

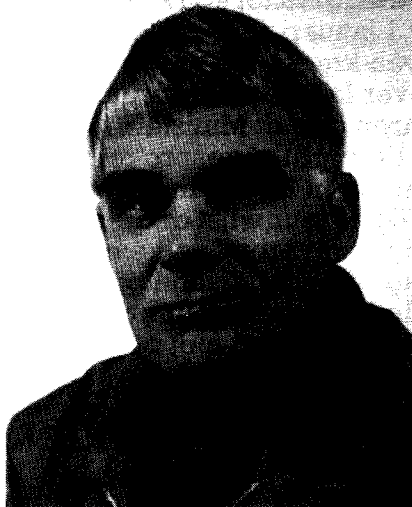
Met Van Dijk meer Mans

Met de effectiviteit, de produktiviteit en de efficiency van de produktie-organisaties in de particuliere sector is van alles mis; al was het maar omdat deze begrippen door de meeste managers voortdurend met elkaar worden verward en in een te beperkte zin gebruikt. Blijkens te lange wachttijden (bij de produktie van goederen ligt het produkt gedurende 90 tot 95% van de doorlooptijd gewoon te wachten op de volgende bewerking), verspilling van materiaal (van toenemend belang omdat de materiaalkosten hier en daar al hoger zijn dan de loonkosten) en gebrekkige kwaliteit (de kosten van preventie, beheersing en correctie van kwaliteitsfouten kunnen tot 30% van de omzet oplopen, rekent de statisticus W. Edwards Deming ons voor), is er reden genoeg om de organisaties eens goed door te lichten. Nog veel meer is er mis met de motivatie van de werknemers! De belangrijkste reden daarvoor is hun frustratie over het feit dat zij al die fouten zien gebeuren en geen of weinig mogelijkheden hebben om in te grijpen en de situatie te verbeteren.

Op gezag van dezelfde Deming vertelt de Stichting MANS (Management en Arbeid Nieuwe Stijl) dat 85% van de in de produktie gemaakte fouten systeemfouten zijn; dat zijn fouten die werknemers gedwongen zijn te maken, ook al beseffen ze wat er gebeurt, omdat de grenzen van hun beslissingsruimte door de organisatiestructuur worden bepaald en de mogelijkheden tot correctie daar buiten liggen. Overschrijding van die grenzen wordt niet aangemoedigd, integendeel, en is dikwijls ook praktisch onmogelijk, omdat op het niveau van werken waar de fouten kunnen worden geconstateerd de middelen ontbreken om er wat aan te doen. Werken volgens te strakke voorschriften en een verdeling van middelen en informatie naar hiërarchische in plaats van functionele criteria, dat zijn de kenmerken van produktie-organisaties waarin over de motivatie van de werknemers wordt geklaagd.

Mensen zijn lastig, eigenwijs en onvoorspelbaar; anders dan machines kunnen ze niet gedurende langere tijd een constant werktempo aanhouden en ook de kwaliteit van hun werk schommelt rond een gemiddelde in plaats van stabiel te zijn. Daarom is 'beheersing' het sleutelbegrip voor de organisatie van menselijke arbeid, althans in het denken van de doorsnee manager, en wordt het begrip 'produktiviteitsverhoging' in overwegende mate op arbeid betrokken in plaats van op

P. Vos



andere produktiemiddelen. Zo wordt de meest onberekenbare produktiefactor steeds verder aan banden gelegd of vervangen en daarmee verdwijnt de inventiviteit en de flexibiliteit uit de organisatie.

Omdat managers ook maar mensen zijn, worden de tekortkomingen van produktie-organisaties zelden op het niveau van die organisaties zelf gezien; op dat niveau gaat het om managementfouten, een voor managers uitermate demotiverende gedachte. In plaats daarvan wordt er, op zoek naar de bron van fouten, in de organisaties afgedaald naar het niveau van de afzonderlijke arbeidsplaatsen en individuele werknemers. Onderweg naar dat individuele niveau raakt, volgens de opvattingen van Deming/MANS, 85% van de gemaakte fouten uit het zicht. Door het zo te doen, en alleen daardoor, ontstaat de mogelijkheid om, zonder het schaamrood op de kaken, te klagen over de motivatie van werknemers en de mogelijk schadelijke gevolgen daarvan voor de organisatie, in plaats van de samenhang tussen organisatie-ontwerp en individuele beslissingsruimte enerzijds en de effectiviteit en de produktiviteit van de totale organisatie anderzijds aan de orde te stellen.

Nu kan men over de visie van MANS van mening verschillen, zoals ook in dit blad wel eens werd uiteengezet door De Sitter; maar dat betreft niet de vraag of MANS in de roos schiet met de stelling dat motivatieproblemen organisatieproblemen zijn die moeten worden aangepakt in de volgorde: management, totale organisatie, individuele werknemers. En die volgorde is dezelfde voor fabrieken en kantoren, in-

dustrie en dienstensector, particuliere sector en overheid.

En met dat laatste zijn we eindelijk aanbeland bij Van Dijk, de kersverse minister van Binnenlandse Zaken, de hoogste baas van alle ambtenaren en de grootste werkgever van het land, die zo inzet over de inzet van zijn werknemers, schadelijke gevolgen daarvan vrees voor de organisatie van het werk en de produktiviteit en die, bedoeld of onbedoeld, door de manier waarop hij de dingen zei, een forse bijdrage leverde aan de gelijkschakeling van ambtenaren en andere werknemers: de klachten over de motivatie worden alvast identiek geformuleerd. Nu alleen de uitwerking nog.

Daarbij wordt natuurlijk de volgorde van MANS aangehouden – management, totale organisatie, individuele werknemers – omdat die onbetwistbaar de juiste is; en verder alles wat daarover hiervoor werd gezegd. De verdere 'gevolgen van Van Dijk' zijn ook interessant: 1. een heldere formulering van opdrachten door de politieke leiding, omdat alleen dan de effectiviteit van de organisatie per dienst kan worden beoordeeld; 2. vaststelling van het budget door onderhandeling tussen de politieke leiding en elke afzonderlijke dienst, om beide partijen een gevoel voor produktiviteit bij te brengen en 3. terugsluizing van efficiencywinsten (het verschil tussen gebudgetteerde en feitelijke kosten) naar de betrokken dienst, want daarom gaat het bij motivatie. De kroon op dit alles zou zijn een lidmaatschap van het VNO, opdat ook de grootste werkgever van het land via de heer Van Lede betrokken zou kunnen worden bij de coördinatie van het arbeidsmarkt- en arbeidsvoorwaardenbeleid in de Stichting van de Arbeid. De ambtenaren krijgen een normale cao, niet langer door overleg met de minister, maar door onderhandelingen per dienst.