INLEIDING TOT DE BEHANDELING VAN ENIGE ORGANISATIE-ONDERWERPEN

[681.2]

Is er wel iets nieuws onder de zon, als wij over organisatie gaan spreken? Reeds van Mozes lezen wij in de Bijbel, dat zijn schoonvader Jethro hem raad gaf met betrekking tot de organisatie van het bestuur van zijn volk. Van de morgen tot de avond stond het volk voor hem om hem grote en kleine zaken voor te leggen. Omdat mede daardoor het leiden van het volk voor Mozes te zwaar zou worden moest hij — aldus Jethro — oversten der duizenden, oversten der honderden, oversten der vijftigen en oversten der tienen aanstellen. Hier ontstond dus een organisatievorm, die wij thans de lijn-organisatie noemen. Mozes zelf zou dan het volk de instellingen en de wetten moeten verklaren, de weg die zij moeten bewandelen bekendmaken, terwijl de oversten het volk zouden moeten richten, waarbij de grote zaken toch weer aan Mozes moesten worden voorgelegd.

Hier zien wij dus al een voorbeeld van het thans ook zo urgente probleem van taakverdeling tussen de hogere en de lagere niveaux in de hiërarchie, van delegatie van beslissingsbevoegdheden. Toch is het nog slechts enkele tientallen jaren geleden dat men begonnen is met min of meer systematische studies van de verschillende factoren die de samenwerking in georganiseerd verband beïnvloeden. Vooral de laatste twintig jaar neemt de belangstelling voor het organisatievraagstuk steeds toe.

Deze toenemende belangstelling is meer dan een modeverschijnsel, al doet de omstandigheid dat men nu eens aan het ene aspect dan weer aan het andere aspect van de organisatie veel aandacht besteedt, op het eerste gezicht wel de vraag rijzen of er ook in het organisatievak modeverschijnselen te onderkennen zijn.

Geen mode, maar besliste noodzaak! Meer en meer komt men tot het besef, dat elke chef op elk niveau de organisatie van het werk als een belangrijk deel van zijn taak zal moeten beschouwen. De noodzaak hiertoe vloeit voort uit verschillende omstandigheden, zoals:

— de enorme technische vooruitgang, die grote wijzigingen in de produktiemethoden en daarmee ook verandering in de bedrijfsgrootte tot gevolg had;

— de daaruit voortvloeiende toename van de investeringen waardoor het onder meer noodzakelijk werd veel aandacht te besteden aan de volledige benutting van machines, werktuigen enz.;

— de steeds verdergaande specialisatie, die enerzijds het toepassen van mechanische hulpmiddelen bevorderde maar anderzijds grote organisatieproblemen oproept, vooral met betrekking tot de onderlinge coördinatie en de communicatie in het bedrijf;

— de toenemende aandacht voor de produktiviteit, die voortvloeit uit het vraagstuk van de beloning van de arbeid (loonbeheersing bijv.) en

thans ook uit het streven naar verkorting van de arbeidstijd.

Ook in de bosbouwbedrijven spelen deze faktoren een rol, het is dan ook geen wonder, dat ook bij het beheren van de bosbouwbedrijven in toenemende mate verschillende organisatietechnieken worden toegepast. Ook in deze kringen zal men zich dus in steeds sterkere mate moeten bezinnen op de min of meer theoretische achtergronden van de organisatie en haar problemen enerzijds en de practische oplossingen voor organisatieproblemen en de toepassingen van organisatietechnieken in de practijk van het bosbouwbedrijf anderzijds.

En zonder nu direct al te theoretisch te worden, zouden wij toch wel eerst even stil willen staan bij het begrip organisatie. Daarbij willen wij voorop stellen dat wij het organiseren zien als een onderdeel van de taak van de chef. In de taak van de leider zijn namelijk twee hoofdfuncties te onderkennen: a. het bepalen van het doel, dat met het werk moet worden bereikt; b. de verwezenlijking van dat doel door er voor te zorgen, dat iedereen doet wat hij moet doen.

