

# Mens, werk en motivatie

E.J. Wintzen\*

**V**eel ondernemingen zijn nog sterk hiërarchisch gestructureerd. Het is echter de vraag of deze organisatiewijze wel goed aansluit bij de menselijke aard. Mensen ontplooiën zich pas als zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun handelen. Zij functioneren daarom alleen optimaal in organisaties die zo zijn gestructureerd dat een ieder de volledige verantwoordelijkheid draagt voor zijn bijdrage aan het ondernemingsdoel.

In het bedrijfsleven neemt het belang van op maat gesneden dienstverlening toe en daarmee worden ook de kennis en vaardigheden van werknemers steeds belangrijker. Hoewel deze gedachte vrijwel alom wordt erkend, blijkt zij vaak maar in beperkte mate in de ondernemingsstrategie en -organisatie tot uitdrukking te komen. Hoe kan het aanwezige menselijke kapitaal optimaal worden benut? En hoe kan de onderneming ervoor zorgen dat zij ook in de toekomst over de meest gemotiveerde mensen kan blijven beschikken?

In dit artikel wordt allereerst een basisgedachte geformuleerd over omstandigheden waaronder mensen het beste zullen presteren. Daarna volgen enige toepassingen op de dienstverlenende sector, de industrie en de overheid. Ten slotte wordt een vergelijking getrokken met de Japanse methode van werken.

## Basisgedachte

### *Eigen verantwoordelijkheid*

Ieder mens is van nature geneigd om verantwoordelijkheid op zich te nemen. Sterker nog: eigen verantwoordelijkheid is de adrenaline van de mens. Dit geldt eigenlijk voor alles wat mensen ondernemen. Kijk bij voorbeeld naar de situatie van het gezin, waarin ouders vanzelfsprekend hun verantwoordelijkheid kennen. In veel organisaties wordt dit wezenskenmerk van ieder mens echter nauwelijks onderkend. In tamelijk logge organisatiestructuren zijn taken en verantwoordelijkheden vaak streng gescheiden. Een dergelijke organisatiewijze lijkt heel efficiënt, maar sluit nauwelijks aan bij de menselijke aard. Mensen functioneren beter in een structuur waarin zij de vrijheid hebben om naar eigen inzicht hun werk uit te voeren en waarbij zij tevens volledig verantwoordelijk zijn voor het eindresultaat.

### *Bekendheid met doelstellingen*

Als men ernaar streeft het menselijk kapitaal optimaal te benutten moeten de verantwoordelijkheden in een organisatie zo laag mogelijk worden neergelegd. Daarbij moet in ieder geval aan twee randvoorwaarden zijn voldaan. Ten eerste moeten de doelstellingen van de organisatie bij de medewerkers duidelijk bekend zijn. Iedere medewerker moet een

duidelijk verband zien tussen zijn bijdrage en het doel van de organisatie. Sommige organisaties lijken wat dit betreft op een oceaanstomer. Van de bemanningsleden is de één verantwoordelijk voor het bijhouden van het dek, de ander voor het onderhoud van de leidingen enzovoorts. Daarbij zien ze vaak niet direct een relatie tussen hun bijdrage en het opstomen naar het doel.

Stel nu dat om deze of gene reden het schip vergaat en dat men verder moet in 25 sloepen. Elke sloep moet dan afzonderlijk heelhuids de haven bereiken. In deze situatie wordt een ieder zich opeens bewust van de missie, namelijk het bereiken van de haven, en het belang van de eigen bijdrage aan het behalen van dat doel. Het sloepenmodel is een organisatie-model, waarin aan een ieder een zo groot mogelijke verantwoordelijkheid wordt gegeven en waarbij men weet waar men naar toe wil. Andere aspecten van dit model zijn het besef dat men gezamenlijk met een probleem bezig is en gezamenlijk de moed erin moet houden. Interessant is ook dat in een dergelijke situatie op een natuurlijke wijze een werkverdeling zal ontstaan. De een staat op en neemt de leiding, een ander richt zich op de logistiek, enzovoort.

