

BOEKBESPREKING

BEVORDERING VAN HET GEMEENSCHAPSBESEF IN DE BEDRIJVEN (EFFICIENCYDAGEN 1949)

door Drs J. A. Hendriks

Hieronder volgt een beknopte weergave van de prae-adviezen, uitgebracht op de eerste dag van de Efficiency-dagen (November 1949).

„Gemeenschapsbesef in de onderneming en de taak van de bedrijfs-leiding in verband hiermede” door D. W. Stork.

De prae-adviseur doet vooral naar voren komen, dat het werk de mens niet alleen vanuit financieel en materieel standpunt behaagt, doch dat ook een zekere natuurlijke drang hem hiertoe aanspoort.

In verband hiermede moet er voor gezorgd worden, dat de gemeenschap, waarin de mens werkt, de collega's waarmede hij werkt, of de leiding waaronder hij werkt, steeds een stimulerende invloed op hem uitoefenen.

Vooraf van de zijde der bedrijfsleiding (doch ook van de zijde der werknemers) moet al het mogelijke gedaan worden om dit gemeenschapsbesef aan te kweken en te behouden.

Deze taak kan men dan ook zowel persoonlijk als collectief opvatten.

Punten, die de heer Stork in zijn prae-advies behandelt, zijn:

- a. het aanstellen van geschikte personen voor de leiding. Zij moeten:
 1. leiding kunnen geven (liefst aangeboren leiderscapaciteiten).
 2. een behoorlijke vakkennis bezitten (zo mogelijk zelf vakman zijn).
 3. psychotechnisch geschikt zijn voor deze plaatsen (karakter, aanleg, ontwikkeling, scholing).
- b. het oprichten van pensioenfondsen, ziekenfondsen, vacatiefondsen, ed., waarvan de kosten gedeeltelijk door de werkgevers en gedeeltelijk door de werknemers gedragen kunnen worden.
Op spaarfondsen legt de prae-adviseur zeer sterk de nadruk, daar deze vooral in moeilijke tijden goede diensten kunnen bewijzen.
- c. de werknemers laten mededelen in de gemaakte winsten.
- d. het aanbrengen van suggestiebussen.
- e. het instellen van familiedagen, waarbij vrouw of andere familieleden zien welk werk de man in het bedrijf verricht.
- f. instellen van een ondernemingscourant.
- g. personeelsvertegenwoordiging en personeelscommissies.
- h. personeelsverenigingen, gesplitst in 2 categorieën, tw. een groep die tot doel stelt de leden te ontwikkelen en de andere, die zich bezig houdt met de recreatie.

De heer Stork eindigt dit prae-advies met er op te wijzen, dat vele van deze punten deel uitmaken van de werkzaamheden en moeilijkheden van het personeelsbureau en dat dit derhalve, en wel in het bijzonder de personeelschef, met de verwezenlijking van het gemeenschapsbesef in het bedrijf belast is.

Hij formuleert dit met de volgende woorden:

„De Directie ontbreekt de tijd om meer dan in algemene zin leiding te geven op sociaal gebied in de ondernemingen. In zijn naam, en in direct

contact met hem, zal de personeelschef met de uitvoering hiervan belast zijn¹.

Helaas laat de omvang van een prae-advies niet toe, elk punt als een afzonderlijk hoofdstuk te behandelen, hoewel dit toch zeker vereist zou zijn. Niettegenstaande dit, heeft de heer Stork de kunst verstaan om met weinig woorden het gemeenschapsbesef in het bedrijf naar voren te brengen en weer eens op vele bekende, maar nog niet altijd verwezenlijke ideeën te wijzen.

„Het aankweken van gemeenschapsbesef in opvoeding en onderwijs”
door Dr H. D. de Vries Reilingh.

Prae-adviseur begint, met er op te wijzen dat de band tussen het onderwijs en het bedrijfsleven in wezen te zwak is. Uit hoofde van zijn beroep benadert hij dit onderwerp uit sociologisch en sociaal paedagogisch standpunt.

