HET OVERLEG, EEN VORM VAN PERSONNEL MANAGEMENT

door Drs S. C. Bakkenist

Personnel management komt in toenemende mate in het middelpunt van de belangstelling; niet uit ethische overwegingen voor wat de bedrijfseconomische literatuur betreft, maar uit zuiver economische overwegingen. Toch hebben vele bedrijfsleiders nog een aarzeling te overwinnen. Verstandelijk kunnen zij waarschijnlijk de remming die zij gevoelen, overwinnen, maar dat is nog niet voldoende. Bevredigende resultaten zijn slechts te verwachten wanneer de bedrijfsleider er echt in gelooft; zodra het niet langer uiterlijke schijn is, maar eerlijk en oprecht bedoeld.

In zijn boek „Het overleg" met als ondertitel „Verbetering van de besluitvorming en besluitenoverdracht in grote en middelgrote industriële ondernemingen" propageert Drs J. Groot het overleg als een belangrijk middel van „personnel management", met als resultaat opvoering van het prestatie-vermogen van de onderneming. Drs Groot heeft een lezenswaard boek geschreven; de inhoud heeft mij gestimuleerd tot het schrijven van dit artikel, met als doel bekendheid te geven aan een aantal zienswijzen die waard zijn in ruime kring te worden verspreid. Anderzijds gevoel ik ook behoefte enkele kanttekeningen bij zijn analyse te plaatsen.

Eigenlijk is het jammer dat het geen gewoonte in schrijversland is, dunne, zelfs zeer dunne boekjes te schrijven. Iedere schrijver die iets te vertellen heeft dat de moeite waard is, draagt de last met zich dat een waardevolle gedachte of enkele waardevolle opmerkingen in vele hoofdstukken verpakt behoren te zijn. Jammer, bijzonder jammer, omdat hierdoor het gevaar ontstaat dat de waardevolle gedachte, de edelsteen, tussen het kiezel, aan de aandacht van de lezers ontsnapt. In het boek van Drs Groot treft de aandachtige lezer enkele edelstenen en enkele halfedelstenen aan. Het boek is dus een speurtocht ten volle waard.

De meest waardevolle edelsteen — om de beeldspraak nog een ogenblik voort te zetten — wordt naar mijn oordeel in Hoofdstuk 10 aangetroffen, handelende over de grondslagen der bedrijfsdemocratie. Bevordering van de „bedrijfsdemocratie", één van de slogans van de Amerikaanse „business philosophy", is een streven dat hier te lande in ondernemerskringen vrij algemeen op tegenkanting stuit, aldus Drs Groot. Maar wat is eigenlijk bedrijfsdemocratie? Wat is democratie? *Het veilig stellen van de onaantastbare zedelijke waarde van de menselijke persoonlijkheid,* zegt de schrijver, met Prof. Dr van der Ven. En hiermede is tevens naar mijn oordeel de sleutel op het slot van de „personnel management" gegeven. Gelooft U hierin voor Uw bedrijf, dan bent U geestelijk rijp voor het in toepassing brengen van de moderne methoden van personnel management. Is dit naar Uw oordeel een holle kreet, blijf dan voorlopig nog maar bij oude beproefde methoden van organisatie- en personeelpolitiek. In dit hoofdstuk behandelt de schrijver vier eisen der bedrijfsdemocratie. Aan de eerste eis wil ik speciaal aandacht schenken, t.w. het wegvallen van de status in het verkeer tussen bedrijfsgenoten. Hiermede bedoelt de schrijver, dat een houding van menselijke superioriteit van de ene mens in een bedrijf ten opzichte

van de ander niet op zijn plaats is, dus van de directeur ten opzichte van afdelingchefs, bazen en arbeiders; van chefs ten opzichte van bazen en arbeiders; van bazen ten opzichte van arbeiders.

In Amerika kent men de status niet, of althans in veel mindere mate, hetgeen onder meer tot uitdrukking komt in het feit dat chefs en ondergeschikten elkaar over en weer bij de voornaam noemen. Dit is ongetwijfeld — zolang het natuurlijk is en niet kunstmatig — een belangrijke voorsprong van de U.S.A. op Nederland. Waarom kan dit nu in Nederland niet? En hier kom ik aan een kanttekening die ik zou willen plaatsen. Dit kan in Nederland, niet of nog niet, omdat het welstandsniveau van de arbeidende klasse nog niet zo hoog is opgetrokken, dat de arbeider zich wat materiële welstand betreft, niet de mindere van zijn superieuren behoeft te gevoelen. In de U.S.A. zijn de koopkracht van de dollar en de hoogte van het weekloon zodanig, dat de gemiddelde arbeider zich alle uiterlijke kenmerken van welstand kan verwerven, die nodig zijn om het statusverschil tussen chef en ondergeschikte te verdrijven. De chef, en zelfs de directeur, heeft geen uiterlijke kenmerken van welstand meer, waarmede hij zich van zijn ondergeschikten kan onderscheiden. De arbeiders rijden ook in een Chevrolet, Buick of Pontiac, alleen misschien één van het bouwjaar 1950 of 1951, terwijl de chef of directeur een auto van 1953 of 1954 berijdt. Want niet alleen moet het superioriteitsgevoel van de chef verdwijnen, ook het minderwaardigheidsgevoel van de ondergeschikten. Iedere arbeid in de U.S.A. levert een weekloon op, dat een redelijk niveau van welstand toelaat.

