscheiden in overheidshuishoudingen en bedrijfshuishoudingen. Ook wordt wel gesproken van huishoudingen in de publieke respectievelijk private sector.

Bij overheidshuishoudingen wordt gedacht aan huishoudingen die:

- niet van privaatrechtelijke aard zijn;
- anders dan op ruilbasis producten beschikbaar stellen voor (groepen van) leden van de samenleving.

Bij bedrijfshuishoudingen gaat het om huishoudingen die voor de markt produceren. Veelgebruikte termen zijn ook 'bedrijf' en 'onderneming'. Bij bedrijf wordt gedacht aan een organisatie die producten (goederen en/of diensten) voortbrengt; een onderneming is een bedrijf waarbij het streven naar winst centraal staat.

In onze samenleving komen organisaties in een grote verscheidenheid voor. Niet alleen private instellingen als handelsbedrijven, industriële en dienstverlenende bedrijven (advocatenkantoren, architectenbureaus, voetbalverenigingen, bejaardentehuizen) zijn organisaties, maar ook overheidsinstellingen (diensten en bedrijven). Behalve verschillen in aard van bedrijvigheid kunnen ook verschillen in juridische structuur worden onderkend. Organisaties kunnen hun activiteiten onder meer uitvoeren als naamloze vennootschap, besloten vennootschap, commanditaire vennootschap, vereniging en stichting.

Om inzicht te verkrijgen in de betrouwbaarheid van de informatie kunnen organisaties verder nog worden ingedeeld naar de aard van de bedrijfsactiviteiten. De meest gebruikte indeling staat bekend als 'de typologie van Starreveld'. Allereerst kan er een onderscheid worden gemaakt of een organisatie al dan niet voor de markt produceert. Binnen de categorie organisaties die voor de markt produceren worden de volgende organisatietypen onderscheiden:

- organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen zonder een technisch omzettingsproces (handelsbedrijven);

- organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen met een technisch omzettingsproces (industriële bedrijven);
- organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen die agrarisch of extractief van aard zijn;
- organisaties zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen: de dienstverlenende instellingen);
- organisaties zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen: de financiële instellingen.

Door de organisaties vervolgens te rangschikken ontstaat er een beeld over de mogelijkheid van toepassing van interne controlemaatregelen. In tabel 1.1 wordt deze rangschikking weergegeven.

TABEL 1.1 Indeling organisaties volgens 'de typologie van Starreveld'

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Organisaties, niet voor de markt werkends | Privaatrechtelijk | |
| | Overheid | |
| | Publiekrechtelijk | |
| Organisaties, voor de markt werkend | Zonder overwegende doorstroming van eigen goederen | Financiële instellingen |
| | | Dienstverlenende instellingen |
| | Met overwegende doorstroming van eigen goederen | Agrarische en extractieve bedrijven |
| | | Industriële bedrijven |
| | | Handelsbedrijven |

Hierna bespreken we de continuïteit en cultuur van organisaties.

Continuïteit

Over het algemeen worden organisaties opgericht om permanent te blijven functioneren, met andere woorden: de leiding van een organisatie zal streven naar continuïteit van haar organisatie. Er zijn echter ook tijdelijke organisaties: ad hoc-organisaties. Deze zijn veelal gericht op één bepaalde actie (een inzamelingsactie voor een rampgebied) of op één bepaald evenement (de organisatie van een popfestival).

Vandaag de dag wordt continuïteit niet zozeer gerelateerd aan winst als wel aan het vermogen van de organisatie om een toegevoegde waarde te creëren die uitgaat boven die van de concurrentie. De achterliggende gedachte is dat innoverende activiteiten investeringen vergen ten koste van de winst maar door het vergroten van de toegevoegde waarde een betere waarborg vormen voor de continuïteit.

Kenmerkend voor een organisatie is:

- *Doelbewustheid*. Organisaties ontstaan niet automatisch maar worden door iemand (een persoon of instantie) bewust opgericht om (een) bepaalde doelstelling(en) te bereiken. De activiteiten in een organisatie zullen dan ook bewust gericht moeten zijn op de realisatie van die doelstelling(en). Dit brengt met zich mee dat mensen in een organisatie,

ongeacht de functies die zij vervullen, zich van die doelstelling(en) bewust moeten zijn en die ook moeten onderschrijven, willen zij gemotiveerd hun werkzaamheden verrichten.

- *Doelgerichtheid.* Organisaties zijn gericht op het voortbrengen en/of aanbieden van goederen en diensten waaraan in de samenleving behoefte bestaat. Tegen de achtergrond van steeds wisselende behoeften aan goederen en diensten zal de concrete doelstelling (welke producten en welke markten?) voortdurend moeten worden afgestemd op de behoeften in de samenleving. Doet de organisatie dit niet dan dreigt gevaar voor haar voortbestaan, voor de continuïteit van haar activiteiten.
- *Doelmatigheid.* Om goederen en/of diensten te kunnen voortbrengen en/of aanbieden, zullen werkzaamheden moeten worden verricht. Hiervoor zijn mensen en middelen nodig; middelen zoals huisvesting, gereedschap en apparatuur en grondstoffen. Doelmatig houdt in dat het uitvoeren van werkzaamheden plaatsvindt:
 - op het juiste tijdstip;
 - in de juiste volgorde;
 - op de juiste wijze;
 - met de juiste middelen, waarbij het tijdsbeslag op apparatuur, evenals het verbruik van grondstoffen en materialen, niet groter dan noodzakelijk mag zijn;
 - in een aanvaardbaar tempo. Immers, continuïteit van de organisatie betekent óók dat de prijs die de samenleving wil betalen voor de producten (goederen/diensten) van de organisatie, op zijn minst gelijk is aan de kosten die moeten worden gemaakt om de producten aan te bieden. Dit betekent dat het streven naar continuïteit mede inhoudt het streven om de kosten zo laag mogelijk te houden en derhalve doelmatig te handelen (*het economisch motief*).

Cultuur

Naast de genoemde kenmerken heeft elke organisatie een eigen cultuur. Cultuur duidt op een geheel van activiteiten, opvattingen, gevoelens en gedragingen van een menselijk collectief (prof. Frijhoff); binnen een organisatie is zij een resultante van opvattingen over het management en over onderscheidene aspecten van het functioneren van de organisatie. Het aspect 'gemeenschappelijk' leidt onder meer tot teamgeest, tot het gezamenlijk behalen van resultaat (het 'scoren'). Cultuur geeft aan de leden van de organisatie een gevoel van een gemeenschappelijke identiteit en draagt bij tot vermindering van eigen onzekerheid.

1.1.2 Omgeving

De samenleving bevindt zich in het postindustriële tijdperk en wordt geconfronteerd met de snelle en vaak ingrijpende ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie, met name die gericht zijn op het gebruik van internet, noodzaken tot beslissingen in onzekerheid. Er wordt ook wel gesproken over een Nieuwe Economie. Door globalisering, en ontwikkeling op het gebied van ICT ontstaat een hoge groei, een lage inflatie en werkloosheid alsmede het uitblijven van conjunctuurcycli. Globalisering (internationalisering) uit zich door fusies en bedrijfstakoverschrijdende samenwerkingsvormen. Als maatschappelijke ontwikkelingen kunnen we verder constateren dat de vergrijzing toeneemt, er grote aandacht is voor duurzaamheid en dat de samenleving mondiger wordt door assertieve klanten en belangengroeperingen.

Een organisatie maakt deel uit van de samenleving en kan diens gevolgen van de ontwikkelingen in die samenleving niet negeren. Een organisatie is geen besloten gemeenschap; zij onderhoudt contacten met haar omgeving: leveranciers, afnemers, overheidsinstanties enzovoort. De leiding van een organisatie zal – zowel bij het bepalen van doelstellingen als bij het opstellen van plannen om die doelstellingen te realiseren als bij de uitvoering daarvan – rekening moeten houden met wat in haar omgeving gebeurt. Deze zogenaamde externe ontwikkelingen kunnen van velerlei aard zijn; zij kunnen bijvoorbeeld van politieke, sociale, economische, technologische en maatschappelijke aard zijn. Bij de ontwikkelingen van maatschappelijke aard is ook te denken aan de (toenemende) invloed van aandeelhouders, werkgevers- en werknemersorganisaties, belangengroeperingen, klanten- en leveranciersorganisaties.

Bedrijven opereren in een bepaalde omgeving waarin zij te maken hebben met leveranciers, afnemers, concurrenten en de overheid. Regelmatig wordt met andere bedrijven samengewerkt.

De omgeving van een bedrijf bestaat uit alle personen, instellingen en organisaties die geen deel uitmaken van het bedrijf, maar waar het wel op één of andere manier mee te maken heeft. Tot de omgeving behoren onder andere de aandeelhouders, commissarissen, afnemers, leveranciers, concurrenten, banken, vakbonden en overheid. Soms is de grens tussen een bedrijf en haar omgeving niet erg scherp. Zo behoren aandeelhouders en commissarissen tot de omgeving, maar men kan ook verdedigen dat zij deel uitmaken van het bedrijf.

1.1.3 De organisatie als systeem

Het 'geen besloten gemeenschap' zijn, het openstaan voor externe ontwikkelingen betekent dat deze ontwikkelingen het gebeuren *in* een organisatie kunnen beïnvloeden. In dit verband kan bijvoorbeeld worden gedacht aan inspraak- en overlegprocedures in de organisatie als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, en aan automatisering als gevolg van technologische ontwikkelingen. Van deze invalshoek uit is een *organisatie* aan te merken als een *open en dynamisch systeem*. Deze kwalificatie is afkomstig uit de systeemtheorie. De systeemtheorie draagt ertoe bij dat het inzicht in het functioneren van organisaties wordt verdiept.

Systeem

De zojuist genoemde termen (open systeem, dynamisch systeem) zijn afkomstig uit de systeemtheorie. In deze theorie is het begrip 'systeem' niet eenduidig gedefinieerd. Volgens een elementaire omschrijving omvat een systeem 'een stel elementen tezamen met een stel onderlinge relaties die een geïntegreerd geheel vormen.'

Karakteristiek voor een systeem zijn:

- a de elementen, die worden onderscheiden in:
 - invoerelementen;
 - uitvoeringselementen;
 - uitvoerelementen;
- b de relaties tussen de elementen;
- c de omgeving.

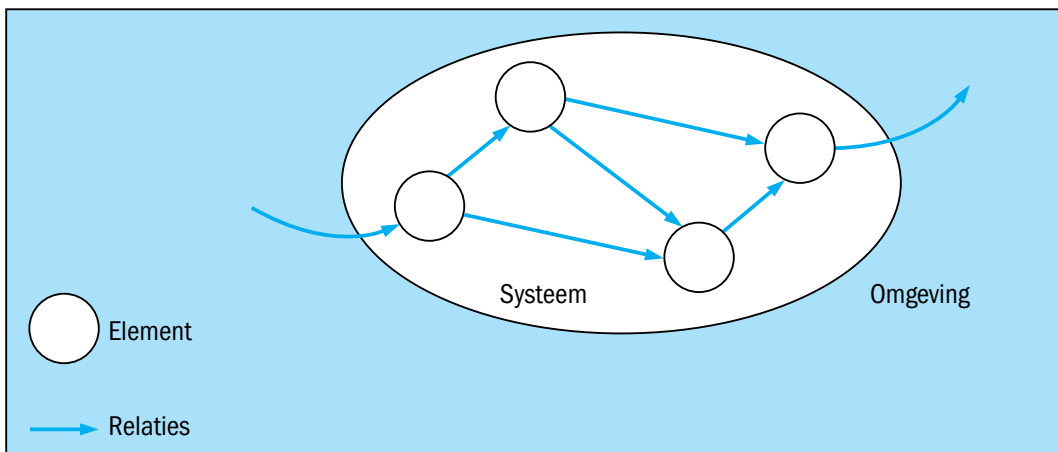
Elementen die geen deel van het systeem uitmaken, maar het systeem wel kunnen beïnvloeden, behoren tot de omgeving van het systeem. Ook tussen het systeem en zijn omgeving bestaan relaties.

Elementen en relaties impliceren:

- a *Een structuur*: de relaties tussen de systeemelementen (interne structuur) of tussen systeem en omgeving op een bepaald tijdstip (externe structuur).
- b *Een proces*: de veranderingen in de tijd van de uitvoeringselementen of anders gezegd, een gesystematiseerde opeenvolging van gelijkgerichte activiteiten. Op de betekenis van de procesgedachte wordt verder in dit hoofdstuk nader ingegaan.

In figuur 1.2 zijn de karakteristieken van een systeem schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.2 Schematische voorstelling van een systeem



Soorten systemen

Systemen kunnen onder meer:

- *open* of *gesloten* zijn, dat wil zeggen wel of niet beïnvloedbaar door omgevingsfactoren;
- *dynamisch* of *statisch* zijn, dat wil zeggen dat de onderlinge relaties zich wel of niet kunnen wijzigen.

Bij een open systeem is de samenhang tussen de onderscheidene elementen derhalve dynamisch.

Van de systeemtheorie uit gezien, kan een organisatie ook als systeem worden beschouwd: de zogenaamde systeembenadering van de organisatie. De organisatie kent namelijk ook de structuur van *invoer* (grond- en hulpstoffen, menselijke arbeid, gegevens), *uitvoering* (het verwerkingsproces) en *uitvoer* (het product: goederen en/of diensten).

De vraag kan worden gesteld wat de betekenis is van de systeembenadering voor het functioneren van organisaties.

In het algemeen kan worden gezegd dat de systeembenadering de aandacht vestigt op het belang van de volgende aspecten:

- Bij het functioneren van een organisatie gaat het nooit om één bepaalde functie of om enkele functies, die uit hoofde van hun belangrijkheid vrijwel alle aandacht zouden verdienen. Het gaat om de organisatie als geheel (het systeem als zodanig) en dit geheel is meer dan een optelsom van alle aanwezige functies (*synergetisch*

effect). De leiding van een organisatie dient dan ook de economische, technische, sociale en psychologische aspecten van het functioneren van de organisatie in onderlinge samenhang te bezien (multidisciplinaire beschouwingwijze).

- In een organisatie zijn taken gebundeld tot functies, die een eigen karakteristiek hebben.
Op grond van deze eigen karakteristiek worden deze functies vervuld door personen met een eigen kennis- en gedragspatroon. Toch dienen deze personen in onderlinge samenwerking activiteiten te ontplooiën. Hier ligt dan ook een duidelijk attentiepunt voor de leiding met betrekking tot communicatie en coördinatie.
Tegen de achtergrond van de interdisciplinaire samenwerking binnen organisaties wordt een organisatie wel een *economisch-sociaal-technisch systeem* genoemd.
- Er is een dynamische samenhang tussen de onderscheidene processen en daaraan gerelateerde functies in een organisatie.
Dit betekent dat wanneer door interne of externe ontwikkelingen een bepaald proces of functie qua doelstelling of omvang moet worden gewijzigd, dit veelal consequenties heeft voor andere processen en/of functies in de organisatie (zie het eerstgenoemde aspect).
De leiding dient dit vooraf te onderkennen, wil de organisatie als geheel ongestoord blijven functioneren.
- Een organisatie is afhankelijk van het *omgevingsgebeuren*.
Onvoldoende aandacht voor omgevingsfactoren kan ertoe leiden dat de leiding van een organisatie niet of te laat reageert op gewijzigde omstandigheden. De gevolgen kunnen bijvoorbeeld zijn: een sterk verminderde afzet, een slechte liquiditeitspositie, arbeidsonrust, kortom situaties die een gevaar vormen voor het voortbestaan van de organisatie.
Het uitgangspunt bij beschouwingen over de betekenis en de invloed van het omgevingsgebeuren moet zijn: de functie die de organisatie in de samenleving vervult of zou moeten vervullen om te kunnen overleven.

1.1.4 Doelstellingen

De doelstelling van een organisatie behoeft niet of niet uitsluitend gericht te zijn op het behalen van winst. De doelstelling kan behalve economisch ook sociaal of ethisch gericht zijn. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld het behoud van werkgelegenheid, het behoud van cultuurhistorische waarden of van het milieu, het betrachten van liefdadigheid of de zorg voor maatschappelijk welzijn. In de woorden 'het behoud van' klinkt de natuurlijke doelstelling van de organisatie al door, namelijk het streven naar het blijven voortbestaan: het streven naar continuïteit.

De vraag is nu hoe inhoud kan worden gegeven aan het streven naar continuïteit of aan het behoud van de economische en/of sociale levensvatbaarheid.

De algemeen geformuleerde doelstellingen geven toch onvoldoende houvast voor praktisch handelen, met andere woorden: zij zijn niet operationeel. Meer concreet wordt het, wanneer bedacht wordt dat het verwezenlijken van de algemeen geformuleerde doelstellingen plaatsvindt door het leveren van goederen aan de samenleving en/of het verrichten van diensten voor die samenleving.

Het behoud van de economische en/of sociale levensvatbaarheid van de organisatie is dan afhankelijk van de omstandigheid of de samenleving

behoefte heeft én blijft houden aan de goederen en/of diensten van de organisatie en tevens bereid is daarvoor de gevraagde prijs te betalen. Uiteraard zal de gevraagde prijs minstens kostendekkend moeten zijn.

Een belangrijke rol bij het bepalen van de doelstelling van een organisatie spelen participanten. Als participanten worden aangemerkt personen of groeperingen die direct of indirect bij de organisatie zijn betrokken en/of belang hebben bij het voortbestaan van de organisatie.

Participanten zijn dus niet alleen werknemers maar ook bijvoorbeeld leveranciers, afnemers, banken en vakbonden. Dit impliceert dat een organisatie haar doelstellingen niet eenzijdig kan vaststellen maar rekening moet houden met wat én participanten én samenleving van haar verwachten. In dit verband kan worden gedacht aan het reeds genoemde streven om werkgelegenheid te behouden en te bevorderen, aan milieuvriendelijke productiemethoden, aan het in dienst nemen van meer vrouwen, aan bijscholingsactiviteiten en dergelijke. De organisatie kent dan ook verschillende doelstellingen, doelstellingen die kunnen divergeren en zelfs kunnen conflicteren.

Het streven naar winst als abstract doel wordt geconcretiseerd – en daarvoor operationeel gemaakt – door te bepalen met welk artikelassortiment (dienstenpakket) tegen welke prijs en op welke markt de organisatie gaat opereren.

Voor organisaties met een beursnotering wordt er ook gesproken over marktwaarde als doelstelling. De marktwaarde wordt enerzijds bepaald door het verwachte winstpotentieel, anderzijds door de hoogte van het te lopen risico.

De marktwaarde van een organisatie wordt geacht een indicator te zijn voor de prestaties van de ondernemingsleiding.

