UIT DE LITERATUUR:

HET BEOORDELEN VAN DE KWALITEIT VAN EEN ORGANISATIE

door Prof. Dr. H. J. Kruisinga

Men kan zich, en terecht, afvragen of de bestuursprocedures ten dienste van de leiding — de zgn. management controls — in de huidige organisaties van middelgrote- en grote bedrijven nog wel toereikend zijn om de topleiding in staat te stellen haar bestuurlijke- en controletaak volledig te vervullen. Het heden ten dage toegepaste organisatiepatroon steunt op twee grondslagen: decentralisatie van beslissingsbevoegdheid en delegatie van initiatief. Hoewel in zichzelf doelmatig, kan toepassing van deze beginselen de organisatie zeer kwetsbaar maken. Dit vindt dan zijn oorzaak in de *onvolledigheid* van de informaties waarover de topleiding beschikt voor het formuleren van het beleid en de kritische beoordeling van de uitvoering daarvan.

De stroom van rapporten, overzichten, statistieken, financiële- en bedrijfsdata welke tegenwoordig als „management control"-informatie naar de topleiding wordt geleid, richt zich voornamelijk op beoordeling van de *resultaten* die door de adjunctleiders zijn behaald — productie- en verkoopcijfers, winsten, kengetallen voor omzet, winst per artikel, investeringsrendement, voorraden, onderhoud, personeelsbezetting, etc. Dit veld van informatie schiet echter te kort, als het gaat om een integraal evalueren van het beleid van de adjunct leiders. Er wordt immers geen aandacht geschonken aan de *kwaliteit van de organisatie als groep van mensen* — het complex van menselijke waarden. En deze heeft ook een belangrijke invloed op het eindresultaat; en met name ook op de toekomstige gang van zaken!

De hier een rol spelende factoren omvatten kwaliteiten van de organisatie als loyaliteit, bekwaamheden, drijfveren, klimaat, effectieve samenwerking en coordinatie, communicatie en tempo en kwaliteit van de beslissingen op lagere echelons. Uit „management controls"-oogpunt is dit nog grotendeels onverkend terrein. Er zijn nog geen bedrijven waar de topleiding, behalve over de bereikte resultaten, ook regelmatig geinformeerd wordt over de effectiviteit van de groepsactiviteit in haar organisatie.

Het betreft hier een zeer interessant vraagstuk, waarmede de organisatie-adviseur ook in andere sectoren van zijn arbeidsveld vaak te maken heeft. Hoe dikwijls wordt hem immers niet de vraag voorgelegd om een exacte beoordeling over te leggen van de voordelen welke een door hem voorgestelde herorganisatie oplevert — de huidige organisatie geeft toch immers ook het gewenste *eind*resultaat? Met name als het een wijziging van de organisatiestructuur betreft, stuit hij ook hier op het probleem van het evalueren van de effectiviteit van de groepsactiviteit.

Het is om deze reden, dat ik de aandacht wil vestigen op een artikel van Likert hetwelk zich hier speciaal mee bezighoudt. [1]) Na het vraagstuk te hebben ingeleid geeft hij als verklaring voor de geringe belangstelling welke het tot nu toe heeft getrokken: „(1) The traditional theory of management, which dominates current concepts as to what should be measured, largely ignores motivational and other human behavior variables. (2) Until re-

[1]) Rensis Likert: Measuring Organizational Performance-Harvard Business Review March-April 1958.

cently the social sciences were not developed enough to provide methods for measuring the quality of the human organization".

Schrijver gaat vervolgens in op een tweetal researchstudies van het "Institute for Social Research-University of Michigan" waarin getracht is de invloed te meten van de houding van de chef op de productiviteit van het door hem geleide deel van het bedrijf.

