

<i>Mededeling van het N.I.v.E. inzake Cursus Moderne Bedrijfsorganisatie</i> (Announcement of N.I.v.E. on Course Modern Business Organization)	blz. 385
<i>Repertorium van tijdschriftliteratuur op het gebied van accountancy en bedrijfshuishoudkunde</i>	blz. 386
(Literature abstracts from periodicals in the field of accountancy and business economics)	

INDRUKKEN VAN EEN STUDIEREIS DOOR DE VERENIGDE STATEN

door Prof. Dr H. J. van der Schroeff

In het begin van dit jaar maakte ik deel uit van een internationaal productivity-team in E.C.A. kader, dat een bezoek bracht aan de U.S.A. om zich op de hoogte te stellen van de aldaar toegepaste methoden t.a.v. „cost accounting procedures and managerial control”. Het team bestond uit vertegenwoordigers van elf Europese landen, t.w. Griekenland, Turkije, Frankrijk, België, Luxemburg, Nederland, Engeland, Ierland, Denemarken, Noorwegen en Zweden. Nederland was in het team met vier leden vertegenwoordigd. De reis hield in een „general survey” in het Oostelijke industriegebied, waarbij een groot aantal bedrijven werd bezocht. Het startpunt was New York, achtereenvolgens werden bezocht Cleveland, Detroit, Chicago, St. Louis, Cincinnati, Dayton, Pittsburgh, Washington, Philadelphia en terug naar New York.

De uitkomsten van dit onderzoek zullen worden gepubliceerd in een officieel rapport, dat binnenkort door het team zal worden uitgebracht, terwijl de Nederlandse delegatie zich voorstelt na het verschijnen van dit rapport haar bevindingen, speciaal getoetst aan Nederlandse verhoudingen, op schrift te stellen. In afwachting van hetgeen op vakgebied zal worden gepubliceerd, bereikte mij het verzoek iets omtrent mijn indrukken van de reis te willen mededelen. Ter voldoening aan dit verzoek schreef ik onderstaande schets, opgesteld aan de hand van aantekeningen voor enige voordrachten, welke ik in de afgelopen maanden voor verschillende gezelschappen hield.

Ik wil beginnen met de eindindruk. Gezegd kan worden, dat wij — ik heb daarbij de Nederlandse delegatie op het oog — gedurende onze reis veel hebben geleerd, maar om openhartig te zijn moet er aan worden toegevoegd, dat wij de indruk hebben gekregen, dat de Amerikanen op het gebied van de kostprijsberekening nog het een en ander van ons kunnen leren. Wellicht kan het zo worden geformuleerd, dat wij in Nederland op het gebied van de analyse verder zijn, maar dat de Amerikanen wat betreft de practische toepassing ons vooruit zijn. Mijn indruk van de reis kan in één zin worden weergegeven: wij doen in Nederland meer aan „cost accounting”, de Amerikanen doen er meer *mee*!

Behalve met veel bedrijven, heb ik ook gelegenheid gehad contact op te nemen met collega's der Amerikaanse Universiteiten, waarbij ik na zoveel jaren weer eens op de collegebanken heb gezeten. De indruk, die ik daarbij heb opgedaan is, dat de Amerikanen en wij uitersten zijn. Wij zijn meer analytisch; onze studie is erop gericht in het bijzondere het algemene te onderkennen. De Amerikanen daarentegen zien steeds naar het specifieke geval. Hun beschouwingswijze is pragmatisch, kaleidos-

copisch en in sterke mate descriptief; de werkwijze is daarbij zuiver empirisch. Belangrijk is alleen „how to do it”, de vraag „waarom” wordt beantwoord met een verwijzing naar de practijk, waar een bepaalde werkwijze met succes wordt toegepast. Deze wijze van behandeling draagt het karakter van een kunstleer. Boeiend daarin is de rijke ervaring, welke in deze leer is vastgelegd; teleurstellend is het gemis aan een analyse. Al ben ik niet blind voor de bezwaren van de theoretisch analytische beschouwingen, ik zou onze methode niet voor de Amerikaanse willen ruilen. Het zou echter een voordeel zijn voor onze wijze van beoefening van het vak indien wij ons meer rekenschap gaven dan tot nu toe het geval is van het „to know how”. Van de werkelijkheidszin van de Amerikanen kunnen wij nog leren!