1.1.5 Leiding

Leidinggeven aan een organisatie houdt in: leidinggeven aan doelgerichte activiteiten van mensen in een gestructureerd samenwerkingsverband.

Alvorens nader in te gaan op de functies van de leiding die gericht zijn op doelbepaling en doelrealisatie, zal worden nagegaan:

- a wat de betekenis is van het feit dat een organisatie deel uitmaakt van de samenleving en door middel van haar activiteiten daarin een bepaalde plaats wil innemen (de systeembenadering van een organisatie);
- b hoe de activiteiten binnen een organisatie zijn te onderscheiden, hoe zij met elkaar samenhangen en hoe zij zijn gebundeld in processen (de procesbenadering van een organisatie).

Het doelbewust opzetten van een organisatie om een bepaalde doelstelling te realiseren houdt in dat er iemand is die aan het gehele gebeuren leidinggeeft.

Leidinggeven houdt in:

- 1 *Doelbepaling*: het formuleren van de doelstellingen, met andere woorden: *wat* te bereiken.
- 2 *Doelrealisatie*: het (doen) realiseren van de gestelde doelen door het (be)sturen van activiteiten van mensen in de organisatie.

Sturen is in dit verband te zien als: het richting geven aan (de koersbepaling); besturen als: het (doen) nagaan of de gestelde doelen zijn bereikt en het zo nodig treffen van correctieve maatregelen wanneer de doelstellingen niet, slechts ten dele of op minder juiste wijze zijn bereikt.

Doelrealisatie houdt derhalve in:

- Het initiëren van de doelgerichte activiteiten.
- Het aangeven van de wijze waarop de doelstellingen zijn te verwezenlijken; met welke middelen, methoden en technieken.
Het onderscheid tussen methoden en technieken kan als volgt worden weergegeven:
Een methode is een denk- en werkwijze bij de aanpak van een wetenschappelijk of praktisch probleem. Technieken geven aan welk hulpmiddel men kan toepassen en hoe dit moet gebeuren.
- Het toetsen van verkregen resultaten aan de doelstellingen en het zo nodig nemen van correctieve maatregelen. Deze maatregelen zijn erop gericht om bij een volgende uitvoering afwijkingen tussen het bereikte én het gewenste resultaat (de doelstelling) te voorkomen. Dit is noodzakelijk met het oog op de continuïteit van de organisatie. Het gaat bij doelrealisatie dus om het kunnen beheersen van de uitvoerende activiteiten; met andere woorden om de control.

Kernbegrippen bij doelbepaling en doelrealisatie zijn *planning* en *control*. Planning als de formulering van algemene doelstellingen (het te voeren beleid), de concretisering daarvan en het scheppen van voorwaarden om die doelstellingen te doen verwezenlijken.

Control als het beheersen van de uitvoering.

Zowel bij doelbepaling als bij doelrealisatie is de kans groot dat door externe en/of interne ontwikkelingen en menselijke tekortkomingen de gestelde doelen niet, ten dele of onvolkomen worden bereikt. Met deze mogelijkheid voor ogen zal de leiding ook vooraf de mogelijke risico's moeten bepalen.

Risicomanagement omvat de volgende activiteiten:

- Het in kaart brengen van risico's die de ondernemingsdoelstellingen bedreigen. Door middel van een strategische risicoanalyse wordt inzicht verkregen op kansen en bedreigingen uit de externe omgeving met betrekking tot concurrenten, leveranciers, afnemers, maar ook ontwikkelingen op het vlak van politiek, economie, ecologie, demografie en technologie. Door middel van een operationele risicoanalyse wordt inzicht verkregen in de interne risico's.
- Het vaststellen welke risico's niet aanvaardbaar / beheersbaar zijn. Door het bepalen van de kans op het voorkomen van het risico en de verwachte impact als gevolg van het risico, kan de mate van aanvaardbaarheid worden bepaald.
- Het onderzoeken van alternatieven voor risicoreductie. Naast het reduceren van het risico kan er ook worden gekozen voor het elimineren (door het afstoten van een activiteit), het overdragen (afsluiten van een verzekering) of zelfs het accepteren van het risico.

Het voorgaande leidt tot een aantal maatregelen, die beogen een eventuele schade tot een aanvaardbaar niveau te beperken.

Gezien de omvangrijkheid van de schade die kan ontstaan, zullen met name preventie in de organisatie en een sterke controle op kritische punten in de uitvoering van procedures systematisch aandacht moeten krijgen. Verder zal met grote intensiteit (frequent) in detail moeten worden vastgesteld dat de voorgeschreven maatregelen functioneren en dat daarmee het beoogde effect wordt verkregen.

1.2 Doelbepaling

Degene die aan een organisatie – of onderdeel daarvan – leidinggeeft, wordt vaak aangeduid met de term ‘manager’. Ongeacht het niveau in de organisatie waarop zij hun functie vervullen, wordt van managers verwacht dat zij het handelen van andere mensen in gang zetten, dat handelen sturen en ook kritisch beoordelen tegen de achtergrond van de te bereiken resultaten (doelstellingen).

1.2.1 Functies leiding

Uit de besproken kenmerken van een organisatie kan worden afgeleid dat voor het doen functioneren van een organisatie het volgende nodig is:

- 1 het formuleren van doelstellingen;
- 2 het creëren van een samenwerkingsverband tussen de medewerkers (structurering);
- 3 het geven van taakopdrachten en het verschaffen van middelen aan die medewerkers gericht op het verwezenlijken van geconcretiseerde doelstellingen;
- 4 het toetsen of en zo ja, in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd;
- 5 het nemen van aanvullende maatregelen in geval van tekortkomingen teneinde de doelstellingen alsnog te bereiken dan wel om de geconstateerde tekortkomingen in het vervolg te voorkomen.

In figuur 1.3 wordt een schematisch overzicht gegeven van de belangrijkste aspecten van het functioneren van organisaties in hun onderlinge samenhang.

Uitgaande van deze voorwaarden voor het doen functioneren van een organisatie, kunnen de volgende vier functies van leiding worden onderkend:

- 1 plannen;
- 2 organiseren;
- 3 dirigeren en coördineren;
- 4 controleren.

Deze functies worden niet in de hier aangegeven volgorde uitgevoerd; de functies beïnvloeden elkaar over en weer. Zo zullen bijvoorbeeld ook het plannen, het dirigeren, het coördineren en het controleren georganiseerd moeten worden, terwijl het organiseren zonder plannen niet mogelijk is. Er is dus sprake van een samenhangend geheel van activiteiten dat wel wordt aangeduid met *managementproces*.

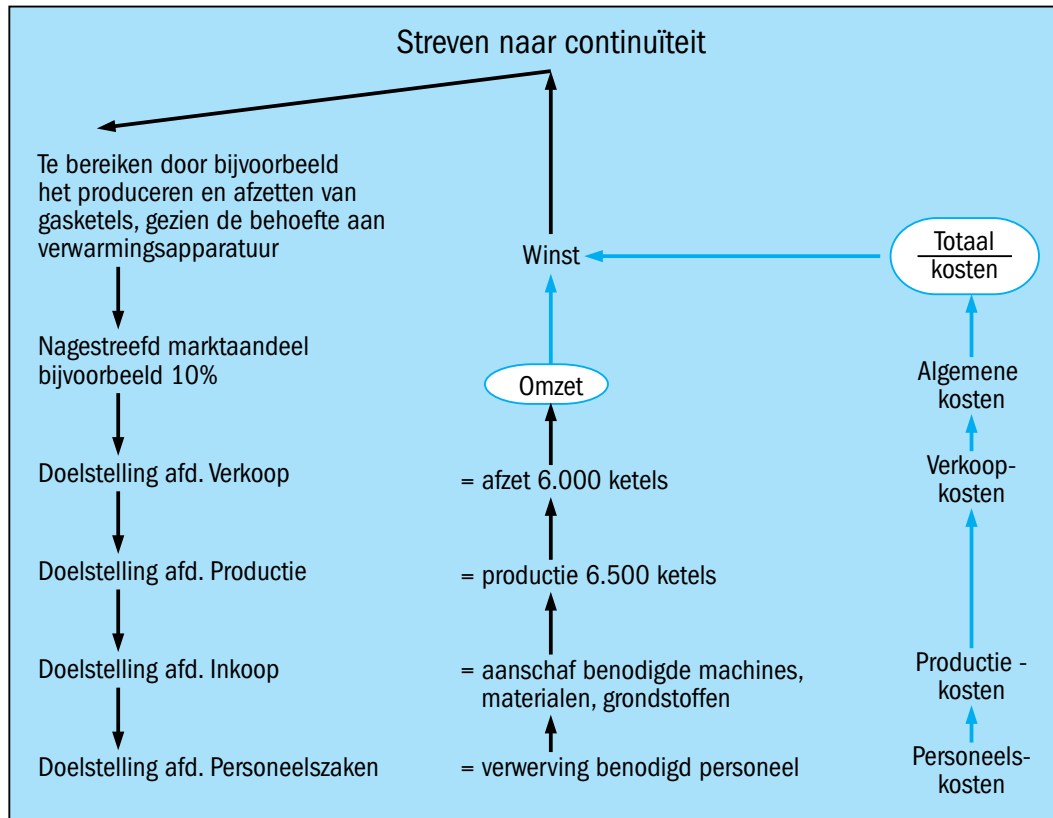
waarbij ook gelet moet worden op de sterke en zwakke punten van de organisatie. Dit leidt tot het opstellen van zogenaamde *kritische succesfactoren* (KSF): factoren die bepalend worden geacht voor het succes van de organisatie.

Plannen omvat:

- a Het operationeel maken van de algemeen geformuleerde doelstellingen. Het gaat – zoals gezegd – om het vaststellen van:
 - welke producten (goederen en/of diensten) de organisatie zal vervaardigen en/of leveren;
 - welke markten zij wil bedienen;
 - welke distributiekkanalen zij wil gebruiken;
 - welke prijs zij voor haar producten en/of diensten zal vragen;
 - welk marktaandeel zij wil bereiken respectievelijk behouden.
- b Het vaststellen van de wijze waarop de geconcretiseerde doelen moeten worden gerealiseerd. Hierbij moet een antwoord worden gegeven op vragen als: welke (en hoeveel) personeelsleden zijn nodig, welke (en hoeveel) productiemiddelen zijn nodig, welke methoden en technieken zullen bij de uitvoering van de activiteiten worden toegepast?
- c Het begroten van de kosten die gemaakt moeten worden om de doelstelling(en) te realiseren. Onlosmakelijk hieraan verbonden is de vraag: zijn hiervoor de financiële middelen aanwezig of kunnen die worden verkregen?
- d Het vaststellen van concrete doelstellingen voor de uitvoerende organen zelf. Uitgaande van de doelstelling om het marktaandeel te vergroten met bijvoorbeeld 3%, zal dit voor de afdeling Verkoop leiden tot de doelstelling om bijvoorbeeld 2.000 eenheden meer te verkopen. Voor een productieafdeling zal niet alleen moeten worden bepaald:
 - hoeveel eenheden zullen moeten worden vervaardigd, maar ook
 - de wijze waarop de productie moet plaatsvinden;
 - wanneer moet worden geproduceerd;
 - hoeveel per tijdseenheid moet worden geproduceerd, en
 - hoeveel grondstoffen en materialen hierbij mogen worden verbruikt respectievelijk gebruikt.
 Deze hoeveelheidsdoelstellingen worden aangeduid met *normen of standaarden*.

Ter illustratie is in figuur 1.4 het concretiseren van algemene doelstellingen weergegeven.

FIGUUR 1.4 Concretisering van algemene doelstellingen



Strategische, tactische en operationele plannen

In de organisatieliteratuur wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, tactische en operationele plannen.

Strategische plannen hebben dan betrekking op de te realiseren *doelstellingen* zelf; bij tactische plannen gaat het om *de wijze waarop* en *de middelen waarmee* de vastgestelde doelen bereikt moeten worden. Operationele plannen hebben betrekking op de voorbereiding en het regelen van de *uitvoering*.

Ten aanzien van deze plannen wordt opgemerkt dat zowel bij de formulering van het beleid (de doelbepaling) als bij de realisatie hiervan de onderscheidene mogelijkheden ten opzichte van elkaar moeten worden afgewogen. Dit betekent dat er keuzen moeten worden gemaakt die resulteren in beslissingen.

Strategisch management

De visie op strategische plannen heeft zich de afgelopen jaren geëvolueerd tot strategisch management. Het accent bij de strategiebepaling is hiermee verlegd van planningstechnieken naar concepten. Trefwoorden in het conceptuele denken over de plaats van de organisatie in de samenleving zijn:

- internet (e-commerce);
- 'core business' (concentreren op kernactiviteiten);
- innovatie;
- decentralisatie;
- alliances en virtuele netwerkorganisaties;
- co-makership (het gebruikmaken van toeleveranciers en externe adviseurs).

Strategische planning

Strategische planning betreft de wijze waarop de organisatie wil inspelen op de externe mogelijkheden en bedreigingen enerzijds en de sterke en zwakke punten van de organisatie anderzijds. In de besluitvorming wordt in grote lijnen vastgelegd met welke producten en diensten welke klantengroepen zullen worden bediend. Hierbij moet rekening worden gehouden met de dynamiek waarin organisaties zich bevinden. Organisaties ontstaan en veranderen namelijk met grote regelmaat door steeds wisselende combinaties van een viertal onderling samenhangende factoren:

- 1 de *omgevingsfactoren*: de vraag naar producten en diensten, concurrentieverhoudingen, fiscale mogelijkheden, beschikbaarheid van arbeidskrachten, aanbod van geld voor de financiering van de activiteiten door banken en eventueel de overheid, mogelijkheden en beperkingen van vestigingsplaatsen. Uit de omgevingsfactoren volgen *kansen en bedreigingen* voor de organisatie;
- 2 de *eigenschappen* van de *beslissers* in de organisatie: hierbij moet worden gedacht aan ambities, kennis en ervaring, communicatievaardigheden en houding ten opzichte van risico's;
- 3 de *eigenschappen* van de leden van de organisatie: is er sprake van professionals (een belastingadviesbureau) of is sprake van routinematig werken (met de lopende band als uiterste)?
- 4 de *financiële positie en de financiële weerstand* van de organisatie: omvang van het beschikbare vermogen, het geleende deel daarvan, de mogelijkheid om aan betalingsverplichtingen te voldoen.

Uit de drie laatstgenoemde factoren zijn de *sterke en zwakke* punten van de organisatie af te leiden.

De organisatie kan in het kader van *planning* op combinaties van kansen en sterke punten inspelen door een agressieve aanpak (marktontwikkeling). Bij de aanwezigheid van kansen en zwakke punten zal de organisatie eerst de zwakke punten moeten wegwerken (organisatieontwikkeling). In geval van bedreigingen in combinatie met sterke punten zal een defensieve aanpak worden gekozen (bijvoorbeeld door innovatie in de activiteiten met als gevolg een beter of goedkoper product, dat de concurrentie van andere organisaties vermindert). De combinatie van bedreigingen en zwakke punten zal leiden tot eliminatie van de betreffende activiteiten of zelfs organisatieonderdelen (sluiten van fabrieken).

Meerjarenplan

De resultaten van het plannen worden vastgelegd in een meerjarenplan dat een inzicht beoogt te geven in:

- de activiteiten van de organisatie voor een aantal jaren (drie tot vijf jaar);
- de aan die activiteiten verbonden *kosten*;
- de financiering daarvan;
- een raming van de te verwachten *opbrengsten*.

Opbrengsten en kosten zijn in deze opsomming geaccentueerd omdat de marge daartussen een essentiële factor is voor het doen van investeringen gericht op handhaving van de continuïteit.

De meerjarenplannen zijn uiteraard globaal en dragen een richtinggevend karakter. Vaak hebben zij betrekking op investeringen met een relatief lange terugverdientijd. Het jongste jaar uit het meerjarenplan wordt nader uitgewerkt in een jaarplan dat in het komende jaar moet worden gerealiseerd.

Meerjarenplannen moeten doorlopend worden beoordeeld op hun realiseerbaarheid tegen de achtergrond van ontwikkelingen in de maatschappij en zo nodig worden bijgesteld.

Gezien onzekerheden in de toekomst wordt in plaats van meerjarenplannen gebruikgemaakt van scenario's. Er worden dan *scenario's* opgesteld, bijvoorbeeld:

- uitgaande van de meest waarschijnlijk geachte ontwikkelingen;
- voor situaties waarin positieve factoren hoger en negatieve factoren minder slecht worden ingeschat (optimistisch scenario);
- voor situaties waarin positieve factoren lager, en negatieve factoren hoger worden ingeschat (pessimistisch scenario).

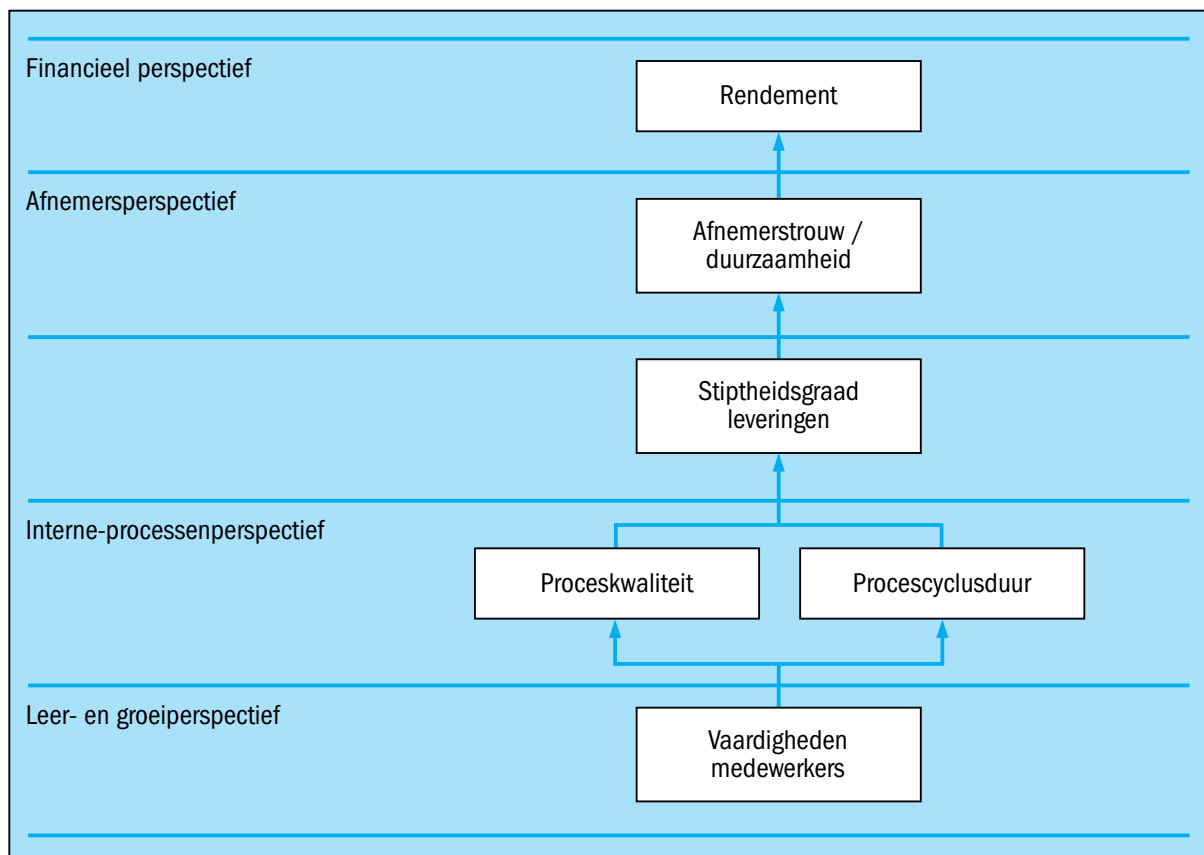
Balanced Scorecard

Als een systeem van strategisch management werd in 1996 door Kaplan en Norton de Balanced Scorecard geïntroduceerd. De kern van het systeem is hierin gelegen dat de missie én de strategie van een organisatie worden vertaald in concrete doelen en prestatiemetingen.

