Synergetisch produceren

Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw

M.C. de Witte en mw E. Woudstra

BOEKBESPREKING

Synergetisch produceren
Human Resources Mobilisation in de produktie:
een inleiding in structuurbouw
 L.U. de Sitter, m.m.v. J.L.G. Naber en
 F.O. Verschuur
 Assen, Van Gorcum; 1994
 ISBN 90 232 2862 6, prijs f 79.50

Hedendaagse bedrijven worden geconfronteerd met een turbulente omgeving. Naast versnelde technologische ontwikkelingen zien wij fundamentele veranderingen op de afzetmarkten en de arbeidsmarkten. Op de afzetmarkten is sprake van een verschuiving van een 'sellers market' naar een 'buyers market'. Op de arbeidsmarkten bieden zich steeds meer mondige, hoog opgeleide werknemers aan, die meer dan voorheen op de kwaliteit van het aangeboden werk letten. Bovendien is in de bedrijven ontdekt dat werknemers de sleutel vormen tot bedrijfssucces.

Organisaties moeten dus niet alleen voldoen aan hoge eisen als flexibiliteit, beheersbaarheid van de produktie, produktkwaliteit en innovatievermogen, maar moeten tevens de optimale condities verschaffen voor de effectieve benutting en kanalisering van het menselijk potentieel. Steeds meer wordt ingezien dat deze eisen met de traditionele visie(s) op organiseren onmogelijk verwezenlijkt kunnen worden. Niet voor niets bestaat er veel aandacht voor 'nieuwe produktieconcepten' als Lean Production, Sociotechniek, Integrale Kwaliteitszorg, Human Resources Management, Business Proces Reengineering, de Lerende Organisatie, etc.

Het hier te bespreken boek van De Sitter is geheel gewijd aan de Sociotechniek. Het omvangrijke werk moet worden gezien als De Sitter's 'magnum opus', dat net voor hij dit jaar met

emeritaat ging, is verschenen. Deze bespreking biedt onvoldoende ruimte om de volle rijkdom van het werk te schetsen. Wij beperken ons noodgedwongen tot enkele hoofdlijnen en hoofdargumenten.

Na een inleidend hoofdstuk (stap 1) begint het boek (stap 2) met een beschrijving van traditioneel vormgegeven bedrijven, die De Sitter nogal karikaturaal benoemt als 'Doorsnee Nederland BV'. Hij onderkent twee oerstructuren (de functioneel geconcentreerde structuur en de lijnstructuur) en beoordeelt hun flexibiliteit, produktkwaliteit en levertijd, innovatievermogen en kwaliteit van de arbeid. Uit deze beoordeling volgt de conclusie dat beide oerstructuren onvoldoende tegemoet komen aan de eisen van een steeds turbulentere omgeving.

In de visie van De Sitter kunnen managers hun medewerkers niet besturen, noch beheersen. Managers kunnen slechts het produktieve en creatieve potentieel van de medewerkers *activeren* door de vormgeving van de arbeidsorganisatie. De Sitter gebruikt de afkorting HRM dan ook alleen in de betekenis van 'Human Resources Mobilisation'.

Bij het vormgeven van een organisatie spelen twee belangrijke structuurkenmerken een rol: regelbehoefte en regelcapaciteit. De regelbehoefte ontstaat door verstoringen in het reguliere produktieproces, welke op hun beurt onder andere weer voortkomen uit veranderingen in de omgeving.

Marco de Witte en Ellen Woudstra zijn beiden, respectievelijk als universitair docent Arbeidsorganisaties en Assistente in Opleiding, werkzaam bij de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Regelcapaciteit is het vermogen deze verstoringen in het productieproces bij te sturen. Bepalend voor zowel de regelcapaciteit als voor de regelbehoefte is de mate van arbeidsverdeling; hoe groter de arbeidsverdeling, des te groter de regelbehoefte tussen de verschillende functies en des te kleiner de regelcapaciteit binnen de verschillende functies. De Sociotechniek gaat uit van een balansmodel waarin wordt gesteld dat de regelbehoefte proportioneel gelijk moet zijn aan de regelcapaciteit. Een 'onbalans' kan hersteld worden door de invoering van een Sociotechnisch (her)ontwerp, waardoor de arbeidsverdeling verminderd wordt.