In de hier volgende schets wil ik 3 centrale thema's bespreken:

- 1e. het onderzoek naar de factoren, welke bepalend zijn voor de productiviteit in Amerika in vergelijking met Europa,
- 2e. „the philosophy of American business”,
- 3e. enige psychologische aspecten van de verhouding tussen leiding en uitvoering.

1e. *Onderzoek naar de productiviteit in de Verenigde Staten*

De productiviteit van de U.S.A. is groter dan die in de verschillende landen van Europa. De cijfers, die door de verschillende internationale bureaux van Statistiek zijn gepubliceerd laten hieromtrent geen twijfel, ook indien men enigermate sceptisch staat tegenover de betrouwbaarheid van deze cijfers. Productiviteit is één van deze veel gebruikte woorden, welke vaak verkeerd worden geïnterpreteerd. Zo moet allereerst ervoor gewaarschuwd worden, dat productiviteit en efficiëntie niet met elkander worden verward. Hogere efficiëntie leidt weliswaar tot grotere productiviteit, doch dit laatste behoeft niet steeds het resultaat te zijn van grotere efficiëntie. Behalve de efficiëntie zijn er andere factoren, die de productiviteit in belangrijke mate beheersen. Zelfs wanneer de efficiëntie in de productie in Europa op hetzelfde niveau zou staan als in de Verenigde Staten zou nog de productiviteit daar groter zijn. Daarbij valt onder productiviteit te verstaan de nationale productie (national output) in relatie tot het aantal werkers.

Bij de economische factoren, die de productiviteit in Amerika in gunstige zin hebben beïnvloed moeten achtereenvolgens worden genoemd: de grote omvang van de productie, de structuur van het bedrijfsleven en de grote kapitaalinvestering per arbeider. Deze 3 factoren staan niet los van elkander; zij hebben elkander beïnvloed en versterkt.

Het eerste punt van belang, waarop moet worden gewezen is de grote omvang van de „home market”. Amerika is één enorme, ongedeelde markt van 160 miljoen inwoners, wier behoeften bij Europa vergeleken minder gedifferentieerd zijn. Hier treft men geen deelmarkten aan met sterke nationale invloeden, beheerst door traditie, historie, cultuur en taal. In tegenstelling met Europa met zijn vele belemmeringen zoals contingenteringen, douane- en deviezenbarrières, heeft Amerika intern volkomen vrijhandel (wat niet betekent, dat de U.S.A. naar buiten „free trade” heeft). Het leeuwenaandeel van de productie is voor eigen consumptie bestemd; slechts 8 % wordt geëxporteerd. Een en ander houdt in, dat de Amerikaanse industrie de productie heeft voor een zeer groot eigen consumptiegebied, die de gunstige voorwaarden geschapen heeft voor „large scale production” met alle economische voordelen van dien. De grote

natuurlijke rijkdommen van het land, de grote ongedeelde markt, een groeiende bevolking, de ontsluiting van nieuwe gebieden, hebben gunstige voorwaarden voor de ontwikkeling van de industrie geschapen.

De structuur van het Amerikaanse bedrijfsleven draagt 2 specifieke kenmerken: de standaardisatie en de specialisatie, welke beide sterk kostenverlagend werken. Specialisatie werkt vernauwend op de markt, hetgeen voor de Europese verhoudingen een sterke beperking van de toepassing van de specialisatie inhoudt. De grote omvang van de bedrijven echter in Amerika doet de voordelen van de specialisatie tot hun recht komen. Deze voordelen worden versterkt door een ver doorgevoerde standaardisatie en typisatie, hetgeen de gunstige mogelijkheden schept voor de „assembling” productie. De differentiatie is daarbij verder voortgeschreden dan in Europa in het algemeen het geval is. Komt integratie aan de ene zijde voor, men ziet er niet tegen op om onderdelen van anderen, zelfs van zijn concurrenten, te betrekken indien deze in staat zijn om het betreffende onderdeel goedkoper of beter te maken. Hoe zeer verschillen deze structuren van de Nederlandse; uit hetgeen Amerika ons te zien geeft op het gebied van de standaardisatie valt veel lering te trekken.

