

VERBETERING VAN HET OVERLEG BINNEN HET BEDRIJF

door Drs A. M. Groot

In de jaren na de oorlog is er in Nederland veel gesproken en veel geschreven over de dwingende noodzakelijkheid van de verhoging van de arbeidsproductiviteit. In enkele bedrijven en bedrijfstakken heeft men op dit gebied resultaten bereikt door een meer systematische toepassing van het arbeidsonderzoek. Ook met betrekking tot de verbetering van de organisatie van het intern transport zijn in bedrijven van verschillende aard goede resultaten bereikt. De invloed, die deze verbeteringen hebben uitgeoefend op de totale productiviteit van de Nederlandse productie, mogen wij echter zeker niet te hoog aanslaan. Het is nu eenmaal een bekend feit, dat een zeer overwegend deel van de totale Nederlandse productie tot stand komt in de kleine en middelgrote bedrijven en als men met deze bedrijven regelmatig in contact komt, ziet men telkens weer hoeveel er juist in die bedrijven nog te verbeteren zou zijn.

Spreekt men met de leiders van deze bedrijven, dan zijn zij zich of niet bewust van het feit, dat er nog veel te verbeteren zou zijn, of zij schrijven het gebrek aan productiviteit toe aan de mentaliteit van de arbeiders, die nu eenmaal als gevolg van allerlei omstandigheden niet bereid zijn hun werkkraft ten volle in te zetten. Interessant is het echter zeker ook om eens met de arbeiders en de bazen uit de bedrijven, waar nog veel te verbeteren is aan de productiviteit, te spreken. Als zij zich onbelemmerd kunnen uiten blijft de critiek op de in het bedrijf bestaande toestand gewoonlijk niet lang uit. Zij komen met allerlei opmerkingen, die op zijn minst te denken geven en signaleren dikwijls toestanden en verhoudingen, die — indien zij juist zijn — toch werkelijk de moeite van een meer diepgaand onderzoek ten volle waard zouden zijn. Vraagt men hen dan op de man af of zij daar nu wel eens „werk van gemaakt hebben”, luidt steeds het antwoord, dat het toch niets geeft om daarop te wijzen, omdat zulke aanwijzingen, die tot verbetering aanleiding zouden kunnen geven, toch op de lange weg via de hiërarchische ladder ergens gesmoord worden. Deze ervaring doet men zelfs niet zelden op in bedrijven, die een ideeënbus hebben en waar de directie formeel ieder de gelegenheid geeft plannen tot verbetering naar voren te brengen.

In vele bedrijven is men er zelfs zozeer van overtuigd dat de hogere chefs niet graag opmerkingen ontvangen van arbeiders en bazen, die een critiek inhouden op hetgeen zij als hogere chef geregeld en voorgeschreven hebben, dat arbeiders en bazen alle getroffen regelingen en voorschriften critiekloos aanvaarden en toezien op de uitvoering daarvan, zelfs als zij ervan overtuigd zijn dat de gevolgen daarvan uitgesproken schadelijk zijn voor het bedrijf.

Of deze critiek, die door arbeiders en bazen veelal onderdrukt wordt gevoeld en nauwelijks wordt uitgesproken in het bedrijf, juist is, is zeker in vele gevallen nog ernstig te bezien. Of die critiek juist is of onjuist, is eigenlijk niet eens zo erg belangrijk. Zolang de arbeiders, bazen en andere chefs in de mentaliteit komen te verkeren, dat zij eigenlijk met een schouderophalen uitvoering geven aan de maatregelen, die door de hogere leiding worden getroffen, ontbreekt de basis, die nodig is om te komen tot de gemeenschappelijke inspanning van alle krachten, die in het bedrijf aanwezig zijn.

