

Met Mans meer mans?

PROF. DR. L.U. DE SITTER

Onder het motto „Management en Arbeid Nieuwe Stijl“ (MANS) wordt ondernemend Nederland momenteel opgeroepen om zich te bekeren tot een nieuwe management-filosofie. Een van de essentiële elementen van deze filosofie is dat medewerkers in alle geledingen van het bedrijf worden gestimuleerd om mee te denken over en mee te werken aan een verbetering van het eindresultaat. Centraal staat dat men tot een betere beheersing van het produktieproces probeert te komen, onder meer door gebruik te maken van statistische technieken. In dit artikel wijdt de auteur een kritische beschouwing aan de Mans-filosofie. Hij vreest dat de op zich zelf goede ideeën niet werkzaam zullen blijken te zijn, wanneer niet tegelijkertijd de gehele organisatie van de produktie op een andere leest wordt geschoeid. De principes waarop de huidige produktiestructuren berusten stammen vaak nog uit de vorige eeuw. Zolang dit zo blijft, zullen wezenlijke veranderingen in de managementstijl vermoedelijk niet de verwachte resultaten afwerpen.

Inleiding

Op mijn bureau ligt een boekje dat mij door de uitgever Elsevier werd toegezonden *Management en arbeid nieuwe stijl, een nieuwe benadering van werk en leidinggeven geheel gericht op de mens*. Het boekje is samengesteld door Mans. De stichting Mans, voorgezeten door ir. W.J. ter Hart van de FME, timmert flink aan de weg en roept ondernemend Nederland op meer mans te worden door zich te bekeren tot een nieuwe management-filosofie: de Mans-filosofie.

In de nieuwe stijl staat de mens voorop als medewerker en als klant. Essentieel is daarbij „een voortdurend open contact tussen de mensen in een bedrijf“ en wel met behulp van een aantal statistische technieken waarvan de meeste „door een kind kunnen worden geleerd“. Het management moet veranderen, zegt Mans, „van controlerend naar helpend, van beschuldigend naar luisterend“. Ook de lagere medewerkers moeten veranderen: „niet meer praten over „zij van de directie“ maar over „wij“ van het bedrijf, meedenkend, meeprattend over de voortdurende verbetering van hun eigen arbeidsproces en hun eigen produkt“. Als ondernemend Nederland de Mans-koers volgt dan zal het resultaat zijn: „een betere sfeer, een hogere produktiviteit, kwaliteit en rendement“.

Hoe moet men op deze Grote Mans-Boodschap reageren? Mans is publicitair dusdanig actief met folders, seminars, congressen, een boek, een Mans-blad enz., en legt zijn boodschap zo nadrukkelijk op ons bord dat men het gevoel kan krijgen onbeleefd te worden zo'n heerlijke maaltijd niet geheel te lusten. Hoe stelt men zich kritisch op zonder de enthousiaste en gulle gastheer te bruskeren?

In *Management en arbeid nieuwe stijl* worden opvallend besliste toon een groot aantal voor de bedrijfsorganisatie belangrijke onderwerpen besproken vanuit een bepaald gezichtspunt, de Mans-filosofie. De kern van de Mans-filosofie berust op drie overwegingen. Ten eerste de constatering dat de wereld van het ondernemen voor een nieuwe tijd staat welke een industriële heroriëntatie vergt. Naast een noodzakelijke herstructurering van het Nederlands produktenpakket is ook procesinnovatie geboden. De Mans-filosofie is met name op dit laatste gericht. Nieuwe produktietechnologie zal nieuwe vormen van produktieorganisatie vergen. Flexibiliteit is daarbij het „wacht-

woord“. Ondanks deze vaststelling wordt verder niet over procesflexibiliteit gesproken. De teneur in de Mans-filosofie is eerder andersom: er is een constante en betreurenswaardige procesvariatie als gevolg van storingen; het gaat erom deze variatie te elimineren.

Twee volgende overwegingen worden als de eigenlijke pijlers van de Mans-filosofie gepresenteerd. Pijler 1 wordt gevormd door overwegingen inzake menselijke verhoudingen, terwijl pijler 2 bestaat uit de opvatting dat alle produktie procesmatig verloopt en dat deze processen dynamisch, dat wil zeggen onderhevig zijn aan variaties. Derhalve dient de procesbeheersing te berusten op een statistische beoordeling van produktieprocessen.