De filosofie achter de Balanced Scorecard is de oorzaak-en-gevolgrelatie tussen de componenten van de waardeketen in de organisatie. Hierbij worden als componenten gezien: medewerkers – bedrijfsprocessen – afnemers – opbrengst.

Schematisch wordt de oorzaak-en-gevolgketen door de auteurs weergegeven zoals in figuur 1.5 is uitgebeeld.

FIGUUR 1.5 Oorzaak-en-gevolgketen Balanced Scorecard



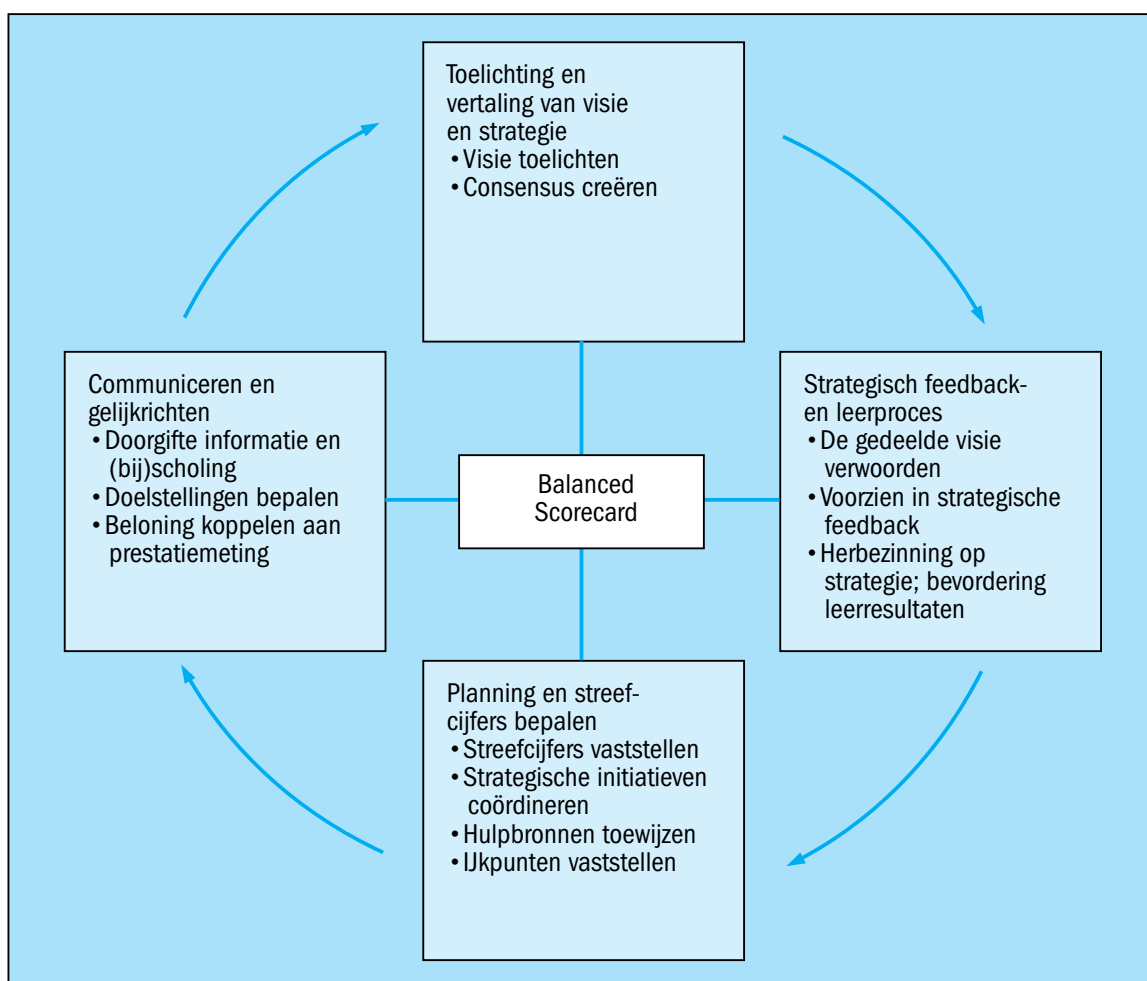
Tegen deze achtergrond worden vanuit de doelstelling én de strategie van een organisatie haar prestaties geplaatst in de volgende vier perspectieven. Hierbij worden tevens als voorbeelden enkele maatstaven genoemd.

De vier perspectieven zijn:

- 1 het financiële perspectief: cashflow, omzetgroei;
- 2 het afnemersperspectief: klanttevredenheid, levertijd;
- 3 het interne-processenperspectief: productiviteit, kwaliteit;
- 4 het leer- en groeiperspectief: bijscholing, innovatie (bijvoorbeeld: aantal nieuwe producten ten opzichte van de concurrentie).

Schematisch zijn de zojuist genoemde perspectieven in figuur 1.6 weergegeven.

FIGUUR 1.6 De Balanced Scorecard als strategisch actiekader



Bron: *Op kop met de Balanced Scorecard*, Uitgeverij Contact

Omdat de financiële en niet-financiële maatstaven zijn afgeleid uit de missie én de strategie van de organisatie is de Balanced Scorecard een gestructureerd geheel van doelen en prestatiemetingen. De scorecard geeft dan ook:

- a een samenvattend beeld van essentiële, waardescheppende activiteiten;
- b inzicht in de stuwende factoren achter de financiële prestaties en de betere concurrentiepositie;

- c een kader waarin financiële en niet-financiële maatstaven worden geïntegreerd;
- d de mogelijkheid om de strategische planning te koppelen aan de jaarlijkse budgetten.

De Balanced Scorecard is dan ook geen verzameling van indicatoren, zodat de Balanced Scorecard niet kan worden vergeleken met de instrumenten van een dashboard maar veel eerder met een flightsimulator.

Ten aanzien van de prestatiemetingen wordt nog opgemerkt dat er onderscheid is tussen:

- *Resultaatmetingen*: verschillen ten opzichte van streefcijfers.
- *Prestatiemotoren*: metingen die verband houden met de strategie zoals winstgevendheid, marktaandeel, tevredenheidsgraad afnemers.

De Balanced Scorecard als strategisch managementsysteem laat als belangrijke resultaten zien dat:

- missie en visie door alle medewerkers van de organisatie worden onderschreven;
- het ondernemingsplan niet alleen financiële doelen aangeeft maar ook kwantitatieve in de vorm van prestatie-indicatoren;
- de procesresultaten afgezet moeten worden tegen de gekozen prestatie-indicatoren mede met het oog op het zijn of worden van een 'lerende organisatie'.

Budgettering

Een belangrijk instrument voor de leiding bij het beheersen van de organisatie is budgettering. Budgettering is het kwantitatief (in hoeveelheden en bedragen) vastleggen van verantwoordelijkheden voor de te verrichten activiteiten in het komende jaar. Eigenlijk is budgettering een logisch vervolg zowel op het plannen door de leiding als op het delegeren van bevoegdheden.

De resultaten van het planningsproces worden vastgelegd in een meerjarigenplan van waaruit voor het komende jaar een jaarplan wordt opgesteld. Dit jaarplan zal meer in detail aangeven wat in het komende jaar moet worden bereikt en welke activiteiten hiervoor zullen moeten worden ontwikkeld. Door dit plan te vertalen in bedragen ontstaat de jaarbegroting of het jaarbudget. Het onderscheid tussen begroting en budget is hierin gelegen dat de begroting voor de uitvoerende functionarissen richtinggevend is en het budget daarentegen taakstellend.

Soorten budgetten

Budgetten worden onderscheiden in:

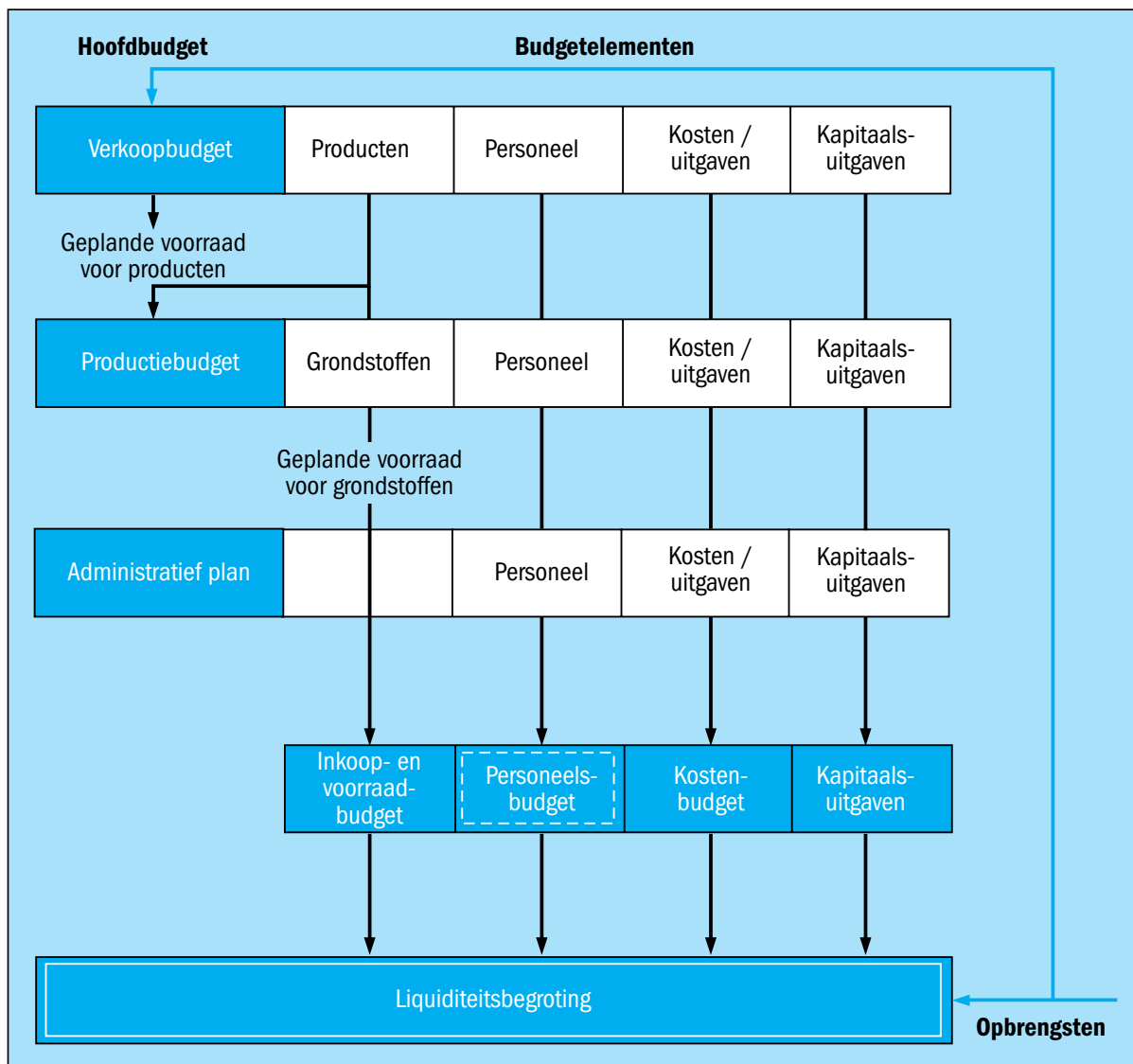
- activiteitsbudgetten, bijvoorbeeld inkoop-, verkoop-, productie-, personeelsbudget;
- kostenbudgetten;
- resultatenbudgetten: gebudgetteerde opbrengsten tegenover gebudgetteerde kosten per functie;
- kapitaalbudgetten, bijvoorbeeld voorraad-, debiteuren-, investeringsbudget.

Genoemde budgetten zijn deelbudgetten, die tezamen het zogenaamde masterbudget vormen.

Bij het opstellen van de deelbudgetten zal normaliter worden begonnen met het verkoopbudget omdat de verkoopfunctie veelal bepalend is voor de omvang van de bedrijfsactiviteiten. Maar dit kan ook bijvoorbeeld de productie- of inkoopfunctie zijn, afhankelijk van de aard van de betreffende organisatie.

Een overzicht van de deelbudgetten in hun onderlinge samenhang is opgenomen in figuur 1.7.

FIGUUR 1.7 Onderlinge samenhang van budgetten



1.2.3 Besluitvorming

Hiervoor is ter sprake gekomen dat de leiding voor haar doelbepaling en doelrealisatie met concrete plannen moet komen in de vorm van een meerjarenplan (of scenario) en een daarop gebaseerd jaarplan.

Vragen die in dit verband gesteld worden, zijn onder meer:

- Welke producten zal ik vervaardigen en afzetten, op welke markten, en welk marktaandeel wil ik bereiken?
- Met welke omgevingsfactoren moet ik rekening houden?

- Welke functies en welke processen zal ik gaan onderscheiden om het vervaardigen en afzetten van mijn producten zo doelmatig mogelijk te laten verlopen?
- Welk samenwerkingspatroon (organisatiestructuur) is het meest passend?
- Hoeveel mensen heb ik nodig en met welke kwalificaties?
- Welke materiële hulpmiddelen (machines, gereedschappen, grond- en hulpstoffen) heb ik nodig en in welke aantallen (hoeveelheden)?
- Wat zijn de financiële consequenties van mijn plan en hoe kan ik dit plan financieren?
- Welke handelingen moeten worden verricht in de onderscheidene processen (welke procedures moeten er zijn)?
- Wat zou de beste werkwijze zijn (welke werkinstructies moeten worden opgesteld)?

Uit de aard der gestelde vragen blijkt al dat zij niet allemaal dezelfde moeilijkheidsgraad of dezelfde betekenis hebben voor het bereiken van de doelstelling van de organisatie.

In feite gaat het hier niet om simpele vragen waarop eenvoudigweg een antwoord is te geven maar om problemen. Een voorbeeld: de beantwoording van de vraag 'Welke producten?' is afhankelijk van een aantal factoren, zoals:

- de geschatte omvang van de behoefte in de samenleving aan de producten die ik wil aanbieden;
- de verwachte levensduur van deze producten;
- de concurrentiepositie;
- mogelijke distributiekkanalen;
- eisen waaraan de verpakking moet voldoen;
- de te maken kosten in relatie tot de te verwachten opbrengsten.

Deze factoren moeten vandaag de dag bezien worden in het licht van de mogelijkheden van internet (e-commerce als nieuwe marktform).

Dit alles overziende, staat de leiding voor een keuzeprobleem; zij zal moeten kiezen uit een aantal mogelijkheden ('alternatieven').

Het kiezen uit alternatieven wordt aangeduid met de term *beslissen*.

Soorten beslissingen

In de organisatieliteratuur worden beslissingen gewoonlijk onderscheiden in:

- 1 strategische beslissingen;
- 2 organisatorische beslissingen;
- 3 operationele beslissingen.

Ad 1 Strategische beslissingen

Strategische beslissingen houden verband met de positie van de organisatie in een omgeving waarin zich bij voortduring ontwikkelingen voordoen.

De relatie organisatie - omgeving kenmerkt zich door:

- onzekerheid;
onzekerheid ten aanzien van verwachte ontwikkelingen, van kansen en bedreigingen;
- afhankelijkheid.

Strategische beslissingen betreffen in concreto maatregelen die worden genomen in verband met zich voordoende of verwachte ontwikkelingen. Tot

deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld worden gerekend: het introduceren van nieuwe producten, het betreden van nieuwe markten (e-commerce), het decentraliseren van het management, het concentreren op kernactiviteiten. Strategische beslissingen zijn vandaag de dag even noodzakelijk als moeilijk. De samenleving bevindt zich namelijk in het post-industriële tijdperk en wordt geconfronteerd met de kansen en bedreigingen van de informatiemaatschappij.

De snelle en vaak ingrijpende ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie, met name die welke zijn gericht op het gebruik van internet, noodzaken tot beslissingen in onzekerheid, mede gelet op de hoge investeringen in het internet. Deze beslissingen moeten bovendien worden genomen in een situatie waarin:

- De vraag aan de orde is of er sprake is van een Nieuwe Economie. Als kenmerken van deze economie worden genoemd: een hoge groei, een lage inflatie en werkloosheid alsmede het uitblijven van conjunctuurcycli. Hierbij worden ICT en globalisering als drijvende krachten aangemerkt.
- Globalisering (internationalisering) een grote vlucht neemt door fusies en bedrijfstakoverschrijdende samenwerkingsvormen.

Tegen deze achtergrond is het tijdig onderkennen van risico's en het zich bezinnen op adequate maatregelen een noodzaak geworden (*Risicomanagement*).

Ten aanzien van de ontwikkelingen van de ICT zouden twee tendensen kunnen worden onderkend.

De eerste, met name gebaseerd op technologische ontwikkelingen, richt zich op verdergaande automatisering van bedrijfsprocessen. Het gaat dan vooral om geautomatiseerde besturingssystemen alsmede om vergaande integratie van technische met administratief-financiële systemen. De tweede tendens, gebaseerd op vooral de nieuwe communicatietechnieken, leidt tot vrijwel ongekende mogelijkheden van het internet. Afgezien van de beschikbaarheid van informatie over vrijwel alle denkbare onderwerpen, organisaties en personen, opent het internet nieuwe verkoop- en distributiekanaalen. Dankzij geautomatiseerde logistieke processen kan veelal direct worden ingespeeld op de individuele wensen van consumenten en andere groepen van afnemers (e-commerce).