Er zijn ook bedrijven, waar het kwaad nog dieper schuilt. Bedrijven,

waar door de arbeiders en bazen bewust het behoud van de bestaande werkgelegenheid gespaard wordt. Men weet wel dat het anders en beter kan en de mensen in het bedrijf zijn ook in de gelegenheid om — als zij dat willen — het anders en beter te doen, maar dat gebeurt niet. Men vreest dat zulke verbeteringen zullen leiden tot aantasting van tarieven of stuklonen, men vreest ook dat de totale hoeveelheid werk, die beschikbaar is, zal verminderen en dat daardoor nu of later slachtoffers zullen vallen, omdat de mensen ontslagen moeten worden als de productiviteit van een ieder verhoogd wordt. Men kan, zo redeneert men, van de werknemers in het bedrijf toch niet verwachten dat zij daartoe hun medewerking zouden verlenen, vooral niet als men zich realiseert dat de schadelijke gevolgen gedragen moeten worden door de mede-arbeiders, terwijl de eventuele gunstige resultaten zullen toekomen aan een groep onbekenden, die men de aandeelhouders noemt. In die gevallen werkt er in het bedrijf een kracht, die direct tegengesteld is aan het bedrijfsbelang.

Kunnen wij deze mentaliteit, die in zeer verschillende schakeringen in de verschillende bedrijven optreedt, doorbreken? Is het mogelijk allen, die in het bedrijf werkzaam zijn, oprecht en met volle overtuiging te laten meewerken aan de verzorging en behartiging van het bedrijfsbelang?

Het scheppen van betere werkverhoudingen, verbetering van de vorming en opleiding van de chefs in het bedrijf op het gebied van het personeelbeleid, zijn de middelen, die na de laatste oorlog met kracht zijn aanbevolen om tot goede verhoudingen in het bedrijf te komen. Toch is het zeer de vraag of men alleen door verbeteringen van het *individuele* contact tussen de mensen op de verschillende niveaus in het bedrijf het gestelde doel kan bereiken.

Betere en meer duurzame gevolgen verwachten wij van de maatregelen, die er op gericht zijn het overleg tussen de verschillende groepen, die in het bedrijf werkzaam zijn, te verbeteren. In Amerika is dit „groepsoverleg” veel verder en veel meer systematisch ontwikkeld dan in ons land en het is ongetwijfeld een punt van ernstige overweging of de Amerikaanse opvattingen op dit gebied, aangepast aan de specifieke Nederlandse verhoudingen, in ons land niet tot gunstige resultaten zouden kunnen leiden in bedrijven van zeer verschillende omvang.

In vele Amerikaanse bedrijven kent men bijvoorbeeld het zogenaamde „suggestion-committee”, een commissie samengesteld uit personen, die in het bedrijf werkzaam zijn. Dit zijn gewoonlijk mensen van zeer verschillende niveau in de bedrijfshierarchie en evenzeer mensen, die in zeer verschillende delen van het bedrijf zeer verschillende functies uitoefenen. In hun dagelijkse werk stimuleren zij de mensen in hun omgeving om ideeën ter verbetering van het bedrijf naar voren te brengen. Zij kunnen hen daarbij de garantie geven, dat deze voorstellen niet zullen worden afgedaan door één bepaalde persoon, onder wiens verantwoordelijkheid het betrokken onderdeel van het bedrijfsbeheer ressorteert, maar dat de behandeling van deze voorstellen zal plaats vinden in het „suggestion-committee”, waar de verschillende opvattingen, die in het bedrijf bestaan, volledig vertegenwoordigd zijn.

In de vergaderingen, die door deze commissie zeer regelmatig gehouden worden, probeert men de ingediende voorstellen te verbeteren of aan te vullen als aan bepaalde punten in het oorspronkelijke voorstel niet voldoende aandacht is besteed. Na het voor-overleg in de commissie krijgt de oorspronkelijke initiatiefnemer het voorstel terug in de vorm, waarin het de steun zou kunnen krijgen van het „suggestion-committee” met de

mededeling dat hij, die het voorstel heeft ingediend, in een vergadering van de commissie nadere toelichting kan geven indien hij meent dat de oorspronkelijke bedoeling van het voorstel in de nieuwe formulering niet of niet volledig tot haar recht komt.