Zijn bezwaren tegen het lager onderwijs zijn in het kort samengevat:

1. te weinig inzicht in het praktische leven.
2. veel kennis, doch ongeordend en onvoldoende verwerkt.
3. geen verstandskennis, wel kennis door het onthouden.
4. het denkproces ontwikkelt zich niet voldoende.
5. geen zelfstandig oordeels- en formuleervermogen.
6. geen zelfstandig werken.

Het gevolg hiervan is, dat initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel ontbreken. Men geeft op de scholen „vakken” en de behoefte aan integratie en synthese moet blijkbaar uit de leerlingen zelf voortkomen. Hij voelt meer voor de programma's der Amerikaanse Highschools, waarvan hij dan ook een duidelijk relaas geeft.

Vervolgens behandelt de prae-adviseur de verdediging van het onderwijs tegen deze bezwaren. Eén van deze ter verdediging aangevoerde feiten is, dat de salariëring van het lesgevend personeel van dien aard is, dat de bekwaamste krachten er zich niet aan wijden.

De vraag rijst, of het onderwijs *uitsluitend* rekening moet houden met de verlangens van het bedrijfsleven. De mens is meer dan alleen werker en zeker het algemeen vormende onderwijs heeft primair de taak *de mens* te vormen.

De prae-adviseur behandelt verder de opvoeding tot gemeenschapsbesef in de vrije jeugdvorming (pro en contra).

Een uitvoerige uitweiding over het begrip „gemeenschap” volgt hierna, waarin wordt uiteengezet dat de gemeenschapszin gebaseerd is op 2 pijlers: liefde en recht.

Verder wordt ook gewezen op het verantwoordelijkheidsgevoel t.o.v. de onderneming. Het accent moet bij de gemeenschapsvorming op de jongere volwassenen vallen. De prae-adviseur legt er sterk de nadruk op, dat de ondernemingen hieraan zelf veel kunnen doen.

Aan het eind van zijn prae-advies zegt Dr de Vries Reilingh, dat van welke zijde men de gemeenschapsvorming ook benadert, hetzij van de zijde van het onderwijs, of van de zijde van het bedrijfsleven, er een leemte zal blijven bestaan. Teneinde deze leemte te vullen, wijst hij op de Volkshogeschool, zoals die vooral in de Scandinavische landen, Amerika, Groot Brittannië, Zwitserland en Duitsland zijn plaats heeft ingenomen. Deze steunt op drie elementen: werk, bezinning en ontspanning.

Dr de Vries Reilingh komt dan tot de eindconclusie, dat het bedrijfsleven, het onderwijs, de vrije jeugdvorming en de „adult education” elk een taak vervullen bij het aankweken van het gemeenschapsbesef.

Al met al een zeer goed prae-advies, waarin de mogelijkheden naar voren gebracht worden om onderwijs en bedrijfsleven meer op elkaar af te stemmen, hetgeen reeds lange tijd een probleem is en waar zo langzamerhand een oplossing voor gevonden zal moeten worden.

„Beloning en gemeenschapsbesef” door Ir D. A. C. Zoethout.

Ir Zoethout ziet de beloningsregels en in het bijzonder de geest waarin en de wijze, waarop deze worden toegepast als een belangrijke factor in de opvoeding tot gemeenschapsbesef, omdat de beloning een uitdrukking is van de waardering voor de medewerker. Onderzoekingen, o.a. die van Ir IJdo hebben aangetoond, dat de waardering een primaire rol speelt bij het vormen van de gevoelens van de beloonden, in tegenstelling tot de loonhoogte op zichzelf.

Voor al het „verticale” gemeenschapsbesef wordt sterk beïnvloed door goede loonverhoudingen. Veel contact tussen hoog en laag en veel onderlinge wrijving gaat over het loon.

Bij het vaststellen, invoeren en toepassen van beloningsregels dient de klemtoon te liggen op „animeren” i.p.v. het tot nu toe meer gebruikelijke „controleren”, Controleren impliceert direct partijen. Deze tegenstelling wordt niet gewekt door animeren.

