

© TNO – All rights reserved

Voor de rechten en verplichtingen van de opdrachtgever met betrekking tot de inhoud van dit rapport wordt verwezen naar de Algemene Voorwaarden van TNO.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, openbaar gemaakt, en/of verspreid op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

# HOE DENKT U OVER UW WERK?

Rapport  
van een sociaal-  
wetenschappelijk  
onderzoek,  
uitgebracht door het  
Nederlands Instituut voor  
Praeventieve Geneeskunde



„Hoe denkt U over Uw werk?” is het verslag van een studie omtrent de methodiek, ervaringen en uitkomsten bij de ontwikkeling en het praktisch gebruik van een schriftelijke enquête naar het moreel en de organisatie in 58 Nederlandse bedrijven.



Alg. Projectleiding: P. Fetter,  
ped. drs.

Dagelijkse leiding en rapport:  
H. J. Bethe, ec. drs.



Het onderhavige onderzoek is voorbereid in samenwerking tussen:

Het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde

Het Twents Instituut voor Bedrijfspsychologie

Het Nederlands Instituut voor Personeelsleiding

De Psychologische Dienst P.T.T.

Het Adviesbureau voor Bedrijfsorganisatie Dr. Ir. M. G. IJdo

Het Instituut voor Sociale en Bedrijfspsychologie a. d. Gem. Universiteit van Amsterdam

Prijs f 8.50



UJS  
B50

*H. J. Buijs (rapport):*

# HOE DENKT U OVER UW WERK?

RAPPORT VAN EEN  
SOCIAAL-WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK,  
UITGEBRACHT DOOR HET NEDERLANDS  
INSTITUUT VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE

UITGEGEVEN DOOR DE CONTACTGROEP OPVOERING PRODUCTIVITEIT

BIBLIOTHEEK NEDERLANDS INSTITUUT  
VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE



SEPTEMBER 1958



## INHOUDSOPGAVE

---

	Bladz.
VOORWOORD . . . . .	5
I. DOELSTELLINGEN EN ALGEMENE PLANNING VAN HET ONDERZOEK . . . . .	7
1. De aanleiding tot het onderzoek . . . . .	7
2. Doelstelling en organisatorische opzet . . . . .	12
II. DE ERVARINGEN BIJ HET VOORONDERZOEK . . . . .	20
1. De eerste proefenquête . . . . .	20
2. De tweede proefenquête . . . . .	33
3. Samenvatting van de ervaringen bij de proefenquêtes . . . . .	41
III. DE IJKINGSPERIODE . . . . .	44
1. De deelname aan het onderzoek . . . . .	44
2. Ervaringen bij het gebruik van het enquête-formulier tijdens de ijkingsperiode . . . . .	50
3. Samenvatting . . . . .	56
IV. HET ANTWOORDMATERIAAL . . . . .	61
1. Samenstelling en kenmerken . . . . .	61
2. Analyse van de belangrijkste uitkomsten . . . . .	66
3. De praktische bruikbaarheid van de enquête-vragen . . . . .	99
V. SLOTBESCHOUWING . . . . .	108

### BIJLAGEN:

- Vragenlijst met voorbeeld van extra vragen op inleg-vel.
- Enquête-uitkomsten in percentages.







## WOORD VOORAF

---

Het ligt in de lijn van de ontwikkeling van het maatschappelijk denken, dat steeds meer leiders van ondernemingen zich wezenlijk gaan interesseren voor de vraag, welke gevoelens de mensen op kantoor en in de fabriek koesteren ten aanzien van het werk, dat zij dagelijks verrichten. Het percentage dergenen, die daar onverschillig tegenover staan of het gevoel hebben het wel te weten, slinkt. Daarom achten wij het ook zo van belang, dat in deze publikatie een — in de praktijk getoetst — middel aan de hand wordt gedaan om het algemene „klimaat” in een organisatie te peilen en een inzicht te verkrijgen in de aard der problemen en spanningen, die er in de menselijke verhoudingen bestaan. De tijd is langzamerhand rijp geworden om van een dergelijk middel met vrucht gebruik te maken, indien althans aan één voorwaarde is voldaan, nl. dat het instrument door terzake kundigen wordt gehanteerd. Terecht wordt daarop in het Slotwoord nog eens nadrukkelijk gewezen.

Voor men aan dit Slotwoord toe is, zal men echter een boeiend relaas hebben kunnen lezen van de klippen, die de researchwerkers hebben moeten omzeilen, en van de zorgvuldigheid, waarmede dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd, teneinde verzekerd te zijn van een resultaat, dat geredelijk toepassing zou kunnen vinden in de bedrijfspraktijk. Zowel de Werkgroep, die de verantwoordelijkheid voor het onderzoek op zich nam als de wetenschappelijke uitvoerders van deze taak, hebben onbetwist daarmede eer ingelegd.

Het spreekt vanzelf, dat er ondanks de voortreffelijke kwaliteiten aan de zijde van de wetenschappelijke staf toch nog weinig resultaat zou zijn geboekt, indien de proefpersonen hadden ontbroken. Tientallen ondernemingen hebben evenwel de bereidheid getoond hun medewerking te verlenen, waardoor duizenden werknemers actief bij de onderzoeken konden worden betrokken. Voor dit blijk van „public spirit” kan alleen maar grote erkentelijkheid worden betuigd. Het rechtvaardigt de verwachting, dat een eventueel beroep op medewerking voor andere sociaal-psychologische facetten van het bedrijfsleven, opnieuw gehoor zal vinden.

Wij zouden willen besluiten met de hoop uit te spreken, dat deze nieuwe graadmeter voor het bedrijfsklimaat in ons land het gebruik moge vinden, dat haar toekomt.

Contactgroep Opvoering Productiviteit





## DOELSTELLINGEN EN ALGEMENE PLANNING VAN HET ONDERZOEK

---

### 1. DE AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK

In toenemende mate wordt in het bedrijfsleven gestreefd naar verbetering van de voorwaarden, waaronder een optimale produktieve samenwerking kan worden gerealiseerd. Steeds opnieuw komt men hierbij te staan voor de noodzaak van een snelle inventarisatie en lokalisatie van de factoren, die deze samenwerking nadelig beïnvloeden, alvorens maatregelen ter verbetering kunnen worden voorbereid. In de praktijk worden hiertoe verschillende wegen gevolgd, waarbij men echter uiteindelijk altijd moet uitgaan van bepaalde informatiebronnen, wil men over voldoende basisgegevens beschikken voor het verkrijgen van een bruikbaar situatie-overzicht. Zowel hier te lande als in het buitenland heeft men bij verschillende onderzoeken ervaring opgedaan met methoden, waarbij de informatie direkt bij de bron werd ingewonnen, n.l. door de betrokkenen zelf de gelegenheid te geven zich over hun situatie uit te spreken. Voortbouwend op deze ervaringen wil het in dit rapport weergegeven onderzoek een poging zijn om het Nederlandse bedrijfsleven een betrouwbaar middel ten dienste te stellen, waarmee een eerste globale diagnose kan worden bereikt, een middel bovendien, dat weinig tijd en kosten vergt en in alle mogelijke groepen en bedrijven kan worden aangewend.