### *Zichtbare taken*

Een tweede belangrijke voorwaarde voor optimale benutting van het menselijk kapitaal is dat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers wordt gekoppeld aan zichtbare taken. Het is interessant om te bezien hoe sommige schoonmaakbedrijven dat doen. Zo'n bedrijf geeft niet de gehele verantwoordelijkheid weg voor het schoonmaken van een afdeling. Nee, de een lapt de tafels en de ander leegt de asbakken. Zo'n vergaande arbeidsdeling is in theorie misschien heel efficiënt, maar niemand heeft een zichtbare taak. Als de afdeling opgeruimd is kan men niet omkijken en zeggen: "Dat heb ik goed gedaan". De beloning dat de eigen bijdrage is terug te vinden in een compleet produkt is er niet. Door het leggen van de volledige verantwoordelijkheid op een laag niveau, waarbij men zelf de tijd kan inde-

---

\*E.J. Wintzen is voorzitter van de directie van BSO/Beheer bv. Dit artikel is na een interview met E.J. Wintzen opgetekend door D.E. Ernste en T.P. van Walderveen.

len en kan bepalen hoe het werk wordt gedaan, kan die voldoening wel worden bereikt. Het is dan ook beter om alle verschillende activiteiten die nodig zijn voor het schoonhouden van die eenheid door één persoon te laten verrichten. Dat is een duidelijk zichtbare taak, waar iemand op aangesproken kan worden.

Een duidelijke taak heeft bovendien als kenmerk dat die goed meetbaar is. Grote ondernemingen gaan ten onder aan de onmeetbaarheid van de individuele activiteiten. Die meetbaarheid gaat bij voorbeeld verloren als veel stafdiensten nodig zijn ter ondersteuning van het uitvoeren van een taak. De performance wordt dan afhankelijk van al die stafafdelingen. Meetbaarheid creëert ook de uitdaging in het werk: je kunt zelf nagaan in hoeverre het doel is bereikt. Bovendien maakt meetbaarheid waardering door anderen mogelijk. Het geeft gelegenheid tot applaus. Dat werkt motiverend.

### **Organisatielijne**

Natuurlijk is dit concept niet in alle organisaties overzetbaar. Het kan in ieder geval wel in de dienstverlenende bedrijven. Bij BSO – dienstverlenend op het terrein van automatisering en informatieverwerking – is sinds de oprichting gewerkt aan een structuur die zo min mogelijk hiërarchisch is. De organisatie is daarom opgebouwd uit een groot aantal kleine, zelfstandige eenheden, die zich elk toeleggen op een deel van de markt. Dat kan zijn in geografische of in functionele zin. De kleinste eenheid binnen de organisatie (een 'cel') bestaat uit maximaal zestig medewerkers. Iedere cel fungeert als profit-center en heeft een grote beslissingsbevoegdheid. Wanneer een cel een bepaalde omvang heeft bereikt, wordt de cel opgesplitst en een nieuwe vestiging opgericht. BSO is een grote organisatie, maar binnen de cellen blijft toch de sfeer van een klein bedrijf bestaan. Geheel in lijn met het hiervoor geschetste 'sloepenmodel' bestaat BSO Nederland nu uit 42 werkmaatschappijen – sloepen – die ieder afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor de door hen gekozen koers en het bereiken van de doelstellingen. Die doelstellingen moeten uiteraard passen in de strategie van het concern.

In principe zijn de cellen volledig onafhankelijk, als het gaat om de uitvoering van de projecten, personeelsbeleid, planning, marketing en dergelijke. Dat geeft een grote flexibiliteit en maakt snel inspelen op vragen uit de markt mogelijk. De nadelen die kunnen ontstaan als gevolg van de versnippering van de organisatie worden opgevangen door een overkoepelende holding. Die fungeert als bankier en houdt zich in overleg met de werkmaatschappijen bezig met het opstellen van kwaliteits- en andere strategische richtlijnen.

We besteden veel aandacht aan de sfeer van collegialiteit. Dat begint al bij de selectie van het personeel. De sollicitanten worden niet te woord gestaan en beoordeeld door een afdeling Personeelszaken maar door hun aanstaande collega's. In onze organisatie is de afdeling Personeelszaken dan ook een afwezige staffunctie. Een psychologische test is uit den boze. Selectie en beoordeling vindt plaats in overleg en op basis van wederzijds vertrouwen. Dat is een intuïtief proces.

In iedere cel worden eens per maand bijeenkomsten gehouden waarin iedereen op de hoogte wordt

gebracht en gehouden van de ontwikkelingen binnen de eigen werkmaatschappij. Afgezien van informeel overleg, neemt een technisch manager om de vier tot zes weken met zijn medewerkers uitgebreid de lopende zaken door. En tot slot houden regelmatige informele ontmoetingen met collega's de contacten niet alleen levendig, maar halen ze ook uit de directe werksfeer.

### **Toepassingen**

#### *Dienstverlening*

Dit principe, gebaseerd op het volledig delegeren van verantwoordelijkheid voor duidelijke taken, het vermijden van hiërarchie en het creëren van een collegiale werksfeer, is toepasbaar in alle dienstverlenende ondernemingen.