Het spreekt toch eigenlijk vanzelf, dat deze wijze van behandeling van de voorstellen aan degenen, die werkzaam zijn in het bedrijf, meer vertrouwen zal schenken in een rechtvaardige en eerlijke behandeling der voorstellen en daardoor een stimulans zal vormen om aanwijzingen tot verbetering naar voren te brengen. In de propaganda voor deze gedachte wordt ook duidelijk tot uitdrukking gebracht dat ook aan aanwijzingen, die niet verwerkt zijn tot gedetailleerde voorstellen om bepaalde veranderingen aan te brengen, door het „suggestion-committee” de volle aandacht zal worden gegeven, omdat in deze commissie verschillende personen zijn vertegenwoordigd, die hun medewerking kunnen verlenen bij de verdere uitwerking.

Bij een bezoek aan een groot warenhuis in Amerika bezochten wij de afdeling, waar veranderingen aan in dit warenhuis gekochte confectie werden aangebracht. Daar werden ons in de practijk van de dagelijkse toepassing een 60-tal verbeteringen getoond, die door het personeel van deze afdeling zelf waren aangebracht, na behandeling van deze voorstellen in samenwerking met het „suggestion-committee” in het bedrijf. Het belang van deze verbeteringen was zeer ongelijk, maar de trots, waarmee de veranderingen gedemonstreerd werden, was niet minder bij de kleine verbeteringen, dan bij de belangrijke verbeteringen, die waren aangebracht.

Wij hebben zeker niet de overtuiging dat men het hiervorengestelde probleem in onze bedrijven oplost door eenvoudig een commissie te benoemen, die dezelfde taak vervult als het „suggestion committee” in de Amerikaanse bedrijven. Het vorenstaande is alleen bedoeld om te demonstren hoe een betere basis gelegd kan worden voor het vertrouwen van de werkers in het bedrijf, door een bepaalde functie — in dit geval dus het beoordelen van ideeën — toe te vertrouwen aan een bepaalde groep, die uit hun midden is gekozen.

In vele Amerikaanse bedrijven is het vaststellen, veranderen van de fabrieksvoorschriften en -reglementen een taak, die eveneens aan een commissie uit de arbeiders, bazen en chefs is gevormd. Zelfs het toezicht op de naleving van deze fabrieksvoorschriften, die door deze commissie zijn ontworpen, is veelal eveneens een taak van deze commissie. Formeel behoeven de voorstellen, die door de commissie worden opgemaakt, de goedkeuring van de directie. In de meeste gevallen is dat werkelijk slechts een formaliteit. Heeft de directie tegen bepaalde regelingen, die door de commissie zijn ontworpen, inderdaad serieuze bezwaren, dan licht de directie deze toe aan de voorzitter van de commissie, die dit punt dan in de volgende vergadering opnieuw ter sprake brengt. De directie zal er zich zeker van onthouden om — indien zij ten aanzien van bepaalde punten aanvulling of wijziging verlangt — aan de voorzitter van de commissie voorstellen te doen ten aanzien van een wijziging van de tekst van enigszins principiële aard. Daardoor toch zou licht het gevaar kunnen ontstaan dat men deze regeling zou gaan beschouwen als van bovenaf te zijn opgelegd. Vele van deze taken, die de gemeenschappelijke belangen van allen, die in het bedrijf werken, raken, worden in zulke commissies behandeld en de door deze commissies getroffen regelingen worden beter aanvaard en beter nagekomen dan regelingen, die van de zijde van de

directie zijn uitgevaardigd. Zij zijn waarschijnlijk ook beter, in ieder geval beter aanvaardbaar voor diegenen, die in het bedrijf werkzaam zijn. De veronderstelling, dat zij beter zullen zijn, gronden wij op de overweging, dat de belangen van alle betrokkenen, ook de schijnbaar onbetekenende belangen, in het groepsverband, dat door de commissie wordt gevormd, beter en meer volledig in aanmerking zullen worden genomen.

In bepaalde bedrijven is ook het toezicht op afwezigheid een taak, die door zulk een commissie wordt vervuld.