Een zodanig 'uitgebalanceerde' organisatie is in staat adequaat te reageren op turbulente ontwikkelingen in de omgeving en biedt bovendien een hoge kwaliteit van de arbeid. De Sitter stelt in dit verband dat het niet de afstemmingsproblemen zijn die werkstress en vervreemding veroorzaken, maar dat deze vooral een gevolg zijn van een tekort aan regelcapaciteit. Vervolgens laat hij zien dat regelcapaciteit is gerelateerd aan een laag ziekteverzuim en een hoge mate van betrokkenheid bij werknemers.

Hoe kan zo'n 'uitgebalanceerde' organisatie nu worden ontworpen? Na het beschrijven van een koffer met gereedschap die bij het ontwerpen van een organisatie noodzakelijk is (stap 3), zet De Sitter in stap 4 de kern van de oplossing uiteen: reductie van complexiteit (vermindering van de regelbehoefte) en vergroting van regelcapaciteit door stroomsgewijs organiseren. Het productieproces is daarbij opgedeeld in onafhankelijke en homogene orderstromen. Deze (parallelle) stromen kunnen verder verdeeld zijn in segmenten die een complete procesfase omvatten. De segmenten zijn bemand met teams (hele taakgroepen) die naast de uitvoerende taken ook verantwoordelijk zijn voor de voorbereidende, ondersteunende en regelende taken. Hierdoor kunnen de hele taakgroepen relatief zelfstandig opereren. Omdat de taakgroepen relatief zelfstandig opereren, kunnen ze over meer mogelijkheden beschikken om hun werkzaamheden te variëren en te coördineren, afhankelijk van de wisselende omstandigheden binnen de stromen, kunnen problemen daar worden opgelost waar ze ontstaan. Volgens De Sitter grijpen de efficiency en effectiviteit ten aanzien van de klant (kwaliteit van de organisatie) en betere kwaliteit van de arbeid zo in elkaar.

Na het schetsen van bovenstaande oplossing

concentreert De Sitter zich op de te hanteren ontwerpprincipes en de ontwerpvolgorderegels. Deze kunnen grofweg als volgt worden samengevat. Integraal herontwerpen begint met het formuleren van functie-eisen voor de 'ideale' organisatie, die vervolgens op hun haalbaarheid worden getoetst. Vervolgens wordt van bovenaf de produktiestructuur ontworpen (parallelle stromen en segmenten) en daarna van onderop de besturingsstructuur (het toewijzen van taken en bevoegdheden). Nadat de meest wenselijke taakstructuren zijn bepaald, kan de behoefte aan technische systemen (bijvoorbeeld machinesoorten en -capaciteiten en de behoefte aan de transporttechniek) worden gespecificeerd.

Na de ontwerptheoretische hoofdstukken beschrijft De Sitter vervolgens het in de praktijk ontwerpen. Uitvoerig wordt stil gestaan bij het maken van een stroom (stap 7), het ontwerpen van taakgroepen (stap 8) en het ontwerpen van de besturingsstructuur (stap 9). Tot slot wordt ingegaan op de structuurbouw bij proces- en produktontwikkeling (stap 10).

Zoals gezegd is het boek het produkt van een actief wetenschappelijk leven, gewijd aan de Sociotechniek en de integrale structuurbouw. Het bevat een schat aan inzichten die wij hier noodgedwongen oppervlakkig hebben weergegeven. Dit neemt niet weg dat we willen besluiten met enkele kritische opmerkingen.