Zo in het bovenstaande over de specialisatie is gesproken, dient toch te worden opgemerkt, dat de structuur van de grote concerns het karakter draagt van een parallelisatie. Hierin moet men geen tegenstelling zien. De bedrijven vallen uiteen in een aantal „divisions”, die elk weer zijn onderverdeeld in „plants”, welke gespecialiseerd zijn of soms gedifferentieerde onderdelen vormen van het bedrijf. De divisions vormen gesloten eenheden onder een plaatselijke directie met grote bevoegdheden en ieder met een eigen stafapparaat. Boven deze gespecialiseerde bedrijven staat de top-management, al evenzeer met een groot staf-apparaat. De top grijpt in het algemeen niet in in de division leiding, maar deze bepaalt de „general policy”, in 3 richtingen: naar de markt in een vergaande marktanalyse, naar de research en naar de algemene bedrijfspolitiek. Daarbij wordt gelet op de voordelen van het bedrijf als geheel. In verband met de research wordt opgemerkt, dat licenties een grote rol spelen. In één van de bedrijven vormt de research een zelfstandige division, die als inkomstenbron de licenties heeft. De opbrengst daarvan is zo hoog, dat de gehele kosten van de research daaruit bestreden kunnen worden!

Een niet minder belangrijk punt voor de verklaring van de grote productiviteit van Amerika is de kapitaalinvestering per arbeider. De arbeider heeft een belangrijk productie-apparaat tot zijn beschikking en kan daardoor een grote „output” bereiken (wat intussen niets zegt omtrent de efficiëntie!). In de laatste jaren zijn in de Verenigde Staten enorme bedragen geïnvesteerd. Een Amerikaanse econoom, die van de Europese toestanden op de hoogte is drukte het verschil in opvatting treffend uit door te zeggen, dat de Europese economie beheerst wordt door de geest van „fear for changes”, terwijl de Amerikaanse economie gekenschetst kan worden als een „dynamic economy”. Ter verdediging van Europa kan evenwel worden aangevoerd, dat „het duur is om arm te zijn”. Sprekende over dit thema komt mij het bijbelwoord voor de geest: „wie heeft dien zal gegeven worden, en hij zal overvloedig hebben; maar van dengene die niet heeft, van dien zal genomen worden ook wat hij heeft”.

Amerika huldigt het principe „take your risks” om grote winsten te maken, maar durft ook verliezen aan, hetgeen mogelijk is door de enorm grote economische weerstand. De instelling is: spaar geen dollar als ge kans hebt dat deze in duizendvoud terugkomt, waarbij de massa een geweldige coëfficiënt biedt.

Dit alles zijn verhoudingen, waarmede Europa zich niet kan vergelijken. Bij de beoordeling echter moet men niet blind zijn voor de gevaren van het Amerikaanse systeem, waarbij inzonderheid te wijzen valt op de geweldige omvang van het afbetalingssysteem. Om de potentiële markt te vergroten wordt alom het afbetalingssysteem gehanteerd. De uitstaande bedragen belopen fantastische cijfers, waarover de Amerikanen bezorgd beginnen te worden. Het is gewoonte geworden om alle grote verbruiksvoorwerpen op crediet te kopen. Refrigerator, radio, televisie-apparaat, de inrichting voor de keuken (een „fabriek” vergeleken met onze Hollandse keuken!), dit alles koopt men op crediet. Toen ik mij kritisch over dit stelsel uitliet kreeg ik ten antwoord: „gij slaat de bijl aan de wortel van ons industriële systeem, als men eenmaal gekocht heeft *moet* men wel sparen”. Daartegenover valt op te merken, dat men in het afbetalings-systeem niet alleen de \$ van vandaag, maar ook van morgen uitgeeft; men anticipeert op een toekomstig inkomen. Dit bergt grote gevaren in zich bij een oplopend prijsniveau. De werking is als die van een schaar, waarvan beide bladen knippen: stijging van het prijsniveau enerzijds, verhoging van de belastingdruk anderzijds, verkleint de koopkracht, waarbij het afbetalingssysteem fatale gevolgen hebben. Dit systeem is dan ook één van de dingen, waarin wij Amerika niet moeten volgen.