Door het werken in deze commissie wordt aan diegenen, die daarvan deel uitmaken, een grote verantwoordelijkheid gegeven. Door de besprekingen in de commissies ontstaat in het bedrijf een zakelijk contact, dat zowel in als buiten het commissiewerk vruchtdragend zal zijn, omdat de verschillende functionarissen in het bedrijf meer begrip krijgen voor elkaars moeilijkheden en problemen. Verder vormen de leden van de commissies een waardevolle inlichtingenbron in het bedrijf. Zij kunnen toelichting verstrekken als bepaalde regelingen niet duidelijk zijn, zij kunnen ook direct verklaren waarom bepaalde regelingen zo en niet anders getroffen zijn en tenslotte kunnen zij als zij uit gesprekken bemerken dat ook in de commissie nog bepaalde punten over het hoofd zijn gezien, in de volgende vergadering voorstellen tot wijziging van een bepaalde regeling doen.

Bij de hiervorenbedoelde commissies streeft men er naar deze zo samen te stellen, dat zij representatief zijn voor het bedrijf in al zijn geledingen. Daarnaast is het in Amerika veel meer dan in ons land gebruikelijk dat iedere chef met zijn medewerkers, die direct ondergeschikt zijn aan hem, groepsbesprekingen houdt. Ook hier gelooft men in Amerika dat zulke besprekingen in groepsverband meer nut afwerpen dan besprekingen tussen de chef en één van zijn directe medewerkers. Zelfs als in deze groepsbesprekingen onderwerpen aan de orde worden gesteld, die niet direct betrekking hebben op de uitvoering der werkzaamheden van één of meer van de aanwezigen, acht men de behandeling van deze kwesties in groepsverband nuttig. Men grondt deze overtuiging in de eerste plaats op het feit, dat alle verantwoordelijke medewerkers beter en meer volledig geïnformeerd zijn over de maatregelen, die getroffen worden. Verder meent men dat door dit groepsoverleg het discussie-element beter tot zijn recht komt. Dit heeft tot gevolg dat bepaalde punten, die bij het nemen van de beslissing misschien geheel onbewust buiten beschouwing gelaten zijn, bij deze discussie aan het licht kunnen komen. Verder geldt ook hier weer dat men het van belang acht dat de medewerkers op de hoogte zijn van de motieven, die van verschillende zijden in het geding zijn gebracht en de redenen waarom men wel of niet heeft kunnen voldoen aan de verlangens, die daarin tot uitdrukking kwamen. Men kan het nu eenmaal niet iedereen naar de zin maken, maar als alle argumenten tegenover elkaar zijn afgewogen, zal hij, wiens belangen moesten wijken voor meer wegende belangen, die van andere zijde naar voren zijn gebracht, toch niet het gevoel hebben dat er nu weer een regeling tot stand is gekomen, waarbij men „natuurlijk” weer geen aandacht heeft geschonken aan de belangen van zijn afdeling.

De discussie, die in dit groepsoverleg gevoerd wordt, heeft bovendien de grote aantrekkelijkheid dat allen, die deelnemen aan dit overleg, gedwongen worden om het denkproces, dat geleid heeft tot de ontworpen regeling, nog eens volledig te herhalen. Het behoeft wel geen betoog er op te wijzen hoe belangrijk dit is om het begrip voor de inhoud van de regeling te versterken.