Om dit laatste te bereiken zal de chef in de eerste plaats in staat moeten zijn mensen te beïnvloeden. Maar daarnaast moet hij ook het werk kunnen regelen, d.w.z. het systematisch richting geven aan de arbeid, zowel in vaktechnische als in organisatorische zin. Het is vooral deze organisatorische kant waaraan wij in deze prae-adviezen aandacht willen schenken.

Dit organisatorisch aspect wordt vaak weergegeven door het rijtje van vragen: *Waarom? Wat? Hoe? Waar? Wanneer? Hoeveel?*

Voorop staat de vraag: *Wat moet er worden gedaan en waarom?* Deze vraag is te beschouwen als het uitgangspunt van alle organiserend handelen. Het is het doel bepalen dat wij hierboven ook voorop hebben gesteld. Men duidt dit ook wel aan met de term beleidbepaling. Ook hiermee heeft elke chef te maken. Bij de hogere leiding valt het accent op het vaststellen van het beleid. Bij de lagere niveaux in de hiërarchie ligt het accent meer op interpretatie, detailleren en vertalen van het door de hogeren geformuleerde beleid, om aldus aan de onder hen gestelden weer meer concrete en meer gedetailleerde richtlijnen te kunnen geven.

Wie moet het werk doen? Met deze vraag komen wij op het probleem van de taakvorming. Dit vraagstuk vraagt om tweeërlei redenen voortdurend meer aandacht. Enerzijds is er voortdurende drang naar verdergaande specialisatie, die echter beslist niet altijd doelmatig is te achten. Anderzijds vraagt de steeds verdergaande arbeidsverdeling steeds nieuwe voorzieningen met betrekking tot de coördinatie van het werk, zodat aan de taakverdeling direct verbonden is het vraagstuk van de opbouw van de structuur in de *leidinggevende* arbeid.

Maar ook wordt het probleem van de communicatie steeds groter naarmate de structuur ingewikkelder wordt. Enige algemeen geldende richtlijnen bij de opbouw van de organisatie en enkele hoofdpunten uit de meest voorkomende organisatiesystemen zijn in één der prae-adviezen nader uitgewerkt.

De vraag *hoe?* heeft zowel een technisch als een arbeidstechnisch aspect. Het is van groot belang bij de constructie van gereedschappen en werktuigen er rekening mee te houden, dat de bediening met zo min mogelijk bewegingen en inspanning kan worden uitgevoerd. En ook wanneer geen gereedschappen worden gebruikt of machines worden be-

diend, kan studie van de werkmethode een belangrijke basis vormen voor de instructie aan de arbeider; mede daardoor voor een zo doelmatig mogelijke uitvoering van zijn werk. Ook in groter verband is het hoe een belangrijk organisatorisch vraagstuk, bijvoorbeeld met betrekking tot het zodanig op elkaar laten volgen van de verschillende onderdelen uit een geheel proces, dat zo min mogelijk transportarbeid, overschakelen van het ene op het andere werk, wachttijd, zowel van de mensen als van de machines, als ook van de te bewerken onderdelen e.d. noodzakelijk zijn.

Het antwoord op de vraag *waar?* wordt door een groot aantal factoren bepaald. Soms is er een absolute technische gebondenheid aan een bepaalde plaats (bijvoorbeeld bomen vellen). Maar vaak zal de plaats van uitvoering ook worden gekozen op basis van overwegingen van transportefficiency („lay-out"; „routing"). Ook spelen vraagstukken van centralisatie en decentralisatie een rol, zowel met betrekking tot de uitvoering van het werk (bijvoorbeeld centrale of gedecentraliseerde administratie) als ten aanzien van de leiding (centralisatie en decentralisatie van de directievoering).

