

4.7

COMMERCIËLE, ORGANISATORISCHE EN PEDAGOGISCHE ASPECTEN VAN TARIEFBELONINGSSYSTEMEN

door Drs. A.H. Bos, Nederlands Paedagogisch Instituut
voor het Bedrijfsleven,
Zeist

Onder tariefbeloningssystemen verstaan we alle systemen waarbij de te leveren prestatie van een groep of enkeling (uitgedrukt in stuks, werkeenheden, manuren etc.) wordt vastgesteld door een functionaris buiten de relatie groep/enkeling - directe chef, terwijl de geleverde prestatie, beoordeeld op basis van de gestelde norm, op korte termijn de verdienste van de groep/enkeling beïnvloedt.

1. Waarom tarieven?

De eerste vraag die ons moet bezighouden is: waarom gaat de leiding van een bedrijf er toe over tarieven in te voeren? De redenen laten zich afleiden uit de drie hoofdtaken van het management. Deze zijn:

- a) Een commerciële, d.w.z. het scheppen van een markt. Het ontdekken van consumenten-behoefte en het geven van steeds nieuwe antwoorden op deze vragen uit de wereld buiten het bedrijf.
- b) Een organisatorische: met het groeien van het "apparaat" dat nodig is om de onder a) genoemde antwoorden te geven ontstaat de meer naar binnen gerichte taak om dit apparaat efficiënt te beheren. Er ontstaat een organisatie met als doel een hoogst mogelijk nuttig effect van het apparaat. Deze tweede taak omvat in feite het scheppen van een complex van spelregels die tot taak hebben het regelen van verhoudingen tussen afdelingen, tussen functies, tussen staf en lijn, tussen niveaus van leiding, tussen "belangen-sferen" etc.
- c) Een pedagogische: de derde dimensie van de taak van management heeft te maken met de mens. Zijn al of niet gemotiveerd zijn, mee willen denken, creatief zijn etc. blijkt van doorslaggevende betekenis voor het slagen van de onderneming. Het leidinggeven krijgt een pedagogische kant. Deze omvat niet alleen een aantal negatieve factoren (ontevredenheid met het loon en allerlei secundaire arbeidsvoorwaarden, ontevredenheid over onrechtvaardige behandeling en als onjuist beleefde statusverschillen etc.) maar vooral het inbouwen van factoren zoals bv. de mogelijkheid werkelijk aan het bedrijfsgebeuren deel te hebben en in en door het werk verder te groeien in de menselijke volwassenheid.

Tegen deze achtergrond kunnen we een drietal motieven onderscheiden die men over het algemeen hoort noemen in discussies over tariefbeloningssystemen:

- a) Commercieel: men verwacht een hogere output. De mensen zullen harder werken, de levertijden worden wellicht korter, kwaliteit beter, de wachttijd korter. Kortom: de dienst aan de klant en de positie op de markt worden beter. Verder wil de ondernemer (en soms ook de overheid) de zekerheid hebben dat tegenover de in de kostprijs van het product of de dienst verdiskonterde loonkosten ook een verantwoorde prestatie staat.
- b) Organisatorisch: Het tariefbeloningssysteem geeft de leiding een instrument in handen waarmee zij exacter kan plannen en contrôleren. Al het menselijk handelen op het laagste niveau wordt meetbaar, daardoor vergelijkbaar (op één manuren-noemer te brengen) en daardoor voor de leiding hanteerbaar. Bovendien - zo redeneert men - zullen de op tarief werkende mensen veel positiever gaan meedenken in de organisatie, omdat alle tekortkomingen in de organisatie financiële consequenties voor hen hebben.
- c) Pedagogisch: Hoewel het woord pedagogisch in de hier geciteerde argumenten niet genoemd wordt, horen deze wel in deze categorie thuis. Men is van mening dat mensen zich ontevreden zullen voelen wanneer zij niet rechtvaardig beloond worden, d.w.z. wanneer harder werken niet evenredig meer verdienste oplevert. Ook is men van oordeel dat een arbeider van zijn werk verwacht dat het hem de gelegenheid zal bieden, wanneer hij dat wil, met hard werken eens wat extra te kunnen verdienen.

2. Symptomen na de invoering van tarieven

Voorlopig zonder commentaar en zonder poging tot systematisering willen we een aantal symptomen noemen die zich enige tijd na de invoering gaan voordoen. Aanvankelijk ziet alles er redelijk positief uit. De invoering van tarieven is vooraf gegaan door een kritische analyse en daarna een sanering van werkmethoden, routing-schema's, planning-procedures, signaleringsgewoontes etc. Dat heeft misschien wel wat weerstand opgeroepen, maar meestal beleeft men het achteraf als positief dat alles nu gesmeerder loopt. De werknemers incasseren hun eerste oververdienstes en richten daarop een nieuw niveau van gezins-budget in. De leiding "incasseert" de 10 à 20 % (soms meer) productieverhoging en richt haar planning daarnaar in.

Wanneer men een dergelijk bedrijf na bv. een jaar opzoekt en op de diverse niveaus en de diverse afdelingen gesprekken voert ontstaat het volgende beeld:

- Men is meer dan vroeger wakker voor tekortkomingen en verbeteringsmogelijkheden in de werkmethoden en de organisatie. De arbeidsanalyst of wie ook de normstellende functie op zich heeft genomen, loopt kritisch rond en saneert waar mogelijk; de arbeiders "trekken voortdurend aan de bel" wanneer er iets

in de organisatie niet klopt met de standaard zoals die in de tariefomschrijving vastligt. Hoewel deze grotere organisatie- en methodegerichtheid positief is te nemen, is het motief dat er achter staat zeer eenzijdig (de arbeidsanalyst: "wanneer ik de mogelijke methodeverbeteringen er niet uithaal doen zij het. Dan wordt het tarief te ruim en dat zal alleen maar via de leiding op mij zelf terug kunnen slaan"; de leiding: "wanneer we nú niet de organisatiegebreken eruit halen zullen ze straks voor ons een bron van ellende worden in de 'onderhandelingen' over het bijprijzen van niet gehaalde tarieven"; de arbeiders: "we signaleren alleen die organisatiegebreken die onze verdienste nadelig beïnvloeden")

Deze eenzijdigheid maakt dat men van weerszijde steeds meer tariefgericht wordt. Het extra benadrukken van de consequenties van methodes en organisatievormen voor de tariefverdiensite heeft als tegenhanger een verminderde belangstelling van leiding, staf en arbeiders voor het grote veld van organisatorische e.a. verbeteringsmogelijkheden die niet direct hun weerslag zullen vinden in de tarieven.

- Een ander phaenomeen dat opvalt is de problematiek rondom de beloningsstructuur van het bedrijf als geheel. Ongeschoolde tariefwerkers die met hun premie uitkomen boven uurloners zonder tarief uit een hogere loonklasse. Vaklieden die met hun premie boven het loon van de baas uitkomen. "Achtergebleven" groepen die niet of moeilijk op tarief gezet kunnen worden (service diensten, experimentele afdelingen etc.) willen toch mee omhoog. Invoering van meritratie of meedelen in de gemiddelde oververdiensite van de anderen schept dan weer nieuwe problemen. De algemene indruk die hieruit overblijft is die van een sociale structuur die verstoord dreigt te geraken door een vreemd element.
- Een veel wezenlijker phaenomeen is de afkapseling van de tariefwerkers. Rondom de tarieven ontstaat een gecompliceerde informele organisatie waarin een subtiel en intelligent spel gespeeld wordt. Dit spel voorziet in een aantal wezenlijke behoeftes:
 - het schermt de tariefwerkers af tegen de druk van de leiding boven hen. Binnen hun tarief hebben zij een stuk vrijheid. Als ze om 4.00 uur hun tax gehaald hebben, wie belet hun dan een uur rond te lummelen? Een baas, die daar wat van zegt krijgt te horen "dat is niet jouw probleem maar het onze. We hebben gedaan wat er van ons verwacht wordt, dat we niet nog meer produceren kost ons centen en niet jou". Dit vrijheidsbeleving wordt soms demonstratief in het front van de baas uitgeleefd ...

Wanneer men het zojuist beschreven gedrag te bont zou maken zou dat gevaarlijk worden omdat het dan duidelijk wordt dat er zoveel ruimte in het tarief zit dat hertarifiering onvermijdelijk zal zijn.

Aan de andere kant mag het tarief ook niet te krap zijn omdat men anders de druk van de leiding weliswaar kwijt is, maar daar-

voor in de plaats de druk van het tarief ervaart.
Daarvoor zorgt nu een ander stuk van de informele organisatie:

- het afschermen tegen het te krappe tarief. De middelen hiervoor zijn het aanlonen (de informele organisatie heeft vrij krasse middelen om zogenaamde "uitslovers" weer in de pas te laten lopen) het clearen tussen te krappe en te ruime tarieven (door bonnen achterhouden, bonnenruil etc.) en het laten bijprijzen van te krappe tarieven (door het vernuftig ontdekken van invloedsfactoren buiten hun schuld die het onmogelijk maakten het tarief te halen) en last but not least het om de tuin leiden en onder druk zetten van de arbeidsanalyst (b.v. door ontdekte werkmethodeverbeteringen in zijn aanwezigheid niet te tonen).