2e. „*The philosophy of American business*”

De indruk, welke ik tijdens mijn reis heb opgedaan is, dat de grote productiviteit van de U.S.A. voor een belangrijk deel gestimuleerd is, door wat men zou kunnen noemen: „the philosophy of American business”. De Amerikanen spreken graag over hun „philosophy”. Deze term heeft een minder zwaarwichtige betekenis dan bij ons en wordt in de praktijk van het bedrijfsleven gebruikt, ook daar waar men geheel geen wijsgerige bedoelingen heeft. Het is een verzameling van „slogans”, die een zekere levenswijsheid, levensregel, dan wel zakelijke instelling inhouden. De Amerikaanse „philosophy” moge geen theoretisch of gefundeerde leerstelling inhouden, zij draagt vaak een levenservaring in zich, die tot nadenken stemt.

Eén van de belangrijkste punten in de Amerikaanse „philosophy” (het woord kan niet letterlijk worden vertaald) is de nuchtere waarheid, dat het loonniveau de koopkracht bepaalt. Hierin is terug te vinden de uitspraak van Henry Ford van jaren geleden, dat het van belang is de lonen van de arbeiders te verhogen, aangezien deze tevens de consumenten vormen. Hoge lonen betekenen grotere welvaart, mits deze hogere lonen betaald worden voor een grotere productie. Deze gedachte leidt tot de „philosophy: „verhoog de lonen, maar zorg er voor tezelfder tijd de efficiëntie van de arbeid te vergroten, om aldus de optredende kostenverhoging te compenseren”. Hetgeen ik omtrent de efficiëntieverhoging heb kunnen horen en waarnemen heeft een diepe indruk nagelaten.

Een ander belangrijk punt van de Amerikaanse „philosophy” ligt besloten in de pakkende slogan: „try to make a product that people wants at a price they can pay”. Daarvoor begint de Amerikaanse bedrijfspolitiek met een uitgebreid marktonderzoek om de potentiële markt te leren kennen. Men tracht de artikelen te produceren overeenkomstig het doelmatig gebruik, dat daarvan kan worden gemaakt. Als een artikel slechts korte tijd wordt gebruikt moet men geen onnodige kosten besteden aan een langere levensduur. Als men weet, dat de afnemers gaarne na korte tijd het artikel willen vervangen moet men geen artikelen maken, welke jaren meegaan.

Een typisch voorbeeld van Amerikaanse bedrijfspolitiek is dat van de fabricage van peniciline. Aanvankelijk was dit een laboratoriumproduct, dat in geringe hoeveelheid werd geproduceerd, waardoor de prijs zeer hoog was. Toen men tot het inzicht kwam, dat dit een belangrijk product was, werd dit tot een object van industriële productie. Bij het systeem van vrije concurrentie (de grondslag van het Amerikaanse bedrijfsleven) wierp men zich van alle zijden op de productie, waarbij belangrijke kapitalen werden geïnvesteerd. In korte tijd was een overproductie hiervan het gevolg; een scherpe prijsval trad op, waarbij grote verliezen werden geleden. Wat zouden wij in een zodanige situatie in Europa hebben gedaan? Naar mijn overtuiging zou men het medicijnkastje hebben opengemaakt, waar voor zulke gevallen het passende geneesmiddel aanwezig is. Men zou het verstoorde evenwicht van vraag en aanbod trachten te herstellen door een regulering van het aanbod. Contingentering, prijsafspraken, kartellering; ziet hier de medicijnen, die het medicijnkastje zouden hebben opgeleverd. Niet aldus de Amerikanen. In plaats van te zeggen: wij hebben *teveel* geproduceerd, luidde de conclusie: wij hebben *te weinig* geproduceerd. Als de marktprijs lager ligt dan de kostprijs betekent dit, dat men — aannemende, dat de behoefte aan het product latent bestaat — te weinig van het product heeft gemaakt. Men moet er zoveel van produceren, dat de kostprijs in die mate wordt verlaagd, dat zelfs bij een lager gestelde marktprijs de productie lonend is. In plaats van, wat men in Europa zou hebben gedaan, n.l. aanbod te beperken, ging men *nog* meer produceren om zodoende de massa te vergroten en de kostprijs te drukken. Het gevolg is geweest, dat men peniciline in plaats van in „large scale production” in „bulk production” is gaan maken, waarbij het artikel zo goedkoop geworden is, dat de bevredigingsmogelijkheid is geschapen van vele nieuwe toepassingen. In een verlieslatende markt ging men meer in plaats van minder investeren. De „philosophy”, die aan deze politiek ten grondslag ligt, wordt uitgedrukt in de slogan: „try to get the maximum out of the potential market”.

