GEMEENSCHAPPELIJKE BESLISSINGEN ONDER GEMEENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

door Drs A. M. Groot

Bij de behandeling van het vraagstuk van de taakverdeling als onderdeel van de organisatieleer, wordt steeds gewezen op de noodzakelijkheid om bij de scheiding der taken volle aandacht te besteden aan de regeling van de samenwerking en coordinatie.

Algemeen is bekend, dat dit probleem in grote en zeer grote bedrijven uitermate moeilijk is op te lossen. Door de ver doorgevoerde taakverdeling ontstaat het grote gevaar, dat de gespecialiseerde leiders van verschillende afdelingen hun afdeling niet meer zien als een onderdeel van het geheel, maar als een welhaast zelfstandige eenheid met eigen rechten en eigen doelstellingen. In die bedrijven, waar de verbijzondering van de taken van de verschillende afdelingen ver is doorgevoerd, levert de toedeling van de taken aan de afzonderlijke afdelingen moeilijkheden op. Telkens moeten er knopen doorgehakt worden. Er zijn nu eenmaal op elk niveau van de leiding belangrijke taken met een typisch coordinerend karakter.

Vele problemen op het gebied van het personeelbeheer, planning, voorraadvorming, productieprogrammering raken direct de belangen van meerdere afdelingen. Delegeert men deze taken aan één bepaalde afdeling, dan is deze afdeling, wil zij haar taak op de juiste wijze vervullen, veelal in sterke mate afhankelijk van de vrijwillige steun en medewerking van de overige betrokken afdelingen.

Het mag wel als algemeen bekend verondersteld worden dat in Amerika in vele bedrijven het „committee-system" wordt toegepast, waarbij dan dergelijke coordinerende taken worden gedelegeerd aan een commissie, waarin de leiders van de betrokken afdelingen zitting hebben. Men vindt deze commissies in Amerikaanse bedrijven, die volgens deze methode werken, op zeer verschillend niveau van de leiding. Te veel leeft men hier te lande nog in de veronderstelling dat deze commissies alleen worden gevormd voor de hoogste leidinggevende taken. Dit is echter niet juist. Wij troffen bijvoorbeeld in vele Amerikaanse bedrijven zulke commissies aan, belast met de organisatie van de cantine (cafetaria), commissies voor vaststelling van fabrieksreglement, commissies voor intern transport enz.

Om de werkwijze van deze commissies goed te begrijpen, is het van belang na te gaan hoe de taken van deze commissies worden vastgesteld, wie deze taken aan de commissies delegeert, hoe de besluiten tot stand komen en tenslotte hoe deze commissies de uitvoering van de genomen besluiten verwezenlijken.

In die bedrijven in Amerika, waar het committee-system burgerrecht heeft verkregen, bestaat het organisatieschema uit twee delen. Op de linkerbladzijde van dit schema ziet men hoe — evenals dat hier te lande gebruikelijk is — verschillende taken van de top uit zijn gedelegeerd aan de verschillende individuele functionarissen in het bedrijf. In enkele gevallen ziet men ook hier dat een bepaalde taak door een chef niet is gedelegeerd aan een bepaalde persoon, maar aan een commissie, waarin verschillende functionarissen, die onder de bevelvoering van deze chef staan, zitting hebben.

Veel ruimer is dit principe echter toegepast op het andere gedeelte,

de rechter bladzijde, van het organisatie-schema. Dit gedeelte is speciaal gewijd aan de verdeling van de typische coordinatietaken. Het hoogste orgaan op deze bladzijde is de centrale commissie voor interne organisatie. Aan deze commissie worden door de topleiding van het bedrijf bepaalde taken gedelegeerd. Deze commissie heeft echter op haar beurt het recht delen van deze taken te delegeren aan andere commissies, die aan haar verantwoording verschuldigd zijn. Dit kunnen dan zijn „advisory committees", die dus uitsluitend gemeenschappelijk advies uitbrengen, maar het kunnen ook zijn „executive committees". Dat zijn dus commissies met beslissingsrecht en uitvoeringsbevoegdheid. Deze uitvoeringsbevoegdheid kan de commissie aan zichzelf houden, maar zij kan deze bevoegdheid ook overdragen aan bepaalde leden van de commissie of aan andere functionarissen in het bedrijf. Zo ontstaat op deze rechterbladzijde van het organisatieschema evenzeer als op de linkerbladzijde een volledige hiërarchische opbouw, zoals wij die ook in het Nederlandse organisatieschema kennen. Het verschil is alleen dat de vakjes in dat schema geen personen, maar commissies aangeven. De „advisory committees" zijn op dezelfde wijze aangegeven als de staffunctionarissen in de ons bekende schema's.