Menselijke verhoudingen

De Mans-filosofie ten aanzien van de menselijke verhoudingen als eerste pijler is beoordeeld naar zijn doelstellingen allerm minst baanbrekend: meer verantwoordelijkheden in de uitvoerende taken, beslissen op basis van feiten en overleg, participatie in plaats van autoritair leidinggeven enz.

Tegen de achtergrond van gangbare opvattingen zou van vernieuwing sprake zijn indien zou zijn aangegeven aan welke structurele voorwaarden produktieprocessen dienen te voldoen waarmee men zulke doelstellingen wil realiseren. De Mans-pijler der menselijke verhoudingen berust echter niet op dit structuurbegrip, maar op twee facetten, namelijk de managementstijl en de arbeidsorganisatie.

Pleidooien voor een bepaalde managementstijl zijn niet nieuw en zoals vanouds ligt ook in het Mans-betooft de suggestie besloten dat een managementstijl een functie is van opvattingen inzake leidinggeven. Het zou mooi zijn geweest als Mans dit hardnekkige misverstand niet zou hebben versterkt, maar zou hebben gerelativeerd door erop te wijzen dat de produktiestructuur in combinatie met marktkenmerken de vigerende managementstijl in hoge mate bepaalt. In dit licht bezien is een managementstijl niet zozeer een functie van autoritaire dan wel participatieve opvattingen van managers, maar een functie van de manier waarop bewerkingstaken in het produktieproces zijn gegroepeerd en gekoppeld.

Zo brengen een lijnstructuur en een functionele fabrica-

gestructuur (tot dusver nog de dominante structuurtypen) met zich mee dat overzicht over de produktiegang en inzicht in de vereiste coördinerende ingrepen pas op twee of drie niveaus boven de uitvoering kunnen ontstaan. Op deze wijze is het centralistische, directieve, controlerende enz. karakter van de beheersingsstructuur het logische complement van een vigerende produktiestructuur.

Mans stelt bij herhaling dat de mensen op de werkvloer best zelf kunnen oordelen omdat „juist zij die binnen het systeem werken het best kunnen beoordelen waar de fouten zitten”. Dat klinkt zeer mensgericht, maar het is helaas niet waar. Het beoordelingsvermogen is uiterst structuurafhankelijk. Het hangt met andere woorden af van de manier waarop de bewerkingen zijn gegroepeerd en gekoppeld, of en in welke mate mensen in staat zijn over hun eigen werkplek heen te kijken en in welke mate hun werk als functie van een gekozen produktiestructuur hen in staat stelt inzicht te ontwikkelen inzake problemen rondom procesbeheersing en hen mogelijkheden verschaft zelf regelend in te grijpen. Het is mooi democratisch of sociocratisch te denken, maar het is riskant ernaar te handelen zonder tegelijkertijd een produktiestructuur te creëren die bij deze concepten past.

De ideeën waarop vele van onze huidige produktiestructuren berusten, stammen nog steeds uit de vorige eeuw: Smith, Babbaage en Taylor. Zolang dit het geval blijft zijn wezenlijke, algemene veranderingen in managementstijl niet realiseerbaar. De Mans-filosofie inzake leidinggeven ontbeert een concreet draagvlak dat de structureisen specificeert die een voorwaarde zijn voor de ontwikkeling van een Mans-managementstijl.

Dezelfde problematiek kenmerkt de Mans-filosofie inzake arbeidsorganisatie. Mans benadrukt de „natuurlijke reacties” van mensen waarmee men rekening dient te houden omdat arbeidsmotivatie en de wijze van samenwerken berust op natuurlijke reacties van mensen in een samenwerkingsverband. Dat is sinds jaar en dag in de wereld van het management een gangbare zienswijze. Een trendbreuk in deze manier van denken zou gewenst zijn. Onderzoek leert dat tevreden mensen niet voorspelbaar harder werken dan ontevreden mensen, dat mensen die vervreemd zijn van hun arbeidsomgeving niet meer of minder arbeidstevredenheid tonen dan niet-vervreemde mensen, dat arbeidstevredenheid niet samenhangt met objectieve werkomstandigheden, dat geen persoonskenmerken kunnen worden gevonden die consistent samenhangen met arbeidsgedrag (evenmin met leidinggevend gedrag) en dat de maatstaven, standaarden en aspiraties van mensen ten aanzien van hun werk zeer verschillend zijn en dat deze verschillen samenhangen met verschillen tussen arbeidssituaties zelf.