Wanneer het werk moet worden begonnen of beëindigd is gezien de vele overschrijdingen van afgesproken levertijden nog een belangrijk organisatorisch vraagstuk. In de eerste plaats gaat het daarbij om een algemene coördinatie tussen inkoop, produktie en verkoop. Er kan wel zoveel ingekocht worden dat de kans op produktiestagnatie minimaal is, maar dan stijgen de voorraadkosten aanzienlijk. Er kunnen wel ruime levertijden voor de verkoop worden afgesproken zodat de produktie zeker is op tijd klaar te komen, maar dan gaat de verkoop misschien niet door.

Ook wanneer externe invloeden de mogelijkheid of de noodzaak tot werken op een gegeven moment in hoge mate bepalen, is vooruitzien met betrekking tot de werkregeling een belangrijk beheersinstrument, omdat alleen door confrontatie van een plan met de werkelijke ontwikkeling ongunstige ontwikkelingen het beste en tijdig worden gesignaleerd.

Hoeveel werk moet er worden verzet? Hierbij gaat het vooral om de normstelling, de kwantiteit van het werk, die in een bepaalde tijdseenheid kan worden uitgevoerd. Nu wordt bij normstelling direct aan tariefbeloning gedacht. Maar dit stukje organisatietechniek heeft een veel wijdere strekking. Zonder inzicht in de mogelijke werkprestaties is het niet mogelijk een „planning" op te zetten, is het ook niet mogelijk een goede werkverdeling op te maken en de totale sterkte aan benodigd personeel vast te stellen.

Bij deze toepassingsgebieden van tijd- of kwantiteitsnormen zullen niet steeds dezelfde normstellingstechnieken behoeven te worden gebruikt. Voor een tarief als basis voor beloning zullen als regel nauwkeuriger normen nodig zijn dan voor de „planning". Maar belangrijk is, dat er door het hanteren van normen in de gehele organisatie ook een zeker normbesef ontstaat.

En hoe staat het dan met de *kwaliteit?* Komt deze door de drang naar hogere produktie niet in de laatste plaats? Ook op dit terrein is een duidelijke ontwikkeling waar te nemen. In de eerste jaren na de oorlog lag inderdaad het accent veel meer op kwantiteit dan op kwaliteit. Nu de markten dichter bij een verzadigingspunt gekomen zijn wordt de kwaliteit een belangrijk element in de strijd om het bestaan. Naast de technieken om de hoogte van de produktie te beheersen, zoals „planning"

en normstelling, zien wij dan ook een toenemende aandacht voor de technieken van de kwaliteitsbeheersing.

Het organiseren is ook nog op een andere wijze te verdelen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen *inrichten* van de organisatie en het *beheersen* van de organisatie.

Het inrichten omvat de activiteiten, die gericht zijn op het totstandbrengen van een goede taakverdeling en organisatiestructuur, de juiste werkprocedures, de juiste geografische indeling enz. Het behoort tot die organisatorische activiteiten, waarvan het resultaat als regel voor *langere termijn* kan gelden.

Het beheersen is gericht op het handhaven van de aldus geschapen doelmatige werksituaties en het bereiken van de gestelde doelen. Deze activiteiten zijn als regel gericht op een meer op *kortere termijn* verwijderde situatie. Hiervoor is het vaak nodig nieuwe secondaire werkwijzen in te richten, zoals „planning-procedures", begrotingssystemen, „communication-procedures". Deze beheers-werkwijzen nemen in de organisatie een steeds ruimere plaats in, zoals ook in het leger in verhouding tot de gevechtstroepen, de verzorgingstroepen kwantitatief steeds belangrijker zijn geworden.

Toch is hier een waarschuwend woord op zijn plaats. De administratieve werkwijzen, die tot doel hebben de primaire activiteiten van het bedrijf beter te beheersen, worden soms doel op zichzelf. Men gaat dan liefhebberen en vergeet zich af te vragen of de verdere verfijning en verruiming van het administratieve systeem nog wel nuttig effect heeft, of de verwerkte gegevens inderdaad wel gebruikt worden voor een betere bedrijfsvoering.

In de navolgende prae-adviezen zullen wij zowel aan enkele aspecten van de inrichting van de organisatie als aan de beheersing daarvan aandacht besteden.

P. Verburg.