Dit onderzoek is tot stand gekomen door het initiatief van een groep van deskundigen op het gebied van „human relations” en bedrijfsorganisatie. Deze groep — hierbij aan te duiden met *werkgroep* — was samengesteld uit de volgende personen:

P. FETTER, ped. drs	Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde,
PROF. DR A. D. DE GROOT	Instituut voor Sociale- en Bedrijfspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam,
DR D. HORRINGA	Bedrijfssocioloog en organisatiedeskundige,
J. HUISKAMP	Twents Instituut voor Bedrijfspsychologie,
PROF. DR H. A. HUTTE	Rijksuniversiteit van Groningen,
IR J. VAN IERLAND	Nederlands Instituut voor Personeelsleiding,



PROF. H. W. OUWELEEN  
DR IR M. G. YDO

Psychologische Dienst der P.T.T.,  
Adviesbureau voor bedrijfsorganisatie.

Enige jaren geleden hield deze groep regelmatig besprekingen, waarbij de belangstelling o.a. uitging naar snelle en efficiënte methoden van onderzoek naar de lokalisatie van de voornaamste problemen in de menselijke verhoudingen en de organisatie binnen de bedrijven. Daarbij stond tevens voor ogen het ontwikkelen van globaal vergelijkbare maatstaven voor de arbeids-satisfactie en het moreel. Toepassing van de interviewmethode leek in het kader van deze doelstellingen om verschillende redenen minder adequaat. In de eerste plaats is het aantal te interviewen personen beperkt, daar het interviewen van alle werknemers te kostbaar en te tijdrovend zou zijn. Wanneer de interviews door meer dan één persoon worden afgenomen loopt de vergelijkbaarheid van het antwoordmateriaal gevaar en zijn voortdurend interne besprekingen nodig om te komen tot de nodige uniformiteit in de wijze van vraagstelling en registratie van de antwoorden. Overigens levert ook de selectie van de te interviewen personen soms moeilijkheden op. Geschiedt deze selectie door middel van een a-selekte steekproef, dan levert de vraag, bij welke steekproefomvang de representativiteit nog voldoende gewaarborgd is, een bron van twijfel bij de onderzoekers op. Worden daarentegen de deelnemers willekeurig aangewezen, dan ontstaat zowel bij de onderzoekers als binnen het bedrijf vaak een gevoel van onzekerheid t.a.v. de onbevooroordeeldheid bij de keuze der deelnemers. Dergelijke motieven pleitten voor de methode van een schriftelijke enquête en dus voor het ontwerpen van een enquêteformulier, dat zou kunnen worden gebruikt in alle mogelijke bedrijven, zonder gebonden te zijn aan steeds dezelfde onderzoekers, zodat een instrument zou ontstaan, dat na ijking als een objektief meetapparaat ten dienste van het bedrijfsleven zou kunnen worden gesteld.

Bij de methode van de schriftelijke enquête kunnen nog verschillende mogelijkheden worden onderscheiden. In de Verenigde Staten verwierf met name de SRA Employee Inventory, ontwikkeld door het „Industrial Relations Center”, University of Chicago, bekendheid. Men heeft hier geopereerd met een uitvoerig enquêteformulier waarin een groot aantal beoordelingspunten waren opgenomen met betrekking tot de meest op de voorgrond tredende aspecten van de dagelijkse werksituatie in de bedrijven. Het enquêteformulier bevat een aantal uitspraken over het werk, de werkomstandigheden, de kommunikatie, de promotiepolitiek, de direkte- en hogere leiding, de omgang met kollega's e.d. Op deze uitspraken kan men reageren door het aanstrepen van één van de mogelijke antwoorden: „agree”, „?” en „disagree”. Tezamen geven deze vragenlijsten, wanneer deze in een bepaald bedrijf zijn ingevuld, een beeld van het moreel en de algemene opvattingen over de organisatie in dat bedrijf, waarbij de uitkomsten van alle afdelingen onderling kunnen worden vergeleken, „zwakke” afdelingen kunnen worden gesignaleerd en bepaalde behoeften, zoals bijvoorbeeld aan training, verbetering in de technische outillage, organisatie

of arbeidsomstandigheden, openbaar worden. Voor een eerste ijking werd dit 78 beoordelingspunten tellende enquêteformulier in bedrijven van uiteenlopende aard ingevuld door ongeveer 25.000 werknemers. Men beschikt thans over een betrouwbare achtergrond van gegevens, die van jaar tot jaar wordt „ververst”. Aan elke willekeurige groep van werknemers kunnen de aldus gestandaardiseerde vragen worden voorgelegd waarna de uitkomsten kunnen worden vergeleken met de verkregen maatstaven.

De werkgroep overwoog een enquêteformulier te ontwerpen in deze geest, met dien verstande echter, dat het aantal beoordelingspunten sterk zou worden beperkt, aangezien de SRA-questionnaire met zijn 78 vraagpunten alleen al voor het invullen zeer veel tijd vergt. Er werd aanvankelijk gestreefd naar het samenstellen van een korte en betrouwbare vragenlijst, die in principe aan twee eisen moest voldoen:

- a) hij zou in staat moeten zijn in elk willekeurig bedrijf de z.g. „slechte” groepen op te sporen;
- b) bovendien zou hij in het bedrijf de voornaamste problemen moeten lokaliseren.

Men nam hierbij aan, dat men via deze groepen en gelokaliseerde problemen vanzelf tot een bredere aanpak zou kunnen komen in het gehele bedrijf. Het vragenformulier koncentreerde zich in concept voornamelijk op de stemming van de groepen werknemers onder een baas of chef, de verhouding met de direkte superieuren en het oordeel over het werk. De inhoud en tekst waren voornamelijk gebaseerd op de ervaringen en konklusies bij vroegere sociatrische onderzoeken, uitgaande van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde, waarbij met goede resultaten was gewerkt met enquêteformulieren, die — in tegenstelling tot de SRA-vragenlijst — veel meer speelruimte lieten bij de keuze uit de beantwoordingsmogelijkheden. Uit deze vragenlijst werden de voornaamste gezichtspunten overgenomen, aangezien deze bij statistische analyse het meest waardevol waren gebleken als indicatoren van problemen en slechte groepen. Aldus hoopte men, door beperking van de vragenlijst tot de meest essentiële gezichtspunten, de met het houden van de enquête en het bewerken van de uitkomsten gemoeide tijd en kosten tot een minimum terug te brengen zonder aan de volledigheid van het verkregen beeld afbreuk te doen. Bij enkele leden van de werkgroep bestond er echter behoefte aan een iets ruimer oriënteringsgebied dan uitsluitend de groepsverhoudingen. Met name het aspekt van de produktiviteit en de organisatorische aspekten werden van betekenis geacht.