Verschaft het werk zelfstandigheid, dan wordt zelfstandigheid als maatstaf belangrijker en worden standaarden op deze maatstaf hoger gesteld. Verdient men relatief veel, dan zijn de loonaspiraties hoger dan wanneer men weinig verdient. Laat het werk weinig andere interesse toe dan voor het loon, dan staat de belangstelling voor het loon ook bovenaan. Heeft men invloed op de besluitvorming, dan bestaat er belangstelling voor participatie en overleg. Heeft men geen invloed op de besluitvorming, dan is de belangstelling voor participatie en overleg ook minimaal enz.

Een relativering van de natuurlijke „neigingen” van „de” mens lijkt op grond van deze bevindingen op zijn plaats. Men zal de aandacht moeten richten op de omstandigheid dat arbeid tegelijkertijd functioneert als object en als maatstaf van beoordelingen en reacties. Een arbeidsorganisatie functioneert als generator, niet alleen van arbeidsomstandigheden, maar ook van maatstaven, standaarden en aspiraties die aan reactiepatronen richting geven. De „natuurlijke” reacties waarover Mans rept, bieden zo gezien weinig houvast voor een beleidsgerichte filosofie.

Wel kan men vaststellen dat dwars door de eindeloze variatie van menselijke beweegredenen heen een constante factor speelt: dat is de relatiestructuur van arbeidsplaatsen met hun werkomgeving. Deze factor bepaalt, los van de variërende inhoud van arbeidsproblemen per werkplek in de tijd, in hoeverre structurele kansen geschapen zijn om problemen in hun algemeenheid op te lossen.

Logischerwijze wordt deze relatiestructuur bepaald door de arbeidsverdeling: de manier waarop uitvoerende en regulerende

taken respectievelijk zijn gescheiden en gesplitst. Dit is op zijn beurt weer een functie van de produktiestructuur: de groepering en koppeling van fysieke bewerkingen. Wij zullen derhalve onze speculaties over de natuurlijke reacties van „de” mens moeten inruilen voor een zorgvuldige analyse van de manier waarop de keuze van de produktiestructuur de arbeidsverdeling determineert en langs deze weg de verdeling van regelcapaciteit per werkplek, groep en afdeling vastlegt.

Statistische beoordeling van processen

De tweede Mans-pijler is de statistische beoordeling van processen. Vijftientig procent van de afwijkingen in produktieprocessen vindt hun oorsprong in het produktiesysteem als zodanig. Om deze reden zijn ze een functie van managementfouten en ressorteert de beheersing daarvan volgens Mans onder de verantwoordelijkheid van het management.

In deze visie blijft weinig plaats over voor de overdracht van beheerstaken aan de werkvloer. Kern van het vraagstuk van produktiebeheersing is volgens Mans de procesbeheersing: hoe houdt men het proces dat in de tijd door talloze gebeurtenissen wordt belaagd, standvastig op zijn koers? Procesbeheersing vergt feitelijke waarnemingen, te evalueren tegen duidelijke doelstellingen. Mans legt daarom de nadruk op o.a. de volgende zaken.

Duidelijke doelstellingen

Hoe uiteindelijke doelstellingen voor de bedrijfsomgeving strategisch worden bepaald, komt in de Mans-filosofie alleen zijdelings aan de orde. Dat lijkt mij ook terecht; men kan niet alles in 150 pagina's behandelen. Hoe strategische doelstellingen in operationele doelstellingen worden vertaald, komt evenmin aan de orde en dat lijkt mij wel een bezwaar omdat daaruit de structurele en operationele beheerseisen kunnen worden afgeleid die een gegeven markt vereist.

In de relatie bedrijf-omgeving spelen niet alleen strategische vragen. Besluiten op korte termijn ten aanzien van levertijden, kostprijzen, variaties op produktontwerpen, kwaliteitstoleranties, seriegrootten e.d. zijn continu aan de orde. Ze hebben verregaande consequenties voor de flexibiliteitseisen die aan het produktieproces moeten worden gesteld. De structurele veranderingen in de markt wijzen in de richting van relatief korte levertijden, kleine bestelvolumes per fabricageplanperiode, veel produktvarianten en -opties, betrouwbare en hoge kwaliteit en korte tot extreem korte innovatietijd. De produktiestructuren en beheersingsmethoden die thans nog domineren, werden ontwikkeld in een periode van bestendige kwantitatieve groei waarbij de flexibiliteitseisen op een veel lager niveau lagen.

