



Metten is weten

Een van de leuzen, gebruikt bij wat thans de wereld rondgaat onder verschillende namen zoals statistische kwaliteitsbeheersing 1), totale kwaliteitscontrole, „just in time”, of wel: management en arbeid nieuwe stijl (MANS), is het aloude „metten is weten”. Dit houdt in dat een meer systematische informatie over wat er precies in een productieproces gebeurt, de efficiency reeds sterk kan bevorderen. In een onderneming bestaan er in wezen twee informatielagen: de leiding werkt en denkt in guldens, terwijl de fabrieksvloer in hoofdzaak met kwantiteiten bezig is. Weliswaar wordt het één driftig vertaald in het andere, maar er is toch onvoldoende wisselwerking tussen deze twee cijferstromen. Dit kan onaangename consequenties hebben, zoals b.v. tegenstrijdige doelstellingen in de onderneming, te late correctie van fouten en misverstanden in de communicatie. Het oplossen van dit informatieprobleem is een van de centrale doelstellingen van de statistische kwaliteitsbeheersing. Middelen daartoe zijn het leren gebruiken van doorgaans eenvoudige statistische methoden, het systematisch beschrijven van alles wat er goed of slecht gaat in een bepaald proces en het in samenwerking oplossen van allerlei problemen. Kort gesteld, het is een samenspel van registreren en participeren. Pas als je iets kunt metten, kun je het gezamenlijk besturen.

Ofschoon de aanloop niet zo eenvoudig is – mensen moeten worden overtuigd, getraind en geleerd hoe men op elkaar kan inspelen – leidt de feitelijke toepassing van het systeem soms tot vrij grote en snelle successen. Dit is gebleken in een aantal Nederlandse fabrieken van ons concern. In een daarvan is de doelstelling om in

twee jaar tijds de efficiency te verhogen van onder de 60% tot 80%. Dit laatste is nog niet bereikt, maar de aanzet is er wel en de twee jaar zijn nog niet om. Er verschenen overal statistieken, van eenvoudige turfstaten tot meer ingewikkelde flow charts en visgraat-diagrammen. De mensen raakten geïnteresseerd in cijfers, zagen hoe omsteltijden, kwaliteitsvariëaties, uitschot e.d. konden worden teruggebracht, kortom werden meer betrokken bij hun werk. In kleinere groepen, een soort kwaliteitskringen, worden specifieke problemen aangepakt en het blijkt dat zelfs taalbarrières met cijfers zijn te doorbreken, want één kring bestaat louter uit buitenlanders. In een grote overlegvergadering van ondernemingsraden rapporteerden de werknemers zelf over de voortgang, allerlei staten en diagrammen verschenen aan de muur en na elk succesverhaal klonk er applaus – een bijna Japanse toestand. Het blijkt dus ook in Nederland te kunnen; metten bevordert het weten en scheidt een atmosfeer van wederzijds begrip. Zelf kreeg ik de indruk dat de betrokken ondernemingsraden nu eindelijk een probleem bij de kop hadden waar ze met plezier de tanden inzetten en dat meer aansprak dan allerlei abstracte onderwerpen, waar de wet zo vaag en ingewikkeld over doet.

Betekent dit, dat we spoedig overspoeld zullen worden met deze nieuwe stijl van samenwerking tussen management en arbeid? Ik hoop van wel, maar ik weet het niet. Men mag het hopen, omdat deze wijze van werken ongelooflijk veel mogelijkheden scheidt om onze enigszins verlepte industrie wat op te peppen. Of het lukt, hangt echter van veel factoren af. Nodig is dat alle betrokken werknemers zich er

van bewust zijn dat het bedrijf als het ware met de rug tegen de muur staat en dat de produktiviteit omhoog moet om te overleven. Vereist is ook dat voor de samenwerking reeds een zekere infrastructuur aanwezig is, b.v. doordat er al enige tijd gericht getraind en geoefend is en mogelijk met kwaliteitskringen e.d. is geëxperimenteerd. Ook moet men niet te ingewikkeld beginnen of in onoverzichtelijke situaties, doch vooral daar waar een goede kans op scoren bestaat. Voorts is het systeem absoluut niet geschikt als voorportaal voor een reorganisatie. Ten slotte moet de leiding een zekere drift en bezetenheid hebben om de gedachte ingang te doen vinden, tegen allerlei beter weten in, zoals: het is oude wijn in nieuwe zakken, de vakverenigingen zullen wel tegen zijn, mensen zijn niet geïnteresseerd in cijfertjes, dit soort samenwerking lukt toch niet. Weerstand is er genoeg. Doch metten is weten mag dan een oude leuze zijn, in combinatie met een moderne en praktische vorm van participatie kan het bedrijfsleven er wel wat mee doen.

1) Vergelijk *ESB*, 24 augustus 1983, blz. 744 – 747.