Vervolgens behandelde de prae-adviseur de volgende beloningsregelingen:

A. Werkclassificatie. Bij de loonverhoudingen zouden de resultaten van „het vrije spel” grotendeels corresponderen met een algemeen rechtvaardigheidsgevoel, als het evenwicht zich steeds geheel wrijvingloos zou kunnen instellen. De taak van de werkclassificatie is nu in de eerste plaats, de afwijkingen aan te tonen en in een volgend stadium (waarin het eigenlijk reeds loonpolitiek is) het dempen van deze afwijkingen. In dit verband noemt prae-adviseur het over één kam scheren van ver uiteenlopende functies, waardoor een vervlakking bestaat, die voor de vorming van voor hoge handarbeidersfuncties geschikt, fataal is.

Prae-adviseur wijst er vervolgens op, dat de werkclassificatie met zeer veel deskundigheid en zorgvuldigheid moet worden uitgevoerd om inderdaad te voldoen aan het algemene rechtvaardigheidsgevoel en het doel, nl. het wegnemen van tegenstellingen en wrijvingen, te bereiken.

Ir Zoethout verduidelijkt zijn opvattingen met een uiteenzetting van de geschiedenis van de werkclassificatie in de metaalindustrie en geeft tot slot een drietal voorwaarden waaraan naar zijn mening moet worden voldaan.

1. Er moet landelijke samenwerking zijn bij het tot standbrengen van de werkclassificatie voor een bedrijfstak, om onderlinge verschillen te voorkomen.
2. De resultaten mogen niet eenzijdig worden opgelegd, maar dienen door de belanghebbenden te worden aanvaard.
3. Het waarderen door een groepje werkplaatsmensen in gezamenlijk overleg verdient sterk de voorkeur boven éénmanswerk. In elk geval moet de beoordelaar de werkplaats grondig kennen.

B. De tariefbeloning. Deze is persoonlijk en heeft dus een groter risico om de „wij — mentaliteit” te belemmeren.

Prae-adviseur werpt een aantal vragen op, nl.

1. Passen wij niet te veel een cliché-methode toe, door uitsluitend „zuinigheid met tijd” te belonen?

In vele gevallen is een beloning naar machine- of installatie-uren, verbruik van materialen en grondstoffen, chemisch rendement, kwaliteit van het product, veel meer op zijn plaats. Zorgvuldig analyseren van ieders bijdrage is moeilijker, maar verhoogt de interesse van iedere medewerker in het bedrijfsresultaat.

2. Is een individuele beloning altijd beter dan een beloning per groep? Prae-adviseur ziet in groepstarieven een mogelijkheid om het gemeenschapsgevoel te bevorderen. Het is nuttig, hierbij toch de individuele prestatie te blijven bepalen, om klaplopers te onderkennen en zo nodig in een aparte groep onder te brengen.
3. Is er een norm nodig, om ieders bijdrage tot het resultaat mee te vergelijken? Ir Zoethout is geen voorstander van de zgn. competitie-gedachte, waartegen hij vele bezwaren aanvoert.
4. Hoe groot moeten de arbeidsgroepen voor de premie-berekening zijn en hoe moeten ze zijn samengesteld?

Prae-adviseur waarschuwt tegen te grote groepen, waarbij een werkelijk doorleefd gemeenschapsbesef voorlopig niet mogelijk is en noemt als grens: enkele tientallen individuen.

Een van de kernpunten van de kunst, mensen geanimeerd te laten samenwerken, is de doelbewuste compositie van arbeidsgroepen. Na de fysische factoren (verwarming, verlichting, etc.) en de half-fysische, half-psychische (kleuren, muziek, etc.) behoort nu ook de geheel psychische factor: de omgevende mensen, onze aandacht te hebben.