Door de leiding genomen besluiten kunnen in de vorm van bevelen aan de organisatie worden medegedeeld, maar dan ontstaat het gevaar dat deze besluiten innerlijk niet zijn aanvaard. Het gaat niet van ganser harte. Er is geen volledig begrip. Het is duidelijk dat dan de uitvoering te wensen zal overlaten tot schade van de onderneming. Hier nu doet de methode van overleg in zijn verscheidene vormen van uitwerking zijn intrede. De kern van het boek dus. Het klinkt overtuigend en het wordt het nog meer, wanneer wij in hoofdstuk 11 lezen, dat in de U.S.A. frappante resultaten met de z.g. „multiple management" zijn bereikt; dat vele grote bedrijven erin geloven en deze methode van bestuursbeleid met succes toepassen.

Maar hier komt de tweede kanttekening. Ik ben bevreesd, dat wij in Nederland met te kijken naar de U.S.A., van welk land wij ongetwijfeld zeer veel kunnen leren, het verband omdraaien, dat moet bestaan tussen personeel en bestuursbeleid. In de U.S.A. — althans zo zie ik het — heeft het enorme productievermogen, tezamen met het geloof in de stimulerende invloed die van hoge lonen op de welvaart van een natie uitgaat, geleid tot een hoog welstandsniveau van de arbeidende klasse, en dus tot het wegvallen van de status en tot het aanwezig zijn van de bedrijfsdemocratie. Gezien deze zelfbewuste, zichzelf als individu respecterende arbeider, heeft dit de noodzaak met zich gebracht, te zoeken naar een methode van bestuur, waarbij het zelfrespect van de arbeider wordt ontzien en sterker, van deze aard voordeel wordt getrokken, in het belang van de onderneming. Dit is de methode van de z.g. multiple management geworden. Zo deze analyse van het verband tussen oorzaak en gevolg juist mocht zijn, komt de vraag op, welke conclusie is hieruit nu voor Nederland te trekken? Naar mijn oordeel betekent dit voor Nederland dat met het niveau, kennisniveau, verantwoordelijk-

heidsniveau, niveau van zelfdiscipline van het Nederlandse personeel, rekening moet worden gehouden. Hieraan zal men zijn bestuursmethode moeten aanpassen, of anders, men zal eerst moeten werken aan de verbetering van het inzicht, van het verantwoordelijkheidsgevoel van het personeel, alvorens men ertoe kan overgaan de door Drs Groot gepropageerde bestuursmethode te introduceren in het eigen bedrijf. Het valt echter niet te ontkennen, dat in een personeelsorganisatie van enige omvang grote geheime krachten en machten verborgen zijn. Het is nu maar de vraag of de leiding de gave van hart en hoofd bezit om deze krachten te mobiliseren. Dat er tot nu toe in vele organisaties veel kennis, inzicht, fantasie, prestatievermogen ongebruikt teloor gaat, staat voor mij onomstotelijk vast.

Maar ook al zou Uw bedrijf naar Uw oordeel nog niet rijp zijn voor het in toepassing brengen van de z.g. multiple management, toch bevat het boek van Drs Groot ook voor U nog „edelstenen". Wat denkt U van de volgende. In hoofdstuk 7, pag. 79, b.v. valt te lezen, ontleend aan een Amerikaans boek — Human relations in modern business —, dat er fundamentele menselijke waarden zijn die niet mogen worden aangetast. De menselijke reacties worden wezenlijk beïnvloed door de volgende tendenties:

1. het gevoel van eigen waarde;
2. de behoefte door anderen te worden gewaardeerd;
3. de drang zich te handhaven;
4. het verlangen om voor de toekomst gedekt te zijn;
5. het sociale instinct.

Het naakte bevel stoot tegen ten minste drie van deze menselijke waarden.

Of U nu een conservatief dan wel progressief personeelbeleid voorstaat, deze vijf punten zijn in hun eenvoud en overzichtelijkheid zeer waardevol. Tracht er naar te besturen. Het is eenvoudiger gezegd dan gedaan en het vereist in de allereerste plaats, dat allen die bekleed zijn met gezag over anderen, zichzelf eens critisch, onder twee ogen, onder handen nemen. Zelftucht en zelfdiscipline zal dan willekeur, oneerlijkheid, humeurigheid, ijdelheid, lafheid, uit de gedragingen van de leiders moeten verbannen. Niet alleen het personeel in de Nederlandse bedrijven moet worden opgevoed om het geschikt te maken voor multiple management, maar ook de leiders zullen zichzelf eerlijk en zonder pardon onder handen moeten nemen. Mag ik daarom besluiten met de spreuk: Verbeter Uw bedrijf, maar begin met Uzelf.