Het effectief benutten van flexibele produktieapparatuur vergt een flexibele produktieorganisatie. Dit flexibiliteitsvraagstuk blijft, zoals gezegd, bij Mans onbesproken. Zoals vaak bij managementfilosofieën in de geschiedenis het geval is geweest, ligt ook de Mans-filosofie verankerd in een persoon. In dit geval is dat D.E. Deming, wiens denkbeelden tot zijn eigen teurstelling in de jaren vijftig wel in Japan maar niet in zijn eigen land, Amerika, werden opgevangen. Dat in een periode van groei in de jaren vijftig en zestig in de richting van grootschalige massaproductiesystemen de aandacht primair uitging naar het elimineren van procesvariatie is begrijpelijk. En dat statistische middelen bij uitstek geschikt zijn voor het opsporen van ongewenste procesvariatie in een repetitief proces is eveneens begrijpelijk. Moderne produktieprocessen zullen echter steeds minder vaste operationele doelstellingen hebben. Men zal dan voorwaarts-gekoepelde procesbeheersing moeten ontwikkelen gebaseerd op zeer korte-termijnvoorspellingen in plaats van terugkoppelende procesbeheersing gebaseerd op statistische gegevens achteraf.

Men kan overigens statistiek en kansrekening bij de beoordeling van structuur in plaats van procesaspecten heel goed gebruiken. Zo is het duidelijk dat indien de stationsbetrouwbaarheid in een lijn met 6 stations 95% is, de systeembetrouwbaarheid $(0,95)^6$ of ongeveer 73% is. Structuurwijziging door ombouw in twee parallelle lijnen van 3 stations met dezelfde betrouwbaarheid levert een stijging van de betrouwbaarheid per lijn naar

86%, terwijl de betrouwbaarheid van het gehele systeem nu stijgt naar $1 - (1 - 0.86)^2$ of ongeveer 98%. Heeft men in een functionele fabriekstructuur 4 afdelingen en binnen elke afdeling vier identieke bewerkingsplekken dan zijn in dit systeem 24 bewerkingsvolgorden mogelijk en binnen elke volgorde zijn nog eens $(4)^4 = 256$ verschillende machinetracten. In totaal levert deze structuur 6.144 besturingsmogelijkheden voor produktieroutes. Splitsen we deze functionele structuur in twee parallele minifabrieken dan vermindert de keuzematrix tot 384 mogelijkheden. Zo wordt een complexiteitsreductie van ruim 93% in de beheersing van routings bereikt zonder enig verlies aan kwalitatieve of kwantitatieve fabricagecapaciteit. Houden we in dit voorbeeld vaste volgorden aan, dan blijft de reductie uiteraard 94% bij een toegenomen beheersbaarheid.

Structuuranalyse gaat in de praktijk natuurlijk dieper dan dit simpele voorbeeld. Uitgangspunt is dat de grondslag van procesbeheersing — de cyclus van meten, vergelijken en ingrijpen — beheersmogelijkheden vóóronderstelt. Beheerstechnieken zoals statistische technieken zijn belangrijk, maar minder fundamenteel (en actueel) dan het structuurontwerp. De produktiestructuur bepaalt immers niet alleen de storingsgevoeligheid, eenvoud in produktiebeheersing en potentiële flexibiliteit welke voor beheersing kan worden aangewend, maar ook de *lokatie* van regelkringen, waardoor ook de voorwaarden voor kwaliteit van de arbeid (o.a. het zelf meten van procesvariatie en met behulp daarvan regelend kunnen ingrijpen!), arbeidsverhoudingen en managementstijl worden bepaald.