Deze groepsbesprekingen van de chef met de direct onder hem ressorterende medewerkers, zijn niet incidenteel. De meeste chefs in Amerika weten hun programma werkelijk zo in te delen dat zij de tijd kunnen vrijmaken om op vaste tijdstippen deze besprekingen met hun medewerkers te houden en tevens ook op vaste tijdstippen de besprekingen bij hun chef mee te maken, waarbij zij dan dus met hun collega-medewerkers en onder leiding van hun chef een soortgelijke groepsbespreking houden. Dit principe wordt doorgevoerd tot in de hoogste top. Ook de directie heeft dus de vaste gewoonte met de hoogste chefs in het bedrijf regelmatig (gewoonlijk wekelijks) deze bijeenkomsten te houden. Iedere chef maakt dus regelmatig twee soorten besprekingen mee, namelijk één als medewerker bij zijn chef en één als chef met zijn medewerkers. Hierdoor wordt het communicatiesysteem tussen de medewerkers op verschillende niveau systematisch in stand gehouden. In de besprekingen met de chefs van het lagere niveau komt de chef van het hogere niveau te weten wat er in het bedrijf leeft, welke problemen zich daar voordoen. Hij kan deze opvattingen, als zij reële grond hebben, weer doorgeven in de groepsbespreking bij zijn chef. Zo wordt dus het communicatiesysteem van beneden naar boven verbeterd. Omgekeerd geldt hetzelfde. De beslissingen, die op hoger niveau genomen worden, vinden op deze wijze geleidelijk hun natuurlijke weg naar de lagere niveaus. Zij kunnen van de vereiste toelichting worden voorzien en de regelingen, die anders misschien heel vreemd en ongegrond zouden schijnen, kunnen bij deze methode van werken verklaard en verduidelijkt worden.

Wij hebben hierover reeds opgemerkt dat het hierbedoelde systeem volledig doorwerkt tot de top, maar ook naar beneden werkt het door tot op het laagste niveau. Dat men de baas in de fabriek in een groepsbespreking met voorlieden of arbeiders aantreft en dikwijls dan met een groep van 8 of 10 arbeiders, is zeker geen uitzondering.

Dat deze commissies in vele bedrijven zeer goede resultaten hebben opgeleverd, dat door deze commissies het begrip voor verschillende maatregelen en voorschriften zoveel beter is dan wij in het algemeen in onze bedrijven aantreffen, moet naar ons oordeel ook voor een belangrijk deel worden verklaard door de methode, die men in deze commissiebesprekingen volgt.

Deze bijeenkomsten hebben in het algemeen het karakter van vrije discussiebijeenkomsten. De leider van de vergadering zal zelfs indien een bepaalde regeling, die door een hogere instantie in het bedrijf is vastgesteld, praktisch definitief is, deze toch zeker niet als een „fait accompli” ter tafel brengen. Hij zal in zijn inleiding aangeven dat het onderwerp, waarop de regeling betrekking heeft, op dit moment de bijzondere aandacht heeft van de hogere leiding, bijvoorbeeld omdat de bestaande regeling tot moeilijkheden aanleiding heeft gegeven of niet meer passend blijkt te zijn als gevolg van de veranderde omstandigheden. Hij zal die moeilijkheden, respectievelijk die verandering in de omstandigheden met name noemen en toelichten. Hij is daartoe in de gelegenheid, omdat hij daarvan kennis heeft kunnen nemen in de medewerkersbespreking, die hij bij zijn chef heeft bijgewoond. Met deze inleiding zal hij volstaan en aan de groep vragen of iemand enige suggestie heeft om tot een goede oplossing van deze kwestie te komen. Hij zal de opmerkingen, die daarbij gemaakt worden, kritisch beoordelen en trachten de onderlinge discussie in de groep ook zoveel mogelijk te stimuleren.

Ontwikkelt zich de discussie in een zodanige richting, dat hij de over-

tuiging heeft dat de groep in onderling overleg een soortgelijke regeling zal voorstellen als die, welke reeds ontworpen is, dan is zijn taak gemakkelijk. Blijkt echter dat de groep niet in staat is goede ideeën voor een oplossing op te brengen, dan helpt de leider de groepsdiscussie in het goede spoor door enige suggesties te uiten, die tot een oplossing van het probleem kunnen leiden. Hij zal dan trachten op deze wijze de werkzaamheid van de groep in de discussie te stimuleren.