Ziet men deze, veelal zeer uitgebreide schema's van de organisatie van het commissiewerk voor de eerste maal, dan vraagt men zich met enige verwondering af hoe dit kan werken. Hoe dikwijls wordt niet in ons land werk, dat aan een commissie gedelegeerd wordt, daarmee eigenlijk gelijktijdig op dood spoor gerangeerd? Daar zijn allerlei vitale bedrijfsbeslissingen aan commissies gedelegeerd en het zou een onaanvaardbare stagnatie in het bedrijf opleveren als deze commissies de beslissingen niet even paraat zouden nemen als de personen, aan wie deze taken in ons land gedelegeerd zouden zijn. In dit verband is het natuurlijk van bijzonder grote betekenis, dat de verantwoordelijkheid, die men draagt, zowel als leider als als lid van een commissie, in Amerika veel meer weegt dan in ons land.

Vraagt men een Amerikaan naar de ontwikkeling van zijn carrière, dan vertelt hij U eigenlijk gelijktijdig twee levenslopen in het bedrijf, namelijk de ontwikkeling van zijn individuele verantwoordelijkheid, maar daarnaast ook de treden, die hij op de maatschappelijke ladder gestegen is doordat hij in belangrijker en hiërarchisch hoger geplaatste commissies werd verkozen en heeft gewerkt.

Tussen deze beide carrières bestaat een nauw verband. Hij, die nuttig en constructief werk verricht in het commissieverband, onderscheidt zich daardoor en krijgt meer kans om ook met belangrijker individuele taken te worden belast en ook het omgekeerde geldt. De capaciteit om goed met anderen te kunnen samenwerken en in die samenwerking practische resultaten te bereiken, is een eigenschap, die in het Amerikaanse bedrijf op een goudschaaltje wordt gewogen. Maar juist omdat iedereen weet dat actieve participatie in het commissiewerk ook voor de individuele carrière van doorslaggevende betekenis is, wordt deze taak met volle toewijding verricht.

Ook al aanvaardt men dit verschil en al erkent men dat dit aan de kwaliteit van het commissiewerk ten goede zal komen, dan nog doet zich een ander probleem voor, dat storend schijnt te werken op het goed functionneren van dit stelsel. Men vraagt zich namelijk af of deze commissies werken op grond van meerderheidsbesluiten en hoe het in dat geval staat met de verantwoordelijkheid voor deze besluiten van de min-

derheid, die zich met het besluit niet heeft kunnen verenigen. De oplossing van deze moeilijkheid is zeer eenvoudig. Men werkt namelijk in deze commissies niet op basis van meerderheidsbesluiten, alleen eenstemmige besluiten gelden. Formeel is dat een eenvoudige oplossing, maar hoe staat het met de practische uitvoerbaarheid van dit principe? Leidt deze eis van eenstemmigheid niet in zeer vele gevallen tot het resultaat, dat geen beslissingen tot stand komen, omdat één van de leden zich niet met de voorgestelde oplossing kan verenigen? Het gevaar daarvoor schijnt zeer groot, omdat deze commissies beslissingen nemen over allerlei bedrijfsproblemen, waarbij elk der leden in de uitoefening van zijn individuele taak direct ten nauwste is betrokken. Zal hier „het zoveel hoofden zoveel zinnen" niet in vele gevallen de besluitvorming op basis van eenstemmigheid onmogelijk maken?

Vooropgesteld dient te worden dat de eis van eenstemmigheid in het kader van deze nieuwe organisatievorm een volkomen reële eis is. Men delegeert bepaalde coordinerende taken aan commissies, omdat men vreest dat een eenzijdige beslissing door een bepaalde functionaris onvoldoende rekening zou houden met de wederzijdse afweging van de verschillende daarbij betrokken belangen. Indien nu een bepaalde functionaris, die lid is van de commissie, zich tegen een bepaalde voorgestelde oplossing verzet, terwijl hij het ontstaan en de ontwikkeling van dit voorstel in de commissie op de voet heeft gevolgd zonder dat de commissie in staat bleek de bij hem bestaande bezwaren te overwinnen, dan volgt daaruit dat het door hem vertegenwoordigde bedrijfsbelang niet voldoende is gewaarborgd. Hij is aangewezen voor de behartiging van dat specifieke bedrijfsbelang, hij is de aangewezen persoon om de consequenties van de beslissing ten aanzien van dat bedrijfsbelang ten volle te overzien.