Het meten van procesvariatie

De Mans-filosofie maakt dit punt, naast het pleidooi voor een op de mens afgestemde managementstijl en arbeidsorganisatie, tot hoeksteen van zijn filosofie. Volgens Mans is een statistisch onderscheid mogelijk tussen bijzondere en gewone oorzaken van procesafwijkingen. De bijzondere oorzaken zijn niet-toevallig, de gewone zijn toevallige fluctuaties. Volgens Mans bestaat een vaste relatie tussen de statistisch-kwantitatieve eigenschappen en de kwalitatieve eigenschappen van procesvariatie. Het lijstje ziet er als volgt uit:

<i>bijzondere variatie</i>	<i>gewone variatie</i>
– afwijkingen relatief groot	afwijkingen relatief klein
– afwijkingen zijn incidenteel	afwijkingen zijn frequent
– oorzaken gering in aantal	oorzaken groot in aantal
– oorzaken aanwijsbaar	oorzaken niet afzonderlijk aanwijsbaar
– ingrijpen in proces geboden	niet-ingrijpen in proces geboden
– variatie lokaal reduceren	variatie globaal reduceren
– variatie is niet-systeem-inherent	variatie is systeem-inherent
– correctieve actie valt onder verantwoordelijkheid van de werkvloer	correctieve actie valt onder verantwoordelijkheid van het management.

Voorts wordt vastgesteld dat het kunnen onderscheiden van bijzondere en gewone oorzaken een absolute voorwaarde is voor een effectieve procesbeheersing. Dat onderscheid is volgens Mans eenvoudig vast te stellen; meer kennis dan van een kind van de 5e klas lagere school is niet vereist. Hierbij passen m.i. de volgende opmerkingen.

Ingrijpen in processen op basis van informatie die onvoldoende betrouwbaar is verhoogt de kans op een onjuiste regulering, waardoor bij voorbeeld overregulering met de bekende opslingerings-effecten kan ontstaan. Metingen van procesvariatie ten opzichte van een of andere relevant geachte maatstaf over een bepaalde periode zijn op te vatten als een steekproef. De berekening van de betrouwbaarheid van de steekproef is daarom essentieel. Ik denk niet dat een kind de daarvoor te gebruiken formules en tabellen begrijpt. De berekening heeft geen enkele zin — en dus ook de statistische procesbeoordeling niet — als de steekproef niet aselekt gekozen is, omdat de steekproef spreiding wordt gebruikt als hulpmiddel bij de schatting van de ware spreiding. Het trekken van aselekt steekproeven uit produktieprocessen is een complexe zaak, bij voorbeeld omdat men tevoren niet weet over welke tijdsschaal bepaalde periodiciteiten optreden. Bovendien moet het universum waarover men een voorspel-

ling doet, uiteraard homogeen zijn. Als men bij voorbeeld bewerkingstijden meet, zal de daaruit af te leiden voorspelling moeten gaan over een universum van tijden ten aanzien van dezelfde produkten in dezelfde mix en volgorde uitgegeven, te produceren over dezelfde route van dezelfde machines, dus over een stationair proces.

De Mans-filosofie beschrijft de normmaalverdeling van variatie als een soort natuurwet. „Normaal” heeft echter betrekking op één specifieke soort verdeling. Vele voor produktieprocessen relevante parameters zijn echter geenszins normaal verdeeld en zijn bovendien niet stationair (veranderlijke scheve, meertoppige en golfverdelingen enz.). Het zal daarom niet gemakkelijk zijn de „bijzondere” variaties puur statistisch te scheiden van de „gewone” variaties.

Mans stelt dat gewone variatie systeem-inherent en bijzondere variatie niet systeem-inherent is. De bewering is interessant, omdat hiermee wordt vastgesteld dat er een objectieve wiskundige maatstaf zou bestaan die bepaalt wie voor wat verantwoordelijk is. Zo wordt de verantwoordelijkheidsvraag die door de eeuwen heen de arbeidsverhoudingen heeft gekweld, eindelijk uit zijn normatieve doolhof verlost: de beheersing van gewone variatie valt onder verantwoordelijkheid van het management en de beheersing van bijzondere variatie valt onder die van de werkvloer. Nu is dit onderscheid tussen systeem-inherente en niet systeem-inherente variatie onzin, omdat alle systeemvariatie per definitie systeem-inherent is. De output (Y) van een systeem is immers steeds een functie van de input (X), de systeemtoestand T en een verzameling van regelingsrepen (R); of in de tijd:

$$Y_{to,t} = f(X_{to,t}, T_{to}, R_{to,t})$$

Wel kunnen we vaststellen dat sommige variaties *structureel* beheersbaar zijn en sommige „element”-beheersbaar. Zuivere structurele beheersing komt neer op het hergroeperen en koppelen van (dezelfde) elementen (mens-machine-combinaties), zodat alleen de structuur verandert. Zuivere „element”-beheersing komt neer op verandering van de elementen zonder dat de structuur verandert. Dit laatste kan logischerwijze alleen het geval zijn als de elementen dezelfde functies blijven genereren, echter bij (bij voorbeeld) minder variatie rondom een maat van centrale tendentie. Dit geschiedt door verbetering van de interne lokale regulering.