Ook factoren als: identifikatie met de doelstellingen van het bedrijf en angst voor werkeloosheid wenste men in de oordelen van de werknemers te betrekken. Men kwam tenslotte tot de opstelling van een vragenlijst, waarin zowel aan factoren, die van invloed werden geacht op het moreel en het plezier in het werk, als ook aan de houding ten aanzien van de bestaande organisatie, produktiviteit en efficiency in het bedrijf aandacht werd besteed. Na uitvoe-



rige overwegingen werd besloten de tekst van het vragenformulier af te stemmen op de volgende gezichtspunten:

- 705?
- a. oordeel over het werk
  - b. verhouding tot de direkte baas of chef
  - c. stemming op de afdeling
  - d. arbeidsomstandigheden
  - e. tevredenheid met het loon en de tarieven
  - f. algemene leiding, organisatie en efficiency in het bedrijf
  - g. organisatie en efficiency binnen de afdeling
  - h. band met het bedrijf
  - i. angst voor werkeloosheid.

Met betrekking tot de wijze, waarop deze factoren in een juiste en rake formulering tot hun recht zouden moeten komen, deden zich vele moeilijkheden voor. Het bleek biezonder lastig te zijn de strekking van de vragen in korte, volledige en mono-interpretabele bewoordingen tot uitdrukking te brengen en dan nog zodanig, dat deze ook voor de minst ontwikkelde werknemers begrijpelijk zouden zijn. Er waren dan ook uitvoerige besprekingen nodig om te komen tot een voorlopige formulering van de vragen, die in een kleine oplage zouden worden gedrukt met het doel deze op hun begrijpelijkheid en juiste interpretatie te toetsen bij een aantal werknemers van verschillende bedrijven. Deze voorlopige formulering van de vragen is hieronder weergegeven:

- / 1. De indeling van de werk- en schafttijden is hier goed geregeld.
- / 2. Ik heb een goede plek om te werken.
- / 3. Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig.
- / 4. Mijn baas kan goed met de mensen opschieten.
- / 5. Ik word rechtvaardig betaald in vergelijking met de anderen op mijn afdeling.
- / 6. Mijn werk is vermoeiend.
- / 7. Mijn baas controleert ons te veel.
- / 8. Op onze afdeling kunnen we goed met elkaar opschieten.
- / 9. Er worden te vaak veranderingen in mijn werk aangebracht, zonder dat me gezegd wordt waarom.
- / 10. Ik zou hier graag ander werk willen hebben: dit werk bevalt me niet.
- / 11. De produktiviteit zou in dit bedrijf opgevoerd kunnen worden.
- / 12. In mijn werk treedt veel oponthoud op buiten mijn toedoen.
- / 13. Dit is een prettig bedrijf om in te werken.
- / 14. Ik ben wel eens bang dat ik zonder werk zal komen.
- / 15. De bedrijfsleiding besteedt voldoende zorg aan orde en netheid in het bedrijf.

- ✓ 16. Ik vind mijn werk tè eentonig.
- ✓ 17. Er bestaan op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen.
- ✓ 18. Mijn baas is een goed vakman.
- ✓ 19. Thuis denken ze goed over mijn werk.
- ✓ 20. Verbeteringen in de manier van werken leidt tot grotere resultaten.
- ✓ 21. De samenwerking tussen de afdelingen laat te wensen over.
- ✓ 22. Ik voel me aan het eind van de werkdag nog voldoende „fit”.
- ✓ 23. In onze afdeling komen nogal eens tegenstrijdige opdrachten voor.
- ✓ 24. Ik werk op een prettige afdeling.
- 25. Mijn werk wordt hier op prijs gesteld.
- ✓ 26. De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden.
- ✓ 27. De baas heeft voldoende tijd voor ons.
- ✓ 28. Ik werk liever bij dit bedrijf dan bij een ander bedrijf.
- 29. Opvoering van de produktiviteit in dit bedrijf is in ons belang.
- ✓ 30. Op onze afdeling is het rommelig.
- 31. Ik heb plezier in mijn werk.
- 32. Ik vind dit een goede manier om de direktie te laten weten hoe de werknemers over het bedrijf denken.

Alvorens nader in te gaan op de ervaringen bij het toetsen van de tekstformulering, zal eerst een beschrijving worden gegeven van de verdere inhoud en inrichting van het enquêteformulier. Zoals reeds werd opgemerkt, vertoont het formulier qua methode en inrichting veel overeenkomst met de SRA-questionnaire. Ook hier kunnen de invullers op de gestelde „vragen” reageren door het zetten van een streepje of kruisje door één van de „forced-choice” hokjes: „ja”, „geen mening” en „neen”. Gezien de doelstelling van de enquête werd het aantal vragen beperkt tot 32, terwijl op aandringen van de organisatie-deskundigen in de werkgroep ten behoeve van bedrijven, waar op tarief wordt gewerkt, nog een drietal daarop betrekking hebbende vragen werden toegevoegd. Deze vragen zouden worden gedrukt op een apart inlegvel, dat op eenvoudige wijze in het formulier kan worden geschoven. Deze vragen (nr. 33 t/m 35) luiden als volgt:

- 33. Ik begrijp, hoe mijn tariefpremie berekend wordt.
- ✓ 34. De tarieven worden in dit bedrijf op een rechtvaardige manier vastgesteld.
- ✓ 35. Bij hoge verdiensten wordt het tarief gesneden (verlaagd).

Naast deze tariefvragen werd op het inlegformulier ruimte gereserveerd voor het stellen van maximaal 10 vragen, die men in een bepaald bedrijf uit hoofde van speciale interessen zelf zou kunnen formuleren. Met het oog op de latere bewerking van het antwoordmateriaal werd ruimte op het antwoordblad gereserveerd voor het invullen van enige persoonlijke gegevens. Het betreft gegevens als: geslacht, gehuwd/ongetrouwd, leeftijd, de tijd werkzaam in het bedrijf en



de afdeling, waarin betrokkene werkzaam is. Aan de achterzijde van het antwoordblad is gelegenheid gegeven voor het geven van kommentaar, aanvullingen en opmerkingen, hetzij naar aanleiding van de gestelde vragen of anderszins. Het geheel is gebrocheerd in een lichtblauwe omslag, waarop aan de voorzijde in grijze letters is gedrukt: „HOE DENKT U OVER UW WERK?” Een viertal figuurtjes, die industriële handenarbeiders en administratieve hoofdwerkers voorstellen, verlevendigen het geheel. Aan de uiterlijke vorm is daarom zoveel aandacht besteed, omdat men van de gedachte uitging, dat het enquêteformulier zowel bij de direkties als bij de invullers een verzorgde en degelijke indruk zou moeten maken. Vooral bij de invullers zou men het gevoel moeten hebben aan iets belangrijks deel te nemen, wat men misschien niet zo gemakkelijk bereikt met een minder verzorgde uitgave.