Deze activiteiten geven een diepe bevrediging aan mensen die, op de bodem van de pyramide levend, het gevoel hebben tot het meubilair te behoren en die werk doen dat vaak zo geestelijk gedraineerd is dat het nauwelijks meer enig aspect van hun volwassenheid aanspreekt.

Wanneer men een blik werpt in de dynamiek van de informele organisatie (en de literatuur hierover is reeds vrij uitgebreid) merkt men dat daar "functies" vervuld worden waarbij

- planning, uitvoering en controle weer in één hand zijn
- risico genomen moet worden
- behoeften aan macht en prestige bevredigd worden
- organisatorische en zelfs paedagogische kwaliteiten ontplooid worden
- leiderschapsvermogens ontwikkeld worden

Het zou eigenlijk de taak van de leiding moeten zijn al deze kostelijke eigenschappen werk- en onderneminggericht te mobiliseren. Maar de leiding verkeert in een moeilijke situatie. En hiermee komen we op het volgende punt dat ons opviel bij de rondgang door het bedrijf:

- Aan de baas worden een aantal fundamentele voorwaarden voor zijn leiderschap ontnomen. Een baas die verantwoordelijk is voor een stuk bedrijfsgebeuren moet binnen zijn "ambtsgebied" over een aantal vrijheidsgraden beschikken. Hij moet werk indelen, spoedorders voor laten gaan, machines in revisie geven, methodes veranderen, extra bewerkingen invoegen wanneer dat nodig is, leerlingen bepaald werk geven omdat dat voor hun opleiding wenselijk is, etc. etc.
- Al deze handelingen hebben hun weerslag op het loon van de mensen en stuiten derhalve op sterke weerstanden. Het is een ervaringsfeit dat vele bazen zich af laten houden van handelingen die het bedrijf, het werk, de klant, de leerling etc. ten goede zouden komen omdat het tarief, het geld tussen hen en de werkers staat. De afkapseling van de tariefwerkers die in hun sfeer tot een stuk "vrijheid" leidde, betekent voor de baas een fundamentele vrijheidsbeknotting. Men kan de bazen wel eens horen verzuchten dat sinds de tariefinvoering de stafspecialisten en met name degenen die verantwoordelijk zijn voor

de wetenschappelijke vaststelling van de normen en de standaard omstandigheden, meer in de afdeling komen dan de baas zelf, althans er meer te zeggen hebben. Deze tendens is ook begrijpelijk omdat aan de normen het loon vastzit en met het loon behalve een hele brok emotionaliteit, ook een stuk buitenwereld mee naar binnen komt in casu: de vakbond, de Rijksbemiddelaar, de overheid etc. etc. En als de zaak zulke dimensies krijgt, is waterdichtheid en wetenschappelijkheid geboden. Dan is er voor de baas niet veel plaats meer ...

Een modern bedrijf moet slagvaardig zijn. De veranderingen in de behoeftes, in de distributie- en verpakkingsmethodes, in de technologie, in de politieke constellaties (E.E.G.-ontwikkelingslanden), in de arbeid zelve zijn zo groot dat een steeds groter beroep gedaan wordt op de inwendige bewegelijkheid van het bedrijf. De peiler van deze dynamiek is de kleinste "gevechts-eenheid", de baas met zijn mensen.

We hebben kunnen vaststellen dat de tarieven juist in deze groepering een sterk verstarrend element hebben ingevoerd: een weerstand tegen veranderingen en een verminderde grip van de leiding op de mensen.

- Als men nader onderzoekt wat zich dan wel in de relatie leiding-uitvoering afspeelt dan merkt men dat deze contacten de neiging hebben steeds meer tarief- i.p.v. werkgericht te zijn. Veel bazen en hogere chefs zullen kunnen beamen hoeveel tijd zij besteden aan alles rondom de tarieven: toeslagen of afslagen voor kleine resp. grote series, voor tariefderiving, voor storingen, voor extra kwaliteitseisen, voor extra werk door fouten van een voorgaande afdeling, voor te hoge of te lage tarieven etc.etc.

Met twee voorbeelden willen we deze phaenomenologie afsluiten:

- . De afdeling maakt tafels, 50 stuk per dag. Jan maakt de poten. Als hij normaal werkt kan hij er $4 \times 50 = 200$ per dag maken. Maar het tarief ligt lekker en het werk ligt hem. Hij maakt er 240 per dag. Na 2 weken is de tussenvoorraad tot 400 aangegroeid. De baas zet hem aan ander werk. Dat kost Jan centen... omdat hij zich eens flink heeft ingezet.
- . Het tarief ligt duidelijk te ruim, maar het mag alleen veranderd worden als beide partijen toestemmen. De loonkosten voor dat product worden te hoog. Het aantal stuks per uur te gering. De bedrijfsleiding ziet maar één uitweg. Bewust de methode of de bewerkingsvolgorde veranderen. Nu is het een nieuw karwei en mag het opnieuw getarifiseerd worden (zoals bij een prijsstop een zelfde product anders verpakt, als een nieuw product met een hogere prijs weer op de markt verschijnt ...)

Na deze voorlopige terreinverkenning van de phaenomenen die zichtbaar worden in een bedrijf dat enige tijd met tarieven werkt, willen we een blik werpen op het mensenbeeld achter deze methode.

3. Het mensenbeeld achter de tarieven

In zijn boek "money and motivation" beschrijft Whyte in pregnante bewoordingen het 19e eeuwse positivistische mensenbeeld dat impliciet nog steeds een uitgangspunt vormt, niet alleen van menige organisatietheorie en leiderschapsphilosophie maar ook in de politiek, in het onderwijs, en in andere facetten van het maatschappelijk leven.

1. Man is a rational animal concerned with maximizing his economic gains.
2. Each individual responds to economic incentives as an isolated individual.
3. Men like machines can be treated in a standardized fashion. While individual variations are recognized, it is assumed that there is a "one best way" to do a job.
4. Machines and workers are alike in that they are both normally passive agents, who must be stimulated by management in order to go into action: machines by electricity, workers by money.

In zijn boek "Piecework abandoned" schrijft Wilfred Brown: the general accepted view in western world seems to contain the following assumption:

- a. The pace of work is not a function of the total psychological and physiological character of the individual, but of the environment on which he finds himself or is placed and that, by adjusting the environment e.g. by gearing pay to quantity of out-put his enduring pace can be slowed or quickened.
- b. That personal short-term monetary gain is the predominating stimulus of application, inventiveness and enthusiasm in doing work.
- c. That competition for economic gain is a more powerful stimulus than competition to excel others in creativeness.
- d. That man is at his most creative when in the fight situation: that fear is a creative stimulant; that feelings of some economic ensecurity are necessary for good work ("als er maar weer een kleine recessie komt, werken ze wel weer").

Het is merkwaardig dat zoveel praktisch sociaal handelen nog steeds meer of minder bewust van deze principes uitgaat, terwijl ze voor het bewustzijn (niet alleen door wetenschapsmensen, maar ook door dezelfde practizerende managers) reeds door velen onderkend zijn in hun eenzijdigheid, zo niet onjuisheid.

4. Wat is werken eigenlijk?

In het voorgaande werden een aantal begrippen onderscheiden die nadere uitleg behoeven. Zij zullen ons dan een dieper inzicht geven in de vraag wat werken eigenlijk is, wat hard werken is, en wat we met tariefprikkelers eigenlijk stimuleren.

Iemand gebruikt bij zijn werk zijn lichaam. Zoals hem dat ter be-

schikking staat zal hij het moeten leren gebruiken. Korte of lange armen, bijziend of verziend, dikke of dunne vingers, soepele of stijve gewrichten, het zijn evenzovele gegevens waarmee hij moet leren omgaan.

Door jaren-lange oefening zijn in dit lichaam talloze reflexen ingebouwd. Sommige hebben we spelenderwijs geleerd (lopen, dingen pakken, talloze normale dagelijkse handelingen) andere hebben wij bewust moeten leren (schrijven, auto rijden, talloze beroepshandelingen). Zo hebben we "in ons" een groot aantal handelingspatronen (de arbeidsanalyse heeft ze uiteengelegd in een aantal basisbewegingen - de Therbligs) die we wel met ons bewustzijn kunnen dirigeren (ik besluit waar ik met mijn auto heen wil rijden) maar die op zichzelf buiten ons bewustzijn verlopen (het ontkoppelen, schakelen etc.). Ze spelen zich af in de vitale levenssfeer, zodat b.v. ook het tempo meer door het ook in deze sfeer wortelende temperament, dan door het bewustzijn bepaald wordt.

De dagelijkse handelingen voltrekken zich op de grondslag van bewegingspatronen waarvan wij het tempo slechts tijdelijk bewust kunnen wijzigen.