Het kunnen communiceren via internet met iedereen, waar en wanneer dan ook, geeft een extra impuls om zich met de eigen organisatie te concentreren op de kernactiviteiten (core business). Hierbij kunnen zowel met leveranciers als met afnemers samenwerkingsverbanden worden aangegaan waardoor de eigen organisatie deel gaat uitmaken van een alliantie of van een virtuele netwerkorganisatie.

Ad 2 Organisatorische beslissingen

Deze beslissingen zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om een effectieve en doelmatige uitvoering mogelijk te maken. Deze beslissingen hebben bijvoorbeeld betrekking op de structurering van de organisatie, de planning van capaciteiten, de personeelsplanning en de financiële planning.

Bij deze organisatorische beslissingen zal het management rekening moeten houden met een aantal randvoorwaarden die betrekking hebben op:

- wettelijke voorschriften zoals de Arboret (arbeidsomstandighedenwet), de Wet productaansprakelijkheid, de Wet ketenaansprakelijkheid, de Wet op de bescherming persoonsgegevens en de milieuwetgeving;
- (zelf ingestelde) gedragsregels bijvoorbeeld ten aanzien van ethiek en integriteit.

Ad 3 Operationele beslissingen

Deze beslissingen betreffen veelal:

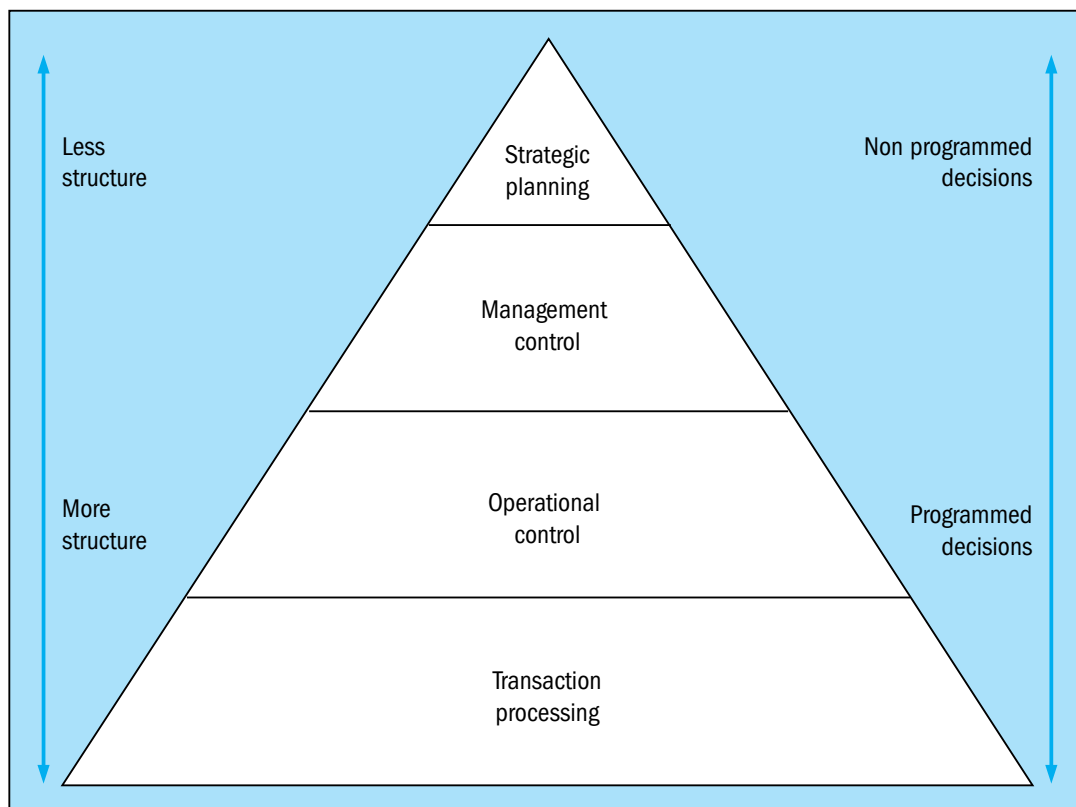
- de voorbereiding van de uitvoering (bijvoorbeeld het opstellen van een detailplanning); en
- de regeling van de uitvoering zelf, waaronder het bijsturen.

Hierna gaan we in op de beslissingshiërarchie, het besluitvormingsproces en besluitvorming en veranderingsprocessen.

Beslissingshiërarchie

De gegeven indeling van beslissingen hoeft niet parallel te lopen met de indeling in hiërarchische niveaus zoals deze in figuur 1.8 is weergegeven. De beslissingshiërarchie wordt wel als volgt afgebeeld:

FIGUUR 1.8 Beslissingshiërarchie



Het in dit schema gemaakte onderscheid tussen programmeerbare en niet-programmeerbare beslissingen is afkomstig van Simon.

Onder *programmeerbare beslissingen* worden verstaan einduitspraken (conclusies) als resultaat van vooraf opgestelde, specifieke beslissingsregels

(veelal rekenregels). Bij het verwerken van rekenregels wordt vaak gebruikgemaakt van wiskundige modellen. Met behulp van computerprogramma's kan het resultaat (de 'beslissing') snel ter beschikking komen. Eveneens kunnen in voorkomende gevallen alternatieven worden doorgerekend. Het gaat in deze gevallen om de regelmaat waarmee dit soort beslissingen (routinebeslissingen) wordt genomen. Een voorbeeld van een programmeerbare beslissing is het bepalen van het bestelmoment, zijnde het moment waarop voorraden moeten worden aangevuld.

Met *niet-programmeerbare beslissingen* worden bedoeld beslissingen die moeten worden genomen in complexe situaties met als kenmerken dat:

- het onderkennen van relevante, niet altijd kwantificeerbare, factoren op zich al een probleem is; evenals
- het toekennen van 'gewichten' aan deze factoren; met andere woorden, het bepalen van het relatieve belang van elk der onderkende factoren.

In dit soort situaties kan worden overwogen van zogenaamde *heuristische programma's* gebruik te maken. Heuristiek als 'leer van het vinden' is een methode waarbij op grond van kennis, ervaring en 'gevoel' stap voor stap wordt gezocht naar een aanvaardbare oplossing.

Uit figuur 1.8 blijkt ook nog dat er een onderscheid bestaat tussen *gestructureerde* en *ongestructureerde beslissingen*.

Bij volledig gestructureerde beslissingen zijn alle factoren die voor het besluitvormingsproces van belang zijn, bekend. De uitkomst van het besluitvormingsproces, de beslissing, is geheel gedetermineerd; de beslissing is genomen 'onder zekerheid'.

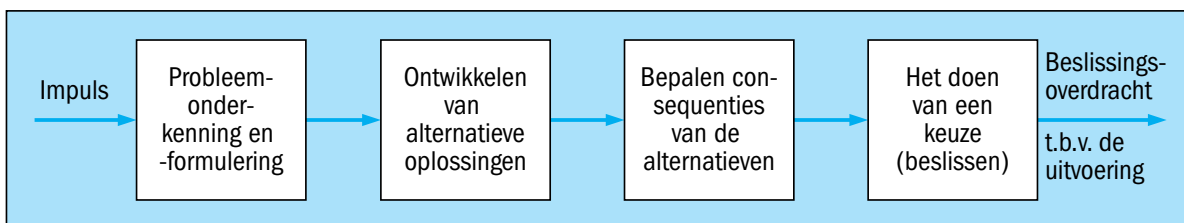
Tot de gestructureerde beslissingen behoren ook die welke worden genomen:

- onder risico: de uitkomst van het gekozen alternatief staat niet geheel vast;
- onder onzekerheid: hierbij is het onzeker of en zo ja, in welke mate, bepaalde factoren van invloed zullen zijn op het besluitvormingsproces.

Besluitvormingsproces

Beslissingen zijn het resultaat van besluitvormingsprocessen. Een besluitvormingsproces wordt schematisch in figuur 1.9 weergegeven.

FIGUUR 1.9 Besluitvormingsproces



In dit schema zijn twee hoofdfasen te onderkennen, te weten:

- 1 de probleemonderkenning (of probleemanalyse); en
- 2 de probleemoplossing.

Fundamenteel is de probleemonderkenning en -formulering. 'Problemen' moeten in dit verband worden gezien als interne gebeurtenissen (of situaties)

of externe ontwikkelingen ten aanzien waarvan de leiding actie moet ondernemen.

Bij interne gebeurtenissen kan bijvoorbeeld worden gedacht aan brand, uitvallen van apparatuur, en niet gehaalde doelstellingen in deelprocessen. In het laatste geval zal het middenmanagement geëigende maatregelen moeten treffen.

Als externe ontwikkelingen werden reeds eerder genoemd:

- de ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie;
- de globalisering;
- de vermaatschappelijking van organisaties met name door overheidsmaatregelen met als doel een vergroting van de invloed van overheid en samenleving (of groeperingen uit de samenleving) op het bedrijfsgebeuren;
- het zich wijzigende consumentengedrag;
- de verscherpte concurrentie.

Daarbij komt nog dat deze ontwikkelingen elkaar over en weer beïnvloeden. Het besluitvormingsproces wordt beïnvloed door:

a *De structuur van de organisatie*

Van belang zijn bijvoorbeeld de organisatievorm, het niveau in de organisatie waarop de beslissing moet worden genomen, de soort beslissing, en de bestaande overleg- en inspraakprocedures.

In dit verband wordt gewezen op de huidige tendens tot plattere structuren, tot unitmanagement en logistiek management (management van een integrale goederenstroombeheersing).

b *De communicatie*

Communicatie als overdracht van informatie (feiten, ideeën, wensen) is een essentieel element in het besluitvormingsproces. In de fase van de probleemanalyse behoort ook te worden onderkend welke informatie nodig is voor de daaropvolgende fase van het besluitvormingsproces. De te verkrijgen informatie dient actueel, betrouwbaar en objectief te zijn.

c *De motivatie*

Het is duidelijk dat de houding van de participanten in het besluitvormingsproces zowel de duur van het proces als de kwaliteit van de beslissing kan beïnvloeden.

d *De cultuur*

De cultuur van een organisatie beïnvloedt het gedrag van haar leden en om deze reden moet het management voor het nemen van beslissingen rekening houden met de organisatiecultuur.

Besluitvorming en veranderingsprocessen

In een beslissingsproces naar aanleiding van externe ontwikkelingen spelen niet alleen rationele factoren een rol maar ook de intuïtie.

Het gaat namelijk om:

- enerzijds het inschatten van de betekenis van – als relevant onderkende – externe ontwikkelingen voor de continuïteit van de organisatie en voor haar functioneren;
- anderzijds het inschatten van de invloed op het omgevingsgebeuren en van de gevolgen voor de organisatie zelf van de te nemen maatregelen.

Van de leiding wordt verwacht dat zij niet alleen tijdig veranderingen in haar omgeving onderkent, maar ook tijdig hierop weet in te spelen. Dit

inspelen op nieuwe ontwikkelingen door de leiding heeft drie kernaspecten, te weten:

- 1 Het tijdig onderkennen van deze ontwikkelingen.
Dit aspect vraagt van de leiding alertheid, communicatief vermogen en intuïtie. Het onderkennen impliceert een onderzoek naar de 'impact' op het bestaande strategische plan. Wanneer het onderzoek zou leiden tot de noodzaak het bestaande plan aan te passen, zal de leiding hierbij rekening moeten houden met de technische en financiële mogelijkheden waarover de organisatie beschikt.
- 2 Het onderkennen van de gevolgen van de te nemen maatregelen voor de interne organisatie.
De hier bedoelde gevolgen liggen vaak in het personele vlak: personeelsuitbreiding of -reductie, functiewijzigingen, standplaatswijzigingen, structuuraanpassingen.
De leiding staat hierbij voor de vraag hoe veranderingsprocessen te plannen en te beheersen. Essentieel voor een goed verloopend veranderingsproces is het volgende aspect.
- 3 De bereidheid van de medewerkers om de noodzakelijk geachte aanpassingen te ondersteunen en loyaal mee te werken aan de uitvoering hiervan. Voor de medewerkers betekent veranderen evenwel onzekerheid; onzekerheid ten aanzien van het eigen functioneren, de eigen functie, de gedachte carrière, collegiale bindingen. Deze onzekerheid leidt tot weerstanden tegen de voorgenomen veranderingen.

Omdat de ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie veelal het functioneren van de organisatie als geheel beïnvloeden, zal een veranderingsproces ook de gehele organisatie betreffen.

Sleutelwoord bij veranderingsprocessen is *flexibiliteit*. Het belang van flexibiliteit is zodanig groot dat het aanpassingsvermogen van de organisatie aan veranderende omstandigheden wel wordt aangemerkt als een kritische succesfactor.

Het laat zich gemakkelijk inzien dat flexibiliteit op gespannen voet staat met starheid, gedetailleerdheid, complexiteit en lange communicatiekanalen. Vandaar ook de huidige strategische concepties.

Acceptatie van veranderingen is met name afhankelijk van:

- a *Het motivatievermogen van de leiding*. De conclusie van een terzake ingesteld onderzoek van de Stichting Management Studies (1986) was deze: 'De veranderingsbereidheid is even groot als de mate waarin de verandering door de leiding wordt gemotiveerd.'
- b *De organisatiecultuur*. Als relatie met veranderingsprocessen wordt gezien dat:
 - bij de voorlichting omtrent verandering die aspecten van de cultuur naar voren worden gebracht die aansluiten op de te creëren nieuwe situatie;
 - de voorgenomen veranderingen al zoveel mogelijk worden aangeduid en/of verwerkt in de bestaande organisatie- en communicatiecultuur.

1.3 Doelrealisatie

Een organisatie is omschreven als een groepering van mensen die in onderlinge samenwerking met behulp van middelen activiteiten ontplooiën teneinde de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Activiteiten

nemen hierbij een centrale plaats in; enerzijds zijn zij gericht op het realiseren van opbrengstgevendende prestaties, anderzijds veroorzaken zij kosten.

1.3.1 Organisatie als proces

Activiteiten in een organisatie zijn gebundeld in processen, waarbij een proces wordt gezien als 'een systematische opeenvolging van gelijkgerichte activiteiten.'

Activiteiten in een organisatie kunnen worden onderscheiden in:

- *Technische activiteiten.* Deze zijn gericht op de fysieke omzetting van middelen in producten of prestaties. Tot de middelen worden ook gerekend menselijke energie als mentale inspanning.
- *Bestuurlijke activiteiten.* Deze zijn gericht op planning (de voorbereiding tot uitvoerende activiteiten) én op control (de beheersing van de uitvoerende activiteiten).

Achtereenvolgens bespreken we de organisatieprocessen, het transformatieproces en het waardekringloopproces.

Organisatieprocessen

Processen waarin technische activiteiten zijn gebundeld, zijn bijvoorbeeld het inkoopproces, het productieproces, het verkoopproces, het personeelsproces en het financiële proces. Deze processen worden wel aangeduid met de term functionele processen. De drie eerstgenoemde processen vormen tezamen het primaire proces in een productieorganisatie; de laatste twee processen worden aangemerkt als ondersteunende processen, ook wel secundaire processen genoemd.

Met de term 'primaire proces' wordt tot uitdrukking gebracht dat het gaat om een (bedrijfs)proces waarin de kernactiviteiten van een organisatie plaatsvinden. Gesteld zou kunnen worden dat het voortbestaan van de organisatie van dat proces afhankelijk is. In plaats van één proces kan er ook sprake zijn van een groep van elkaar opvolgende ('geschakelde') functionele deelprocessen.

Het primaire proces als fysiek omzettingsproces kan ook betrekking hebben op bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van tijd (uitzendbureaus), van capaciteiten (wasserij), van ruimte (hotel).

Ondersteunende processen zijn (bedrijfs)processen gericht op het tot stand brengen en instandhouden van het middelencomplex van een organisatie.

Als bijzondere vorm van ondersteunende processen kunnen worden genoemd de regelende processen die gewoonlijk ten doel hebben de coördinatie van verschillende of van alle (bedrijfs)processen te verzorgen.

In zowel het primaire proces als in de secundaire processen (ondersteunende of regelende processen) vinden niet alleen technische activiteiten plaats maar ook bestuurlijke. Immers, de technische activiteiten dienen te worden geïnitieerd (opdracht tot uitvoering), de benodigde materiële hulpmiddelen behoren tijdig ter beschikking te worden gesteld en de bereikte resultaten zullen moeten worden vergeleken met de doelstelling (de opdracht). Technische activiteiten vragen dus om bestuurlijke activiteiten gericht op planning en control.

Ook bestuurlijke activiteiten zijn gebundeld in processen en wel in besluitvormingsprocessen. Aan besluitvormingsprocessen zijn verbonden kantoorprocessen waarin technische (uitvoerende) en ondersteunende activiteiten zijn ondergebracht.

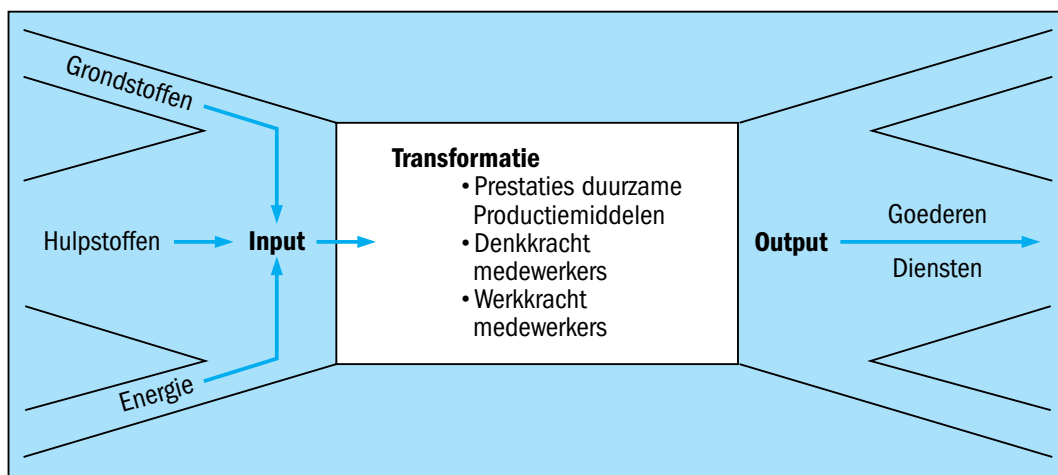
Transformatieproces

Het fysieke omzettingsproces wordt ook wel aangeduid als een transformatieproces waarbij grond- en hulpstoffen alsmede energie worden omgezet – getransformeerd – in producten (goederen en/of diensten). Doelstellingen van een transformatieproces zijn het verkrijgen van

- a toegevoegde waarde, zijnde een opbrengst die hoger is dan de kosten van de ‘input’ van het transformatieproces; en van
- b winst als het verschil tussen opbrengst en totale kosten van de ‘output’

Schieman heeft een duidelijke illustratie gegeven van het transformatieproces, die hierna als figuur 1.10 is opgenomen.