## 2. DOELSTELLING EN ORGANISATORISCHE OPZET

Aldus was een ontwerp van een enquêteformulier samengesteld waarmede met weinig tijd en kosten de voornaamste problemen in elk willekeurig bedrijf zouden moeten kunnen worden bestreken. De doelstelling van de enquête — kort samengevat — is de volgende:

Wanneer het formulier zijn proefstadium definitief heeft doorlopen, zal het bruikbaar moeten zijn als een praktisch toepasbaar en snel instrument om in alle mogelijke groepen van werknemers beneden bazenniveau een eerste termometer te zijn van het „moreel”, zodat een direktie binnen kort tijdsbestek gekonfronteerd kan worden met een globaal beeld van de verhoudingsproblemen en problemen op organisatorisch gebied in zijn bedrijf. *Het formulier heeft niet de pretentie in staat te zijn alle problemen te kunnen opsporen. Het is bedoeld als een eerste indikator van een aantal symptomen, welke voldoende belicht dienen te worden om een dieper ingrijpen te kunnen motiveren.*

Door de uitkomsten van de enquête afdelingsgewijze te bewerken, zouden groepen uit het bedrijf kunnen worden gekozen, waarmede de onderzoekers b.v. door middel van groepsinterviews tot een verdere diagnose zouden kunnen geraken. De bedoeling was deze groepsinterviews te standaardiseren in een vorm, die voor elk bedrijf te gebruiken zou zijn. De samenstelling van het vragenschema bij deze groepsinterviews zou kunnen worden geconcipeerd naar aanleiding van bepaalde groepen van onderling samenhangende problemen, die in een later stadium van het onderzoek door middel van statistische analyse uit het enquêtemateriaal naar voren zouden komen. Ook werd nog gedacht aan de mogelijkheid door nauwkeurige observatie en registratie van de groepsreacties te komen tot een inventarisatie van de meest voorkomende reactiepatronen bij deze groepsinterviews.

Het enquêteformulier zou dus van groot belang kunnen zijn voor de leiding van allerlei bedrijven, die hierdoor te weten zou kunnen komen, hoe het in het bedrijf met het moreel is gesteld en hierbij de verschillende aspecten per afdeling zou kunnen vergelijken. Teneinde een maatstaf te verkrijgen voor

vergelijking van bedrijven onderling of met een landelijk gemiddelde zou het formulier een ijkingsstadium moeten doorlopen. Hierbij zou voor iedere vraag en voor een aantal gekombineerde vragen een gemiddelde van de antwoorden moeten worden vastgesteld teneinde zodoende een globale achtergrond te verkrijgen, waartegen de uitkomsten van een bepaalde groep of een bepaald bedrijf reliëf krijgen. Deze algemene gemiddelden zouden bovendien nog gedifferentieerd kunnen worden naar bedrijfsklassen, bedrijfspgroepen, bedrijfsgrootten en leeftijdsklassen, zodat bij een representatieve deelname in het ijkingsstadium, waarvan de duur geschat werd op ongeveer 2 jaar, een kwantitatief gedefinieerd „moreel-spectrum” van de Nederlandse industrie zou ontstaan. Later zal nog nader worden ingegaan op de perspectieven en bewerkingsmogelijkheden, die het enquêtemateriaal voor theoretische en praktische doeleinden te bieden heeft.

Van de zijde van het toenmalige Ministerie van Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie had men open oog voor de betekenis van een dergelijk onderzoek, waarbij het verzamelen van het materiaal voor ijkingsdoeleinden reeds gepaard zou kunnen gaan met vele praktische voordelen voor allerlei belanghebbenden. Men zag in, dat dit onderzoek zou kunnen bijdragen tot een verbreding van het terrein waarop sociaal-psychologische methoden en technieken in het bedrijfsleven worden toegepast en een intensivering van de contacten van het bedrijfsleven met de instituten en bureaus, die zich op dit terrein bewegen. Het onderzoek werd ondergebracht in een projekt, waarvoor dankzij subsidie, verkregen door bemiddeling van het Ministerie van Publiekrechtelijke Bedrijfsorganisatie, uit de tegenwaarderekening van de Marshall-hulp een redelijke financiële basis werd geschapen, zodat een groot aantal werknemers in dit onderzoek zou kunnen worden betrokken. De opzet was nu om aan bedrijven, die aan bepaalde steekproefkriteria zouden voldoen, de benodigde enquêteformulieren gratis ter beschikking te stellen, terwijl de mechanische bewerking van het antwoordmateriaal eveneens kosteloos zou geschieden. Voor rekening van de deelnemende bedrijven zouden komen de financiële offers van de arbeidsuren, die tijdens de voorbereiding en uitvoering van de enquête verloren gaan voor het produktieproces, terwijl ook de vergoeding van de kosten, die door de onderzoeker(s) volgens een interne regeling overeen te komen bedrag zouden kunnen worden gedeclareerd, ten laste van het bedrijf zouden komen.

#### *De samenstelling van de steekproef*

De voor de ijking benodigde enquêteformulieren moesten — indien mogelijk — worden aangewend in bedrijven, die naar verschillende criteria representatief zouden zijn. Uitgangspunt hierbij was de overweging, dat niet het aantal bedrijven, maar het aantal *werknemers* en de relatieve verhoudingen, zoals deze in het bedrijfsleven werden aangetroffen, essentieel zouden zijn bij de opbouw van de steekproef. Allereerst werd nagegaan, hoe de werknemers verdeeld waren over de verschillende *bedrijfsklassen*. Hiertoe werd gebruik gemaakt van het overzicht van de Algemene Industrie-Statistiek, 4e kwartaal



1952 van het C.B.S. Na vaststelling van deze verhoudingscijfers werden de enquêteformulieren over deze bedrijfsklassen op evenredigheidsbasis verdeeld. Het tweede criterium, waaraan de steekproef zoveel mogelijk moest voldoen, was de *bedrijfs-grootte binnen de bedrijfsklassen*. Voorlopig werd het onderzoek beperkt tot bedrijven boven 50 werknemers, aangezien het verstrekken van afdelingspercentages in te kleine bedrijven wegens de geringe omvang van de afdelingen zinloos wordt. De bedrijven werden aldus naar grootte ingedeeld in klassen van: 50—100, 100—200, 200—500, 500—1000 en bedrijven met meer dan 1000 werknemers. Voor elk van de bedrijfsklassen werd vervolgens nagegaan hoe daar de frekwentie was van de bedrijven bij elk van bovengenoemde bedrijfsgrootten en op grond van deze frekwentieverdeling had opnieuw een evenredige splitsing van de per bedrijfsklasse beschikbaar gestelde enquêteformulieren plaats.