Daarboven uit stijgt de mens als bewust zielewezen. Hij leeft niet alleen maar in zijn onbewuste levenssfeer, maar hij heeft als zielewezen een binnenwereld die een relatie zoekt tot de buitenwereld. Bij sommigen overheerst de binnenwereld, ze zijn meer introvert, bij anderen de buitenwereld, ze zijn meer extrovert. Bij beiden **typen** is een duidelijk verschil tussen de meer actieven en de meer passieven. Zo kunnen wij een typologie ontwikkelen rondom een 7-tal hoofdtypen en we zouden deze kunnen uitwerken voor de wijze waarop de mens zich met zijn werkwereld uiteen zet. We zien hier verschillen in concentratie, in intensiteit van bezig zijn, in continuïteit van aandacht, in de lengtes en de intervallen van de rustpauzes, in de reacties op zintuigelijke storingen van buiten, in de behoefte aan sociale contacten tussen het werk door etc. etc.

Hoewel de zielestructuur minder lichamelijk verankerd is dan de levenssfeer zal een volwassen mens, wiens zieleconfiguratie in de twintiger jaren al een duidelijke eigen signatuur heeft gekregen, toch weinig meer veranderen door het leven heen. Het gaat er dan ook niet zo zeer om deze zielestructuur in de loop van het leven wezenlijk te veranderen als wel hem te leren hanteren, er zo mee om te leren gaan dat de positieve aspecten sociaal vruchtbaar worden en de negatieve zijden niet te sterk naar buiten treden. We zouden dan ook willen stellen dat ieder mens een vrij constante werkstijl heeft, die hij alleen incidenteel en gradueel, zeker niet continu en principieel kan wijzigen. Wanneer omstandigheden hem daar blijvend toe zouden dwingen, zou hij òf de situatie verlaten of hij zou informele mechanismen in werking stellen teneinde de situatie zo te veranderen dat hij zijn normale werkstijl kan handhaven.

Tenslotte zijn wij als mensen ik-wezens die lichamelijkheid, levensprocessen en zielebewegingen in dienst stellen van onze groei naar volwassenheid. De persoonlijke biographie die wij daarin vol-

trekken is uiteraard een uiterst individuele zaak. Gemeenschappelijk is echter de mogelijkheid om in dit proces van volwassenwording toe te nemen in capaciteit, d.w.z. in het niveau werk dat men aan kan. Met werkniveau wordt bedoeld het beroep dat het werk doet op het vermogen om situaties te beoordelen d.w.z. op basis van eigen oordeelskracht zelfstandig en intelligent te handelen in de zin van een groter geheel. De variabelen die hierin zitten bepalen het niveau van het werk. Het zijn:

- de complexheid van de situatie of de omvang van het geheel in welke zin ik zelfstandig en intelligent moet handelen
- de tijd die verloopt tussen de op basis van zelfstandige beoordeling verrichte handeling en het moment dat ik door welk controlemechanisme dan ook het inzicht krijg in het al of niet juist zijn van deze handeling.

Ieder mens kan in de loop van zijn leven groeien in capaciteit. Het is van het grootste belang dat het niveau werk dat de mens te doen krijgt deze groei-mogelijkheid volgt resp. stimuleert.

De stelling die wij zouden willen formuleren is dat ieder mens op een bepaald moment van zijn leven een bepaalde lichamelijkheid, temperament, zielestructuur en ik-niveau heeft en dat daarmee zijn optimale bijdrage aan de onderneming bepaald is. De onderneming kan door de bouw en het ritme van machines en andere machinale apparatuur, door haar werkmethodes, haar organisatievormen, haar taakverdeling, haar leiderschap en beloningssystemen evenzovele belemmeringen in de weg leggen die de man verhinderen zijn lichaam goed te gebruiken, zijn eigen tempo en werkstijl te vinden en zijn capaciteit volledig in te zetten. De onderneming kan proberen de mensen te verleiden buiten hun schoenen te lopen. Zij zullen dit slechts incidenteel en kortstondig (kunnen) doen.

De onderneming zou eigenlijk al haar troeven moeten zetten

- a) op het wegnemen van alle factoren die het normale werkteempo en de normale werkstijl verhinderen/zich te manifesteren (organisatorisch leiderschap)
- b) op het stimuleren van de capaciteit van de mens, d.w.z. attent zijn op de vraag, waar toegenomen capaciteit hoger gequalificeerd werk mogelijk maakt en waar door het opdragen van zulk werk potentiële groei gestimuleerd kan worden (paedagogisch leiderschap).

Wanneer er bovendien nog een door de mensen als redelijk beleefde beloningsschaal is, waarin het groeiende werkniveau behorend bij een toegenomen capaciteit zijn uitdrukking vindt in een hogere beloning, dan zal deze situatie elk tarief overbodig maken.

Brown formuleert het als volgt. Hij komt tot de conclusie:

"That each individual has his own norm of pace of work and application to work and that, given a reasonable physical environment, a level of work reasonably consistent with his capacity and a regular level of pay consistent with his work, he will produce on average that quantity of work which is his own optimum contribution."

He can spurt for quite short periods in emergency, but he cannot keep it up. In short, given a congenial physical environment, and a situation where the level of capacity of the individual, the level of work he is doing and the level of pay are in reasonable equilibrium, then those are the optimum conditions not only for maximum effort but also for individual satisfaction."

5. Meten, oordelen en normen stellen

Het woord gemeten tarieven heeft veel misverstand gewekt. Het heeft de illusie doen ontstaan als zou men prestaties van mensen kunnen meten. Daarmee heeft het gemeten tarief een schijn van exacte wetenschappelijkheid gekregen die het niet toekomt. De arbeidsanalyst stelt normen vast op grond van hetgeen van een normaal vaardige, normaal vermoeide op een normaal ingerichte werkplek werkende, over een normale lichamelijke constitutie beschikkende, met normale snelheid werkende, (normaal gefrustreerde) werker te verwachten is. Wanneer men werkelijk van dicht bij gaat kijken ziet men hoeveel subjectieve beoordelingsmomenten op de weg naar de wetenschappelijke norm gepasseerd worden.

Zou het niet veel consequenter zijn om dit streven naar wetenschappelijkheid definitief te verlaten en ervan uit te gaan dat in dit gebied het wezenlijke juist de subjectiviteit is?

In het leven hebben we te maken met twee gebieden waarin de mens onvrij is. De mens is enerzijds gebonden aan zijn lichamelijkeheid. Vandaar uit werken driften, begeerten en instincten die hij wel kan omvormen, maar die toch als krachtencomplex een onvrij gegeven vormen.

Anderzijds is de mens gebonden aan geestelijke wetmatigheden. Hoewel hij ook deze kan leren hanteren, vormen zij als zodanig een gebied van onvrijheid. Voorzover deze geestelijke realiteiten zich als natuurwetmatigheden in de stof afdrukken vormen zij een object van studie en worden zij in de techniek gehanteerd.

Ook ontwikkelingswetmatigheden (principes van incarnatie en exarnatie, metamorphose en omstulping) horen in dit gebied thuis, ook al is de wetenschap daarin nog weinig doorgedrongen.

Zo is de mens gebonden aan zijn lichamelijkeheid en moet hij gehoorzamen aan de wetten van de geest. Maar tussen deze wereld onder zich en boven zich kan de mens een wereld om zich beleven waarin hij "speelruimte" heeft, waar hij zich vrij ontplooiën kan. Hier gaat het om menselijke verhoudingen, om normen en vormen van sociaal handelen, om morele maatstaven.

In zeer oude cultuurperiodes waren de drie werelden nog één. Met het "waarnemen" van de uiterlijke zintuigelijke wereld werden de geestelijke wetmatigheden geopenbaard en waren in de mens normen voor moreel handelen gegeven.

In een tweede phase, die begint in de loop van de Egyptische cultuur en eigenlijk pas in onze tijd bezig is af te lopen, ontstaat een geleidelijke verwijdering tussen zintuigelijke en geestelijke realiteiten. Het morele vacuum dat steeds meer tussen deze beide ontstond werd opgevuld door "normstelling" van buiten af. Het menselijk handelen vond zijn richtlijnen in traditie en openbaring (10 geboden b.v.).

Met het verbleken van de geestelijke realiteiten en het spirituele weten, nam ook de draagkracht van de van buiten aangebrachte morele normen af. Wij zijn wat dit betreft op een dieptepunt. Op vrijwel elk gebied ziet men de crisis der normen. Waar halen we de criteria vandaan om in een bepaalde situatie te beoordelen of iets juist, redelijk, toelaatbaar, waar is?

Deze normen zullen alleen nog maar kunnen ontstaan in de levende realiteit van het contact tussen volwassen mensen. In een eendeloos bewegelijk spel in een sociaal veld zullen de normen ontstaan van wat die mensen in die situatie als juist en redelijk beleven. De volwassen mens zal ook steeds meer alleen die normen accepteren (en zich verantwoordelijk voelen voor de handelingen die daaruit voortvloeien) die hij in zich zelf als juist ervaart.

