

Kennisvernietiging voor niemand een goede zaak

Waar vijf jaar geleden de bomen nog tot de hemel groeiden, staan de kranten nu vol slecht nieuws over de computerindustrie. De ene afslanking is nog niet doorgevoerd of de andere wordt al aangekondigd. Door de onrust wordt niet efficiënt gewerkt en door het vertrek van oudere werknemers gaat veel kennis verloren. Voor onze maatschappij als geheel moet dat rampzalig zijn.

Het gaat daarbij niet alleen over afslankingen, maar ook over fusies die afslankingen noodzakelijk maken. De reden voor herstructureren is steeds dat het bedrijf zich moet aanpassen aan veranderde marktomstandigheden. Maar voor zo'n aanpassing kun je natuurlijk met wat goede wil gewoon gaan samenwerken; een strategische alliantie vormen, zoals dat tegenwoordig heet. Fusies vormen vaak het excuus om mensen te ontslaan. Ze zijn zeker niet bedoeld om efficiënter te werken, want na een fusie duurt het jaren voordat een organisatie zijn draai weer gevonden heeft.

Is het omdat ik wat ouder ben, dat ik het gevoel heb dat er binnen bedrijven steeds meer gereorganiseerd en veranderd wordt? Ik spreek nogal eens oudere werknemers en dan hoor ik: "De eerste vijftien jaar had ik twee verschillende managers, de afgelopen drie jaar een stuk of vijftien." Dan kun je met de beste wil van de wereld niet efficiënt werken. Ook binnen een afdeling geldt dat het vele maanden duurt voordat iemand productief wordt. In de computerwereld heb je na een (meestal korte) cursus veel tijd nodig om het gereedschap of een toepassing werkelijk in de vingers te krijgen. Voor een manager in die wereld geldt dit waarschijnlijk nog sterker en duurt het minstens een half jaar om te leren begrijpen wat er werkelijk speelt op een nieuwe afdeling.

Waarom toch steeds veranderen? De top van organisaties blijft schuiven met mensen, of het niets kost. Alsof een manager zo maar een manager is, die als universele robot overal zonder meer ingezet kan worden. Alsof een specialist zo maar aan het werk kan worden gezet.

Worden die reorganisaties alleen als excuus gebruikt, om te laten zien dat er actie is ondernomen om een afwijking van het plan te corrigeren? Het resultaat is vaak desastreus, vooral als het reorganiseren snel en vaak herhaald wordt. Af en toe bekruipt mij het angstige vermoeden dat door al die reorganisaties managers steeds minder goed weten wat zij nu eigenlijk zouden moeten doen en medewerkers steeds minder effectief werken. Daardoor ontstaat een neerwaartse spiraal. Pure speculatie, maar misschien is die spiraal wel de grondoorzaak voor de huidige economische crisis. Het zou erg tragisch zijn als de huidige ellende veroorzaakt wordt door steeds nieuwe schijnoplossingen.

Daar komt bij dat op dit moment steeds minder mensen steeds productiever moeten worden om steeds meer gepensioneerden, werklozen en arbeidsongeschikten van de nodige middelen te voorzien. Fred Brooks heeft in 1974 een boekje geschreven over de mythische manmaanden. Ook in die tijd kwam software vrijwel altijd te laat klaar. Het management vroeg dan vrijwel altijd meer mensen. Brooks toonde aan dat je beter met minder mensen kon werken: dan verspil je minder tijd aan coördineren, vergaderen en het trainen van

nieuwelingen, die niets kunnen bijdragen voordat het project is beëindigd. Zouden de advocaten van de afslankingen het advies van Brooks ter harte nemen? Ik betwijfel het! Bovendien is het advies van Brooks niet van toepassing op de eerder geschetste neerwaartse spiraal. Brooks ging uit van ervaren mensen, die belemmerd werden door nieuwkomers. Als mijn gevoel juist is, zijn er door alle veranderingen nauwelijks meer ervaren mensen. Managers noch medewerkers hebben de tijd gekregen om ervaring op te doen. Willen we dat doorbreken, dan moeten we zorgen dat ervaring behouden blijft dus niet afslanken. Bij het horen van de bedragen waarmee sommige mensen 'vrijwillig' een bedrijf verlaten, bekruipt je het gevoel dat het misschien wel beter voor het bedrijf was geweest om hen in dienst te houden en op een goede plaats in te zetten.

Ik heb zelf weinig recht van spreken, want ik heb dankbaar gebruik gemaakt van de mogelijkheid mijn werkgever te verlaten om op mijn 57^e een nieuw vrij leven te beginnen. Het is ook goed dat jonge mensen voor de broodnodige verjonging zorgen. Maar ik heb het idee dat het zo langzamerhand ernstig uit de hand loopt, dat er een ontstellend grote kennisvernietiging plaatsvindt; en dat lijkt me voor niemand een goede zaak. Zou het in plaats daarvan niet beter zijn om allemaal wat minder geld in handen te krijgen en meer mensen te laten werken? Het ziet ernaar uit dat zelfs in dit verkiezingsjaar allerlei sociale zekerheden op de helling gaan. Misschien zouden we die kunnen inruilen voor wat werkzekerheden.

Er is heus werk genoeg. Het sprookje dat computers werk overbodig maken, is echt achterhaald. Computers veranderen wel het werk van mensen, maar maken het niet overbodig. Als er in een winkel weinig klanten komen en de omzet vermindert, moet je harder gaan werken en met nieuwe initiatieven komen ... en met minder geld genoegen nemen. Je moet niet minder gaan werken: eerder zes dan vier dagen in de week. En je moet de ervaren mensen behouden. Maar weet men na alle reorganisaties nog wel wie de goede mensen zijn?

Hein van Steenis (Computable 15 april 1994)