Als derde criterium werd gedacht aan de *bedrijfs-groepen*, waaruit de bedrijfsklassen zijn opgebouwd, daarbij rekening houdende met de kwantitatieve betekenis van de bedrijfsgroepen binnen de bedrijfsklassen. Het is echter duidelijk, dat het — gezien het grote aantal bedrijfsgroepen per klasse — weinig zin had a priori opnieuw een onderverdeling te maken, aangezien dit slechts zou leiden tot een eindeloos gereken en een zinloze versnippering van de beschikbare formulieren. De bedrijfsklassen: Diamantbewerking, Kunstnijverheid en de Elektriciteits-, Gas- en Waterleidingsbedrijven werden wegens hun geringe kwantitatieve betekenis buiten de steekproef gelaten. De Bouwnijverheid viel uit wegens de vele praktische moeilijkheden, die het afnemen van de enquête in deze bedrijfsklasse zou opleveren. Zoals reeds werd opgemerkt, zouden bedrijven beneden 50 werknemers voorsnog niet in het onderzoek worden betrokken. Het lag echter in de bedoeling deze categorie niet te verwaarlozen, maar deze in een later stadium van het onderzoek apart te bekijken.

#### *Verdere planning en organisatie van het onderzoek*

De beschikbare formulieren zouden dus worden geijkt door ze te laten invullen door werknemers, behorend tot bedrijven volgens de criteria van bovengenoemde steekproef. Als voorlopige doelstelling voor het rapporteren van de hierbij verkregen ervaringen en gegevens werd gedacht aan de volgende mogelijkheden:

1. Het verkrijgen van standaard-percentages per vraag.
2. Differentiatie van deze standaard-percentages naar verschillende gezichtspunten, zoals bedrijfsklassen/groepen, bedrijfsgrootten en bepaalde landstreken. Voorts naar geslacht, leeftijdsklassen, gehuwd/ongehuwd en aantal dienstjaren.
3. Het vaststellen van de voornaamste verschillen en tendensen bij de uitkomsten in het kader van de in punt 2 genoemde differentiatie-kriteria.
4. Het korreleren van de verschillende vragen onderling voor het opsporen van de voornaamste verbanden.

5. Standaardisatie van de techniek van de enquête met betrekking tot voorbereiding, uitvoering, interpretatie van de uitkomsten en rapportering.

De *koördinatie* en *organisatie* bij de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek zouden berusten bij de *Afdeling Geestelijke Gezondheid van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde te Leiden*. Elk van de leden van de initiële werkgroep zou gedurende het ijkingsstadium naar vermogen medewerken bij het aantrekken van bedrijven en het afnemen van de enquête. Het is duidelijk, dat gedurende deze ijkingsperiode in zeer vele gevallen niet volstaan zou kunnen worden met het uitsluitend afnemen van de enquête en met het verwerken van de gegevens binnenskamers. Binnen de bedrijven, die zich beschikbaar stellen, zou men stellig verwachtingen koesteren omtrent een gedeeltelijke of gehele oplossing van de problemen, die worden gesignaleerd. Ook was het voor een bevredigende uitvoering van het onderzoek noodzakelijk, dat deze zoveel mogelijk onder uniforme voorwaarden zou plaats hebben met het oog op de betrouwbaarheidswaarde van het antwoordmateriaal. In verband met de omzichtigheid, die de introductie en de uitvoering in de bedrijven en vooral ook het interpreteren en rapporteren van de uitkomsten vereisen, was het vooralsnog uitgesloten, dat de bedrijven de enquête gedurende de ijkingsperiode zelfstandig zouden kunnen uitvoeren. De verantwoordelijkheid voor de gang van zaken bij de uitvoering van het onderzoek, voor de vorm, waarin de uitkomsten aan de direkties ter kennis zouden worden gebracht en voor de verdere stappen en konsekwenties zou derhalve ten volle blijven berusten bij de betrokken werkgroepleden. Het was evenwel niet aannemelijk, dat de betrekkelijk kleine groep in staat zou zijn een bevredigend aantal werknemers binnen de gestelde ijkingsstermijn te bereiken. Men sloot dan ook de bestaande werkgroep tijdens de uitvoering van het ijkingsonderzoek uit te breiden met een aantal erkende instituten en bureaus, die met name ten aanzien van het sociaal-therapeutische gedeelte over ervaring beschikten en een verantwoorde aanpak van de gang van zaken na de enquête beheersten. Voor deze instituten en bureaus zelf zouden deze werkzaamheden mogelijk kunnen leiden tot een verdieping en uitbreiding van contacten met het bedrijfsleven. Er werd een aantal van deze instituten en bureaus aangezocht, die allen — op een enkele uitzondering na — voor het uitvoerend gedeelte toetraden tot de werkgroep. Aldus werd het aantal werkgroepleden gebracht op 25. Het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde zou het onderzoek leiden en koördineren, doch niet treden in de verhouding werkgroepleden-bedrijven. Aldus zou het formulier voor ijkingsdoeleinden slechts mogen worden gebruikt door de leden van deze *uitgebreide werkgroep*.

In grote lijnen stelde men zich het verloop van het onderzoek als volgt voor:

- I. Allereerst zou worden gestart met een *proef-enquête* in een 5-tal bedrijven, elk omvattende ongeveer 50 werknemers, teneinde na te gaan of de formulering van de verschillende vragen aan de eisen voldeed. In een aantal *interviews* zou



worden onderzocht op welke wijze de tekst door de invullers wordt geïnterpreteerd. Tevens zou worden gelet op de reacties van de deelnemers aan de enquête en op de houding van andere groepen binnen de bedrijven, zoals bazen en chefs, hogere functionarissen en direkties. Ten aanzien van de uitkomsten zou worden nagegaan of deze een redelijke spreiding zouden vertonen per invuller, per afdeling en per bedrijf. Op grond van de bevindingen van de proef-enquête zouden — indien noodzakelijk — wijzigingen in de tekst en eventueel ook in de procedure van het onderzoek worden aangebracht.

II. Na deze proef-enquête zou het formulier worden gedrukt in een oplaat van 2000 *eksemplaren*. Deze zouden in een aantal bedrijven voor onderzoek worden gebruikt. De resultaten en bevindingen in deze eerste bedrijven zouden worden neergelegd in een *rapport* op grond waarvan opnieuw beslissingen zouden kunnen worden genomen. Na beoordeling van deze ervaringen en resultaten, neergelegd in dit rapport, zou het enquête-formulier zijn *definitieve inhoud en vorm* krijgen en in de nodige kwanta worden gedrukt.

III. In de *ijkingsperiode* zou het formulier worden beproefd op de hiervóór genoemde gezichtspunten bij een groot aantal werknemers, werkzaam in bedrijven, die behoren tot de hiervoor samengestelde steekproef van de Nederlandse industrie.