Hij, die echter telkens weer zijn veto-recht zou misbruiken als een veto-macht, hij die zich gedraagt als de onwillige hond op de hazenjacht, weet voor zichzelf dat hij het in zijn commissie-carrière niet ver zal brengen en hij weet tevens dat er tussen deze carrière en zijn persoonlijke carrière een onverbrekelijke samenhang bestaat. Dat is de beste waarborg, dat een ieder zijn macht om de besluitvorming onmogelijk te maken, inderdaad op verantwoorde wijze zal gebruiken. In de goed werkende en de goed geleide commissie zal alles in het werk gesteld worden om tot gemeenschappelijk aanvaardbare oplossingen te komen.

Dat zal echter, ook bij de beste wil tot samenwerking, niet altijd gelukken en ook bij het ontbreken van eenstemmigheid moet er dus een procédure voor de verdere afwikkeling worden vastgesteld. Ook deze procédure is eigenlijk zeer eenvoudig. Kan een commissie ten aanzien van een taak, die aan haar is gedelegeerd, niet tot een (eenstemmig) besluit komen, dan wordt voor dat geval de delegatie van deze taak aan deze commissie gestuit en valt dus de beslissingsbevoegdheid terug aan de commissie, die hiërarchisch daarboven staat. Er gebeurt dus precies hetzelfde als wat geschiedt wanneer men een bepaalde taak aan een bepaalde persoon heeft gedelegeerd en de betrokkene in een bepaald geval niet weet hoe te beslissen. Ook in dat geval verwachten wij van hem dat hij de beslissing dan zal overlaten aan de chef, die hem deze taak delegeerde.

Doordat het commissiewerk goed geleid wordt en daarbij dus ten volle gelegenheid bestaat voor gemeenschappelijk overleg, komt men tot

een juist inzicht in elkanders zienswijze, leert men rekening te houden met elkanders belangen. Omdat de besprekingen goed worden voorbereid, elk der leden dus beschikt over de juiste en volledige documentatie, worden oplossingen, waarbij te eenzijdig aandacht wordt besteed aan bepaalde belangen, in de discussie geamendeerd. Opmerkelijk is het dan ook te zien hoe zelden de vereiste eenstemmigheid niet kan worden bereikt. Daarbij speelt waarschijnlijk ook een rol het feit, dat de commissieleden weten dat een ander hoger orgaan geheel vrij en onafhankelijk zal beslissen als die eenstemmigheid niet bereikt kan worden. Daardoor komt er dan misschien een oplossing, die voor de tegenstanders nog minder aanvaardbaar zou zijn dan die, welke zij in de commissie na overleg zouden kunnen bereiken.

Indien men de hierboven geschetste oplossing ziet als een aanvaardbare wijze om de verantwoordelijkheid voor bepaalde beslissingen niet aan één persoon, maar aan een groep van personen over te dragen, dient nog een antwoord gegeven te worden op de vraag of er in het bedrijf reële en in enigszins omvangrijke mate behoefte bestaat aan deze organisatievorm. Het is namelijk zeer opvallend dat in de Amerikaanse bedrijven, waar deze organisatievorm wordt toegepast, zeer veel taken aan commissies gedelegeerd zijn, terwijl deze zelfde taken, die ook in ons land voorkomen, in het algemeen taken zijn van één bepaalde afdeling.

Interessant is in dit verband de wijze, waarop men in één van de Amerikaanse bedrijven is gekomen tot de invoering van dit systeem. In dit bedrijf leverde de taakverdeling tussen de verschillende functionarissen nog al eens moeilijkheden op. Dit was voor de directie aanleiding enige besprekingen aan dit onderwerp te wijden met de hoogste leiders in het bedrijf. Deze besprekingen leidden tot het resultaat, dat ieder van de leidende functionarissen een overzicht zou maken van de „duties and responsibilities" van zijn afdeling. Er was overeenstemming bereikt over de vorm, die daarbij zou worden gekozen, zodat men deze overzichten tussen de verschillende afdelingen gemakkelijk zou kunnen uitwisselen. Iedere chef kreeg drie weken de tijd om dit schema op te maken en daarna ontving elke chef een afschrift van dit overzicht van alle afdelingen in het bedrijf met het verzoek na te gaan of bepaalde taken aan andere afdelingen waren toevertrouwd, waarin hij beslissingsrecht of mede-beslissingsrecht meende te hebben.