FIGUUR 1.10 Transformatieproces



Met name bij handels- en industriële ondernemingen zijn de uitvoerende activiteiten primair gericht op de doorstroming van fysieke goederen door de organisatie. Goed beschouwd is deze fysieke doorstroming een ‘goederenbeweging’: de goederen bewegen zich (op initiatief van de afdeling Inkoop) van leverancier naar de onderneming en vervolgens naar afnemers (in opdracht van de afdeling Verkoop).

De zojuist genoemde fysieke goederenbeweging is ook een beweging van ‘waarden’. De ingekochte goederen vertegenwoordigen namelijk waarde, die tot uitdrukking komt in het verschuldigd zijn van de tegenwaarde in geld aan de leverancier. Om betaling aan de leverancier te kunnen verrichten, dient de onderneming over geldmiddelen te beschikken.

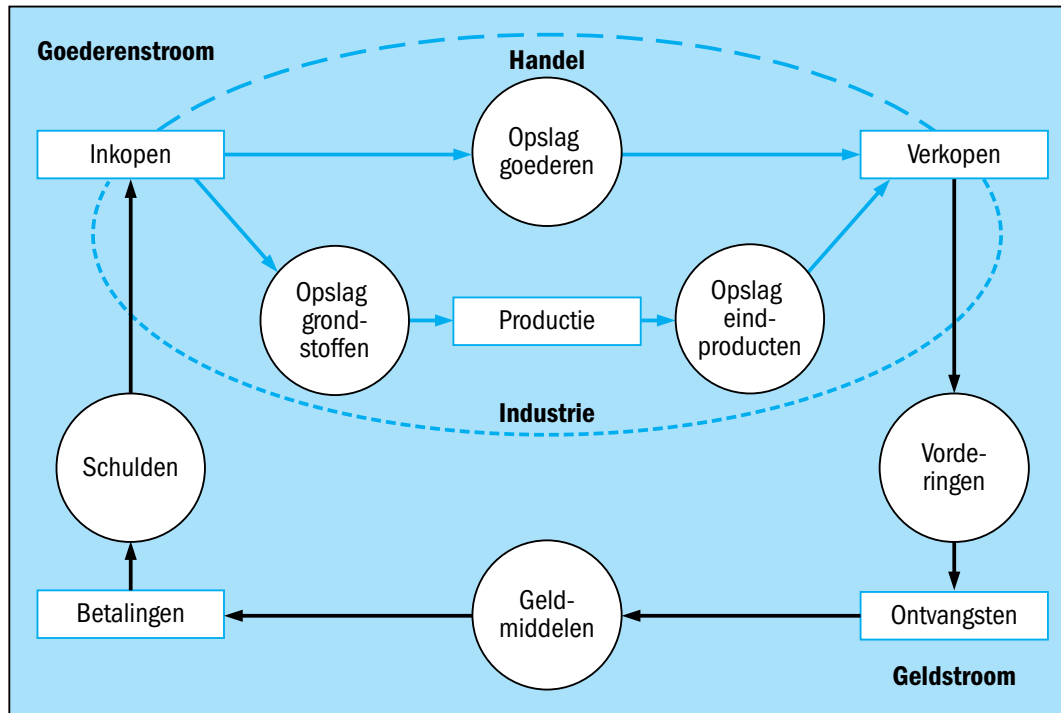
Bij de verkoop van goederen ontstaat een op geld waardeerbare vordering op de afnemers. Ontvangsten uit hoofde van vorderingen leiden tot toename van de geldmiddelen.

Naast de goederenbeweging is dan ook een geldbeweging te onderkennen.

Waardekringloopproces

Het verband tussen geld- en goederenbeweging wordt gewoonlijk weergegeven in het zogenaamde waardekringloopproces. Figuur 1.11 geeft het waardekringloopproces weer. Hierbij moet worden bedacht dat de weergave van de geldbeweging onvolledig is. Gewezen wordt bijvoorbeeld op betalingen aan personeelsleden, betalingen wegens diensten van derden, ontvangsten en betalingen uit hoofde van kredieten, ontvangen subsidies.

FIGUUR 1.11 Waardekringloopproces



De betekenis van het waardekringloopproces is hierin gelegen dat het inzicht verschaft in de hoofdprocessen van een organisatie en wel in hun onderlinge samenhang. Deze samenhang kan bij organisaties met een goederenbeweging worden gekwantificeerd; van deze kwantificering wordt gebruikgemaakt bij de controle op de gegevensverstrekking over de goederenbeweging.

Opgemerkt wordt dat goederen, diensten, prestaties en financiële middelen alle als 'waarden' van een organisatie kunnen worden aangemerkt. De term 'waardekringloopproces' kan de indruk wekken dat voor alle vormen van waarden een duidelijk kringloopproces is aan te geven zoals voor handels- en productieorganisaties is geïllustreerd; dit is namelijk niet of niet zonder meer het geval. Bedacht moet worden dat het primaire proces het uitgangspunt blijft en dat het van de aard van het primaire proces afhangt in hoeverre een waardekringloopproces inzicht geeft in processamenhang en in te kwantificeren verbanden.

1.3.2 Organiseren

Na het vaststellen van concrete doelen als 'output' van de organisatie kan niet zonder meer worden overgaan tot de uitvoering: de doelrealisatie. Allereerst is nodig dat de organisatie als samenwerkingsverband van mensen wordt gestructureerd.

Achtereenvolgens gaan we in op structurering, personeelsbezetting, kennismanagement, delegatie, organisatiestructuren, de netwerkorganisatie en cultuur.

Structurering

De structurering van de organisatie geschiedt op grond van de noodzaak tot arbeidsverdeling. Bij *arbeidsverdeling* wordt het totale complex van de te verrichten werkzaamheden allereerst gegroepeerd naar gelijksoortigheid en

gelijkwaardigheid om vervolgens te worden toegeëld aan personen of groepen van personen.

Voor de structurering van het samenwerkingsverband van mensen binnen een organisatie is het dan ook nodig dat wordt onderzocht welke activiteiten moeten worden verricht gezien aard en omvang van de te vervaardigen en/of te leveren producten (goederen en/of diensten). Op grond van het verkregen inzicht in de te verrichten activiteiten kan worden vastgesteld welke functies zullen worden onderscheiden en wat de inhoud van elke functie – het takenpakket – zal zijn. Hiertoe zullen *functie- en taakbeschrijvingen* worden opgesteld.

Een functiebeschrijving geeft aan de doelstelling van een activiteit of van een verzameling activiteiten; een taakbeschrijving geeft weer de inhoud van de functie, in casu welke handelingen (taken) concreet moeten worden verricht om de gegeven doelstelling te bereiken.

Personeelsbezetting

Voor het vervullen van de gecreëerde functies zullen managers en medewerkers moeten worden aangetrokken. Elke functie heeft haar eigen takenpakket dat eisen stelt aan degene die dit takenpakket gaat uitvoeren. De te stellen eisen betreffen niet alleen kennis en ervaring maar ook het te verwachten gedrag van betrokkene. Hij zal bijvoorbeeld moeten kunnen samenwerken met anderen; verder kunnen eisen worden gesteld ten aanzien van het kunnen motiveren, beslissen, ontwikkelen van ideeën en dergelijke. Tegen de achtergrond van de geformuleerde functie-eisen – het zogenaamde *functieprofiel* – worden medewerkers gezocht om tot een effectieve en doelmatige personeelsbezetting voor de organisatie te komen.

Gezien de snelle ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie vindt de toepassing daarvan in bedrijfsprocessen steeds meer plaats. Dit noodzaakt de leiding om zorg te dragen voor een adequate ICT-kennis en -kunde binnen de organisatie.

Kennismanagement

In dit verband moet worden gewezen op het belang van het ontwikkelen van het lerend vermogen van de medewerkers.

Doelstelling hiervan is de aanwezige kennis:

- bij iedere medewerker te vergroten;
- op groepsniveau aan elkaar over te dragen.

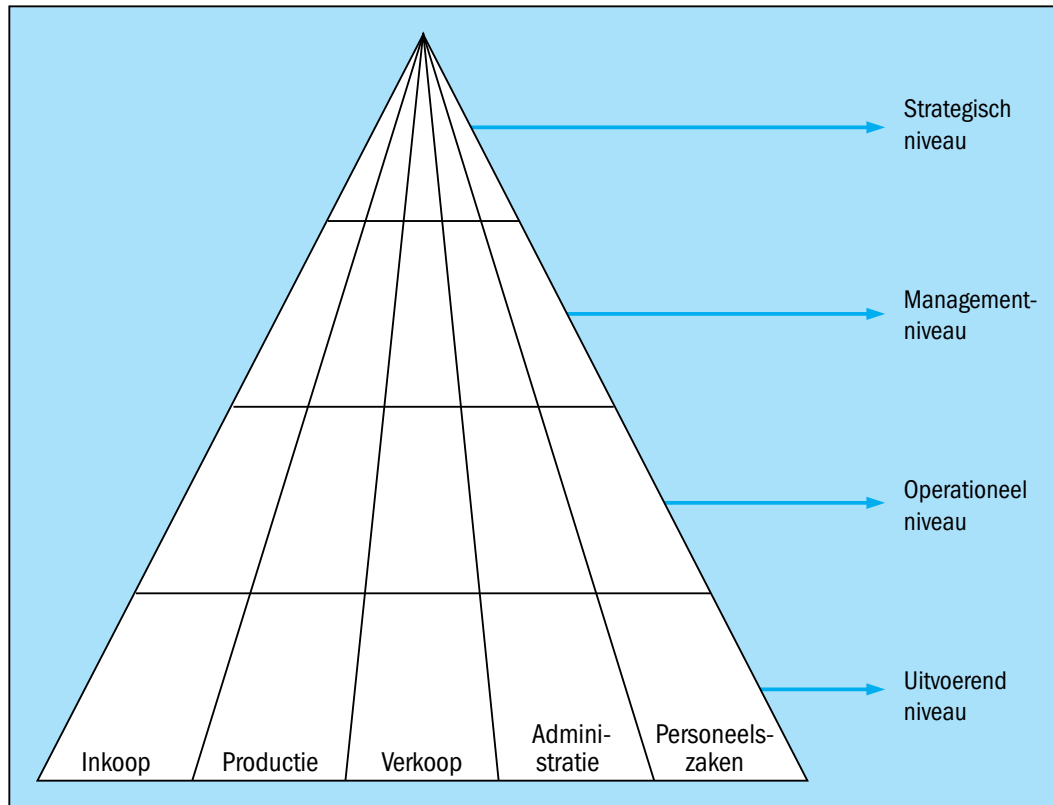
Kennismanagement richt zich door middel van kennisverbreding op performanceverbetering en innovatie. Wanneer het management dit ontwikkelen van het lerend vermogen als een beleidspunt heeft opgenomen, wordt gesproken van een *lerende organisatie*.

Delegatie

Bij de structurering van de organisatie worden taken toegeëld aan personen, wat gepaard gaat met een overdracht van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (*delegatie*) van de hoogste leiding naar lagere niveaus.

In figuur 1.12 is schematisch aangegeven welke niveaus in de literatuur worden onderscheiden.

FIGUUR 1.12 Niveaus in een organisatie



Het *strategisch niveau* in de organisatie is het niveau van het topmanagement. Het woord strategisch ziet op de aard van de te nemen beslissingen toe; deze beslissingen hebben betrekking op doelstellingbepaling en zijn verder gericht op de relatie met de omgeving.

Het *managementniveau* is het niveau van middenmanagement. Hierbij gaat het om organisatorische (tactische) beslissingen; deze hebben betrekking op het toewijzen van middelen die nodig zijn om activiteiten te kunnen ontplooiën.

Het *operationeel niveau* is het niveau van het lager management. Dit is er verantwoordelijk voor dat de uitvoering zodanig plaatsvindt dat de gestelde doelen worden bereikt met inachtneming van de daarbij geldende voorschriften.

Op het *uitvoerend niveau* worden de (technische) activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd. Deze uitvoering wordt in de literatuur aangeduid met 'transaction processing'.

Delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden brengt met zich mee de noodzaak tot:

- a *Het afleggen van verantwoording* door de lagere niveaus aan de hogere. Het afleggen van verantwoording geschiedt niet alleen door de lagere niveaus (afdelingschefs, groepsleider, bazen), maar ook door de topleiding zelf. In het Burgerlijk Wetboek, boek 2, afdeling 9 is namelijk voorgeschreven dat de daarin genoemde rechtspersonen een jaarrekening (balans, winst-en-verliesrekening en de toelichtingen daarop)

alsmede een jaarverslag dienen op te stellen. Deze documenten dienen openbaar gemaakt te worden door deponering van een exemplaar ten kantore van het Handelsregister van de plaats waar de organisatie statutair haar zetel heeft.

Actueel in dit verband is de *corporate governance*. Het gaat hierbij om toezicht door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad op:

- het adequaat functioneren van de interne beheersingssystemen (de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsprocessen);
- het signaleren van bedrijfs- en financieringsrisico's;
- het naleven van relevante wet- en regelgeving.

Hoewel een governanceverslag waarin uitspraken worden gedaan over het functioneren van bedrijfsprocessen nog niet wettelijk is voorgeschreven, zal het management rekening moeten houden met deze ontwikkeling.

b *Coördinatie* van de gedelegeerde bevoegdheden.

Als gevolg van het structurerings- en delegatieproces is het complex van uitvoerende activiteiten ondergebracht in een gestructureerd geheel van primaire en ondersteunende processen. Vervolgens zijn bevoegdheden overgedragen door het topmanagement aan de onderscheidene procesmanagers. Het topmanagement zal tevens maatregelen moeten treffen om de *afstemming* van die gecreëerde processen op elkaar zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

c *Controle* op de gedelegeerde bevoegdheden.

Deze controle is noodzakelijk omdat het topmanagement verantwoordelijk is voor de wijze waarop en de mate waarin van de gedelegeerde bevoegdheden gebruik is gemaakt.

Delegatie van bevoegdheden betekent dus niet dat het topmanagement van zijn verantwoordelijkheden als leiding van de organisatie is ontheven.

Organisatiestructuren

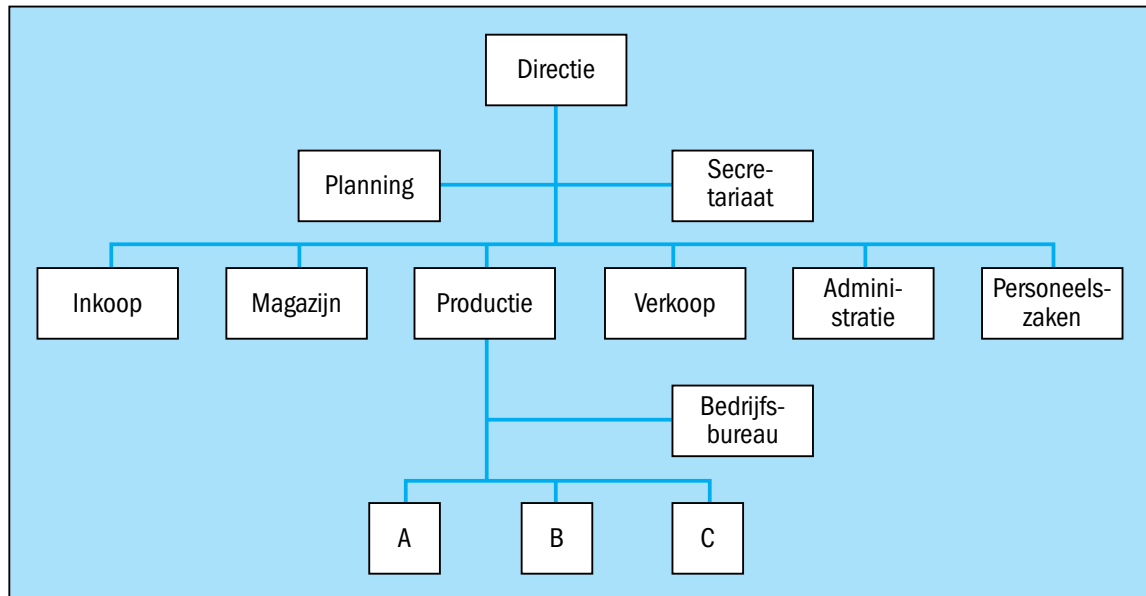
Het resultaat van het delegatieproces is de zogenaamde formele organisatie, die met behulp van een structuurschema visueel kan worden weergegeven (zie figuur 1.13). Uit een structuurschema blijkt niet alleen de wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over afdelingen en mensen zijn verdeeld, maar ook de wijze waarop afdelingen en mensen tot elkaar in relatie staan.

Omdat het structuurschema alleen functiebenamingen vermeldt, is een nadere precisering nodig van doelstelling en inhoud van de functies. Hiertoe dienen de hiervoor genoemde functie- en taakbeschrijvingen.

Behalve groepering naar gelijksoortige verrichtingen (functies) kan ook groepering naar producten, klanten, markten, geografische plaats of projecten plaatsvinden (product-, klant- of marktgerichte organisatiestructuur, geografische of projectstructuur).