Nu zijn wij sinds mensenheugenis zó gewend aan het oud-testamentische "Gij zult ...", d.w.z. aan de normstelling van buiten (ook bij de Grieken klinkt de stem van het geweten nog van buiten tot de mens) dat wij in deze boven gekarakteriseerde nieuwe ethiek nog geen innerlijke zekerheid ontwikkeld hebben. Dat verklaart de voortdurende poging om er weer "onder uit te komen", nu niet door de morele normen in het gebied van de geestelijke openbaring te trekken, maar naar "de andere kant" in het gebied van de natuurwetenschap. En hier komen we na deze wat lange maar noodzakelijke omweg weer bij de tarieven uit.

Het zoeken naar wetenschappelijke, exacte, objectieve normen voor menselijk handelen is een poging om de verantwoordelijkheid voor dit handelen aan de mens te onttrekken.

Wanneer een arbeider vraagt: "waarom moeten deze buizen juist bij 465° in het zinkbad gedompeld worden", dan is terecht het antwoord: "omdat wetenschappelijk is vastgesteld dat bij die temperatuur de aanhechting het grootste is".

Wanneer een arbeider vraagt: "Waarom moet ik er 50 stuks per dag maken?" en het antwoord zou luiden: "omdat dat wetenschappelijk vastgesteld is" dan zou daarmee man noch baas (noch arbeidsanalyst) hiervoor verantwoordelijk zijn. Discussie is zinloos, beoordelen is niet nodig, de wetenschap heeft deze norm objectief vastgesteld!

Hiermee ondergraven we het bedrijf in zijn drieledige verschijningsvorm.

- We ondergraven het economisch, omdat door deze vorm van normstelling (zoals uit de praktijk blijkt) een grote brok productiviteit toegedeekt blijft.
- We ondergraven het paedagogisch omdat een van de belangrijkste hulpmiddelen voor de groei naar grotere volwassenheid (het zelf normen stellen) ongebruikt blijft.
- We ondergraven het echter vooral sociaal. De kern en het fundament van elke werkrelatie tussen chef en ondergeschikte zou toch moeten zijn een voortdurend wederzijds proces van waarnemen, terugspiegelen, oordelen, afwegen etc. rondom de vraag "wat is redelijk".

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet de baas zijn mensen goed kennen. De mensen moeten eerlijk leren zijn tegenover zichzelf (meestal weet de man bijzonder goed "what is a fair days work"). Er moet een open communicatie zijn om te kunnen spreken over wat de baas meent dat redelijk is en wat de man meent dat redelijk is; om te kunnen spreken door de man over hoe de baas zijn technisch, organisatorisch en paedagogisch handelen zou kunnen verbeteren zodat de man ook in staat is zich meer te geven, en door de baas over wat er bij de man nog te ontwikkelen zou zijn.

Wanneer we dit subtiele sociale proces afsnijden, door het gehele gebied van de normstelling voor menselijke arbeid tot wetenschap te verklaren, leggen we het bedrijf grote stenen op zijn weg naar een gezonde sociale ontwikkeling.

Wij durven het gebied van de normstelling nog niet te vermensenlijken omdat het mensenbeeld zoals dat in hoofdstuk 2 werd beschreven ons nog steeds met wantrouwen voedt. Wij durven nog niet echt onze organisaties op mensen te bouwen. Toch moet in die richting de ontwikkeling gaan. Met de geleidelijke overgang van controle van buiten af naar zelfcontrole zijn frapante ervaringen opgedaan. De tegenhanger van de controle, de planning, zal in deze ontwikkeling mee moeten. Wanneer het ons ernst is met de ontwikkeling van arbeider tot medewerker zal de normstelling resultaat moeten worden van een gesprek op voet van gelijkheid tussen baas en arbeider. De allereerste barrière die geslecht moet worden om de sfeer van wantrouwen mogelijk te maken die hiervoor nodig is, is de tarief-barrière. Zolang het geld tussen de twee gesprekspartners staat, zal dit gesprek nooit op gang komen.

Onze conclusie is dus dat niet alleen geld en werkprestatie ontkoppeld moeten worden maar dat ook de normstelling in een principiële andere sfeer verlegd moet worden. (Dat allerlei stafafdelingen met hun waarnemingstechnieken vruchtbaar materiaal kunnen aandragen voor het gesprek over deze normstelling, is vanzelfsprekend.)

6. Wat betalen we in welke sociale relatie?

Wat betalen we eigenlijk: de man, zijn werkstuk of zijn inspanning? En hoe zien we de sociale relaties in een hiërarchisch systeem binnen een onderneming?

Nemen we als uitgangspunt een textielkoopman uit een vroegere tijd die contracten heeft lopen met een aantal thuiswevers. Er is onderhandeld over quantiteit, kwaliteit, levertijd en prijs. Nadat men het daarover eens is geworden gaat de wever aan het werk. Binnen de gestelde condities is hij volkomen vrij. Daarvoor was hij zelfs nog vrij om met deze koopman geen contract te sluiten en met een ander in zee te gaan.

Wat de koopman betaalt is het werkstuk, het product, het resultaat van handelen. De wever heeft zo gecalculeerd dat hij na aftrek van alle onkosten zo veel overhoudt dat hij met dat geld in de periode die verloopt tussen de verkoop van het ene stuk en de verkoop van het volgende leven kan volgens welstandsmaatstaven die een resultaat zijn tussen wat hij zelf en zijn sociale omgeving redelijk vinden.

Langzamerhand gaat de koopman zijn onderaannemers van grondstof voorzien, schaft machines voor hen aan die hij bij hen "stalt", totdat de ontwikkeling van de techniek (automatische getouwen met centrale energiebron) er toe leidt dat de man naar de fabriek verhuist en werknemer wordt.

Men heeft nu geen product meer te verkopen doch alleen zijn arbeidskracht. Deze wordt nu in dezelfde stijl object van onderhandeling. De arbeidsmarkt wordt uitgedrukt in stuk-productie of prestatieniveau. Er wordt een norm gesteld en deze wordt aan het inkomen gekoppeld.

We hebben in hoofdstuk 2 gezien hoe tariefssystemen leiden tot een duidelijke afkapseling van de tariefwerkers ten opzichte van de leiding ("50 stuks is de prik en als ik om 4 uur klaar ben mag ik een uur rondlummelen"). Dit betekent dat we in feite binnen het bedrijf een soort koopman-leverancier-relatie hebben gecreëerd. We hebben tevens gezien hoe deze situatie een aantal fundamentele bazenfuncties onmogelijk maakt. In een één geheel vormende onderneming, waar binnen door de vergaande arbeidsverdeling zowel horizontaal (hierarchisch) als verticaal (proces), een netwerk van afhankelijkheden is ontstaan, mogen geen subgroepen zich afkapselen. De producent-koopman ruil-relatie is een totaal andere dan de baas-arbeider samen-werkings-relatie. Het verkopen van een product tegen geld is iets totaal anders dan het ter beschikking stellen van medewerkerspotentie en het in zekere zin "buiten" de onderneming eens worden over een te ontvangen som gelds, die het mogelijk maakt gedurende de volgende periode als medewerker gezond, gemotiveerd en creatief te blijven.

Zolang men deze twee sociale sferen die ieder hun eigen wetmatigheden hebben, door elkaar haalt ontstaat er chaos. Als men arbeid betaalt als ware het een product, ontstaat in de bedrijfscultuur het "Fremdkörper" van de producent-koopman-relatie. Dit wezensvreemde element maakt het sociale bedrijfsorganisme van binnen uit ziek.

Het alternatief is de beloning radicaal los te maken van de geleverde prestatie. We betalen de mensen niet voor de prestatie die ze leveren maar om in staat te blijven een bepaald niveau van werk in de toekomst te kunnen blijven doen (hierover later meer).

7. De kiezelsoep

Het antwoord op de vraag waar de "out-put" verhoging vandaan komt wanneer tarieven worden ingevoerd lijkt veel op het verhaal van de kiezelsoep:

Een vagabond klopt aan bij het hutje van een oude vrouw en vraagt of hij op haar fornuis een soepje van kiezelstenen mag koken. Nieuwsgierig ziet zij toe hoe hij water aan de kook brengt en een grote kiezelsteen zorgvuldig schoonmaakt. Nadat de kiezelsteen een tijdje "getrokken" heeft, vraagt de vagabond aan het vrouwtje of hij voor de smaak een beetje zout van haar mag lenen. Daar is natuurlijk geen bezwaar tegen. Ook leent hij nog een beetje peper en een

beetje bloem en tenslotte wat snijgroente, een uitje en een stukje worst. Verbluft ziet het vrouwtje toe wat een heerlijk soepje je van kiezelstenen kunt trekken. En het mooiste is dat je aan het eind nog een gave kiezelsteen overhoudt!

Aan het verantwoord invoeren van gemeten tarieven gaat een heel stuk voorbereidend werk vooraf. Werkmethoden worden kritisch onderzocht, de organisatie wordt op haar doelmatigheid bekeken, er wordt aandacht besteed aan signalering en contrôle, er worden normen vastgesteld, etc. etc. Het grootste deel van de productieverhoging is over het algemeen hieruit te verklaren. De mensen werken ook meestal niet harder na de invoering. Ze werken doelmatiger en constanter.