Wat onmiddellijk opvalt is dat het boek geen hoofdstukken maar stappen bevat. Dit suggereert een heldere volgtijdelijke compositie die bij lezing juist node wordt gemist. Het boek bevat eigenlijk twee delen; een meer theoretisch deel en een deel waarin het praktisch ontwerpen centraal staat, gescheiden door de presentatie van een casus. De compositie had aan helderheid gewonnen door een dergelijk onderscheid expliciet te presenteren en in het tweede deel per hoofdstuk een ontwerpstap toe te lichten. Nu vertonen de verschillende stappen veel overlappingsen, waardoor theoretische reflectie en praktisch (her)ontwerp door elkaar lopen.

Het boek is erg wisselend van stijl. De schrijfstijl is soms populariserend, dan weer mateloos complex. Begrippen worden niet altijd even consistent gebruikt. Verder bevat het boek (te) veel typfouten en een tekort aan verwijzingen: intern (naar figuren en tabellen) en extern (naar bronnen). In tegenstelling tot wat in de ondertitel en flaptekst wordt gepretendeerd, maken de

ingewikkelde schrijfstijl, compositie en slordigheden in de afwerking dat het boek minder geschikt is als inleiding in de Sociotechniek.

Belangrijker is een aantal inhoudelijke overwegingen. De Sociotechniek is niet nieuw en heeft fundamentele kritiek ondervonden. Om enkele punten te noemen: Er wordt wel gesteld dat de Sociotechniek te weinig oog heeft voor de economische kosten die met het herontwerp gepaard gaan, dat het een expertbenadering betreft die niet door de betrokkenen in de organisatie zelf kan worden toegepast, dat het zich te eenzijdig richt op productiebedrijven, dat het geen aandacht besteedt aan de politieke belangenstrijd in organisaties en zich te weinig afvraagt hoe een herontwerp moet worden geïmplementeerd. Een weergave van deze kritiek ontbreekt geheel. Daardoor ontloopt de Sitter het debat en wordt de Sociotechniek ons inziens te veel een leer die *'one best way of management'* predikt. De enorme verdiensten van de Sociotechniek erkennende, is de vraag terecht of er geen grenzen zijn aan de sociotechnische (her)ontwerpmogelijkheden. Is in alle situaties stroomsgewijs organiseren en het werken in taakgroepen mogelijk, rendabel en wenselijk? Een discussie over de grenzen van de Sociotechniek dient ons inziens niet op dogmatische maar op theoretische en empirische gronden te worden beslecht.

Een tweede punt van discussie is de stelling dat

de vormgeving van de arbeidsorganisatie bepalend is voor de inzet en betrokkenheid van werknemers. Of De Sitter een sociotechnisch vormgegeven organisatie ziet als een noodzakelijke en tegelijkertijd voldoende voorwaarde voor betrokkenheid, blijft onduidelijk. Hij concentreert zich geheel op de organisatie- en arbeidsplaatsenstructuur en besteedt amper aandacht aan de werknemers die deze plaatsen zullen (gaan) bezetten en hun beleving van de arbeid. Kwaliteit van arbeid kan in zijn visie niet op individuele merites door de werknemers zelf worden bepaald. Zelfs in een paragraaf gewijd aan de beoordeling van kwaliteit van de arbeid, *vanuit het perspectief van de werknemer*, wordt de grondslag voor de beoordeling niet bij de werknemer maar in het maatschappelijk belang gevonden. Een nogal paternalistisch standpunt.

Ondanks bovenstaande opmerkingen is *'Synergetisch produceren'* een waardevol standaardwerk. De bundeling van theoretische overdenkingen en praktische ervaringen resulteert in een overzichtswerk. Wat dit betreft is het boek completer en integraler dan eerdere publikaties op dit gebied. Verder biedt de uitgewerkte visie op de organisatie van de produkt- en procesontwikkeling (stap 10), een onderwerp waar de bedrijfskunde nog amper aandacht aan heeft besteed, ook voor niet-sociotechnici interessante ideeën. Hierdoor is *'Synergetisch Produceren'* voor een breed publiek aanbevelenswaardig.