Een typisch Amerikaans standpunt vernam ik in een onderhoud met de vice-president van een bedrijf in Cleveland, die naar aanleiding van de hoge overhead costs (n.l. van production planning en market research) zeide: „we do not try to save on overhead, we believe in it”. Een woord om over na te denken. Ik zou wensen, dat de slagzin hier gegeven, als een wandspreuk in de Nederlandse Directiekamers zou komen te hangen. Om het woord op zijn juiste waarde te verstaan moet men wel begrijpen, dat bij de nuchterheid en scherpe zakelijkheid van de Amerikaan geen \$ wordt uitgegeven, die niet strikt nodig is. De zuinigheid moet echter niet de wijsheid bedriegen, hetgeen naar mijn overtuiging in Nederland nogal eens geschiedt. Herhaald wordt, hetgeen in het voorgaande werd gezegd, dat het duur is om arm te zijn, hetgeen ertoe leidt, dat men tracht te bezuinigen op uitgaven, die winstmogelijkheden voor de toekomst inhouden.

Opvallend is het relatief grote administratief apparaat, dat niet alleen absoluut, maar ook (in verhouding tot het totaal van de arbeiders per bedrijf) relatief groter is dan bij de Nederlandse verhoudingen. Daarover sprekende kreeg ik ten antwoord, dat het van belang is de in de administratie gevonden data te verwerken. De gegevens van de administratie zijn niet een einddoel, maar een beginpunt! Als men uit de bewerking van het materiaal maar één punt vindt, kan het zijn, dat dit zijn geld duizendvoudig opbrengt, waarbij de kosten ruimschoots worden gecompenseerd.

penseerd. Ook hierin vindt men terug de gedachte: „don't try to save on overhead". Een andere slagzin, welke voor zichzelf spreekt is: „don't try to save on old equipment". De Amerikanen zijn erop uit, en hun sterke economische positie maakt hen dit mogelijk, om de evoluties van de techniek scherp te volgen. Hun streven is gericht op de toepassing van arbeidsparende machines. Hoe staan wij in Nederland ten opzichte van het volgen van de economische slijtage in het nadeel.

Een boeiend gesprek had ik met een van de leiders van een grote fabriek van televisie-sets. Deze leider noemde „the design, the market analysis and the manufacturing" de drie musketiers. Het heeft alleen zin iets te maken als men het kan verkopen en daarom moet de bedrijfs-politiek beginnen met de marktanalyse. In de gesloten driehoek tussen de 3 elementen van bedrijfsactiviteit neemt de marktanalyse en de verkooppolitiek een dominerende plaats in. Nauwe verbindingen moeten er zijn tussen de technische research en de fabricage. Men moet weten hoe het te maken, maar ook het te maken tegen een prijs, die voor de verkooppolitiek nodig is. Als men dit zo hoort, zijn het alle eenvoudige waarheden. De wijze, waarop deze leider erover sprak, was indrukwekkend. Het was meer dan een simpele uitspraak; het was een geloofsbelijdenis van een man, die deze waarheden helder voor ogen stonden en ze wist te realiseren. Dit is de „philosophy of American business!"

3e. Enige psychologische aspecten van de verhouding tussen leiding en uitvoering

Ter inleiding van dit deel wil ik als mijn mening naar voren brengen, dat ik een verklaarde voorstander ben van het geven van ruime initiatieven (uiteraard binnen doelmatig te trekken grenzen) aan de uitvoerende functionarissen in de organisatie. De redenen zijn deels van economische aard, deels consequenties van een levensopvatting. Wie hiërarchisch hoger staat in de organisatie behoeft het niet *beter* te weten, hij moet het anders weten. Zijn kennis completeert die van degene aan wie hij een deel van de initiatieven bij de uitvoering delegeert.