IV. *Evaluering van de uitkomsten en ervaringen. Eindrapportering.*

Tot zover de grote lijnen van het onderzoek. De voorbereiding en uitvoering van de enquête in de bedrijven vereisten een nauwkeurige planning en het vaststellen van bepaalde richtlijnen, waarover thans het volgende:

a. *De akquisitie van de bedrijven*

Verzoeken tot deelname aan het onderzoek, gericht aan bedrijven, zouden kunnen uitgaan van de zijde van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde en de andere leden van de werkgroep, die de bedrijven veelal dank zij reeds bestaande of nieuwe contacten zouden aantrekken. Wanneer eventuele direkties zich met een aanvraag tot deelname zouden wenden tot het Instituut zou dit in de meeste gevallen — in overleg met de betrokken direktie — één van de werkgroepleden verzoeken de uitvoering op zich te nemen. Daarnaast zou — indien noodzakelijk — aan het onderzoek meer bekendheid worden gegeven via publikaties in verschillende periodieken en het toezenden van een inlichtingenfolder aan een aantal bedrijven.

b. *De introductie van de enquête binnen de bedrijven*

Het werd noodzakelijk geacht alle werknemers in een bedrijf van hoog tot laag van het voorgenomen onderzoek op de hoogte te brengen. Men was zich ervan bewust, dat hieraan zeer veel aandacht zou moeten worden besteed, aangezien de betrouwbaarheid van het antwoordmateriaal sterk afhankelijk is van de bereidheid om aan de enquête mee te doen en het formulier waarheidsgetrouw

in te vullen. Men stelde zich voor in de introductie de volgende groepen te betrekken:

1. direktie en topfunktionarissen
2. bazen en chefs
3. kern of ondernemingsraad
4. de a.s. deelnemers aan de enquête.

Het was aan te bevelen de introductie zoveel mogelijk te laten verrichten door een neutrale tussenfiguur, i.c. het uitvoerend lid van de werkgroep, aangezien deze een onpartijdige positie zou kunnen innemen en op de hoogte zou zijn van de ervaringen, die te dien aanzien in andere bedrijven zouden zijn opgedaan. Qua methode werd gedacht aan *mondelijke en schriftelijke* introductiemedia. Met de eerste drie groepen zouden bijeenkomsten worden belegd onder voorzitterschap van een lid van de direktie of het hoofd van de personeelsafdeling. De betrokken onderzoeker zou hier een exposé geven van de teneur van de enquête, eventuele weerstanden peilen en opvangen en trachten aller medewerking te verkrijgen. Waar mogelijk, zouden de a.s. invullers worden voorgelicht door leden van de kern en — als de bazen en chefs in voldoende mate zouden participeren — ook door deze groep. Voorts zou gebruik worden gemaakt van een aankondiging op het mededelingenbord, een vrij uitvoerig artikel in het bedrijfsblad en tenslotte een schriftelijke mededeling, uit te reiken aan alle deelnemers. Men was zich er overigens wel van bewust, dat de te volgen lijn en de inhoud van de introducties ten nauwste zou samenhangen met de situatie in het bedrijf en van hetgeen de direktie bij dit onderzoek voor ogen zou staan. Vandaar de grote betekenis van een volledige en uitvoerige introductie bij direktie en topfunktionarissen, teneinde deze te konfronteren met de draagwijdte en de konsekwenties van het onderzoek, ten aanzien waarvan zij hun standpunt duidelijk moeten stellen. In verband met het bovenstaande is het duidelijk, dat niet een voor alle bedrijven gemeenschappelijk geldende gedragslijn kon worden aanbevolen. De onderzoekers zouden zich echter voortdurend rekenschap moeten geven van de wegen, die men bij de introductie moest bewandelen en van de verwachtingen, die bij de aankondiging en uitvoering van de enquête zouden kunnen worden gewekt. Ook diende men er voor te waken, dat de betrouwbaarheid van het antwoordmateriaal door eventuele weerstanden tegen de enquête als gevolg van een onjuiste introductie niet in gevaar zou worden gebracht.

#### c. *De uitvoering van de enquête*

Gedurende het ijkingsstadium zou het afnemen van de enquête uitsluitend kunnen geschieden door en onder leiding van leden van de *uitgebreide werkgroep*. Dit met het oog op de voor de vergelijkbaarheid van de uitkomsten onontbeerlijke uniformiteit in methode en in verband met de kwestie van de geheimhouding. Vooral met het oog op de geheimhouding is nodig een neutrale tussenpersoon, wiens taak het is tijdens de introductie voldoende vertrouwen te wekken. Zowel de naam van de uitvoerende instelling als de persoonlijkheid van de



onderzoeker zouden garant moeten zijn bij de strikte toezegging, dat alleen de onderzoeker inzage heeft in de ingevulde enquêteformulieren en dat deze verantwoordelijk is voor de vorm, waarin de uitkomsten worden gerapporteerd.

Aan deze *rapportering* moet noodzakelijkerwijze een *interpretatie* van de uitkomsten vooraf gaan. Deze vereiste vooral in het ijkingsstadium een grote mate van omzichtigheid en zelfbeheersing. Men zou als niet-ingewijde maar al te snel geneigd zijn de pretentie van het enquêteformulier te overschatten en aan bepaalde uitkomsten en verschillen een ongefundeerd hoge waarde toe te kennen. Ook hier dus opnieuw een reden om niet-werkgroepleden van de uitvoering van de enquête uit te sluiten.

Aangezien de uitkomsten na mechanische bewerking beschikbaar zouden komen in de vorm van *algemene bedrijfsgemiddelden en afdelingspercentages voor elke vraag*, lag het voor de hand het invullen van de formulieren afdelingsgewijze te organiseren. Met afdeling wordt in principe bedoeld elke groep van werknemers om een baas of chef; deze groepen mogen echter niet kleiner worden dan  $\pm 15$  man, daar individuele verschillen zich dan in te sterke mate reflecteren in de percentages, wat de interpretatie bijzonder bemoeilijkt.

De enquête zou zo veel mogelijk worden gehouden *onder werktijd* en wel in een kantine of een andere daarvoor geschikte ruimte. Men stelle zich de gang van zaken nu als volgt voor:

De onderzoeker zou aan de deelnemers worden voorgesteld door een lid van de direktie of de personeelchef, waarna de onderzoeker een mondelinge toelichting zou houden als sluitstuk van de introductie, teneinde te elfder ure nog eventuele weerstanden en misverstanden weg te nemen en instructies te geven over de wijze, waarop het formulier moet worden ingevuld. Deze toelichting zou de volgende punten bevatten:

1. uiteenzetting over de betekenis van het dagelijks werk;
2. motivering van het onderzoek in het bedrijf;
3. belang hiervan voor de deelnemers en het bedrijf;
4. korte samenvatting van de inhoud van het formulier;
5. nadrukkelijke toezegging van geheimhouding;
6. overzicht van de gang van zaken na de enquête;
7. instructies voor het invullen van het formulier;
8. gelegenheid geven tot het stellen van vragen (zowel vóór als tijdens het invullen).