Een voorbeeld van een dienstverlener waar wellicht iets kan worden verbeterd is het bankwezen. In tegenstelling tot de BSO-filosofie, zijn de banken van oudsher zeer hiërarchisch georganiseerd. Het menselijk kapitaal wordt zo niet optimaal benut. Het bankwezen zou in mijn theorie succesvoller kunnen zijn als de sterke opsplitsing naar deeltaken en de scheiding van verantwoordelijkheden wordt doorbroken.

Het wordt anno 1991 blijkbaar nog als vanzelfsprekend beschouwd dat krediet verlenen plaatsvindt op basis van gedeelde verantwoordelijkheid. Er is een bankemployé die de kredietanalyse verricht; hij maakt de balans en de resultatenrekening, schat toekomstige inkomsten enzovoort. De beslissing over de kredietaanvraag wordt echter door een ander genomen. De aanvraag wordt namelijk ter beoordeling voorgelegd aan een kredietcommissie. In een traditionele organisatie pakt zo'n bankmedewerker alles aan en wordt een commissie als filter gebruikt. De kredietcommissie ziet niet de cliënt, maar de ratio's x, y en z. Het systeem lijkt goed. De commissie weerhoudt de analist immers van het nemen van foute beslissingen. Toch is het maar de vraag of de organisatie als geheel gediend is met deze taakverdeling, want door de aanwezigheid van een kredietcommissie is de bankmedewerker een stuk verantwoordelijkheid en uitdaging kwijt.

Vergelijk dit met een platte organisatielijne, waar verantwoordelijkheden zoveel mogelijk gedelegeerd zijn. In die situatie neemt de bankmedewerker de volledige verantwoordelijkheid voor zowel de kredietanalyse als de -beslissing. Hij kan daarmee bogen op een zichtbaar deel van de activiteiten van de bank. Door zijn veel grotere verantwoordelijkheid zal de medewerker zich tevens veel meer betrokken voelen bij de gang van zaken bij de cliënt. Daar staat uiteraard tegenover dat de consequenties van een oppervlakkige analyse direct op zijn schouders terechtkomen. Maar mocht er onverhoopt iets misgaan, dan is het leereffect zo groot dat zo'n misser hem geen tweede keer overkomt. Kortom, meer en liefst volledige in plaats van gedeelde verantwoordelijkheid leidt tot betere beslissingen en bevordert tegelijkertijd de klantgerichtheid. Het aantal claims op de VAR zou aanzienlijk geringer zijn als de lokale bankier zelf de kredietbeslissingen neemt. Hij zou heel anders selecteren: niet meer alles aannemen ter verhoging van zijn balans-totaal, maar daarin investeren, waarvan hij denkt dat het goed is. Het zou weleens zo kunnen zijn dat

de ouderwetse bankbolwerken enorm zullen afbrokelen. Systemen die berusten op sterke hiërarchie werken steeds moeilijker. De banken zouden wel eens behoefte kunnen krijgen aan andere mensen; mensen die creatief kredietconstructies kunnen bedenken, die klanten kunnen werven. De sterke hiërarchie zal worden doorbroken door de kleine, 'swingende' banken. Dat zijn de winners. De coöperatieve banken hebben hier al een eerste aanzet gegeven.

### *Industrie*

Ook in de industrie kan het menselijk kapitaal beter worden benut. Uiteraard is het bij deze bedrijfssoort veel moeilijker om duidelijk zichtbare taken te isoleren. Bij het maken van een vliegtuig bij voorbeeld komen taken voor als het maken van een goede 'flap' of het hydraulische systeem van de linkervleugel. De taken zijn ten opzichte van het eindprodukt, het vliegtuig, niet helemaal duidelijk herkenbaar meer. Niettemin kunnen ze geëxpliciteerd worden en kan er verantwoordelijkheid voor worden gegeven, mits het resultaat maar goed meetbaar is.

In Zweden heeft Volvo geprobeerd om de productie van auto's te reorganiseren, zodanig dat er meer in groepen aan de auto's wordt gewerkt. Daarmee werd de vergaande arbeidsdeling gedeeltelijk doorbroken. Het voordeel daarvan is dat de werknemers meer zicht krijgen op het resultaat van hun werk. Door de groep tevens verantwoordelijk te stellen voor dit resultaat worden fouten vollediger en in een eerder stadium gecorrigeerd. Dat bespaart kosten en levert een hogere kwaliteit op. Minstens even belangrijk is dat deze andere benutting van het menselijk kapitaal een grotere betrokkenheid bij het produkt tot gevolg heeft, hetgeen de motivatie en de produktiviteit verhoogt.