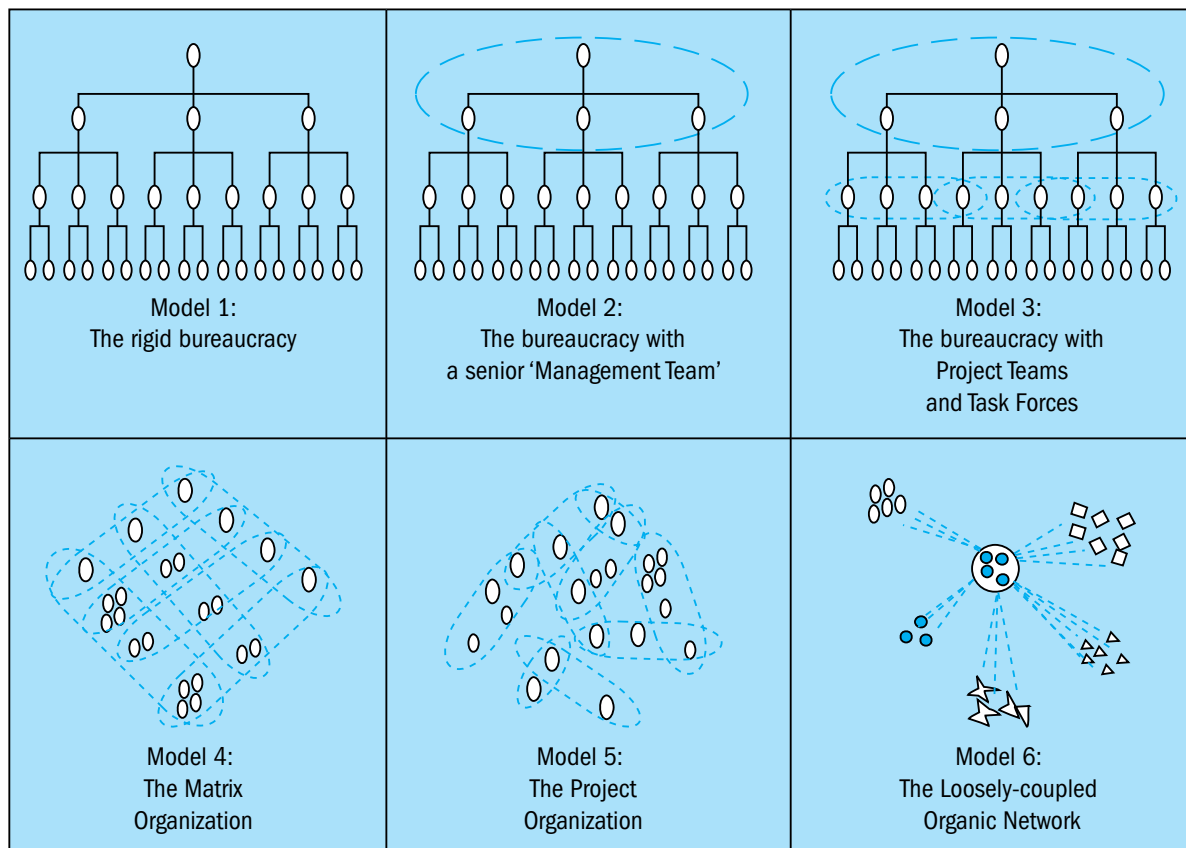
Bij een functionele indeling zijn de voornaamste functies: de commerciële functie (in- en verkoop), de technische functie (productie), de financiële functie (administratie en financiën) en de personeelsfunctie (personele en sociale zaken).

FIGUUR 1.13 Organisatiestructuurschema



Er is een duidelijke *samenhang* tussen concrete *doelstellingen en organisatie-structuur*. Immers, het 'wat' (welke producten en/of diensten) zal moeten worden uitgewerkt naar processen om het 'wat' te realiseren. Analyse van die processen bepaalt welke functies nodig zijn, hoe die functies het beste kunnen worden gegroepeerd naar eenheden (afdelingen) en hoe aan de samenhang (én coördinatie) het beste vorm kan worden gegeven. In figuur 1.14 zijn enkele structuurvormen schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.14 Organisatiestructuren



Als gevolg van de dynamische *koppeling* van de *organisatie* aan de *omgeving* zal ook een bestaande structuur op een zeker moment in heroverweging moeten worden genomen. Voor een bepaalde structuur is namelijk gekozen onder bepaalde omstandigheden, in een bepaalde fase van economische ontwikkeling en bij een bepaalde cultuur (zie hierna).

Volgens de *contingentietheorie* dient een duidelijke 'fit' te bestaan tussen de structuur van een organisatie en haar omgeving.

Tegen deze achtergrond kan worden gewezen op huidige tendensen naar:

- Platte of plattere organisaties (minder niveaus).
Dit houdt in een verdergaande delegatie van bevoegdheden (dus naar lagere of laagste niveaus) als een noodzakelijk antwoord op de verscherpte concurrentie als gevolg van de globalisering en de ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie.
Verdergaande delegatie bevordert de flexibiliteit van de organisatie en mogelijk ook de motivatie en innoviteit van de betreffende medewerkers. De coördinatie van besluitvorming en uitvoering op en tussen de niveaus wordt er evenwel niet gemakkelijker op.
- Decentralisatie van het management binnen de organisatie.
Deze vorm van decentralisatie leidt tot het ontstaan van de zogenaamde *business units*. Hoewel de unitmanager een integrale businessverantwoordelijkheid heeft (winst- of resultaatverantwoordelijkheid), blijft de unit zelf een integrerend onderdeel van de moederorganisatie uitmaken.

Netwerkorganisatie

Vandaag de dag bestaat een toenemende belangstelling voor een netwerkorganisatie als samenwerkingspatroon van producenten, leveranciers en distributeurs. Deze samenwerking is erop gericht om sneller dan het individuele bedrijf dat kan, in te spelen op veranderingen in de markt, bijvoorbeeld door te komen met innovaties.

De samenwerking kan van tijdelijke aard zijn, geformaliseerd of informeel. Wanneer het samenwerkingspatroon zich niet als zodanig concreet naar de *samenleving* manifesteert, wordt gesproken van een *virtuele netwerkorganisatie*.

Cultuur

Voor het management is het van belang zich rekenschap te geven van de mate waarin de factor cultuur een rol speelt bij het functioneren van de organisatie. Zo is cultuur een belangrijke factor in situaties waarin strategische plannen moeten worden aangepast onder invloed van externe ontwikkelingen. Ook kan cultuur bijdragen tot versterking van de concurrentiepositie.

Organisatiecultuur (ondernemings- of bedrijfscultuur) wordt wel omschreven als: een gemeenschappelijke verstandhouding tussen leden van een organisatie ten aanzien van onderschreven of geaccepteerde waarden, normen, doelstellingen en verwachtingen.

De leiding dient zich bewust te zijn van het spanningsveld tussen:

- strategie (veranderingsprocessen als gevolg van externe ontwikkelingen);
- structuur (het samenwerkingspatroon van de leden van de organisatie);
- cultuur (een over functionele grenzen heen grijpende verstandhouding).

Wanneer bijvoorbeeld bevoegdheden niet duidelijk zijn afgebakend (structureel probleem), kan dit leiden tot spanningen tussen de medewerkers onderling (cultureel probleem).

De betekenis van de organisatiecultuur voor het functioneren van een organisatie heeft prof. dr. G. Hofstede tot uitdrukking gebracht door cultuur 'het psychologisch eigen vermogen' van de organisatie te noemen.

1.3.3 Dirigeren en coördineren

In deze subparagraaf staan dirigeren en coördineren centraal.

Dirigeren

De overdracht van bevoegdheden brengt mee dat de functionarissen aan wie bevoegdheden zijn overgedragen (procesmanagers en eventueel zelfstandig werkende staffunctionarissen), dienen te weten wat hun taken zijn en hoe zij deze taken moeten uitvoeren.

Tot deze dirigerende functie van het (top)management kunnen worden gerekend:

- Het kenbaar maken van de te bereiken doelstelling.
Voor de afdeling Verkoop blijkt bijvoorbeeld uit het verkoopplan welke afzet (de te verkopen hoeveelheden) in welke artikelen gerealiseerd moet worden. Voor de afdeling Productie geeft het productieplan de aantallen producten aan die in een bepaalde periode moeten worden vervaardigd. Ook separate werkopdrachten geven aan wat en hoeveel gefabriceerd moet worden.
- Het informeren omtrent de toelaatbaarheid van te maken kosten door middel van een goedgekeurde kostenbegroting of kostenbudget.
- Het doen opstellen van procedures en werkinstructies.
Procedures zijn schriftelijke vastleggingen gericht op het regelen van de uitvoering. Procedures behoren een antwoord te geven op vragen als: welke handelingen moeten worden verricht, in welke volgorde, volgens welke methode, met welke hulpmiddelen?
Een *werkinstructie* geeft nadere richtlijnen ten aanzien van de wijze van uitvoering, bijvoorbeeld: een bedieningsinstructie voor een machine, een handleiding voor vertegenwoordigers.

Coördineren

Als gevolg van de delegatie van bevoegdheden staat de leiding toch voor de vraag hoe zij de noodzakelijke coördinatie tot stand zal brengen tussen functionarissen die ieder voor een deel van de uitvoering van het totale beleid verantwoordelijk zijn gesteld.

De leiding zal dan ook voorzieningen moeten treffen om de coördinatie tussen de verantwoordelijke functionarissen (procesmanagers) te regelen.

Tot deze voorzieningen kunnen worden gerekend:

- a Procedures voor het bevorderen en handhaven van een optimale afstemming van de activiteiten binnen het primaire proces alsmede tussen deze activiteiten en die van de ondersteunende processen.
- b Het bij één functionaris onderbrengen van een aantal direct aan elkaar gerelateerde processen. Bijvoorbeeld: het aanstellen van een logistiek manager die verantwoordelijk is voor de gehele keten van inkoop - opslag - productie - (verkoop) - transport.
- c Het vaststellen van kwantitatieve en/of kwalitatieve normen waaraan de 'output' van elk proces moet voldoen.

In dit verband moeten onder meer worden genoemd het budget, de opgestelde kwaliteitsnormen en de te gebruiken prestatienormen.

1.3.4 Controleren

Hiervoor is aangegeven hoe het management de doelstellingen van de organisatie vaststelt, plannen ontwerpt om deze doelstellingen te realiseren en het personeel van de organisatie opdraagt deze plannen uit te voeren. Het management kan hiermee uiteraard niet volstaan, maar dient ook maatregelen te nemen om zeker te stellen dat de plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dit proces waarmee het management waarborgt dat vastgestelde plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd en gestelde doelen worden gerealiseerd, wordt management control genoemd. Daarmee wordt bedoeld het gehele systeem van beheersingsmaatregelen door en ten behoeve van het management.

Bij het ontwerpen van een management-controlsysteem staan het management onder meer de volgende instrumenten ter beschikking:

1 *Selectie van personeel*

Hierbij wordt personeel bij toetreding tot de organisatie zorgvuldig geselecteerd op zijn bereidheid zich conform de bedoelingen van het management te gedragen.

Voor de selectie van personeel kan gebruik worden gemaakt van een groot aantal methoden en technieken, zoals het houden van sollicitatiegesprekken, inschakelen van headhunters, afnemen van psychologische tests, houden van een assessment, aannemen van personeel na proeftijd en kiezen van personeel uit uitzendkrachten.

2 *Trainen en opleiden van personeel*

Door training en opleiding wordt personeelsleden bijgebracht hoe zij hun werkzaamheden dienen uit te voeren en welke 'arbeidsinstelling' hierbij van hen wordt verwacht. Hierdoor ontstaat meer zekerheid dat personeel zijn werk conform de bedoelingen van het management uitvoert.

3 *Organisatiecultuur*

De cultuur van een organisatie kan worden omschreven als de gemeenschappelijke normen van organisatieleden over de wijze waarop de organisatie en haar leden zich behoren te gedragen. De leiding van een organisatie kan door regelmatig te benadrukken welk gedrag zij van het personeel verwacht, door zelf het goede voorbeeld te geven (vooral in crisissituaties), enzovoort, een organisatiecultuur tot stand brengen waarbij de opvattingen van het management over het gewenste gedrag van de organisatieleden ook worden gedragen door het personeel zelf. Bij zo'n cultuur zal afwijkend gedrag van personeelsleden door hun collega's worden gecorrigeerd, waardoor ongewenst gedrag wordt voorkomen (sociale controle).

4 *Beloningssysteem*

Door de beloning van werknemers afhankelijk te stellen van de wijze waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren en van de behaalde resultaten, wordt meer zekerheid verkregen dat plannen op de juiste wijze worden uitgevoerd en dat gestelde doelen worden gehaald.

5 *Regels en procedures*

In regels en procedures wordt gedetailleerd vastgelegd hoe personeelsleden hun werkzaamheden dienen uit te voeren, waardoor de kans op ongewenst gedrag wordt verkleind.

6 *Controle (toetsing) van gedrag en resultaten (interne controle)*

Hierbij worden de wijze waarop personeelsleden hun werkzaamheden uitvoeren en de daarmee behaalde resultaten vergeleken met door het management vastgestelde normen (zoals vastgestelde plannen, te realiseren omzet). Als hierbij blijkt dat de uitvoering of de resultaten niet

aan de eisen voldoen, zullen de personeelsleden hierop door het management worden aangesproken.

Bij het ontwerpen van het management-controlsysteem dient het management een aantal strategische keuzes te maken, zoals:

1 *Veel of weinig control*

De gewenste mate van control is vooral afhankelijk van de intrinsieke motivatie van personeel om zich conform de bedoelingen van het management te gedragen. Als deze motivatie sterk is, is er verder weinig control nodig. Soms is deze motivatie zeer sterk zonder dat de organisatie hieraan veel hoeft te doen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij vrijwilligers bij kerken en milieuorganisaties, die een sterke affiniteit hebben met de doelstellingen van de organisatie.

2 *Controlsysteem wel of niet baseren op risicoanalyse*

Bij het ontwerpen van het controlsysteem kan het management proberen elk ongewenst gedrag tegen te gaan. Vaak is het beter om het controlsysteem te baseren op risicoanalyse. Hierbij gaat men na welk gedrag de organisatie het meeste schaadt en worden maatregelen genomen om vooral dit gedrag te voorkomen. Een voorbeeld van een controlbenadering gebaseerd op risicoanalyse wordt geschetst in het zogenoemde COSO-rapport. Het COSO-rapport wordt in paragraaf 7.2 besproken.

3 *Control vooral baseren op interne controle of op zelfcontrole en sociale controle*

Bij het ontwerpen van het controlsysteem kan het management vooral gebruikmaken van interne controle als middel om ongewenst gedrag tegen te gaan. Hierbij wordt getoetst of personeelsleden de vastgestelde plannen goed uitvoeren en of de gestelde doelen ook worden gerealiseerd. Het management kan bij het ontwerpen van het controlsysteem ook vooral steunen op maatregelen als selectie, opleiding en training en op de organisatiecultuur om het personeel te motiveren zich conform de bedoelingen van het management te gedragen. In feite wordt dan gesteund op de interne motivatie van personeelsleden, die tot gevolg heeft dat zij zelf regelmatig zullen nagaan of hun gedrag en hun resultaten in overeenstemming zijn met de bedoelingen van het management (zelfcontrole). Verder zullen bij een sterke organisatiecultuur de organisatieleden elkaar aanspreken op ongewenst gedrag (sociale controle). In dit boek zal vooral aandacht worden geschonken aan interne controle als middel om te realiseren dat organisatieleden zich conform de bedoelingen van het management gedragen.

4 *Controle van gedrag of van resultaten*

Bij controle van het gedrag wordt gerealiseerd dat organisatieleden zich conform de wensen van het management gedragen door in regels en procedures gedetailleerd vast te leggen hoe personeel zijn werk dient uit te voeren en vervolgens nauwgezet te controleren of het zich inderdaad aan deze regels en procedures houdt. Bij controle van resultaten richt men zich niet op het gedrag van personeelsleden, maar controleert men of hun gedrag de gewenste resultaten oplevert.

5 *Controle van financiële resultaten of ook van niet-financiële resultaten*

Veel traditionele controlsystemen zoals het budgetteringssysteem zijn gericht op toetsing van financiële resultaten als omzet, kosten en winst aan door het management gestelde normen (budgetten). Een nadeel hiervan is dat financiële resultaten het gevolg zijn van onderliggende bedrijfsprocessen en dat aan deze bedrijfsprocessen weinig aandacht wordt besteed. Het is dan ook gewenst om in het controlsysteem

eveneens aandacht te schenken aan onderliggende bedrijfsprocessen door bewaking van niet-financiële prestatie-indicatoren als leveringssnelheid en klanttevredenheid. Een voorbeeld van een controlsysteem met veel aandacht voor onderliggende bedrijfsprocessen en niet-financiële prestatie-indicatoren is de Balanced Scorecard.

Welke controlstrategie voor de diverse onderdelen van de organisatie gewenst zal zijn, is afhankelijk van de context waarin het systeem functioneert.

Hierbij zijn vooral de volgende factoren van belang:

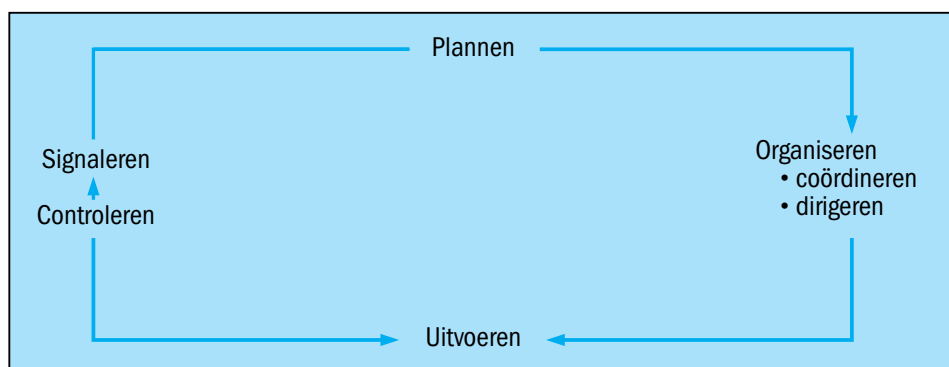
- 1 *Aard van de organisatie of van het organisatieonderdeel*
 Zoals hiervoor reeds is aangegeven, zullen organisaties als kerken en milieuorganisaties veelal kunnen rekenen op een sterke intrinsieke motivatie van hun leden om zich conform de doelstellingen van de organisatie te gedragen, waardoor weinig control nodig is (loose control). Ook bij organisaties als researchinstellingen hebben de onderzoekers vaak een sterke affiniteit met hun onderzoek, waardoor weinig control nodig is. In organisaties waarbij de leden niet vrijwillig deel van de organisatie uitmaken (zoals in gevangnissen), zal de motivatie om zich conform de bedoelingen van het management te gedragen gering zijn, waardoor veel control nodig is om het gewenste gedrag tot stand te brengen (tight control). Verder zullen bureaucratische organisaties als overheidsorganisaties vaak in sterke mate steunen op regels en procedures om het gewenste gedrag tot stand te brengen.
- 2 *Omvang van de organisatie*
 Bij kleinere organisaties kan het management de wijze waarop personeelsleden hun werkzaamheden uitvoeren doorgaans direct waarnemen en vindt control vaak vooral plaats door direct toezicht van het management (gedragscontrole). Bij grotere organisaties is direct toezicht veelal minder goed mogelijk en zal meer gebruik worden gemaakt van resultaatcontrole. Verder vertonen grotere organisaties vaak bureaucratische kenmerken en zullen zij daardoor geneigd zijn meer gebruik te maken van regels en procedures.
- 3 *Organisatiestrategie*
 De organisatiestrategie geeft aan welke elementen van de bedrijfsvoering vooral het succes van de organisatie bepalen (kritische succesfactoren) en het controlsysteem zal zich vooral op deze elementen richten. Zo zal een bedrijf dat streeft naar het veroveren van een leidende positie in de bedrijfstak door het realiseren van zeer lage productiekosten een stringente controle van de productiekosten toepassen.
- 4 *Mensbeeld van het management*
 Het beeld dat het management heeft van zijn werknemers heeft invloed op het ontwerp van het controlsysteem. Zo zullen managers die van mening zijn dat werknemers het beste functioneren als hen veel vrijheid en vertrouwen wordt geschonken, minder control toepassen en vaker gebruikmaken van middelen als selectie, opleiding en training en de organisatiecultuur om het gedrag van hun werknemers te sturen. Managers met minder vertrouwen in goede eigenschappen van de mens en daardoor in die van hun werknemers, zullen meer control toepassen en meer geneigd zijn gebruik te maken van middelen als regels en procedures en controle.
- 5 *Aard van de werkzaamheden*
 De aard van de werkzaamheden is ook van invloed op de controlstrategie. Zo is bij routinematige werkzaamheden de gewenste wijze van uitvoering veelal nauwkeurig bekend, waardoor vaak gekozen zal worden voor regels

en procedures en voor gedragscontrole. Bij niet-routinematige werkzaamheden zal eerder voor resultaatcontrole worden gekozen. Ook zal voor resultaatcontrole worden gekozen als werknemers hun werkzaamheden buiten de organisatie verrichten, omdat gedragscontrole in de vorm van direct toezicht dan niet mogelijk is. Een voorbeeld zijn vertegenwoordigers die hun werkzaamheden bij klanten verrichten en die veelal worden beoordeeld (en beloond) op grond van de door hen gerealiseerde omzet.