Toch is er een diepgewortelde overtuiging dat men de vruchten van deze veranderingen niet kan plukken als men het geheel niet koppelt aan het loon. Sanering van organisatie en methoden acht men alleen haalbaar in connectie met financiële prikkels.

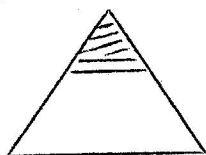
Het is niet onwaarschijnlijk dat deze "koppel-verkoop" onbewust door veel bedrijfsleiders wordt voorgestaan omdat zij de 10, 20 of meer procent productieverhoging die er, grotendeels door organisatorisch-methodische, dus binnen hun bevoegdheidsbereik liggende veranderingen, uit bleek te halen, liever op het conto schrijven van het nieuwe loonsysteem dat immers buiten hun competentie ligt...

Wanneer de tarieven langere tijd lopen en blijkt wat een tijd en aandacht er voor de leiding in gaat zitten, hoe moeilijk veranderingen zijn door te voeren en hoe tarief- in plaats van werkgericht de mensen zijn geworden, dan vraagt de leiding zich wel eens af hoe dit verder moet. Men ziet drie mogelijkheden:

1. gewoon doorgaan, zodat het onbevredigend blijft
2. de normen nog veel exacter en wetenschappelijker vaststellen en nog straffer hanteren. Men ziet in Amerika en Zweden ontwikkelingen in deze richting. Onbewust voelen velen aan dat daarmee de breuk aan de bodem van de organisatie onherstelbaar wordt.
3. de tarieven afschaffen. Men ziet niet goed welke 'alternative incentives' dan moeten voorkomen dat de productiviteit niet als een pudding in elkaar zakt. Ook deze mogelijkheid wordt afge-
wezen.

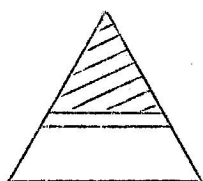
8. Wat vraagt het tijdsgebeuren?

In zijn meest omvattende vorm ziet het probleem er als volgt uit: Door de afgelopen cultuurperiodes heen is een duidelijke rode draad zichtbaar: steeds meer groepen gaan verantwoordelijk meespelen in



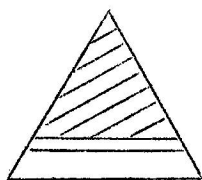
het proces dat de doelstellingen en de levensstijl van een samenleving bepaalt. De rode draad begint in een periode waarbij een kleine groep ingewijden het totale cultuurpatroon bepaalt. Er is geen sprake van overheersing (zoals het histo-

risch materialisme graag voorstelt) maar van grote groepen onvolwassen mensen die in de leiding (bv. Pharao) hun Ik beleefden.



In de volgende cultuurperioden ziet men "afdalend" op de maatschappelijke ladder, steeds meer groepen "ontwaken", zich bewust worden van hun taak en plaats en verantwoordelijk (soms ook onverantwoordelijk) meespelen in het grote maatschappelijke spel.

Tot nu toe heeft de arbeid in zekere zin nog buiten de cultuur gestaan. Degenen die de cultuur in zijn stijl en voortgang bepaalden konden dat doen omdat zij geen deel hoefden te nemen aan het productieproces. Dat werd verzorgd door de onvrijen.



In onze tijd, die begint met de industriële revolutie en nu pas zijn ware aangezicht gaat tonen, wordt de grote uitdaging zichtbaar of wij in staat zijn een cultuur te scheppen waaraan ook degenen die in het arbeidsproces staan, verantwoordelijk deel hebben, waarin het arbeiden zelf een ontwikkelingsweg wordt.

De klassenstrijd in de klassieke zin (tussen de uitgebuite proletariërs en de rentenierende kapitalisten) moge dan overwonnen zijn, aan de bodem van onze samenleving, op de bodem van ieder bedrijf is nog steeds een diepe kloof, tussen degenen die verantwoordelijk deel hebben en deel willen hebben aan het bedrijfsgebeuren in al zijn maatschappelijke facetten en degenen die in wezen geen deel hebben aan het bedrijfsgebeuren (ondanks cantines en pensioenfondsen) voor wie de arbeid geen ontwikkeling maar deformatie betekent en die met het verdiende geld buiten de arbeidssituatie een stuk menszijn proberen te kopen.

Het alternatief wordt zichtbaar. Een stukje waarbij een steeds grotere groep "ulterioren" (uitdrukking van Prof. v.d. Berg in "Leven in meervoud") geleid zal worden door een steeds kleinere groep "citerioren" en waarbij het menszijn dat de "ulterioren" in hun vrije tijd beleven een steeds meer geprogrammeerd en industrieel en daarvoor schijn-karakter zal dragen.

Of een situatie waarbij alle troeven er op gezet worden om deze groeperingen intensief in het bedrijfsgebeuren te betrekken, alle uit het verleden stammende en achterhaalde discriminatie-symbolen te slechten en hun werk te herstructureren vanuit een ontwikkelingsgezichtspunt.

Wanneer het er om gaat dat deze groepen de cultuur binnentreden - niet alleen maar als arbeidskrachten en welvaartsconsumenten - dan moet er alles aan gelegen zijn dat zij er verantwoordelijk binnentreden.

In vroegere cultuurperioden lag het leidend accent op steeds wisselende groeperingen: geestelijkheid, adel, wetenschap, leger etc. In onze tijd zijn het in hoge mate de managers die zullen bepalen in welke van de twee genoemde alternatieve richtingen de samenleving zich zal ontwikkelen.

Het vraagstuk van de beloningsvorm van de arbeid heeft deze achtergrond. Men zou kunnen zeggen: de moed en de morele kracht en de vol-

harding die nodig zal zijn om de in de volgende hoofdstukken te beschrijven wegen in te slaan zullen alleen geput kunnen worden uit het besef dat het hier niet gaat om een detailprobleem maar om iets wat het bestaan van onze cultuur als zodanig raakt.

9. Disfuncties van het loon

Het loon heeft drie dimensies. De eerste dimensie is een materiële: de koopkracht van het geld dat men in handen krijgt; wat men er materieel voor ruilen kan. De tweede is een sociale. De relatieve loonhoogte, in vergelijking tot die van anderen, is een indicatie voor de relatieve status, voor de waardering die het eigen werk geniet in de scala van functies. De derde dimensie is een paedagogische en heeft te maken met de procedure rondom de tot-stand-koming van de loonnormen, loonschalen etc. Heeft hij bij de tot-stand-koming daarvan als volwassen mens meer of minder mee kunnen spelen of is alles buiten hem om door "deskundigen" geregeld? Een ander aspect van deze paedagogische dimensie is of de man in het regelmatig toenemende loon een weerspiegeling beleefd van de toenemende verantwoordelijkheid die hij in zijn functie draagt.

Deze drie dimensies hangen samen met de drie niveaus van motivatie die wij onderkennen:

- een fysieke - het loon, waarmee datgene gekocht kan worden waarmee de mens zijn fysieke behoeften dekt (eten, kleden, huisvesting etc.)
- een psychische - een werkklimaat waarin men als mens kan "ademen". Dat betekent erkenning, menselijkheid, afwisseling etc.
- een geestelijke - ontwikkeling van de specifiek menselijke vermogens als oordeelsvermogen, creativiteit, doelgerichte samenwerking, improvisatie, verantwoordelijkheid etc.

Psychische behoeftes kunnen alleen met psychische middelen bevredigd worden. Erkenning kan alleen in vrijheid geschonken worden door iemand die vindt dat de ander die erkenning waard is. Ook menselijkheid kan men niet kopen of afdwingen.

Naarmate in de fysieke behoeftes de eerste verzadigingspunten bereikt worden valt het accent steeds meer op de psychische behoeftes.

Mensen die in de werkgemeenschap waarin zij werken deze psychische behoeftes niet op natuurlijke wijze bevredigd krijgen, hebben de neiging om in het bedrijf extra-status-gevoelig te worden (waarvoor het zeer moeilijk is met hen on-emotioneel over beloningsvragen te spreken) terwijl zij een deel van het loon gaan "misbruiken" om erkenning en status te kopen. Men hoeft het boek van Vance Packard "The status seekers" maar te lezen om te zien hoe veel loon besteed wordt voor schijnbevrediging van psychische behoeftes.

Het zelfde geldt voor de geestelijke behoeftes. Wanneer er in het werk en de eigen persoonlijkheid geen echte ontwikkeling meer

plaats vindt wordt de mens extra gevoelig voor loonsverhoging omdat hij daardoor toch het gevoel heeft dat er "vooruitgang" in zit. Ook zal hij het loon gaan misbruiken voor een soort materiële projectie van deze ontwikkelingsbehoefte (steeds verder van huis met vakantie, opklimmende automerken, etc.); ook daaraan beleeft hij een soort schijngevoel van vooruitgang.

Hiermee krijgt het loon een aantal disfuncties die de loonproblematiek onnodig compliceren. Wij zijn ervan overtuigd dat een bedrijf dat alle troeven zet op het langs psychische en geestelijke weg bevredigen van de dito behoeftes als "bij-effect" zal merken dat het loonprobleem in een totaal ander licht komt: minder emotioneel en redelijk bespreekbaar.