5. Dienen de beloningsregels tot stand te komen als het resultaat van overleg tussen bedrijfsleiding en arbeiders? Theorethisch is dit reeds geen vraag meer, maar van het overleg komt nog weinig terecht. Er is een dringende behoefte aan gedegen voorlichting over de techniek van het stellen van tijdnormen. Prae-adviseur beveelt voor deze massa-voorlichting de B.K.T. methode aan en deelt mede, dat de cursus „tarifiëring” onder de naam I.C.T. (Inleidingscursus Tarifiëring) reeds gereed is.
6. Zou het niet gemotiveerd zijn, bij verbetering in werkmethode de verlaging in productiekosten gedurende een zekere tijd (gedeeltelijk) aan de betreffende werknemers ten goede te laten komen? Iedere wijziging vraagt aanpassing. Het is goed, de bereidheid tot aanpassing te animeren.

C. De beloning naar persoonlijke waardering.

De ervaring met merit-rating is nog gering in ons land. De nadruk moet bij deze subjectieve waarderingsmethode zeer sterk vallen op zorgvuldigheid, rechtvaardigheid en bekwaamheid van de beoordeelaars, i.c. de directe leiding. Deze leiding moet dus op hoog niveau staan en ook in staat zijn de beoordeling met hun mensen te bespreken en ze te helpen tot een hogere waardering te komen. De invloed van de beoordeelde op zijn omgeving behoort een belangrijk waarderingscriterium te zijn. De invloed van de merit-rating moet ca. 5 %, ten hoogste 10 %, van het totale loon zijn.

D. De winstdeling. Deze komt in aanmerking, als het gemeenschapsbesef in het bedrijf op hoger peil gekomen is.

Prae-adviseur ziet de winstdeling als het hoogste niveau van een schaal, lopende van: een „loonprikkel” voor één man, op zeer korte termijn, voor één factor (nl. tijdbesteding) naar: een stimulans voor allen, over lange termijn, met betrekking tot alle factoren, die invloed op het bedrijfsresultaat hebben. Elk bedrijf zal moeten beslissen in hoeverre het bestaande gemeenschapsbesef een stimulans van hogere orde wettigt. Prae-adviseur besluit met een samenvatting van de belangrijkste punten, daarbij speciaal de nadruk leggend op het langzame groeiproces, de deskundigheid, de goede voorlichting en spelregels en de eerlijke mening, die voor het bereiken van gemeenschapsbesef voorwaarde zijn.

O.i. is Ir Zoethout er uitnemend in geslaagd, in een dergelijk kort bestek de weg aan te geven, waarlangs wij de gebruikelijke beloningsvormen dienstbaar kunnen maken aan de bevordering tot gemeenschapsbesef in de bedrijven, gezien vanuit het standpunt van de bedrijfsleiding.

„Houding en taak van het personeel in de bedrijfsgemeenschap” door C. van der Lende.

In dit vierde prae-advies wordt door de onlangs op pensioen gestelde vakverenigingsbestuurder C. van der Lende, de houding en de taak van het personeel in de bedrijfsgemeenschap besproken. Dit prae-advies is vlot en populair geschreven en beperkt zich niet tot de bevordering van het gemeenschapsbesef bij de arbeiders binnen het bedrijf, doch brengt ook enkele aspecten van de internationale politiek naar voren, die uit de aard der zaak onbesproken zullen blijven.

Prae-adviseur wijst er op, dat het nuttig is door tal van maatregelen een goede geest in het bedrijfsleven te brengen. De arbeider zal dan, zo weinig mogelijk geremd, zich ten volle aan zijn werk kunnen geven om mede te werken aan de verhoging van de productie. De arbeider krijgt bij het horen van deze woorden dikwijls een wrange smaak in zijn mond. „Hij verstaat”, aldus de heer v.d. Lende, „dat het van belang is de producten zo goedkoop mogelijk te vervaardigen. Hij weet, dat hij werk zal hebben en houden, als wij onze textiel, onze metaalproducten enz. goedkoper kunnen aanbieden dan andere landen. Maar hij vraagt zich tegelijk af, welk deel van de revenuen van zijn vergrote inspanning, ijver, toewijding tot uitdrukking komt in de verminderde verkoopprijs van het product en welk deel in de kas vloeit van zijn baas en in de zakken van de aandeelhouders”. En verder: „Ik stel echter vast, dat de arbeider dit niet ideaal vindt. Hij wenst een maatschappij, waarin staken niet nodig is om het hem rechtens toekomende deel van wat hij helpt voortbrengen aan hem te doen toekomen. Hij heeft de zekerheid, dat in de maatschappij van vandaag de daartoe strekkende maatregelen *niet* getroffen zijn”.