Het eerste onderzoek wees uit, dat in het algemeen „pressure-oriented, threatening, punitive management yields lower productivity, higher costs, increased absence, and less employee satisfaction than supportive, employee-centered management which uses group methods of supervision coupled with high-performance expectations." Bij de waarneming van het practisch gebeuren kan dit beeld echter — althans tijdelijk — versluierd worden. De eerstgenoemde vorm van leiding („pressure-oriented, threatening") kan in de short-run imponerende resultaten bereiken ten koste van de investering van de onderneming in de menselijke organisatie van het betrokken bedrijfsonderdeel. In welke omvang dit de kwaliteit van de organisatie in de long-run aantast was het onderwerp van de tweede studie. Het ontbreken van informaties wreekt zich hier omdat, tegen de tijd dat de symptomen van ondoelmatige leiding duidelijk worden, de kwaliteit van de groepsactiviteit reeds in zodanige mate is achteruit gegaan, dat maatregelen tot herstel moeilijk zijn te nemen en bovendien kostbaar zijn. Een practische moeilijkheid is daarbij voorts het grote aantal personeelsmutaties dat regelmatig plaats vindt en de vele en frequente wijzigingen in de bedrijfsomstandigheden. Dit maakt short-run tests waardevoller dan een long-run beoordeling.

Schrijver meent, dat er maar één oplossing is voor dit probleem, t.w.: „to obtain adequate periodic measurements of the character and the quality of the human organization. Judgment alone", zo waarschuwt hij daarbij terecht, „is notoriously inaccurate and tends to be most inaccurate in those situations which are unsatisfactory or deteriorating. Measurements and compensation formules are needed which will penalize managers financially and otherwise when they permit the quality of the human organization under them to deteriorate, and reward them when they improve the quality of this organization".

De vooruitgang in de sociale wetenschappen is de laatste decennia een zodanige, dat iedere onderneming die dat wenst informatie kan ontwikkelen waarmede de kwaliteit en productiviteit van de groepsactiviteit kan worden beoordeeld.

Schrijver noemt in dit verband de volgende factoren welke nu reeds in bepaalde ondernemingen gemeten worden, dan wel waarvoor bevredigende maatstaven ontwikkeld kunnen worden:

1. de mate van loyaliteit tegenover, en identificatie met, de onderneming en haar doelstellingen;
2. de mate waarin de leden van de organisatie op de onderscheiden niveau's belangenovereenstemming voelen tussen de doelstellingen van de onderneming en hun eigen behoeften en doeleinden;
3. de mate waarin de doelstellingen van de bedrijfsonderdelen en van de individuen van zodanige aard zijn, dat de organisatie haar beleid kan effectueren;
4. de drijfkracht van de leden van de organisatie met betrekking tot grootheden als:

a. prestatie, includerende de kwaliteit en de kwantiteit van het verrichte werk;
b. zorg voor het voorkomen van verspillingen en het verkrijgen van kostenbesparingen;
c. zorg voor kwaliteitsverbetering van het product;
d. zorg voor verbetering van het productieproces;

5. de graad van vertrouwen tussen het personeel onderling in alle geledingen van de organisatie;
6. omvang en kwaliteit van het teamwerk in iedere afdeling en van de coordinatie tussen de afdelingen;
7. de mate waarin naar het gevoelen van het personeel effectieve decentralisatie van beslissingsbevoegdheid heeft plaatsgevonden;
8. de mate waarin naar het gevoelen van het personeel hun ideën, inlichtingen, kennis en ervaring tot hun recht komen in het besluitvormingsproces in de organisatie;
9. de effectiviteit van de communicatie, zowel in horizontale als in verticale richting;
10. het bereikte niveau van leiderschap.

Likert besluit dan zijn artikel met erop te wijzen, dat het vaststellen en meten van deze factoren een complex vraagstuk is, dat grote theoretische kennis vereist. De oplossing ervan zou een belangrijk gat vullen, dat nu nog bestaat in de informaties waarop de leiding haar oordeel over de organisatie baseert.