Men mag de mogelijkheid echter ook niet uitsluiten dat de groepsdiscussie zich zal ontwikkelen in een richting, die zeer sterk afwijkt van de regeling, die in principe reeds aanvaard is. In dat geval heeft de leider van de groep de moeilijkste taak. In de eerste plaats moet hij dan met volle aandacht de argumenten volgen, die de grondslag vormen, waarop men een oplossing in een andere richting wil grondvesten. Zijn dit volkomen nieuwe argumenten, in feite dus argumenten, die bij het totstandkomen van de ontwerp-oplossing niet of onvoldoende in aanmerking genomen zijn, dan zal hij trachten in de discussie wel te komen tot een nauwkeurige formulering van deze argumenten, maar hij zal trachten te vermijden dat men onder die omstandigheden komt tot een formulering van een door de groep gewenst geachte regeling. Het punt wordt dan als het ware tot de volgende vergadering aangehouden om de leider van deze bijeenkomst in de eerstvolgende groepsbespreking met zijn chef de gelegenheid te geven deze punten vooralsnog naar voren te brengen. Langs deze weg vervolgt deze opvatting de communicatieweg naar boven.

Blijkt echter bij de discussie dat geen nieuwe argumenten naar voren worden gebracht, maar dat bepaalde leden van de groep bepaalde argumenten te eenzijdig invloed willen laten uitoefenen op de voor te stellen regeling, dan volgt de leider van de bespreking een andere tactiek. Juist dan komt in de bespreking het feit tot zijn recht, dat de groep uit een groter aantal personen is samengesteld. Op dat punt in de discussie hoort men de leider van de bespreking dan dikwijls zeggen: „Ja, ik begrijp Uw bedoeling en ik zie ook wel waar de door U voorgestelde oplossing naar toe gaat, maar laten wij toch voordat wij in deze richting verder gaan ons eens even afvragen of wij het met het eerste deel van deze redenering allemaal eens zijn”.

Het zal wel niemand verwonderen dat op dat moment in de groep zelden volledige eenstemmigheid zal blijken te bestaan. De discussie krijgt een nieuwe stimulans, er komen tegenargumenten op tafel en bij een tactisch optreden van de leider van de bespreking zullen deze nieuwe argumenten — als zij inderdaad reëel zijn — steun vinden bij andere leden van de groep.

Zo doet de leider van de discussie zijn uiterste best de groep in onderling overleg te laten komen tot de opstelling van een regeling, die in overeenstemming is met de reeds op hoger niveau ontworpen regeling, mits deze laatste tenminste de vuurproef van de discussie op verschillend niveau blijkt te kunnen doorstaan. Dat een regeling, die op de hiervoren aangegeven wijze in de discussiebijeenkomsten, die op de verschillende niveaus gehouden worden, telkens „opnieuw geboren” wordt, beter aanvaard en beter opgevolgd wordt, is zeker begrijpelijk en in de praktijk van het Amerikaanse bedrijfsleven heeft deze methode opmerkelijke resultaten opgeleverd op het gebied van de verbetering van de interne communicatie in het bedrijf.

Bij ons bezoek aan Amerika hebben wij bij één van de fabrieken wel een zeer opmerkelijk voorbeeld van deze werkmethode meegemaakt. De

nieuwe arbeidsovereenkomst, die in dat bedrijf tot stand gekomen, maar nog niet gepubliceerd was, was daar onderwerp van de verschillende groepsdiscussies. In deze nieuwe arbeidsovereenkomst was een voor dat bedrijf volkomen nieuwe regeling opgenomen, betreffende het recht op herplaatsing van het personeel na tijdelijk ontslag in verband met bedrijfs-slapte. De nieuwe arbeidsovereenkomst gaf aan iedereen, die zes maanden in het bedrijf gewerkt had, recht op herplaatsing in het bedrijf, zodra nieuw personeel werd aangenomen. In de discussie, die wij meemaakten, werd dit vraagstuk aan de orde gesteld en de termijn, die voor de verkrijging van het recht op herplaatsing in de groep werd gekozen, was toevallig juist ook zes maanden. Dit bleek inderdaad een toevalligheid te zijn, want in andere groepen waren zowel kortere als langere termijnen in de loop van de discussie genoemd. Werd de termijn van een jaar genoemd, dan zei de discussieleider: „Wel, hebben wij nu werkelijk zo lang nodig om de bruikbaarheid van iemand voor ons bedrijf te beoordelen?” Werd een kortere termijn dan zes maanden genoemd dan zei de leider van de discussie: „Is het werkelijk mogelijk al in zulk een korte tijd te beoordelen of iemand duurzaam een geschikte kracht zal zijn voor ons bedrijf?” Alle groepen waren tenslotte tot de slotsom gekomen dat zes maanden een redelijke basis was.