1.3.5 Control

De hiervoor besproken functies van het management te weten: plannen, organiseren en controleren gericht op een effectieve en efficiënte uitvoering, worden in figuur 1.15 weergegeven.

FIGUUR 1.15 Relatie managementfuncties / uitvoering



Uit de bespreking van de controlefunctie is gebleken dat het resultaat van de controleactiviteit bestaat uit het *signaleren* dat er ergens in de organisatie tekortkomingen zijn geconstateerd.

Met het constateren *dat* er afwijkingen zijn tussen het bereikte resultaat én de doelstelling (het gewenste resultaat) mag echter niet worden volstaan. De gevonden afwijkingen moeten namelijk worden geanalyseerd en beoordeeld. Uit de analyse zal moeten blijken wat de *oorzaken* zijn geweest die tot de geconstateerde afwijkingen hebben geleid. Op grond van deze kennis kunnen maatregelen worden getroffen om in de toekomst soortgelijke afwijkingen te voorkomen. Uiteraard zal in een later stadium moeten worden nagegaan in hoeverre deze correctieve maatregelen effect hebben gesorteerd (evaluatie).

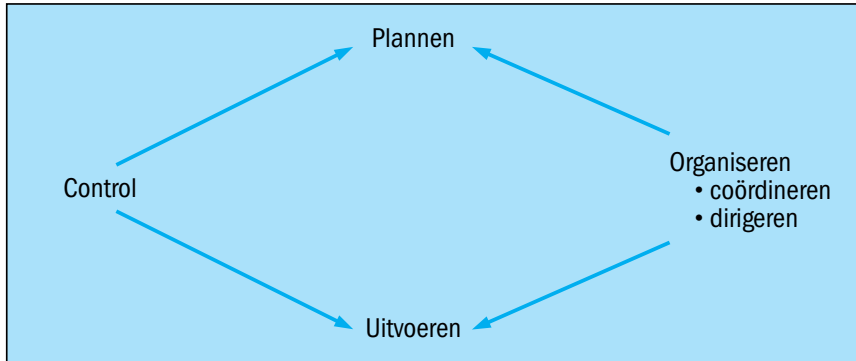
Afwijkingen tussen het bereikte en het gewenste resultaat behoeven niet altijd het gevolg te zijn van een onjuiste of minder juiste (wijze van) uitvoering; ook het gestelde doel – het gewenste resultaat – kan in de gegeven omstandigheden niet reëel zijn.

Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de leiding te hoog heeft gegrepen met haar doelstelling, zodat het verwezenlijken daarvan onrealistisch is of door omstandigheden onhaalbaar is geworden. Stel, dat het doel van een verkoopafdeling is 6% omzetverhoging, wat voor artikel A betekent het behalen van een omzetvolume van 100.000 eenheden. Wanneer de organisatie in de gegeven situatie niet meer dan 80.000 eenheden kan afzetten, zal de doelstelling moeten worden 'bijgesteld'.

Met de hier gegeven uitbreiding is de controlefunctie van de leiding geëvolueerd tot wat in de Angelsaksische literatuur wordt aangeduid met *control*. Het controlproces omvat dan controle-, analyse-, correctie- en evaluatieactiviteiten. Op grond van hetgeen zojuist is besproken, zal in figuur 1.15 de

functie van controleren moeten worden vervangen door control. Het resultaat van deze vervanging wordt in figuur 1.16 weergegeven. De cyclus die nu ontstaat wordt aangeduid met de term *managementcycle*.

FIGUUR 1.16 Managementcycle



In feite houdt control in: het onder controle houden – *het beheersen* – door managers van activiteiten die in de organisatie onder ieders verantwoordelijkheid plaatsvinden.

Dit geldt zowel voor het topmanagement als voor de procesmanagers en dan niet alleen voor wat betreft de primaire processen maar ook voor de ondersteunende, de secundaire processen.

Voor het *topmanagement* gaat het om het *beheersen* van het *gedrag* van de organisatie wat inhoudt:

- Control van de strategische en tactische doelstellingen.
- Control van het imago van de organisatie in de samenleving.
Hieraan zijn vele, vaak nauwelijks meetbare kwalitatieve aspecten verbonden, zoals werkklimaat, arbeidsomstandigheden, milieubeleid, innovativiteit, ethiek en integriteit.
De beoordeling van het gedrag van de organisatie is bovendien afhankelijk van de mate waarin overheidsvoorschriften worden opgevolgd.
Hierbij is ook te denken aan de aanbevelingen van de commissie-Peters (corporate governance) en al dan niet geformaliseerde gedragsregels ten aanzien van bijvoorbeeld mensenrechten en ethiek.
- Control van het geheel van processen in de organisatie of met andere woorden: control van de organisatie als systeem.

Voor het *procesmanagement* gaat het om het realiseren van concreet gestelde procesdoelen, veelal uitgedrukt in kwantitatieve en/of kwalitatieve normen (procesindicatoren). Daarnaast spelen ook andere factoren een rol die van invloed kunnen zijn op een optimaal procesresultaat, zoals teamgeest, motivatie medewerkers, arbeidsomstandigheden, zorg ten aanzien van beschikbaar gestelde of nodig geachte middelen.

Control van de bedrijfsprocessen is van het grootste belang voor het functioneren van organisaties. Het is namelijk pas mogelijk met de organisatie in te spelen op de (te verwachten) ontwikkelingen in de samenleving wanneer de interne processen worden beheerst.

Voorwaarde voor het besturen van een organisatie is dan ook dat de organisatie zelf goed functioneert.

Een voorbeeld mag dit verduidelijken. Een piloot kan zijn vliegtuig alleen op koers houden en zo nodig de koers aanpassen aan veranderende weersomstandigheden wanneer hij weet dat het vliegtuig zelf technisch goed functioneert. De technische systemen (processen) dienen te worden beheerst. Zijn instrumentenbord vertelt hem of dit het geval is.

De centrale plaats die de beheersingsproblematiek in het functioneren van organisaties inneemt, heeft in de achterliggende jaren steeds meer aandacht gekregen en wel vanuit verschillende gezichtshoeken. Gewezen mag bijvoorbeeld worden op:

- het COSO-rapport Internal Control – Internal Framework van 1992;
- de ISO 9000-certificering 1994;
- de Balanced Scorecard 1996;
- de Corporate Governance 1997.

Hierbij is een duidelijke tendens waarneembaar, namelijk deze: organisaties moeten kunnen beschikken over een *gestructureerd systeem* van beheersingsmaatregelen. Deze maatregelen leiden tot controlactiviteiten waarbij het management moet zorgdragen dat ook de *kwaliteit* van de controlprocessen wordt beheerst.

Een ander opvallend verschijnsel is dat onderscheidene aspecten van procesbeheersing worden *geïntegreerd* in het beleid van topmanagement. Een en ander komt mede tot uiting in de gebruikte terminologie, zoals Total Quality Management (kwaliteitsbeheersing), kennismanagement (lerende organisatie), communicatiemanagement (ICT-ontwikkelingen).

Interne Controle en Informatiecontrole

Niet onvermeld mag blijven dat een tendens waarneembaar is om het begrip Interne Controle te vervangen door Internal Control.

In de publicatie van het Limperg Instituut *Interne Controle en Informatiecontrole* staat in het voorwoord van de Voorzitter van de Wetenschappelijke Raad 'Auteurs bepleiten eveneens (conform Starreveld c.s.) het vanouds Nederlandse begrip Interne Controle los te laten en bij het spreken daarover zich te conformeren aan het gangbare internationale begrip Internal Control'. Ter vervanging van het begrip Interne Controle wordt gepleit voor de invoering van de term 'Informatiecontrole' dat wordt gedefinieerd als 'De controle op de betrouwbaarheid van door het informatiesysteem geproduceerde informatie' (Starreveld c.s. deel 1).

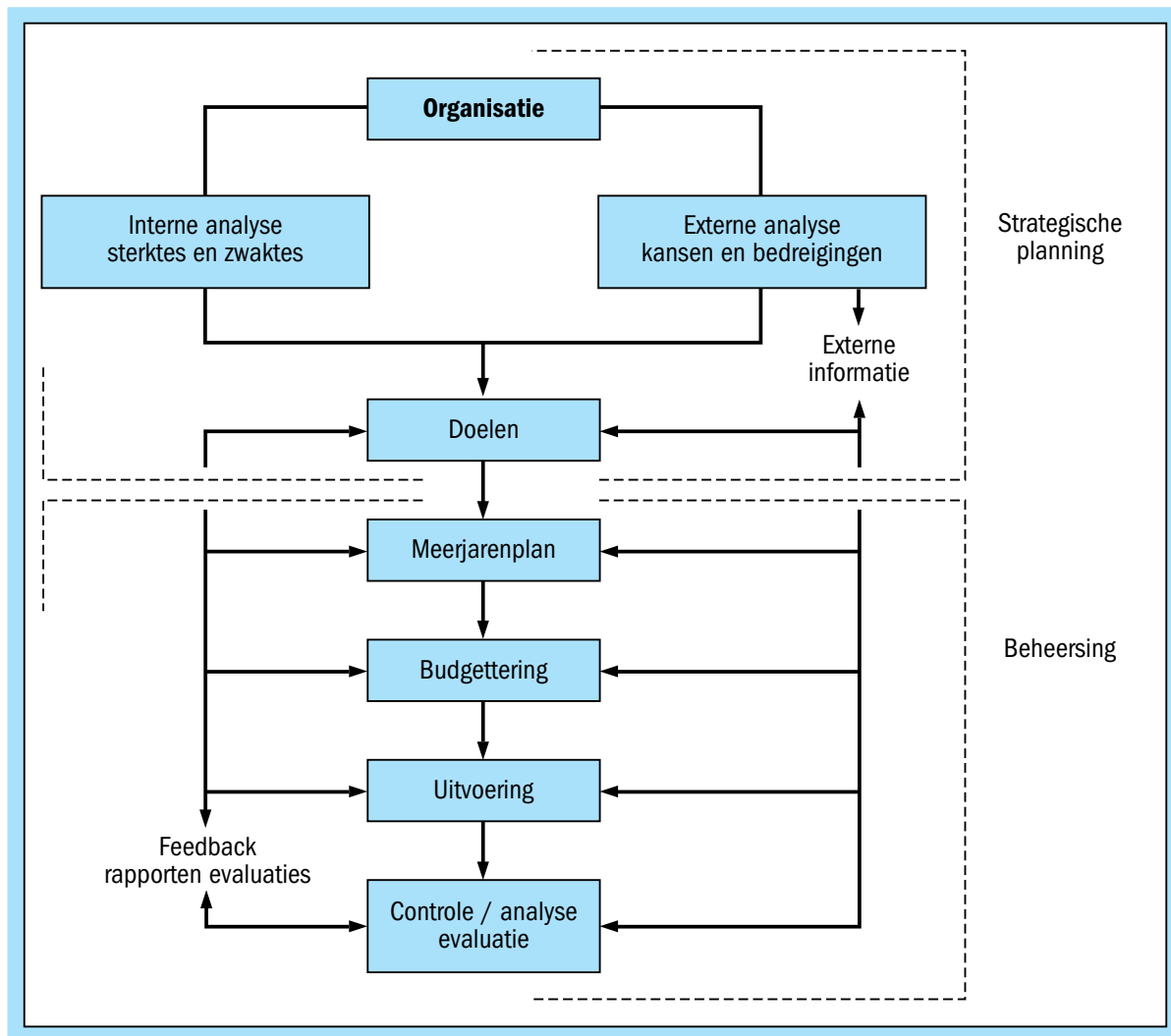
Interne Controle en Control zijn in dit boek gehandhaafd als afzonderlijke begrippen, elk met een eigen doelstelling. Principieel is dat:

- Interne Controle een direct gevolg is van de delegatie van bevoegdheden en zich dan ook richt op de wijze waarop en de mate waarin van deze bevoegdheden gebruik is gemaakt.
- Control gericht is op procesbeheersing met behulp van normen en (prestatie-)indicatoren teneinde de doelstellingen van de organisatie te kunnen verwezenlijken.

Beheersingsproces

Ter afsluiting van het inleidend deel van het zo belangrijke onderwerp 'Beheersing van activiteiten' wordt in schemavorm in figuur 1.17 het beheersingsproces weergegeven.

FIGUUR 1.17 Beheersingsproces



Bron: Finem, 1987 - gewijzigd

Als fasen in het beheersingsproces zijn te onderkennen:

- planning: het meerjarenplan ('programming');
- budgettering: het kortetermijnplan ('budgetting');
- uitvoering: procesmanagement-activiteiten (operating and measurement);
- controle en analyse;
- evaluatie.

Opgemerkt wordt dat het financiële beleid en de financiële planning binnen het beheersingsproces deel uitmaken van het meerjarenplan en het budget.

1.4 Communicatie

Uit het voorafgaande is gebleken dat:

- 1 Binnen de organisatie een samenwerkingspatroon van personen is gecreëerd teneinde de onderscheidene doelstellingen van de leiding te realiseren. Wil dat samenwerkingspatroon ook echt functioneren, dan zullen tussen de personen binnen de organisatie goede en open onderlinge contacten

- moeten worden gelegd en onderhouden. Het gaat toch om het creëren en stimuleren van een teamverband.
- 2 De organisatie als open systeem relaties onderhoudt met haar omgeving. Enerzijds moet de leiding uit het oogpunt van doel- (of koers)bepaling op de hoogte zijn van wat zich afspeelt in de omgeving van de organisatie, anderzijds vereist doelrealisatie concrete, functionele contacten tussen leden van de organisatie met instanties en personen buiten de organisatie (overheid en overheidsinstellingen, leveranciers, afnemers, banken en dergelijke).

In beide situaties is communicatie in enigerlei vorm nodig; zij is het gevolg van de toegepaste arbeidsverdeling.

1.4.1 Begrip en doelstellingen

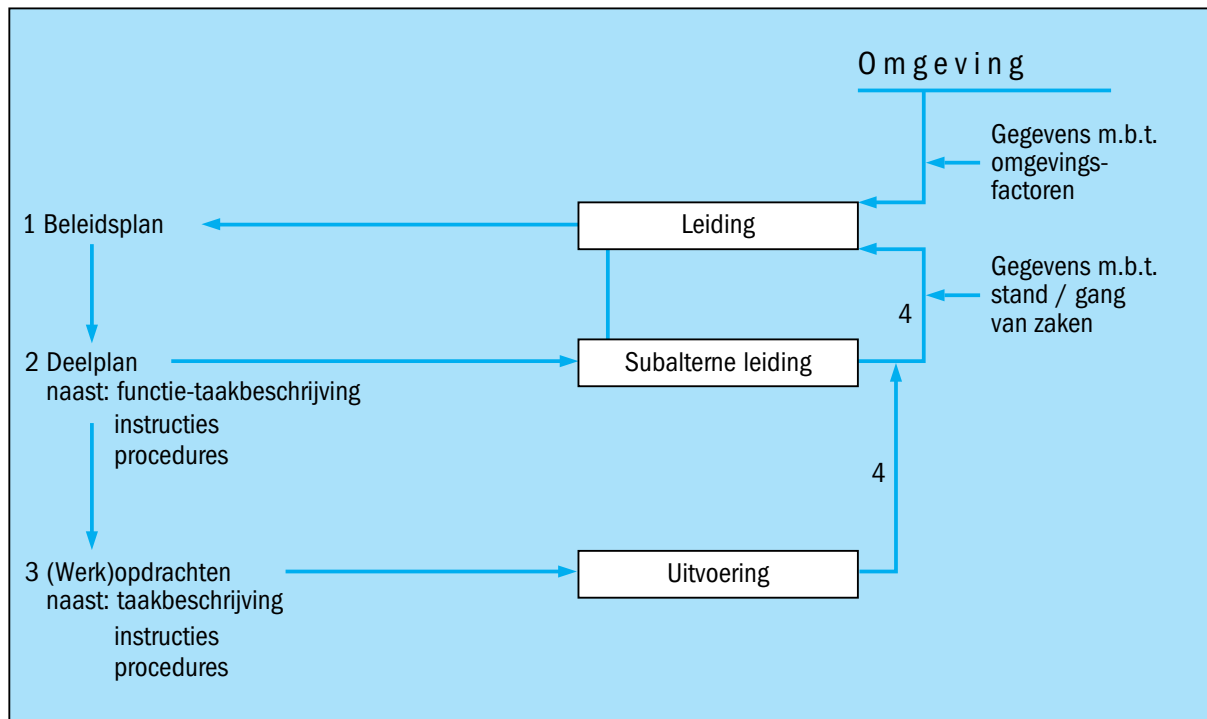
Communicatie kan worden omschreven als overdracht van gegevens (feiten, ideeën, meningen, wensen).

Veelal speelt communicatie zich af tussen mensen en/of groepen van mensen; de huidige stand van de technologie maakt het bovendien mogelijk op verschillende wijzen met computers te communiceren.

De mens kan via verschillende soorten apparaten gegevens aan de computer verstrekken dan wel gegevens van de computer ontvangen. In dit verband kan onder meer worden gedacht aan: toetsenborden, minicomputers, kassaterminals, weegapparatuur, telefoontoestellen en creditcards.