10. Werkmotivatie

We hebben zojuist enige niveaus van motivatie onderscheiden. Bij elk van deze drie kan men onderscheiden tussen "dissatisfiers" en "stimulators". Een dissatisfier is een factor die, niet in orde zijnde, ontevredenheid wekt en dus negatief werkt, terwijl dezelfde factor, in orde zijnde, als normaal beschouwd wordt, zodat er geen bijzondere werkstimulans van uit gaat. Een stimulator is een factor waar een positieve, stimulerende werking van uit gaat.

De ontwikkeling van de "economie van de armoede" naar een "economie van de overvloed" (Galbraith: "The Affluent Society") heeft de financiële prikkel sterk in werkzaamheid doen afnemen en deze met name van stimulator tot dissatisfier gemaakt.

Eerder in dit opstel betoogden wij dat het leeuwendeel van de productieverhoging bij invoering van tarieven bewerkt wordt doordat organisatorische en methodische sanering een aantal factoren opruimt die de werkers beletten hun normale tempo en werkstijl te manifesteren. Financiële prikkels zullen - als zij werken - de mensen zeker niet kunnen verleiden blijvend buiten hun schoenen te lopen.

Een bedrijfsleiding die bevreesd is dat bij het afschaffen van de tarieven de productie zal dalen, doet er goed aan, met de arbeiders samen een continue jacht te openen op alle organisatorische en methodische factoren die de werkers verhinderen hun normale werkteempo en werkstijl te manifesteren.

Het betrekken van de mensen (bv. door roulerende afdelingscommissies) in het voortdurend saneren, vernieuwen en kritisch bekijken van de eigen werkorganisatie is een uiterst werkzaam middel dat bovendien een niet onbelangrijk pedagogisch bijeffect heeft.

Ook het psychische motivatieniveau is bezig van stimulator tot dissatisfier te worden. Het rechtsgevoel en het besef hoe de verhoudingen tussen bazen en arbeiders, tussen zogenaamde hoofd- en handarbeiders eigenlijk zouden moeten zijn, maakt dat het gebrek aan waardering en belangstelling en de vaak schrijnende en volkomen ongerechtvaardigde discriminaties tussen bepaalde bedrijfs-

groeperingen, in toenemende mate een rem op de motivatie zullen zetten.

Een bedrijfsleiding, die bang is dat bij het afschaffen van de tarieven de productie zal dalen, doet er goed aan, met de arbeiders samen een continue jacht te openen op alle onrechtmatig discriminerende zaken. Deze lopen van koffieregelingen, carensdagen, "heren"- en "mannen"-w.c., tutoyeren, klokken, tot weeklonen en maandsalarissen en betalen van overwerk. Het is van groot belang dat men het aandurft het hele palet van ongelijkheden systematisch op te sporen, te onderzoeken op hun oorsprong, hun sociale functie en op de (politieke) mogelijkheid van afschaffen en de consequenties daarvan. Het resultaat mag zeker geen algehele nivellering zijn. Ongelijkheden blijven, als ze maar voor het rechtsgevoel van de betrokkenen reëel zijn. (Wat dit betreft merkt men bij arbeiders vaak een veel groter sociaal realisme dan bij zogenaamde intellectuelen).

Deze sanerende activiteiten hebben weinig zin als ze een uiterlijke zaak blijven. Parallel hiermee dient een verandering in de mentaliteit van de leiding plaats te vinden die er toe leidt dat men écht belangstelling en waardering voor de zogenaamde ondergeschikten heeft en die er toe leidt dat men ondanks alle hiërarchische en ontwikkelingsverschillen in puur menselijke aangelegenheden de bedrijfsgenoten als gelijken kan zien. Hier ligt een belangrijke taak voor de hoogste leiding waarover later meer.

Het geestelijke motivatieniveau zal meer en meer de dominerende rol van stimulator gaan spelen. De bedrijfsleiding die zoekt naar alternatieve prikkels zal vele troeven op deze kaart moeten zetten. Daarom hierover iets uitvoeriger.

Geestelijke motivatie loopt over de weg van de toenemende verantwoordelijkheid. Uiterlijke incentives moeten plaats maken voor een innerlijke drang tot prestaties. Hiervoor kan alleen de verantwoordelijkheid dienen.

Peter Drucker beschrijft in "The practice of management" vier middelen om tot het doel - de verantwoordelijke arbeider - te komen. Alle vier zijn noodzakelijk.

1. Zorgvuldige plaatsing, in overeenstemming met zijn (groeiende) capaciteiten. Hoewel wij geen gelegenheid hebben hier dieper op in te gaan, horen in dit chapter ook thuis:
 - promotie en carrière-beleid
 - roulatie
 - taakverruiming en werkstructurering (er zijn vele interessante voorbeelden waaruit blijkt dat met wat organisatorische phantasie ook op het laagste niveau taakcomposities zijn te maken die weer aantrekkelijke uitdagingen bevatten)
 - beoordeling (niet zo zeer in de zin of de man het afgelopen jaar goed of slecht heeft gewerkt en welke opslag hij krijgt, maar meer in de vorm van een algemeen gesprek over de man zijn mogelijkheden en ambities, over de verwachtingen die het bedrijf koestert en de mogelijkheden die het biedt etc.)

2. Duidelijke doelstellingen. De primaire doelstelling van een bedrijf ligt er buiten nl. bij de klant. Alle discussies over winst en continuïteit ten spijt blijft het bedrijf zijn bestaansrecht ontlenen aan het feit dat het behoeftes van klanten bevredigt.

Ieder mens die werkt wil de zin van zijn werk beleven. Als die zin niet duidelijk is in termen van bedrijfsdoelstellingen, maakt hij zelf de zin. Dan wordt de afdeling doel in zich zelf of het spel rondom de tarieven etc.

Een goede bedrijfsleiding motiveert zijn werkers door de afdelingsdoelen duidelijk te relateren aan het ondernemingsdoel. Uit afdelingsdoelen ontstaan groepstaken en individuele productienormen.

Het is van groot belang dat bij dit vertaalproces van doelen in taken, in normen de "belanghebbenden" ten nauwste betrokken zijn, zodat zij inzien waarom dit karwei over 2 dagen klaar moet zijn, dit nieuwe product over 2 maanden op de markt moet verschijnen, een bepaald productiequotum per week de deur uit moet, uitvalpercentages drastisch omlaag moeten, etc. etc.

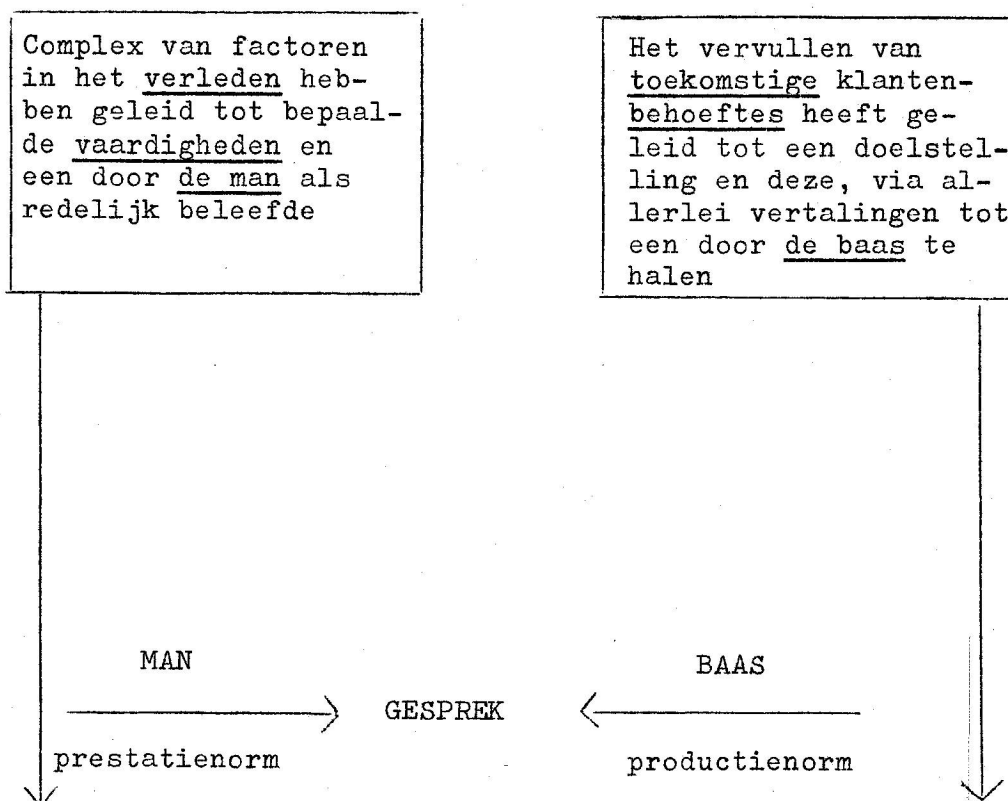
We komen hier op het wezenlijke verschil tussen uit bedrijfsdoelen afgeleide productienormen en uit een morele waardering afgeleide prestatienormen.