Deze methode klinkt ons Hollanders wel wat vreemd in de oren en sommigen aarzelen niet deze methode bedriegelijk te noemen, omdat in zogenaamde vrije discussie de mensen gebracht trachten te worden tot conclusies, die tevoren reeds vaststaan. De vraag, die men zich echter moet stellen is of er iets verkeers in schuilt een reële en werkelijk ernstig en van alle kanten overwogen beslissing op deze manier te doen aanvaarden door anderen. Wie daar veel bezwaren tegen heeft, moet het oor eens te luisteren leggen in onze bedrijven om te ervaren hoeveel innerlijke weerstanden er daar moeten worden overwonnen om de mensen te brengen tot de aanvaarding van maatregelen, die zonder hun medewerking van bovenaf zijn opgelegd. Wij laten daarbij dan nog geheel buiten beschouwing dat de oorspronkelijk ontworpen regeling, bij toepassing van de Amerikaanse methode, werkelijk via de punten, die in de discussie naar voren worden gebracht, gecorrigeerd wordt.

Volledigheidshalve willen wij nog vermelden dat er naast het gemeenschappelijk overleg, dat hiervoren werd beschreven, in vele Amerikaanse bedrijven nog speciale commissies bestaan, die belast zijn met de regeling van die kwesties, waarbij de zakelijke bedrijfsbelangen van verschillende afdelingen betrokken zijn. Een typisch voorbeeld hiervan is de commissie voor het interne transport, die wij in vele bedrijven aantreffen en waarin naast één of meer deskundigen op het gebied van het intern transport, vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen, die bij de regeling van het intern transport belang hebben, zitting hebben.

Wat men zich bij een bezoek aan Amerikaanse bedrijven afvraagt is, hoe de chefs op de verschillende niveaus de tijd kunnen vinden, die door deze groepsbesprekingen wordt opgeëist. De chefs in onze bedrijven zijn steeds zo vol bezet dat zij de daarvoor vereiste tijd zeker niet zouden kunnen vrijmaken. De Amerikaanse chef werkt op Zaterdag niet en de indruk wordt zeker niet gevestigd dat zij op de overige dagen vele uren aan overwerk thuis besteden. Dat de besprekingen in de verschillende discussiegroepen 5 tot 6 uur per week in beslag nemen is zeker geen uitzondering.

Dit alles wordt echter duidelijk als men zich realiseert hoeveel tijd de

Nederlandse chef op elk niveau per week moet offeren om al datgene te doen, wat hij niet zou behoeven te doen als het communicatiesysteem in het bedrijf beter zou functioneren. Als hij minder tijd zou behoeven te besteden om na te gaan of men zijn instructies opvolgt en opgevolgd heeft, als hij minder tijd zou behoeven te besteden om mensen duidelijk te maken dat zij bepaalde regelingen moeten volgen, waarvan zij de bedoeling niet begrijpen. Ook de tijd, die hij moet gebruiken om dingen, die scheef gelopen zijn, recht te zetten, omdat iemand weer iets onbegrijpelijks doms heeft gedaan, moet daarbij gerekend worden, omdat die domme dingen bijna altijd gebeuren doordat gegeven voorschriften en regelingen niet met verstand worden toegepast. Zouden deze zaken alle tezamen niet meer dan 5 tot 6 uur per week van de chefs in beslag nemen?

Volgens de Amerikaanse opvattingen is de tijd, die besteed wordt aan de besprekingen in groepsverband, economisch volkomen verantwoord, daarnaast staat het niet te meten voordeel, dat door deze systematische organisatie van de samenwerking in het bedrijf de sfeer en de onderlinge verstandhouding wordt verbeterd en alle krachten in het bedrijf gericht worden op het gemeenschappelijke bedrijfsdoel. Misvatting en verkeerd begrip voor wat er in het bedrijf gedaan wordt en gedaan moet worden, werkt als zand in de machine.