Op welke wijze weet men in de Verenigde Staten de boven gegeven visie in praktijk te brengen! De organisatie van de uitvoering in het Amerikaanse bedrijfsleven berust op een ruime delegatie van initiatief. Dit moet des te meer opmerkelijk worden genoemd gezien de grote planning, welke wordt toegepast. Planning toch vernauwt in het algemeen het initiatief. Binnen de ruimte echter, welke de planning laat, geeft men de uitvoerder een zo groot mogelijke vrijheid van initiatief. Men zou verwachten in de Verenigde Staten de Taylorarbeider te vinden, de man, die zonder initiatief te kunnen tonen zijn werk moet uitvoeren. Hoewel deze aan de band wordt aangetroffen laat men zelfs ook voor deze nog de *mogelijkheid* open om initiatief te tonen, daar waar verbetering in de wijze van uitvoering kan worden aangebracht. Iedereen, zelfs „the man on the floor", kan met opmerkingen en voorstellen over de wijze van uitvoering komen. De hogere functionarissen (ook de bazen, die belangrijke functionarissen zijn) interesseert men voortdurend in de gang van zaken. De leidende gedachte in de organisatie — en dit is weer een slogan uit hun „philosophy" — is: „to encourage the workers in giving them responsibility as far as possible and a full information on the results of their work". Vooral dit laatste acht ik van grote betekenis. Periodiek worden ook aan de lagere bazen productie- en kostencijfers van het onder hen ressorterende deel van de productie verstrekt, doch alleen die gegevens

omtrent de uitvoering, waarop zij zelf invloed kunnen uitoefenen. De relatieve resultaten worden op deze wijze steeds voorgehouden en tot onderwerp van bespreking gemaakt. Het is mijn indruk, dat ook de lagere leiders veel meer gevoel hebben voor de economische verhoudingen van hun werk dan dit bij ons het geval is. Men mag zeggen, dat de Amerikanen hun leidende functionarissen tot in het laagste niveau toe „cost conscious” hebben gemaakt.

Een zeer belangrijk punt is de houding, die de leiding tegenover de uitvoering aanneemt. Psychologisch verkeerd gezien acht men het om tegen de werkers te zeggen: „je moet zó werken, je moet hard werken, je moet efficiënt werken”, steeds weer de *moet*-vorm. De juiste wijze om het gewenste effect te verkrijgen is de werkomstandigheden zo te verbeteren, dat de uitvoerders zo efficiënt mogelijk kunnen zijn en hen daarnaast een prikkel te geven om van de verbeterde omstandigheden gebruik te maken. Dit laatste gebeurt in de vorm van prestatieloon en premies.

In de Amerikaanse organisatie is men niet behept met de waan van het gezag. Men geeft ieder het recht vragen te stellen aan zijn baas of deze te becritisieren. Als een vrager niet wordt beantwoord, met een kluitje in het riet wordt gestuurd, of de vraagsteller niet is bevredigd, heeft hij het recht het hoger op te zoeken, desnoods tot de general manager of zelfs tot de president toe. Een eventuele correctie moet worden gegeven in het bijzijn van degene, die het verkeerde antwoord gaf. Men kan zich afvragen of een dergelijke gedragslijn inderdaad normaal zal moeten worden toegepast. Ik meen van niet, doch ik acht alleen reeds de mogelijkheid van onschatbare waarde. Ik ben ervan overtuigd, dat indien zo'n geval werkelijk aanhangig wordt gemaakt, het spel tot in de perfectie zal worden gespeeld. Hier ligt de zin van wat boven is gezegd, dat men niet de angst heeft, gelijk zo vaak bij de Nederlandse verhoudingen, voor de aantasting van het gezag. Correctie van beneden af wordt in Amerika niet als een aantasting van het gezag gevoeld.

Door een en ander wordt de afstand tussen leiding en uitvoering verkleind, hetgeen psychologisch goed gevoeld is. De Amerikaan heeft een betere voorstelling van de gezagsverhouding dan wij. Economisch wordt ermede bereikt, dat van de beschikbare arbeidskrachten het maximale arbeidseffect wordt verkregen. Ook hier een slogan: „try to get the maximum of ability and the willingness of the workers”.