De bedrijfsdoelen en de daaruit vertaalde productienormen vinden hun herkomst bij de behoeftes van de klant. Deze behoeftes zijn door het management ontdekt, "operationeel" gemaakt, vertaald en uitgesplitst. Daaruit volgt een bepaalde normstelling voor een afdeling of een enkele arbeidsplaats.

Aan de andere kant zijn er mensen die als resultaat van het verleden (d.w.z. aanleg, opvoeding, milieu, opleiding, ervaring, teleurstellingen etc.) een bepaalde capaciteit, een bepaalde mate van motivatie etc. mee brengen. In eerste instantie kan alleen de mens zelf beoordelen of het werk onder of boven zijn niveau ligt of juist geschikt is, of hij zich ècht ingezet heeft of eigenlijk een beetje de lijn heeft getrokken. Wanneer in de loop van de tijd tussen hem en zijn chef een goede relatie ontstaat kan de chef hem helpen - indien daar aanleiding toe is - meer zelfcritiek te ontwikkelen, meer-eisend tegenover zichzelf te zijn en een hoger niveau van persoonlijk inzet na te streven. Wanneer een baas - of liever de arbeidsanalyst - zegt: "15 stuks per uur is hier de prestatienorm en aangezien jij er maar 13 hebt gemaakt heb je onder de maat gewerkt," dan is ten eerste de eis van 15/uur een abstracte, van de bedrijfsdoelstelling losgemaakte eis, terwijl de beoordeling van de prestatie van de man tegen de achtergrond van deze norm een moreel karakter draagt en innerlijke weerstand oproept.

Daarentegen heeft een productienorm die voor de man op begrijpelijke wijze samenhangt met een meer omvattende afdelings- of bedrijfsdoelstelling geen morele dimensie. Hij kan deze als een uitdaging opvatten, kan tot de conclusie komen dat hij daar geen dagtaak aan heeft of dat hij dat onmogelijk alleen aan kan.

Daarover is een gesprek met de baas mogelijk, mits het geld niet tussen hen staat.



3. Het derde middel dat Drucker noemt om tot een verantwoorde-lijke arbeider te komen is het verschaffen van alle inlichtingen die de arbeider nodig heeft voor zelfcontrole. Zelfcontrole is het sluitstuk van het gesprekspartner zijn in de normstelling en het gedelegeerd krijgen van bepaalde eigen beslissingsbevoegdheden.
4. Inschakelen bij activiteiten die zijn blik verruimen en leiders-qualiteiten oefenen. De bedrijfsgemeenschap produceert vele ta-ken die in dit verband van belang zijn (EHBO, kerstviering, vei-ligheidsbevordering, kantine, personeelsblad, commissies etc.)

11. Het mensenbeeld achter het alternatief

In het vorige opstel beschreven wij hoe aan veel van ons sociaal handelen en onze sociale instituties impliciet een 19e eeuwse ge-kleurde mensenbeeld ten grondslag ligt.

Dit mensenbeeld is niet geheel onwaar, het is echter sterk een-zijdig. De mens heeft nog hele andere aspecten in zijn wezen zo-als ijver, neiging tot samenwerking met anderen, bereidheid ver-antwoordelijkheid te dragen, vermogen om kleine eigen belangen terwille van een groter algemeen belang op zij te zetten etc.etc.

We kunnen dit aspect van zijn wezen naar voren roepen door er vertrouwen in te stellen.

We hebben hier te maken met een vicieuze cirkel die negatief en positief kan werken. Als ik ervan uit ga dat de mens lui is en met materiele prikkels tot activiteit gebracht moet worden en ik behandel hem zo dan zal hij daardoor steeds luier en geldgericht worden. Dit laatste neem ik waar en ik vind daarin bewijsmateriaal voor mijn uitgangsstelling.

Wanneer ik niet vertrouw dat de mensen uit zich zelf willen werken en ze voortdurend van buiten controleer, zullen ze zich ook als onvolwassenen gaan gedragen en proberen tussen de mazen van het controlenet door te slippen. In dit gedrag vind ik bewijsmateriaal voor mijn uitgangsstelling. Ik zal de controle nog strenger maken...

Op de achtergrond van maatregelen die zoeken naar alternatieven voor tarieven zal een positiever en realistischer mensenbeeld moeten staan. De mensen moeten dit aan de gestes en daden van de bedrijfsleiding kunnen merken.

Hoewel het oprecht schenken van vertrouwen soms verrassend snel de vertrouwenskracht bij de ander los maakt zullen we er toch rekening mee moeten houden dat de oude stereotype reacties nog enige tijd zullen naïjlen. Juist dan gaat het erom vol te houden en te laten zien dat het hier geen opportunisme maar een principiële koerswijziging betreft.

12. Financiële varianten

Contractverloning is een in de tijd uitgerekte tariefsysteem dat een aantal duidelijke voordelen heeft:

- grotere regelmatigheid van inkomen
- het geeft een loongarantie over een nog te leveren prestatie. Juist dit toekomstelement lijkt ons wezenlijk.
- het geld staat minder tussen arbeider en baas. Er is weer een redelijke basis voor gesprek over het werk.

De contractverloning is een bruikbaar doorgangsstation naar vast maandloon.

De ideeënbus is ontstaan uit de behoefte om een apart kanaal en een aparte stimulans voor ideeën te scheppen omdat de normale kanalen via de hiërarchie verstopt waren door prestige e.a. problemen. We kunnen dit surrogaat technisch vervolmaken, het blijft daarbij een surrogaat.

Bovendien accentueert de ideeënbus op zijn manier wederom de kloof in de organisatie. Het trekt een streep tussen twee groepen van mensen: van de ene groep wordt het normaal geacht dat zij over hun werk en het bedrijf nadenken. Hun ideeën worden niet betaald. De andere groep wordt - om het wat extreem te stellen - gehuurd om werk te doen. Denken zij daar creatief over na, kijken zij buiten de grenzen van hun eigen werk, dan wordt dat zo bijzonder geacht dat zij daar apart voor beloond krijgen.

Wanneer wij alle discriminerende factoren willen opruimen en alles wat de mensen geldgericht maakt en wat het geld tussen de mensen schuift willen vermijden dan zullen wij ook alternatieve wegen

moeten zoeken om alle medewerkers te betrekken in het zo hoog nodige proces van creatieve vernieuwing van binnen uit.

Productiviteitstoerekening, Scanlonplan, winstdeling etc.

De vele varianten die er in dit vlak bestaan hebben eigenlijk allemaal te maken met het laten delen van de medewerkers in de resultaten van grotere bedrijfsonderdelen. Variabel zijn daarbij de mate waarin deze resultaten beïnvloed kunnen worden (bij productiviteitstoerekeningssystemen een poging om de werkers alleen te laten delen in dat deel dat ze kunnen beïnvloeden, bij winstdeling een algehele deling zodat er nauwelijks relatie bestaat tussen de prestatie en de uitkering) alsmede de omvang van het bedrijfsonderdeel waar de uitkering betrekking op heeft (bij Scanlon klein, bij winstdeling groot).

De directe invloed van deze financiële prikkels op de prestatie is mogelijk nog minder dan bij het tarief. De uitkeringen worden na enige tijd als normaal beschouwd.

Wij hebben de indruk dat dit soort zaken het denken over het beloningsvraagstuk vertroebelt. Wij zeiden reeds eerder dat de beloning niet met de prestatie of het resultaat te maken heeft, dat elk voor zich zelf opeisen van de resultaten van zijn werk een zelfverzorgersmoment in onze op arbeidsverdeling gebaseerde economie binnendraagt dat deze huishouding ziek maakt. Beloning heeft te maken met het niveau van werk en het niveau van behoeftes dat bevredigd moet worden om dit niveau van werk te kunnen (blijven) doen.

Winstdeling c.a. is een rechtsvraag van een totaal andere orde. Ze heeft te maken met het eigendomsprobleem en met de vraag waaraan uiteindelijk de productiviteit van een bedrijf te danken is. Deze is te danken aan mensen die productief zijn in hun ideeën en wijze van werken (machines, organisatiemiddelen etc. zijn gestolde ideeën).

Hoewel wij er naar moeten streven het werk zo in te richten dat het de ontwikkeling van de mensen stimuleert, is het bedrijf toch een werkplaats waar productieve krachten verbruikt worden. In het algemene geestesleven van de samenleving om het bedrijf heen vindt de mens de bronnen waaruit hij zich weer "oplaadt". Kunst, wetenschap, religie, onderwijs, ontspanning, etc. etc. vormen de uiteindelijke bronnen van de menselijke productiviteit. Daarheen zou een groot deel van de winst als schenkingsgeld moeten vloeien. Daarmee zou dit geestesleven bevrijd kunnen worden uit de ongezonde greep van de staat. In plaats van het recht te hebben samen de "pot te delen" zouden de werknemers het recht kunnen hebben mee te spreken over de bestemming die dit schenkingsgeld het beste kan krijgen.

