

Vormen van bedrijfsvoering in het Rijksmuseum

Van 1888 tot in 1953 werd in het Rijksmuseum een 'Dienstorderboek' bijgehouden. Uit de in dit boek opgenomen dienstorders en bekendmakingen valt duidelijk af te leiden hoe de bedrijfsvoering in het Rijksmuseum vrijwel gelijke tred houdt met de zich wijzigende opvattingen in het bedrijfsleven. In de beginjaren van deze eeuw is de bedrijfsvoering in het museum autocratisch, volgens streng hiërarchische opvattingen opgezet; volkomen in overeenstemming met de grondgedachte van het toen door technici en economen verheerlijkte systeem van *scientific management*. In feite stelde dit systeem dat de mens van nature lui is en een afkeer heeft van werken; dat hij niet wil en zelfs niet kan meedenken; dat alles veel te ingewikkeld is om het aan het lagere niveau over te laten en dat de werkuitvoerenden toch alleen maar geïnteresseerd zijn in geld.

Deze feodale opvattingen hebben in het Rijksmuseum geheerst tot aan 1940. Het dienstorderboek van die jaren staat vol met imperatieve orders, met, in het openbaar bekend te maken, boetes en berispingen wegens gemaakte fouten en verzuimen, doch ook met voor te lezen tevredenheidsbetuigingen, al dan niet vergezeld van een paar dagen extra verlof. Autocratisch paternalisme in topvorm.

Na de tweede wereldoorlog komt de z.g. *Human relations* richting in trek, warm aanbevolen vooral door sociologen en psychologen, nadat zij hebben ontdekt dat er binnen de formele organisatie een informele structuur bestaat, gevormd door kleine groepen met een dagelijks onderling contact. De economen ontdekken op hun beurt dat als de sfeer in deze groepen goed is dit de productiviteit ten goede komt. Men ziet dan in dat de mens wel degelijk graag werkt – uiteraard tegen beloning – maar dat de bevrediging van zijn zelfrespect, het gevoel 'erbij te horen' en zijn behoefte aan waardering minstens zo belangrijk zijn. De mens blijkt zijn werk beter te verrichten als hem een gevoel van verantwoordelijkheid wordt gegeven. Velen blijken daardoor vindingrijkheid, verbeeldingskracht en initiatief te ontwikkelen.

De van oorsprong autocratische bedrijfsvoering begint, tijdens de hoofddirectie van die jaren, te wijken voor een vorm van diplomatiek leiding geven door te overtuigen en een motivatie voor samenwerking te geven; door als het ware de genomen beslissing 'te verkopen' aan degenen die hem moeten uitvoeren.

Doordat de formele leiding van het museum een sfeer weet te scheppen die daarvoor ontvankelijk is blijkt het effectief functioneren van de museumorganisatie door de groepssamenhang te worden gedragen. De verhouding tussen leiding en medewerkers verbetert hierdoor.

Van wezenlijke inspraak blijkt echter nog niets. Het duurt tot de jaren zestig voor er een adviescommissie in het leven wordt geroepen om ten aanzien van het beleid in de bedrijfsvoering te adviseren en tot 1970 eer er een Dienstcommissie wordt geïnstalleerd die voor de belangen van het personeel zal spreken. Met het instellen van deze commissies is het patroon van de bedrijfsvoering overgegaan in het z.g. consultatieve systeem.

Onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen is het personeel zelfbewuster en van hoger niveau geworden dan in de voorbije jaren het geval was. Ook het soort mensen verandert: geen gepensioneerde militairen, politieambtenaren en brandweerpersoneel meer, maar veel kleine zelfstandigen gaan de lagere functies bezetten. De gemiddelde leeftijd van het bewakend personeel wordt lager.

Deze persoonlijkheidsontwikkeling en grotere zelfbewustheid hebben echter een effect naar twee zijden: enerzijds de mogelijkheid tot een beter gebruik van persoonlijke kwaliteiten; anderzijds een vergrote kans op frustratie en ontevredenheid bij hen die werk van een voor hen te laag niveau moeten verrichten.

Het dimensionaal tegemoetreden van dit probleem is de grondgedachte van de z.g. flexibele bedrijfsvoering, die hier op neer komt dat, afhankelijk van de situatie en de betreffende personen van bovenaf een opgedrongen oplossing wordt gegeven in de vorm van een strakke opdracht, in andere

Pagina uit 'Dienstorderboek' van het Rijksmuseum,
Amsterdam.

gevallen een minder gestructureerde opdracht, waarin plaats is voor eigen initiatief en zelfstandig handelen. De motivatie, initiatieven en het improvisatievermogen van de informele organisatie blijken van betekenis te zijn voor effectief optreden, in het bijzonder als er zich onvoorziene en uitzonderlijke omstandigheden voordoen. Het is dus van belang voor de flexibele bedrijfsvoering dat deze informele structuren worden onderkend en zodanig benut dat er een goed samenspel tot stand komt tussen de formele en de informele organisatie, met als doel de persoonlijke capaciteiten te benutten om de functionering van het museum te verbeteren, met andere woorden door de harmonisatie na te streven

van de dienstbelangen met het persoonlijk belang.

Het tegemoetkomen aan de sociale behoeften van de mens is uit dien hoofde een belangrijk aspect geworden van de bedrijfsvoering, omdat niet alleen kennis en kunde voldoende zijn voor het goed functioneren van het museumbedrijf, doch daarnaast de bereidheid tot persoonlijke inzet even noodzakelijk is. Zo is de situatie anno 1975. De toekomst zal leren hoe, op de weg naar een verdere democratisering, de flexibele bedrijfsvoering zich zal ontwikkelen.

G. H. H. SCHRÖDER

29 Feb 1924.

De Hoofd-Directeur van 't Rijks-Museum
Maak de Opzichte met een
boete van een gulden.

Plichtsverzuim door het verrichten
van handelingen ontoelaatbaar in
de Halen.

(Het smiten van de neus met de
vingers en het resultaat daarvan
dipponeren in en voor een
vastenwisk afgesloten radiator
voor Centrale verwarming.)

De boete afgedragen
aan Hoofd-Directeur
= 1-4-24

M. J. J.

J. J. J.

Negatieven-berging van de Fotodienst van het Rijks-
museum, Amsterdam.