Ondanks het feit, dat de door de arbeider aan de dag gelegde ijver en toewijding meestal geen enkele invloed heeft op de verhouding van de beloning van arbeid tot kapitaal en bijna volledig aan de directie en zelfs de indirecte invloed van de arbeiders is onttrokken, is het van belang dat door deze prae-adviseur van de arbeiders wordt verwacht dat zij in het algemeen zullen beseffen, dat het zich ook thans geheel geven aan hun werk maakt, dat zij in hun strijd moreel sterk komen te staan. Het is van

belang, dat de arbeider medewerkt aan het verkrijgen van goede verhoudingen in de onderneming. Het is in het maatschappelijk belang, zowel als in het belang van de mens als individu, dat er werkelijke bedrijfs-gemeenschappen komen. De arbeider heeft tot taak deze bedrijfsgemeenschappen, door zijn houding er tegenover en de wijze waarop hij zijn taak vervult, te doen slagen.

Naar het oordeel van de prae-adviseur zal in de toekomst de mens meer in internationaal verband gaan werken aan de bouw van een wereld, die organisatorisch beter functioneert dan het maatschappelijk bestel, dat wij thans kennen.

„Enkele beschouwingen over het gemeenschapsbesef in de bedrijven”
door Drs J. H. Ruysch Van Dugteren.

In dit laatste prae-advies, dat de bedrijfsgemeenschap vooral ziet uit psychologisch oogpunt, wordt allereerst een vergelijking gemaakt tussen de samenwerking in het gezin en in het bedrijfsleven. Getracht wordt, de gemeenschaps- en opvoedingsgedachte van het gezin over te hevelen op het bedrijf. Er zijn echter enkele zeer belangrijke verschillen, als het ontbreken van de natuurlijke band van de bloedverwantschap, de factor van de bestaanszekerheid, zeer grote verschillen tussen de werkenden onderling, het belang van het bedrijf voor de arbeider, het te maken hebben met mensen, die voor een belangrijk deel hun opvoeding voltooid hebben.

Wanneer men over een bedrijfsgemeenschap spreekt, dan zal het niet nodig zijn, dat alle denkbare elementen waaruit de gemeenschap kan worden opgebouwd, aanwezig zijn.

Als minimum eisen zou men kunnen stellen:

1. voldoende bindingselementen, waaronder een gezamenlijke doelstelling.
2. een voldoende verantwoordelijkheidsbesef bij ieder lid van de bedoelde gemeenschap, tegenover die gemeenschap.

Na de plaats en de functie van de arbeider in het bedrijf te hebben bekeken, schakelt de prae-adviseur over op de betekenis van de chef. Hij wijst er op, dat dit de man is die een bindende factor kan zijn in zijn groep of zijn afdeling. Wanneer in zijn optreden tegenover de onder zijn leiding werkende mensen niet voldoende objectiviteit wordt betracht, of zijn beslissingen niet steeds voldoende zijn doordacht, waardoor hij veel ernstiger problemen opwerpt, dan die welke hij met zijn maatregelen wil oplossen, dan kunnen de onderlinge verhoudingen hierdoor zeer ernstig worden geschaad. De juiste sfeer oefent een grote invloed op de prestaties en de onderlinge samenwerking uit. Want waar wantrouwen, rivaliteit en onderlinge naijver heersen, daar leeft en werkt ieder voor- en op zichzelf en staan de individuele belangen op de voorgrond.