Na het invullen zouden de formulieren door de deelnemers worden ingeleverd, waarna deze door de onderzoeker (eventueel met behulp van enige assistenten) zouden worden gecontroleerd op de juiste wijze van invullen en op volledigheid. Gebundeld per afdeling zouden de ingevulde formulieren vervolgens worden opgestuurd naar het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde, waar verder zou worden zorg gedragen voor de mechanische bewerking. De uitgerkende percentages en de commentaren van de invullers vormen het materiaal,

dat door de onderzoeker moet worden geïnterpreteerd, alvorens tot rapportering aan de direktie kan worden overgegaan. Hiermede zou zijn taak als onderzoeker binnen het kader van het projekt zijn geëindigd. Indien de direktie zou overwegen bepaalde problemen aan te pakken en hierbij de hulp van deze onderzoeker zou inroepen, zou dit een nieuwe, afzonderlijke afspraak inhouden, los van de enquête.

#### d. *De mechanische bewerking*

Van elk der ingevulde antwoordbladen zouden alle gegevens worden vastgelegd op ponskaarten met het oog op de latere statistische bewerking van alle gegevens uit het onderzoek. Tijdens het onderzoek zouden per bedrijf de nodige tellingen worden verricht en *percentageberekeningen* worden uitgevoerd, voor het vaststellen van het % van de invullers, dat per vraag heeft geantwoord: ja — geen mening — neen. Dit zowel voor het totaal van alle invullers van een bedrijf als per afdeling. Voor interpretatie zouden de afdelingspercentages dus zowel onderling als met de percentages van het gehele bedrijf kunnen worden vergeleken. Op deze wijze zouden naast de lokalisatie van „probleemafdelingen” ook indicaties kunnen worden verkregen omtrent de aard van de voornaamste problemen in het bedrijf. Voor een overzichtelijke rangschikking van deze percentages werden uitkomstenstaten vervaardigd, zodat het mogelijk werd afwijkende percentages met één oogopslag te signaleren.

Bij de SRA-enquête verschaftte men de uitkomsten van elk bedrijf normaal-profielen, waarbij het score-profiel van het betrokken bedrijf was ingetekend, zodat men met één oogopslag kon zien in hoeverre de uitkomsten van bepaalde vragen afweken van die op het normaal-profiel. Men kan dergelijke normaal-profielen wellicht na het ijkingsstadium als hulpmiddel gebruiken. Als steun bij de interpretatie van bepaalde bedrijfs- of afdelingsuitkomsten zouden deze naast de standaard-percentages van waarde kunnen zijn als indicatie van de relatieve posities van de onderzochte groepen.



## DE ERVARINGEN BIJ HET VOORONDERZOEK

---

### 1. DE EERSTE PROEFENQUETE

Alvorens te kunnen starten met het drukken van het formulier in grote oplaat was het noodzakelijk ervaring op te doen ten aanzien van de volgende punten:

- a. duidelijkheid van de vragen;
- b. de spreiding van interpretaties van de tekst bij de vraagstelling;
- c. de spreiding van de uitkomsten per bedrijf en per afdeling;
- d. de spreiding van de antwoorden per vraag;
- e. bij welke vragen heeft men geen oordeel;
- f. de voorbereiding van de enquête;
- g. de gang van zaken bij het houden van de enquête;
- h. de houding van de verschillende groepen in het bedrijf tegenover het onderzoek.

Deze proefenquête is gehouden in een 5-tal bedrijven, waarmede enige leden van de oorspronkelijke werkgroep in nauwe relatie stonden. In elk bedrijf zouden ongeveer 50 willekeurig gekozen werknemers worden verzocht het formulier bij wijze van proef in te vullen, waarna met een aantal van hen achteraf nader zou worden ingegaan op de tekst. De voorbereiding en introductie van de proefenquête berustte bij de betrokken werkgroepleden. Een medewerker van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde was met het oog op de uniformiteit bij het houden van de enquête in elk bedrijf aanwezig, teneinde de ervaringen te kunnen samenvatten.

Dit vooronderzoek omvat voornamelijk *ongeschoolde/geoefende, niet-leidinggevende werknemers*. De meesten stonden op L.O.-peil (uitgezonderd enige P.T.T.-ambtenaren met M.U.L.O.). Zoveel mogelijk ook is gestreefd naar een gelijkmatige spreiding in de leeftijden en spreiding naar afdelingen per bedrijf. De deelname van deze werknemers geschiedde overwegend op basis van vrijwilligheid.

De directies waren vooraf van de opzet en werkwijze bij deze proefenquête op de hoogte gebracht, hetzij door leden van de werkgroep, hetzij van de zijde van het Instituut. Gezegd kan worden, dat men zich zeer ingenomen toonde,

zowel met de inhoud van het formulier en de uitvoering, alsook met de onderliggende doelstellingen. Uitzondering vormde het tweede bedrijf, waar de verhouding tussen direktie en personeel gespannen was. Met deze direktie is weinig contact verkregen, zodat de voorbereiding geheel via kern en personeelchef liep. Van de zijde van de direkties had men overigens grote belangstelling voor de uitkomsten, die echter alleen dan werden verstrekt, indien dit als voorwaarde tot deelname werd gesteld.

De introductie en de organisatorische gang van zaken werden verder overgelaten aan de kern/ondernemingsraad en personeelchefs, die hierop werden voorbereid in een oriënterende bespreking. In het eerste proefbedrijf had de personeelchef verzuimd de kern in te schakelen, hetgeen hem van deze zijde kwalijk werd genomen. Soms was men er zeer op gebrand, dat de resultaten geheim zouden worden gehouden, dus ook niet aan de direktie ter inzage zouden worden gegeven; in een ander bedrijf had men hiertegen geen bezwaar, echter onder het voorbehoud, dat geen persoonlijke gegevens behoeften te worden ingevuld. In de kernvergaderingen werden de vragen stuk voor stuk doorgenomen en besproken. Sterke bezwaren werden niet geuit, althans niet in tegenwoordigheid van de onderzoeker.

De houding van de verschillende personeelchefs varieerde van enthousiaste welwillendheid (de personeelchef van het eerste bedrijf voelde dit onderzoek als „wetenschappelijk Epochemachend”) via vriendelijke gereserveerdheid (tweede bedrijf) tot botte afwijzing (personeelchef vierde bedrijf: „Allemaal quatsch”). Men verleende echter zonder uitzondering volledige medewerking, al zal de instelling van de personeelchefs wel invloed hebben gehad op de wijze, waarop vrijwilligers werden gevraagd en voorbereid op de enquête. Gezorgd was, dat men er goed van doordrongen was, dat het hier om een proef ging, zodat geen verwachtingen waren gewekt.