Toen het slechter ging met Volvo, heeft men dit systeem losgelaten en is men teruggevallen op het oude traditionele produktiesysteem. Daarmee is echter nog niet aangetoond dat het menselijk kapitaal in een productie-organisatie niet beter benut kan worden. Misschien werkte het niet, omdat men nog te weinig ervaring had met een dergelijk systeem en ging er bij de toepassing iets fout. Misschien viel het delegeren van de verantwoordelijkheden juist in slechte tijden te zwaar.

Maar juist in slechte tijden is het belangrijk dat iedereen grote verantwoordelijkheid draagt om op basis daarvan adequaat op de markt in te spelen. Bij een groot concern als Philips valt het op dat, nu het concern in de problemen zit, er veel tijd verloren gaat met het oplossen van interne organisatieproblemen, voordat opnieuw kan worden ingespeeld op de wensen van de klant.

### *Overheid*

De overheid is in eerste instantie een dienstverlener en zou dus ook de verantwoordelijkheden naar een zo laag mogelijk niveau moeten delegeren. In de praktijk blijkt de verticalisering van de banen echter nog buiten iedere proportie.

De twee grootste problemen voor de overheid zijn de meetbaarheid van het produkt en daarnaast het schijnbaar ongeremde beroep op de financiën. Door de druk van de concurrentie kent het bedrijfsleven een redelijk goed werkend systeem van

budgettering. Maar juist omdat de overheid geen 'business' is, is het moeilijk om gelijksoortige mechanismen te creëren die het gebruik van financiële middelen beperken. Daarom is de overheid op zich zelf goed bezig door te privatiseren. Er zijn veel taken die zich lenen voor een systeem van loven en bieden. Laat de overheidsdiensten maar concurreren met commerciële instellingen. Dat zou bij voorbeeld met de ziekenhuizen ook best kunnen. De markt zet dan aan tot een optimale benutting van mensen en middelen en doorbreekt ingeslapen en vaak zwaar verouderde procedures.

En voor zover de werkzaamheden niet geprivatiseerd kunnen worden, moeten er op zijn minst hele duidelijke taakomschrijvingen worden gemaakt. Het valt op dat zo iets als het bijhouden van een stadspark niet overal in zijn geheel wordt uitbesteed als een zichtbare eenheid en voor een zichtbare hoeveelheid geld. Bij de gemeentehoveniers is het vaak zo dat de een harkt en de ander graaft. Een derde is botanicus en hoeft dus nooit met een hark aan de slag en één of zelfs meer personen houden het toezicht. De verticalisering van de banen helpt de doelgerichtheid van de organisatie volledig om zeep. Reden? Opnieuw: de uitvoerders zijn niet zelf verantwoordelijk voor het eindresultaat.

Delegeer daarom de verantwoordelijkheid door te zeggen: "Dat zijn de parken en ze moeten voor dit budget worden schoongemaakt". Laat de verantwoordelijkheid volledig bij de hoveniers.

### **Japan als voorbeeld?**

De Japanners hebben veel succes. Ze zijn daar kennelijk zo georganiseerd dat ze goed met hun mensen omgaan. Toch is het zeer onverstandig om klakkeloos de Japanse manier van werken te kopiëren. Een Aziat is totaal anders dan een Europeaan. Een Japanner is een groepsmens, de Europeaan is een individualist. Het heeft dan ook niet zoveel zin om naar Japan te gaan met het doel om de Japanse produktiemethoden te kopiëren. Dat getuigt niet van veel inzicht in management. Je gaat met mensen om zoals ze gebakken zijn. Een Japanner vindt het prachtig om in een groep mee te doen. De Europeaan heeft graag eigen verantwoordelijkheid. Hij is zo eigenwijs als de pieten. Hij weet alles beter. Laat hem dan ook zijn gang gaan. Geef hem beslissingsvrijheid. Maar geef hem dan ook een zichtbare verantwoordelijkheid, waar hij op 'afgerekend' wordt.

### **Intern ondernemerschap**

Veel managers zijn wel goed in het delegeren van taken, maar niet in het delegeren van verantwoordelijkheden. Mensen functioneren beter als ze een duidelijk zichtbare taak hebben en de eigen verantwoordelijkheid om die uit te voeren. Laat ze hun gang gaan. Sommigen zullen misschien moeite hebben met die verantwoordelijkheid, omdat ze nog gewend zijn om eerst aan allerlei afdelingen toestemming of advies te vragen. Maar de meesten zullen deze bureaucratische weg juist ervaren als een belemmering voor slagvaardigheid en creativiteit. Creer daarom – waar mogelijk – kleine zelfstandige afdelingen en laat het personeel als ondernemers met eigen verantwoordelijkheid hun werk doen.

### **Eckart Wintzen**