In de volgende bijeenkomst van de commissie bleek dat er zeer vele taken waren, die aan een bepaalde afdeling waren toevertrouwd, terwijl andere chefs de overtuiging hadden dat zij daarin minstens medebeslissingsrecht moesten hebben. Dit onderzoek leidde tot de oplossing, dat vele van deze taken commissietaken werden.

Dat wij het hier in Nederland in zovele bedrijven hebben kunnen doen zonder commissies met eigen verantwoordelijkheid, is wellicht wel in belangrijke mate toe te schrijven aan het feit, dat vele fouten in de formele organisatie eigenlijk opgelost worden door de informele organisatie.

Het is toch normaal in een bedrijf dat een afdelingschef, aan wie een bepaalde taak is toegewezen, voor regelingen, die hij in verband daarmede opstelt, overleg pleegt met de chefs van andere afdelingen, die bij zulk een regeling betrokken zullen zijn. Ondanks het feit, dat er maar één chef verantwoordelijk is voor deze taak, zal hij ten behoeve van de samenwerking in het algemeen in vele gevallen bereid zijn tegemoet te

komen aan wensen en verlangens van andere afdelingen, ook als deze andere afdelingen op grond van de formele organisatie de verantwoordelijkheid voor deze wijzigingen niet behoeven te dragen. Zo kan door deze vrijwillige tegemoetkomende houding toch een goede coordinatie bereikt worden, maar het blijft een open vraag of dit de beste oplossing is voor dit probleem.

Er zijn toch zoveel problemen in het bedrijf, waarvan de kwaliteit van de oplossing beheerst wordt door de medewerking, die van andere afdelingen kan worden verkregen en het is nu eenmaal moeilijk om bepaalde afdelingen ertoe te brengen genoegen te nemen met een regeling, die voor de betrokken afdeling enige bezwaren oplevert, maar die voor het bedrijf in zijn geheel de beste oplossing verzekert.

Een afdeling, die geen mede-verantwoordelijkheid draagt voor een bepaald onderwerp, zal in eerste instantie geneigd zijn alleen die regeling te aanvaarden, die voor de betrokken afdeling het meest aantrekkelijk is.

Indien wij een systematische analyse van de taken, die in het bedrijf vervuld moeten worden, maken, dan blijkt dat vele van deze taken een overwegend coordinerend karakter hebben. Denken wij bijvoorbeeld aan het probleem van het voorraadbeheer, zowel voor grondstoffen als voor halffabrikaten, dan zien wij dat er allerlei instanties in het bedrijf zijn, die daarop door de ontwikkeling van hun activiteiten een gunstige of ongunstige invloed kunnen uitoefenen. Dit geldt in de eerste plaats voor de leiders van de productie-afdeling, maar ook voor de afdeling planning en werkvoorbereiding en indien nu deze taak geheel is toegewezen aan de chef van het magazijnbeheer, dan zal deze in de uitoefening van zijn taak dikwijls belemmerd worden, omdat andere bij dit onderwerp betrokken afdelingen bij de uitvoering van deze taak niet rechtstreeks zijn ingeschakeld.

Maakt men deze taak daarentegen tot een commissietaak, waarbij de verschillende chefs van de afdelingen in deze commissiewerkzaamheden met gemeenschappelijke verantwoordelijkheid zijn ingeschakeld, dan zullen de wederzijdse belangen van de verschillende afdelingen beter tegen elkaar worden afgewogen.

Ook voor verschillende vraagstukken op het gebied van het personeelsbeleid geldt geheel hetzelfde. Medewerking in de oplossing van deze vraagstukken en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van verschillende afdelingschefs zullen ertoe leiden dat het personeelsbeleid beter gedragen wordt door alle verantwoordelijke leiders in het bedrijf. Ook ten aanzien van de organisatie van de planning in het bedrijf geldt hetzelfde en ook hier kan dus met vrucht gebruik gemaakt worden van het principe van de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Tenslotte zijn nog genoemd vraagstukken als de organisatie van het intern transport, waarbij het wel zeer duidelijk is dat alleen op basis van volledige samenwerking tussen de verschillende functionarissen een goede oplossing kan worden gevonden.