Interne lokale regulering verloopt voor een belangrijk deel routinematig (routines kunnen complex zijn), wordt verricht door mensen op de werkvloer en heeft dan betrekking op „gewone” variatie. Door een juiste structuurkeuze kunnen wij centrale regulering ontlasten en een belangrijk deel van juist de gewone procesvariatie intern-lokaal doen beheersen. Het criterium van lokale regulering is *niet* de oorzaak van een storing (gewoon of bijzonder), maar de eis dat de regelingreep niet de regelgrenzen van de lokale output overschrijdt. Aan de soort variatie kan men dat enigszins zien. Voor repetitieve en daarom bekende variatie zullen regelroutines ontwikkeld zijn en weet men ter plekke in hoeverre ze lokaal in plaats van interlokaal kunnen worden geabsorbeerd. Mans beveelt aan om bij gewone variatie niet in te grijpen in het proces. Bedoeld wordt (denk ik): niet op een *nieuw* manier *lokaal* in te grijpen.

Het lijkt gevaarlijk om zonder meer de beheersing van bijzondere variatie toe te wijzen aan lokale regelkringen, juist omdat bij bijzondere variatie een regelroutine kan ontbreken. Aangezien alle variatie systeem-inherent is, zijn grote zowel als kleine fluctuaties systeem-inherent. Wel kan men de vraag stellen of verbetering van de regelcapaciteit moet worden gezocht in een partiële aanpak — het verbeteren van de regelcapaciteit van elementen of groepen elementen — of in een integrale aanpak — het wijzigen van de structuur. Logischerwijze worden de lokale potentiële regelmogelijkheden begrensd door de structuur: de wijze waarop de lokale eenheden in de produktiestroom gekoppeld zijn. Een partiële aanpak, verbreden van lokale regelmogelijkheden bij ongewijzigde structuur, levert daarom veelal slechts marginale resultaten.

(vervolg op blz. 278)

De mogelijkheden om – zoals Mans wil – bijzondere variatie lokaal te beheersen zijn om dezelfde reden structuurafhankelijk. Men kan derhalve niet zonder meer stellen dat bijzondere afwijkingen, omdat ze een duidelijke en toevallige oorzaak hebben, ook lokaal kunnen worden beheerst. Het is overigens in het algemeen onjuist om tussen oorzaak, statistisch kenmerk en regelgreep een vaste relatie te leggen. De te kiezen ingreep is immers in een systeem ook toestandsafhankelijk.

Ten slotte is het geen statistische maar een normatieve vraag wie verantwoordelijk is voor wat en hangt het van de vigerende produktiestructuur af of de keuze op dit punt ook concreet uitvoerbaar is.

Slot

Boven de vraag naar effectieve en efficiënte produktiebeheersing staat de vraag naar beheersbaarheid van produktiesystemen in niet-stationaire omgevingen. Men moet dan de aandacht richten op produktiestructuren, want de juiste verhouding tussen beheersbehoefte en beheersmogelijkheden, tussen door de markt

gevraagde flexibiliteit en potentieel beschikbare flexibiliteit, is primair een zaak van structuurkeuze en produktietechniek. Juist in het licht van het door Mans terecht gekozen aandachtsveld, dat van de procesbeheersing, wordt een strategie belangrijk die excelleert in de juiste keuze van de produktiestructuur.

De uitwerking van deze zeer actuele probleemstelling ontbreekt in de Mans-filosofie. Dit is jammer, omdat een effectieve toepassing van *Management en arbeid nieuwe stijl* alleen binnen bepaalde structuren mogelijk is. Niettemin moet het Mans-initiatief worden gewaardeerd. Wij hebben nu een stichting voor en door ondernemers, gericht op procesinnovatie, te bereiken door samenwerking op basis van bereidheid ervaringen te delen in het besef van een gemeenschappelijk belang. Dat is een groot goed. De Mans-filosofie impliceert bovendien ontvankelijkheid voor aanvulling en vernieuwing. Zo wordt Mans vanzelf meer mans.

L.U. de Sitter