Verkapte loonsverhogingen in secundaire arbeidsvoorwaarden

Hoewel de krappe arbeidsmarkt het hele beloningsveld vertroebelt en met name in het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden veel zwart loon gelegaliseerd wordt, zou men toch als bedrijf een beleidslijn moeten vaststellen. Onder druk zal men tijdelijk wellicht moeten afwijken, maar dan weet men tenminste dat men afwijkt.

Als richtlijn zou men kunnen stellen dat men streeft naar vermindering van alles wat een onnatuurlijke binding tussen de man en het bedrijf veroorzaakt en wat de sociale verantwoordelijkheid van de schouders van een volwassen mens afneemt.

Wij achten het een voor het bedrijf en de man ongezonde situatie als een man, die op zijn werk is uitgekeken, zich niet thuis voelt in het bedrijf of om welke redenen dan ook van werkkring zou willen veranderen in zijn besluitvorming beïnvloed wordt door gunstige pensioenregelingen, voordelige dienstautofaciliteiten, kledingvergoedingen die niet direct met het werk te maken hebben, gratis vacantie-kinderkampen etc. etc.

Een bedrijf behoort de volwassenwording van zijn medewerkers te stimuleren door niet van de wieg tot het graf voor hem te zorgen.

Het salaris moet zo zijn dat de man buiten het bedrijf op eigen initiatief genoemde behoeftes kan bevredigen.

Locale, regionale, provinciale of nationale initiatieven op bovengenoemde en vele andere gebieden kunnen natuurlijk door het schenkingsgeld uit de bedrijven ondersteund worden.

Toeslagen, inhoudingen, vergoedingen etc.

In veel bedrijven zucht de loonadministratie onder een toenemend aantal codes op het loonstrookje, zoals b.v. voor:

- toeslag voor het werken onder zeer hinderlijke omstandigheden
- toeslag voor gevaarlijk werk
- toeslag voor werkzaamheden die onmiddellijk voor de aanvang en/of na het beëindigen van de werktijd verricht worden
- toeslag op het loon voor toezicht
- vergoeding verzuim specialist, tandarts
- vergoeding reisverzuim (bus te laat)
- toeslag bij werkhervatting na verzuim wegens ziekte
- betaling verzuim Mater Amabilis school etc.
- boete etc. etc.

Het is bekend dat juist bij uurloners deze steeds verdergaande differentiatie in toeslagen, inhoudingen, vergoedingen etc. optreedt. Bij employeés met vast maandsalaris speelt dit alles nauwelijks een rol. Hierin schuilt een stuk te saneren discriminatie. Door het openen van talloze subtiele vergoedingsregelingen roept men ook een stroom van vragen om vergoedingen op. Al deze zaken hebben de neiging à la Parkinson in de differentiatie te gaan en tot perfectionisme te leiden. Men komt er mee in een moeras van precedënten en arbitraire zaken.

13. Beloningsbeleid als directiebeleid

We hebben in het voorgaande gezien dat het beloningsgebied geenszins een geïsoleerde zaak is. Het heeft te maken met personeelsbeleid, met opleidingsbeleid, met de organisatie en de commercie, met leiding geven en interne controle.

Daaruit zijn drie conclusies te trekken welke richting men ook denkt in te slaan na het verlaten van de tarieven.

1. Wat de leiding doet op dit gebied moet beleidskarakter dragen. Elk opportunisme is hier fataal. Het beleid moet formuleerbaar zijn en in discussies op alle niveaus tot leven worden gebracht.
2. Het beloningsbeleid moet consistent zijn met de ideeën die de leiding koestert t.a.v. andere facetten van het bedrijfsgebeuren.
3. Het beloningsbeleid moet als onderdeel van het personeelsbeleid een directie-aangelegenheid zijn. Het is een anachronisme dat in vele bedrijven, waar steeds meer het personeelsprobleem een bottle-neck vormt en de existentie van de onderneming in gevaar brengt, personeelsaangelegenheden nauwelijks directie-belangstelling hebben. Men heeft een personeelschef voor het uitvoerende werk. Deze staat bv. onder een technisch directeur. Er wordt op dit gebied een ontstellend dilettantisme bedreven. Het betreft hier een vakgebied dat op het hoogste niveau studie, tijd en aandacht verlangt en een zorgvuldige integratie in het hele bedrijfsgebeuren!

14. Experimenteren in het sociale

In het beloningsvlak is men sterk gebonden aan normen en invloeden buiten het bedrijf. Wil men nieuwe wegen inslaan m.b.t. de opleiding of de organisatie dan heeft men binnenshuis nog een redelijke bewegingsvrijheid.

In het beloningsvlak is die aanzienlijk kleiner, zo zelfs, dat velen daaruit concluderen dat er helemaal niets te doen valt. Men zit immers aan handen (rijksbemiddelaars) en voeten (vakbonden) gebonden!

In zo een situatie is alleen beweging te brengen wanneer men bewust experimenteer-ruimte schept. Men moet dan zijn plannen aan de betreffende groeperingen voorleggen, een zorgvuldige rapportage verzorgen, en de mogelijke consequenties van te voren doorspreken.

Waar overal in Holland gezocht wordt naar nieuwe vormen en normen van beloning is een dergelijke ruimte voor een sociaal experiment zeker te creëren door een bedrijf dat echt iets wil.

15. Geen systeem maar een weg Geen oplossing maar een doelstelling

Wanneer men zegt wel van het tariefbeloningssysteem af te willen mits er een ander systeem is, betekent dat dat men eigenlijk niet bereid is een wezenlijk nieuwe weg in te slaan. Elk systeem betekent in feite een mechanisme dat buiten de mens om werkt, een automatisme waar de mens innerlijk geen deel aan hoeft te hebben.

Het enige wat momenteel in het sociale veld constructieve veranderingen teweeg brengt is het inslaan van een weg waarbij men zich zelf inzet, waarbij men zelf worstelt om een nieuw mensenbeeld, om het overbruggen van een sociale kloof, om het vertrouwen schenken, om het ontmoeten op basis van gelijkheid. Dan zoekt men niet naar een nieuw systeem, maar gaat met de betrokkenen samen een weg. Dan gaat het niet om het invoeren van klaar gemaakte oplossingen, maar om het zoeken van sociale vormen als stations in de richting van een gemeenschappelijk doel.

Als eerste stap lijkt ons een periode waarbij alles bij het oude

blijft, maar in de meest verschillende combinaties (horizontaal, verticaal, diagonaal, ondernemingsraad, commissies etc.) gepraat wordt over deze materie. Er moet een duidelijk beeld zijn bij iedereen in welke richting de leiding een proces van "social change" in beweging wil zetten, welke motieven zij daarbij heeft en waarom de tarieven belemmeringen op die weg vormen.

Daarna moeten er concrete plannen worden uitgewerkt hoe de beloning er uit zal zien als de tarieven afgeschaft worden. Bv. eerst vast weekloon, daarna vast maandloon; of een tussenstap van contractverloning. Ook praktische vragen van overurenbetaling etc. moeten besproken worden. Alles wat beloningskarakter heeft kan successievelijk op de helling worden gezet en kritisch bekeken worden tegen de achtergrond van de gestelde doelen. Daaruit volgen concrete suggesties voor nieuwe regelingen. *

Een andere opdracht voor studie- en discussiegroepen is het zoeken naar nieuwe wegen van normstelling en productiviteitsbewaking. Over al deze thema's is in dit opstel uitvoerig gesproken.

Kort gezegd komt de hele procedure hierop neer dat de inhoud van dit opstel gedurende bv. een jaar studie- en discussiemateriaal vormt voor vele geledingen uit het bedrijf en dat uit deze groeperingen suggesties komen voor nieuwe wegen en regelingen. Deze suggesties worden in opwaartse richting gebundeld en worden tenslotte aan de top samengevoegd tot een concreet plan van actie, dat bv. in drie jaar tijd stap voor stap een stuk sanering en nieuwbouw tot stand brengt in de betrokken facetten van het bedrijfsgebeuren. Zoals eigenlijk met alles moet het stellen van de nieuwe doelen en met het persoonlijk enthousiasme daarop richten van de mensen van de leiding uitgaan en in neerwaartse richting de hiërarchie doordringen, terwijl het vinden van de adequate vormen iets is waarbij de mensen zelf in hoge mate actief moeten worden en wat als suggesties in opwaartse richting de top bereikt.

Dit alles kost veel tijd, veel persoonlijke inzet en veel aandacht van de leiding. Er is geen alternatief. Het is het directe gevolg van een fundamenteel democratiseringsproces dat tot in de bedrijven doorwerkt en dat in zekere zin door de bedrijven zelf, nl. door de snel stijgende welvaart, in gang is gezet. Het enige wat management rest is alles in het werk te stellen om rijpere, verantwoorde en volwassen gesprekspartners te krijgen...

* Daar dit opstel het focus tariefbeloning heeft is hier niet ingegaan op het probleem van de grondslag voor de basislonen, de loonklassen, de jeugdschalen, leeftijdsgroepen etc. Daaraan zou een aparte beschouwing gewijd moeten worden.