Een middel om de totale kennis en ervaring van alle krachten aan het bedrijf dienstbaar te maken is het „employee suggestion system”, de ideeënbus, die wij ook al sinds jaren in ons land kennen. Ik heb mensen als regel zeer vindingrijk gevonden op het gebied van een ander. Iedereen meent, dat hij iets voor kan dragen om iets te verbeteren in het werk van een ander. Uit ervaring met dit systeem opgedaan weet ik hoe het vaak leidt tot verslapping en teleurstelling. Daar vele onrijpe ideeën inkomen, welke moeten worden geweigerd en vaak de beloningen te laag worden gesteld, ontstaat op lager niveau de mening, dat de leiding voor hun ideeën geen oog en geen belangstelling heeft. Ik heb in mijn bedrijf jaren geleden eens de bepaling gegeven, dat de ideeën moesten liggen op het eigen werkterrein: van dat moment bleef de bus leeg! In Amerika ligt dit alles anders en in mijn gevoel beter. De Amerikaan is over het geheel sterk gespecialiseerd en kijkt naar zijn eigen werk en niet naar dat van een ander. Een bijzondere stimulans is, dat men hoge beloningen geeft. De General Motors gaf in een aantal jaren een bedrag van 5 miljoen dollar voor beloningen, welke voor één geval soms duizend \$ bedroeg en in andere gevallen zelfs een royalty.

Een der punten, die sterk opvallen is, dat al degenen, die eenzelfde werk doen ook een zelfde loon verdienen, ongeacht leeftijd. Aan de band ziet men naast elkander huisvaders en jonge meisjes, die met hetzelfde loon naar huis gaan. Verschil in beloning tussen mannen en vrouwen kent men als regel niet en men was verbaasd, toen ik vertelde, dat wij dat aan de andere zijde van de Atlantic wel hadden. Het antwoord was: „why”, zij doen toch hetzelfde. Bij de beoordeling verlieze men niet de andere instelling uit het oog, die wij in Europa en ook in Nederland hebben. Ons loonsysteem is niet een prestatieloon in de eerste plaats, maar bovenal een behoefteloon, hetgeen de verklaring vormt, dat wij naar geslacht en naar leeftijd een verschil maken, omdat de mannen de verzorgers van het gezin zijn. In Amerika ligt dit anders, omdat ook arbeid van gehuwde vrouwen op grote schaal voorkomt, zodat dus het gezinsinkomen gevormd wordt door het loon van man, vrouw en kinderen.

Het element van prestatieloon treedt sterk naar voren. Stukloon wordt toegepast in al zijn varianten, overal waar het mogelijk is, nochtans treft men tijdloon aan voor die werkzaamheden, die in die mate gestandaardiseerd zijn, dat alleen een beloning naar de tijd overblijft. Als grondslag voor het prestatieloon wordt in Amerika zeer veel aan tijd- en bewegingsstudie gedaan. Hiervoor heeft men een heel leger deskundigen in dienst. Bij dit alles wordt de psychologie niet vergeten. Zo men het loon op basis van de standaard zou stellen zou dit betekenen, dat een arbeider bijv. met 95 % naar huis ging, hetgeen een verslappende werking zou hebben. Van de resultaten van het Hawthorne-onderzoek heeft men ten volle profijt getrokken. Rekening valt te houden voor de opvoering van de productiviteit van de arbeider met de beoordeling van zijn prestatie in zijn gezin, dat zijn de „factoren buiten de poort”. De oplossing, welke men gegeven heeft, is dat men het standaardloon zo stelt, dat een goede arbeider 30 % premie maakt. Het effect naar buiten is bij lagere prestatie nu een geheel ander. Hij krijgt nu een loon met een premie van b.v. 24 %, waar hij vroeger met 95 % van de standaard naar huis zou gaan. De variaties in bekwaamheid tekenen zich af in een meer of minder hogere premie. Het idee, dat men minder heeft gekregen (de 95 %) dan de norm, is op deze wijze vermeden.

Zonder overdrijving kan worden gezegd, dat de psychologie in de arbeidsverhoudingen en in de verhouding van leiding en uitvoering in Amerika in het algemeen beter wordt verstaan dan in Europa. Op het gebied van de organisatie is Amerika ons ver vooruit.

Uit het bovenstaande moet men niet afleiden, dat ik Amerika wil glorifiëren. Ik heb bewondering voor hetgeen in de organisatie van de bedrijven is bereikt; ik ben echter in geen deele blind voor de bezwaren, welke het economisch stelsel aankleven. Het heeft echter naar mijn oordeel geen zin om ons zelfgenoegzaam te verliezen in beschouwingen over hetgeen bij ons beter is dan daar. Wil men van elkander leren, dan doet men goed slechts te letten op wat daar goed is en hier minder. Wij kunnen veel van de Amerikanen leren en — het zij eraan toegevoegd — zij van ons.