Indien de chef er wezenlijk in slaagt, een bindingselement te worden, of te zijn, dan is hij het die als het ware de gezamenlijke doelstelling verpersoonlijkt.

Tenslotte begeeft Drs Ruysch Van Dugteren zich nog op het gebied van de personeelsselectie. Hij werpt hierbij twee vragen op:

1. Is bij de selectie rekening gehouden met de reeds bestaande bezetting in de groep of afdeling?

2. Is de chef die de groep of afdeling onder zijn direct toezicht heeft in deze selectie gekend?

Deze twee vragen beantwoordende, zegt de prae-adviseur dat de invloed van de selecterende instantie op de versterking van het gemeenschapsbesef onberekenbaar groot is en dat de vraag, in hoeverre het gemeenschapsbesef in de bedrijven zal kunnen worden verwezenlijkt, in belangrijke mate mede afhankelijk is van de vraag, in hoeverre er tussen de leden van het kader onderling sprake mag en kan zijn van het gemeenschapsbesef.

Een nauwe samenwerking tussen de leden van het kader onderling is nodig. Indien zij doordrongen zijn van het inzicht dat waarachtig gemeenschapsbesef bij de onder hun leiding werkende mensen slechts kan worden bereikt naar hun voorbeeld, zal ieder hunner op eigen terrein kunnen medewerken aan de vordering daarvan.

Naar ons inzicht volkomen juist, heeft Drs Ruysch Van Dugteren er in eerste instantie op gewezen, welk een belangrijke taak voor de hogere en lagere leiding in het bedrijf is weggelegd om het bedrijfsbewustzijn te bevorderen. Van hun optreden is het afhankelijk, welke sfeer men in het bedrijf aantreft.

Bij te dragen tot de opvoeding van de leden van de bedrijfsgemeenschap is van primaire betekenis, zowel voor onze volksgemeenschap als voor de volkswelvaart in het algemeen.

Overzien wij de door bovengenoemde 5 prae-adviseurs uitgebrachte referaten, dan kunnen wij het Nederlands Instituut voor Efficiency dankbaar zijn voor het gebodene. Het in November jl. gehouden congres zal er toe bijdragen het inzicht op dit gebied te verdiepen. De bevordering van de efficientie is niet meer een kwestie zuiver en alleen van de toepassing van bepaalde technieken (bv. selectie, bedrijfskadertraining, werkmethode-verbetering, tarifiëring), doch in de eerste plaats is het van belang na te gaan in hoeverre de toestand in een bedrijf *psychologisch* rijp is om tot opvoering van de productie te komen. Zoals ons uit onderzoekingen in het buitenland is gebleken, bestaat er geen kans de reeds jarenlang bekende principes met succes toe te passen, wanneer niet voortdurend wordt gewerkt aan het verbeteren van de onderlinge verhoudingen tussen de leden van de bedrijfsgemeenschap onderling.

In de praktijk van het bedrijfsleven zijn vooral na de oorlog belangrijke fouten gemaakt. Wat er aan de bevordering van het gemeenschapsbesef is gedaan, bestaat voor een groot deel uit het aanbrengen van materiele verbeteringen in de arbeidsvoorwaarden of de arbeidsomstandigheden. Veel meer komt het echter aan op het verbeteren van het inzicht in deze zo moeilijke kwestie. Er is reden om aan het onderwerp van het gemeenschapsbesef een hogere rangorde toe te kennen dan aan andere maatregelen op het gebied van de bedrijfsorganisatie (beloningssystemen, bedrijfsadministratie, enz.) terwijl laatstgenoemde maatregelen primair beschouwd moeten worden als middel en niet als doel op zichzelf, is het gemeenschapsbesef, behalve als middel (tot het bereiken van grotere efficientie daardoor tot grotere welvaart), tevens te zien als een van de doeleinden van de menselijke arbeidsverrichtingen. Daaraan ontleent het zijn hogere rangorde.