Communicatie is een essentiële voorwaarde voor het functioneren van een organisatie; zonder communicatie is effectuering van doel- (koers)bepaling en doelrealisatie niet mogelijk. Dit zal duidelijk worden gemaakt aan de hand van het in figuur 1.18 weergegeven schema.

FIGUUR 1.18 Communicatie in de organisatie



Ad 1

Voor het opstellen van het beleidsplan (meerjarenplan en jaarplan) zijn zowel gegevens nodig omtrent de omgeving als omtrent de gang en stand van zaken in de organisatie zelf. Zonder communicatie zijn deze gegevens niet beschikbaar en kan geen goed beleidsplan worden opgesteld.

Ad 2

De subalterne leiding moet weten wat van haar wordt verwacht en op welke wijze zij haar taken zal moeten uitvoeren. Evenzeer moet zij in kennis worden gesteld van de genomen beslissingen. Dit alles vereist communicatie.

Ad 3

Ook de uitvoerders moeten geïnformeerd worden over de werkzaamheden die zij hebben te verrichten en de wijze waarop deze werkzaamheden doelmatig kunnen worden uitgevoerd.

Ad 4

Ten slotte zullen subalterne leiding en topleiding moeten weten in hoeverre het resultaat van de uitvoering overeenstemt met de gestelde doelen. Deze informatie is dan weer de basis om correcties in de uitvoering aan te brengen en/of het gestelde doel te herzien. Ook in deze fase is communicatie onmisbaar.

Met betrekking tot communicatie is eens het volgende gezegd: 'Alles lijkt met communicatie te maken te hebben, van de open deur van de directiekamer tot werkoverleg, van beeldscherm en internet tot publicatiebord'. Van de leiding mag dan ook een duidelijk beleid worden verwacht ten aanzien van communicatie (*communicatiemanagement*). Een beleid dat *extern* gericht is op:

- 1 het verkrijgen van gegevens over externe ontwikkelingen;
- 2 het verkrijgen van bekendheid in de samenleving dan wel het handhaven of verbeteren van een gewenst 'imago';
- 3 het zorgvuldig voldoen aan wettelijk voorgeschreven rapportages;

En *intern* gericht is op:

- 4 het tijdig en in duidelijke vorm verschaffen van informatie aan medewerkers over doelstellingen (koers) van de organisatie, over verwachte ontwikkelingen en intern gebeuren;
- 5 het (doen) informeren van de medewerkers over hun eigen functioneren en toekomstmogelijkheden in de organisatie;
- 6 het verkrijgen van informatie over niet (tijdig) bereikte doelstellingen, gesignaleerde ondoelmatigheden, niet of ten dele nageleefde voorschriften teneinde te kunnen bijsturen;
- 7 het verkrijgen van informatie over hetgeen bij de medewerkers leeft; hun ideeën en opvattingen over de gang van zaken in de organisatie.

Bij het in punt 1 gestelde gaat het om signalen uit de omgeving die relevant kunnen zijn voor de continuïteit en/of het functioneren van de organisatie. Van belang hiervoor kunnen zijn informele contacten met bijvoorbeeld politici en bankiers alsmede contacten die gelegd worden op clubs, seminars, golfcourses. Ook alertheid van de eigen medewerkers in hun contacten met derden is van niet te onderschatten betekenis.

Aan het gestelde in de punten 4, 5 en 7 moet een achtergrondbetekenis worden toegekend. De te verstrekken en de te ontvangen informatie behoort geen formaliteit te zijn, maar moet in wezen ten doel hebben de *betrokkenheid* van alle medewerkers bij het ondernemingsgebeuren *te optimaliseren*. Immers, betrokkenheid leidt tot:

- motivatie (en daardoor tot een betere uitvoering);
- een positieve beïnvloeding van de cultuur;
- een groter aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden.

Uiteraard zullen bij het treffen van maatregelen ter verbetering van de communicatie *kosten* en *baten* tegen elkaar moeten worden afgewogen. Gezien het grote belang van een effectieve en doelmatige communicatie voor het functioneren van een organisatie, wordt ook communicatie wel als een *kritische succesfactor* aangemerkt.

1.4.2 Communicatieproces

Communicatie is een proces waarin de volgende fasen kunnen worden onderscheiden:

- 1 het formuleren door de afzender van het over te brengen bericht (de over te dragen gegevens);
- 2 het transporteren van het bericht naar de ontvanger waarbij al dan niet gebruik wordt gemaakt van communicatiemiddelen (telefoon, fax, e-mail, internet en intranet);
- 3 de ontvangst van het bericht door de geadresseerde en zijn interpretatie hiervan;
- 4 de reactie van de ontvanger.

Wil het communicatieproces goed verlopen, dan vereist dit van de *afzender* dat hij in de eerste plaats duidelijk, nauwkeurig en volledig is in de formulering van het bericht.

De afzender wil toch misverstanden en onjuiste interpretatie door de ontvanger voorkomen. Dit houdt dan wel in dat hij zijn formulering moet afstemmen op de persoon van de ontvanger, met andere woorden rekening dient te houden met diens niveau van kennis en ervaring en – voor zover bekend – met diens gedragspatroon.

Daarnaast behoort de afzender het bericht tijdig te doen toekomen aan de ontvanger; tijdig in de zin van niet te vroeg maar ook niet te laat.

De *ontvanger* moet er voor een goed verlopend communicatieproces zeker van kunnen zijn dat het bericht hem bereikt zoals dit door de afzender was bedoeld; het moet voor hem eenduidig zijn. Bij twijfel zal hij zijn interpretatie van het bericht moeten verifiëren bij de afzender om de gewenste zekerheid te verkrijgen.

In een organisatie kunnen de communicatieprocessen als volgt worden onderscheiden:

- 1 *De gestructureerde of geformaliseerde communicatieprocessen*. In instructies en procedures – of soms ad hoc – is voorgeschreven: wie met wie communiceert, waarover wordt gecommuniceerd en hoe de communicatie plaatsvindt.

Inzicht in dit communicatiepatroon kan met behulp van een zogenaamd communicatieschema worden verkregen. Figuur 1.19 geeft een voorbeeld van een communicatieschema.

- 2 *Het informele communicatieproces.* Tot dit proces behoren alle niet-voorgeschreven uitwisselingen van feiten, meningen, wensen en dergelijke, tussen de leden van de organisatie onderling. Deze communicatie is dan ook niet gebonden aan de functie die in de organisatie wordt vervuld.

Beide typen van communicatieprocessen kunnen extern of intern gericht zijn.

Extern gerichte communicatie kan:

- wettelijk zijn voorgeschreven;
- inherent zijn aan extern gerichte functies in de organisatie (verkoop, public relations (PR), reclame);
- voortvloeien uit informele contacten van medewerkers met personen buiten de organisatie.

Met name de laatste twee contacten zijn van belang voor het beeld dat in de samenleving wordt gevormd over de organisatie. Behalve door het gedrag van de medewerkers zelf en hun uitlatingen over de organisatie, kan dit beeld (*corporate image*) positief of negatief worden beïnvloed door publicaties in dagbladen en tijdschriften.

Het behoort tot de taak van PR-functionarissen de kwaliteit van de communicatie te bewaken.

FIGUUR 1.19 Communicatieschema

| Communicatieschema | | Datum: | | | | | | | |
|--------------------|-----------------|--------|--|--|--|--|--|--|--|
| Activiteiten | Functionarissen | | | | | | | | |
| | / / / / / / / / | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Toelichting
 Op de regel van elke activiteit wordt in de kolommen van de functionarissen die met elkaar communiceren een symbool geplaatst. Het symbool zelf geeft aan wie de communicatie initieert (symbool = I) en van welke aard de actie is die de ontvanger(s) onderneemt (ondernemen), bijv. C = controle, K = kennismaking, R = registratie, U = uitvoering.

De *kwaliteit van de interne communicatie* wordt bepaald door factoren als:

- leiderschapsstijl: bereidheid tot communicatie; het willen luisteren; duidelijkheid ten aanzien van doelstellingen, plannen en gedelegeerde bevoegdheden;
- structuur: duidelijkheid van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- cultuur: dialoog, openheid, zelfkritiek;
- mensen: vaardigheden op het gebied van presentaties, vergaderen, het houden van bijeenkomsten;
- gelegenheden tot informeel overleg: kantine, sportzaal.

1.4.3 Wijzen van communicatie

De opvatting dat communicatie op drie manieren kan plaatsvinden, namelijk mondeling, schriftelijk of een combinatie daarvan (een schriftelijke bevestiging van een mondelinge afspraak bijvoorbeeld), heeft als gevolg van de voortschrijdende automatisering tegenwoordig enige nuancering.

De afzender kan namelijk zijn bericht:

- 1 mondeling overbrengen in een persoonlijk of telefonisch contact;
- 2 inspreken in een voicerecorder;
- 3 op schrift stellen en vervolgens
 - al dan niet getypt
 - per post of bode laten bezorgen (ook intern),
 - per fax of e-mail verzenden;
 - via een toetsenbord in een computergeheugen inbrengen;
 - via een publicatiebord, personeelsblad of informatiebulletin ter kennis brengen.

Het bericht bereikt de ontvanger:

- 1 via spraak: mondelinge overdracht of als computeruitvoer;
- 2 visueel: per brief, fax, computeruitdraai of via een beeldscherm.

Op welke wijze gecommuniceerd zal worden, wordt bepaald door de vraag of de ontvanger mondeling, schriftelijk dan wel via e-mail moet worden geïnformeerd. De beantwoording is afhankelijk van:

- de aard, omvang en vertrouwelijkheid van het bericht;
- de persoon, en diens functie, voor wie het bericht bestemd is;
- de kosten verbonden aan het communicatiemedium.

Hoewel niet altijd haalbaar zal mondelinge communicatie bij voorgenomen veranderingsprocessen het meest doeltreffend zijn, onder meer gezien de *directe feedbackmogelijkheden*. Ook bij *interne of externe overlegbesprekingen of bij informatieve bijeenkomsten* is het gebruik van (mobiele) telefoonverbindingen of van teleconferenties minder effectief dan mondelinge communicatie bij aanwezigheid van de betreffende personen.

Ontwikkelingen

De snelle ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie hebben evenwel nieuwe mogelijkheden geopend waarbij onder meer te denken valt aan:

- personal computers en e-mailfaciliteiten en toegang tot internet of intranet;
- callcenters, die het telefoonverkeer 24 uur per dag regelen en afhandelen;

- mobiele telefoons met spraak-, tekst- en beeldtoepassingen alsook met internetaansluiting;
- multimediatoepassingen waarbij teksten, beelden, geluid en (mogelijk) spraak worden opgeslagen, die weergegeven kunnen worden op de door de gebruiker verlangde wijze.

E-mails

Tegenwoordig kan iedereen met een aansluiting op intranet en/of internet e-mails versturen. Een e-mailbericht bevat veelal tekst maar men kan ook bestanden bijvoegen die allerlei gegevens kunnen bevatten, zoals plaatjes, presentaties en tekstverwerkingsbestanden. De pakketten waarmee een e-mailbericht kan worden aangemaakt, beschikken veelal ook over de mogelijkheid adressen op te slaan of adressen op te halen uit een kaartenbak van het kantoorautomatiseringssysteem. Hierdoor kan niet alleen snel een adres worden gevonden maar ook gemakkelijk een e-mail aan groepen geïnteresseerden worden verstuurd. Ondernemingen worden steeds meer geconfronteerd met een groter gebruik van e-mail. De beantwoording daarvan is dan niet even uniform of tijdig. Met behulp van e-mail response managementsystemen (ERM-systemen) kunnen ondernemingen efficiënt omgaan met deze grote hoeveelheden van e-mail. Een ERM-systeem bestaat uit een set van programma's die automatisch e-mailberichten en bijlagen verwerkt volgens door de gebruiker gedefinieerde regels.

Voicemail is een gecomputeriseerde methode voor het opslaan en doorsturen van stemberichten. In feite combineert voicemail de functie van een telefoonbeantwoorder en de doorstuurmogelijkheid van een e-mailbericht. Het op te nemen bericht wordt op de harde schijf van een computer opgeslagen en kan dan worden bewerkt. Sommige systemen maken gebruik van verschillende telecommunicatiemethoden waardoor berichten te achterhalen zijn door middel van pc, pda, mobiele telefoon of smartphone. De ontvanger van het bericht kan van waar ook ter wereld opgeslagen boodschappen laten afspelen.

Video- en audioconferentiesystemen maken gebruik van elektronische transmissie om twee of meer medewerkers met elkaar te laten communiceren (different place, same time). Veelgebruikt is de telefoon waarin men via zogenoemde 'conference calls' wereldwijd kan vergaderen of discussiëren. In toenemende mate wordt videoconferencing gebruikt waarin de partijen elkaar niet alleen kunnen horen maar ook zien.

Bij de meest gangbare vorm van videoconferencing staan twee beeldschermen op verschillende locaties via internet met elkaar in verbinding waarbij niet alleen een camerabeeld verzonden wordt maar ook data, bijvoorbeeld een Powerpoint-presentatie, gedeeld kan worden. Via unified communications is het mogelijk om mobiel, tablet, laptop en videoconferentie met elkaar te verweven. Op deze manier is rechtstreekse ontmoeting mogelijk zonder dat kostbare reizen behoeven te worden gemaakt.

Opgemerkt wordt dat nieuwe communicatietechnieken voor de organisatie (onder meer) kunnen leiden tot:

- plattere organisatievormen;
- virtuele netwerkstructuren;
- e-commerce.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn enkele aspecten van het functioneren van organisaties besproken die een algemeen kader vormen voor de plaats en het functioneren van de administratieve organisatie binnen een huishouding. Uitgangspunt bij de behandeling van de hiervoor bedoelde aspecten zijn de concreet geformuleerde doelstellingen van de organisatie, gebaseerd op bekende én vooronderstelde ontwikkelingen in de samenleving (systeembenadering). Realisatie van doelstellingen impliceert het ontplooiën van activiteiten en de structurering van activiteiten in processen.

Bij de bespreking van de functies van de leiding komt naar voren dat veelal keuzen moeten worden gemaakt ten aanzien van doelstellingen, van wijzen waarop doelstellingen kunnen worden bereikt, en van te treffen bijstuuringsmaatregelen. Het keuzevraagstuk leidt tot besluitvormingsprocessen op onderscheidene niveaus in de organisatie.

Bij functies van de leiding van organisaties gaat het enerzijds om de planningfunctie – het bepalen van concrete doelstellingen –, anderzijds om maatregelen die de realisatie van deze doelstellingen mogelijk moeten maken. Hierbij komen ter sprake: de delegatie van bevoegdheden, samenwerkingsverbanden van personeelsleden (structuur en cultuur), regelingen met betrekking tot uitvoerende activiteiten (procedures en instructies) alsmede de maatregelen om te waarborgen dat plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Van wezenlijk belang is dat de resultaten van de onderscheiden processen beantwoorden aan de gestelde doelen en daarmee ook aan de doelstellingen van de organisatie zelf. Essentieel voor doelbepaling en doelrealisatie (planning en control) is een effectieve en doelmatige communicatie.

Communicatie enerzijds tussen topleiding, subalterne leiding en uitvoerders, anderzijds tussen interne functionarissen en externe instanties gericht op zowel het extern gebeuren (de omgeving) als op het intern gebeuren.

Vragen

1

-
- 1.1** Wat is een organisatie?
 - 1.2** Wat is het verschil tussen een bedrijf en een onderneming?
 - 1.3** Wat is kenmerkend voor een organisatie?
 - 1.4** Wat is een systeem en hoe worden systemen wel onderscheiden?
 - 1.5** Hoe kan een organisatie als systeem worden getypeerd?
 - 1.6** Wat is de betekenis van de systeembenadering voor een organisatie?
 - 1.7** Wat is de doelstelling van een organisatie en op welke wijze kan hieraan concrete inhoud worden gegeven?
 - 1.8** Welke onderscheidingen worden gemaakt ten aanzien van het plannen?
 - 1.9** Wat is de Balanced Scorecard? Welke doelstelling heeft de Balanced Scorecard?
 - 1.10** Welke zijn de functies van de leiding van een organisatie? Licht deze functies in het kort toe.
 - 1.11** Wat is de doelstelling van een meerjarenplan en wat is het verschil met een scenario?
 - 1.12** Wat wordt onder delegatie verstaan en welke zijn de consequenties van delegatie van bevoegdheden?
 - 1.13** Welke niveaus zijn in een organisatie te onderkennen?
 - 1.14** Wat wordt bedoeld met 'strategisch management'?
 - 1.15** Hoe kunnen activiteiten worden onderscheiden en wat is de betekenis hiervan voor het functioneren van organisaties?
 - 1.16** Wat wordt verstaan onder een primair proces en is er verschil tussen een primair proces en een transformatieproces?
 - 1.17** Kunt u voorbeelden geven van ondersteunende processen en wat is naar uw mening karakteristiek voor deze processen?

- 1.18 Wat voor nut heeft het om bij processen in een organisatie te onderkennen dat er sprake is (kan zijn) van een transformatieproces en een waardekringloopproces?
- 1.19 Wat is de betekenis van een organisatiecultuur voor de leiding?
- 1.20 Wat wordt verstaan onder management control?
- 1.21 Welke instrumenten kunnen bij management control worden gebruikt?
- 1.22 Wat wordt verstaan onder interne controle?
- 1.23 Wat wordt verstaan onder zelfcontrole?
- 1.24 Wat wordt verstaan onder sociale controle?
- 1.25 Welke strategische keuzes dienen bij het ontwerpen van een management-controlsysteem te worden gemaakt?
- 1.26 Wat houdt budgettering in?
- 1.27 Wat is de relatie van een budget tot een meerjarenplan?
- 1.28 Hoe worden budgetten onderscheiden?
- 1.29 Wat wordt onder beslissen verstaan?
- 1.30 Wat zijn strategische beslissingen? Noem enkele factoren die hierbij van invloed kunnen zijn.
- 1.31 Hoe verloopt een besluitvormingsproces?
- 1.32 Welke factoren beïnvloeden het besluitvormingsproces?
- 1.33 Wat wordt verstaan onder een veranderingsproces; naar aanleiding waarvan kan een dergelijk proces ontstaan en welke aspecten zijn aan veranderingsprocessen verbonden?
- 1.34 Hoe kan communicatie worden omschreven?
- 1.35 Waarom wordt een goede communicatie van essentiële betekenis geacht voor het functioneren van een organisatie?
- 1.36 Hoe worden communicatieprocessen onderscheiden?
- 1.37 Waartoe kan toepassing van nieuwe communicatietechnieken leiden?