Als men het vraagstuk echter dieper onderzoekt, dan blijkt dat er zeer veel taken zijn, die wij tot nu toe zien als specifieke taken voor bepaalde afdelingen, terwijl deze taken toch veel beter vervuld zouden kunnen worden als de samenwerking tussen de afdelingen meer systematisch was georganiseerd. Wij denken hier bijvoorbeeld aan het vraagstuk van de ontwikkeling van nieuwe producten. Hier ligt de taak, waarin de ontwikkelingsafdeling, productie-afdeling en verkoopafdeling ten nauwste

moeten samenwerken, want het nieuwe product is dan pas goed ontwikkeld als daarin verwerkt zijn alle redelijke wensen en verlangens van de productie-afdelingen om eenvoudige productie te waarborgen. Gaat de ontwikkelings- of constructie-afdeling bij het ontwerpen van de nieuwe producten geheel zelfstandig te werk, dan leert de ervaring dat er telkens constructie- en uitvoeringswijzen worden gekozen, die de productie bemoeilijken. Dat ook het gezichtspunt van de verkoopafdeling in de ontwikkeling van de nieuwe producten ten volle tot gelding moet komen, behoeft wel geen betoog en wij zien dan ook weer dat in Amerika het product „development committee" de beste waarborg biedt voor een goed gestroomlijnde samenwerking bij de oplossing van deze problemen.

Als wij uit de verschillende rapporten over de Amerikaanse studiereizen lezen dat de principes van de moderne bedrijfsadministratie en „management accounting" in Amerika beter tot practische verwezenlijking gekomen zijn dan in ons land, dan is ook dit in niet geringe mate toe te schrijven aan de betere verzorging van de horizontale contacten in de Amerikaanse bedrijfsorganisatie.

In ons land is de verbetering van de bedrijfsadministratie in de meeste bedrijven nog een eenzijdige doelstelling van de administratieve afdeling. Men zegt wel dat de administratie een stuk gereedschap voor het bedrijf moet zijn, maar in de opzet van de administratie houdt men dikwijls toch te weinig rekening met de eisen en verlangens, die de eigenlijke beheerders van de verschillende afdelingen stellen aan dit stuk gereedschap. Bovendien zal dit stuk gereedschap geen waarde hebben als de mensen, die er mee moeten werken, er niet mee kunnen werken.

Voor de opbouw van de bedrijfsadministratie zou het daarom zeker van groot belang zijn als dit werk zou geschieden in volledige samenwerking met verschillende functionarissen in het bedrijf en de vraag of dit niet het beste kan geschieden op basis van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van verschillende functionarissen, verdient ook hier de volle aandacht.

Een goede organisatie van dit commissiewerk zou waarschijnlijk ook kunnen leiden tot een ontlasting van de hoogste top. Thans is de hoogste leiding in vele bedrijven te zwaar belast met de regeling van de coordinatie. Zij moet tegengestelde belangen beoordelen en allerlei wrijvingen, die daaruit voortvloeien oplossen. Opmerkelijk is het te zien hoe goed georganiseerde groepsbesprekingen leiden tot voor allen aanvaardbare oplossingen en dus tot een vrijwillige coordinatie.

Wij zijn dan ook van mening dat deze organisatievorm voor vele bedrijven zeer aantrekkelijk is. Dit geldt niet alleen voor de zeer grote bedrijven, maar evenzeer voor de middelgrote en kleinere bedrijven. Tenslotte mag men niet vergeten dat goed georganiseerd commissiewerk nog een andere consequentie heeft. Zij, die samenwerken in commissieverband, leren elkaar, elkaars inzichten en elkaars problemen kennen. Daarom is dit commissiewerk zo waardevol voor de verbetering van de horizontale communicatie in het bedrijf. Dit leidt automatisch tot meer begrip en tot meer waardering voor elkaars standpunt. In vele bedrijven zijn de verschillen van inzicht tussen productie- en verkoopafdeling nog altijd zeer groot. In andere bedrijven ligt er tussen de productie-afdeling en de administratie of productie-afdeling en personeelafdeling een diepe kloof. Indien de leidende personen van deze afdeling regelmatig moeten samenwerken voor de practische oplossing van bedrijfsproblemen, zullen

zij meer begrip krijgen voor elkanders moeilijkheden en de bereidheid om met de belangen van andere afdelingen rekening te houden op andere gebieden, zal daardoor in belangrijke mate vergroot worden.

Dat de introductie van deze organisatievorm met voorzichtigheid gehanteerd moet worden, behoeft wel nauwelijks vermelding, maar in veel bedrijven zou het zeker belangrijk zijn om de weg te volgen, die het hiervoren geschetste Amerikaanse bedrijf is gegaan, namelijk om via inventarisatie en analyse van de afdelingstaken na te gaan of er wellicht taken in het bedrijf zijn, die een zo overheersend coordinerend karakter hebben, dat zij beter als commissietaken zouden kunnen worden georganiseerd.