De enquête zelf had meestal plaats in de kantine of een vergaderruimte. Gemiddeld duurde het ongeveer 10 minuten, voordat iedereen er was en zich had geïnstalleerd. Wanneer de formulieren van te voren waren klaargelegd, begon men deze met veel interesse te bekijken en door te lezen. Over het geheel genomen vonden de mensen het wel aardig en bij de interviews achteraf gaf men — desgevraagd — te kennen, dat men het wel een goede instelling vond en het invullen niet onaangenaam had gevonden. Een enkele keer werd blijk gegeven van wantrouwen t.a.v. de mogelijkheid dat de antwoorden toch bij de direktie terecht zouden komen. Ook het feit dat van de 30 werknemers, die door de kern en de personeelchef voor het onderzoek waren gevraagd in een bedrijf, waar de verstandhouding met de direktie uitgesproken slecht was, er slechts 17 kwamen opdagen, wijst wellicht in deze richting, hoewel de omstandigheid, dat de enquête na bedrijfstijd werd gehouden, ook van invloed zal zijn geweest. Na met enkele woorden door de personeelchef te zijn aangekondigd en voorgesteld aan de aanwezigen, hield de onderzoeker een inleidend praatje, dat doorgaans ongeveer 10 minuten in beslag nam. Deze toelichting was bedoeld om de mensen even in het kort de zin van een dergelijk onderzoek in het alge-



meen uiteen te zetten, het karakter van proefonderzoek nadrukkelijk te onderstrepen, de geheimhouding van de verkregen antwoorden te verzekeren en tenslotte aan te geven op welke wijze het formulier moest worden ingevuld. Na deze inleiding kreeg men de gelegenheid tot het stellen van vragen, waarvan — over het geheel genomen — zeer matig gebruik werd gemaakt. De vragen bewogen zich overwegend om de kwestie van de geheimhouding, en de zin en opzet van een dergelijke enquête. Ook tijdens het invullen van de formulieren bestond gelegenheid tot het stellen van vragen. De noodzaak hiertoe trad uiteraard in veel sterkere mate aan de dag als gevolg van onduidelijkheid of tweeduidigheid van de vragen. Het minst begrip werd aangetroffen bij de minderjarige fabrieksmeisjes. Behalve de indirecte aanwijzing die gevonden werd in het percentage, dat „geen mening” invulde, gaf ook de tijdsduur die men voor het invullen van het formulier nodig had, inzicht in het begrip van de vragen. In enkele bedrijven varieerde de voor het invullen benodigde tijd van 5—8 minuten, bij de fabrieksmeisjes duurde het evenwel gemiddeld een kwartier voordat iedereen klaar was.

Regel was, dat de vragen direkt werden betrokken op de eigen situatie. Dit gaf met name bij het interviewen aanleiding tot veel tijdverlies, daar telkens opnieuw de konklusies t.a.v. de eigen situatie moesten worden omgezet in interpretaties van de vraagstelling. Vrijwilligers voor het interview achteraf waren zonder veel aandringen te krijgen, zelfs wanneer de enquête niet in bedrijfstijd geschiedde.

De uit deze groepsinterviews verkregen interpretaties werden ingedampt tot een lijst van mogelijke opvattingen, die bij de verdere individuele interviews als achtergrond diende. Toen eenmaal de spreiding in de verkregen opvattingen min of meer vast stond, kwam de wenselijkheid naar voren ook de frekwenties van de gegeven interpretaties vast te stellen teneinde met des te meer zekerheid konklusies te kunnen trekken.

Uit het aldus verzamelde materiaal kwamen de volgende konklusies naar voren:

- 1e. Bij onderlinge vergelijking van de uitkomsten uit de 5 bedrijven viel op, dat er wel een grote samenhang merkbaar was in de richting, waarin de vragen werden beantwoord, doch dat de uitkomsten per bedrijf een behoorlijke spreiding vertoonden.
- 2e. Ook ten aanzien van de aard van de gegeven antwoorden bestond voldoende spreiding. Afgezien van vraag 32 zijn geen vragen door alle bedrijven praktisch geheel met „ja” of „neen” beantwoord.
- 3e. De percentages „geen mening” onthulden aan de ene kant, dat de vraagstelling als zodanig niet werd begrepen en aan de andere kant, dat men er geen antwoord op kon of wilde geven. Soms kwam een combinatie van geen begrip en geen oordeel voor, zoals bij de vragen 11, 29 en 35 duidelijk bleek. De volgende vragen werden met opvallende hoge percentages met „geen mening” beantwoord: 11, 17 (alleen in het 5e bedrijf), 18, 19, 20, 21, 25, 28, 29, 34 en 35.

4e. Moeilijkheden ten aanzien van het begrijpen of onjuist opvatten van de vraagstelling deden zich voor bij de volgende vragen (gerankschikt in afnemende mate van begrepen zijn): 9, 12, 25, 21, 33, 19, 20, 23, 35, 29, 11. De moeilijkheden bij deze vragen traden het sterkst naar voren bij de minderjarige fabrieksmeisjes. Dit moge blijken uit het volgende staatje. Hierin is aangegeven hoe vaak tijdens het invullen om uitleg werd gevraagd:

Vraag 4:	1 x	Vraag 23:	10 x
„ 8:	1 x	„ 25:	3 x
„ 9:	3 x	„ 29:	3 x
„ 11:	10 x	„ 32:	2 x
„ 12:	5 x	„ 33:	5 x
„ 17:	8 x	„ 34:	1 x
„ 20:	5 x	„ 35:	8 x
„ 21:	5 x		

In de overige bedrijven werd veel meer begrip aangetroffen. Ruw geschat werd in deze bedrijven tezamen bij alle vragen in totaal 1 à 2 maal om uitleg gevraagd, met een iets hogere frekwentie bij de in de rangorde genoemde vragen. Uiteraard is dit nog geen bewijs, dat degenen, die niet om uitleg hebben gevraagd, wel begrepen, waar het om ging bij de vraagstelling. Bij de interviews is getracht na te gaan hoe men de vragen opvatte.

#### *Begrip en interpretaties van de geïnterviewde werknemers bij de vragen in het enquêteformulier*

In totaal zijn meer werknemers geïnterviewd dan uit de hier volgende cijfers blijkt. De konklusies van de groepsinterviews zijn echter in vele gevallen samengevat tot enkele uitspraken (verklaarbaar uit het streven naar een communis opinio), terwijl in sommige gevallen de vragen voor bepaalde werknemers niet van toepassing waren. Bij beschouwing van de interpretaties bedenke men, dat deze niet altijd even prompt werden gegeven. Het was niet altijd gemakkelijk om uit te maken of men de vraag niet begreep, of moeite had zijn begrip in woorden om te zetten, wanneer het antwoord niet direkt kwam.

#### *Vraag 1. De indeling van de werk- en schafttijden is hier goed geregeld*

De meerderheid (14 man) vatte deze vraag op in de zin van: „De werk- en schafttijden beginnen en eindigen op het juiste *tijdstip*”.

5 geïnterviewden dachten aan de *duur* van de werk- en schafttijden; bij twee werknemers stonden beide interpretaties voor ogen.

#### *Vraag 2. Ik heb een goede plek om te werken*

Men denkt bij deze vraag aan de volgende alternatieven:

voldoende ruimte (3 x);



fysieke omstandigheden: voldoende licht, geen last van rook, stof, tocht of lawaai (7 x);  
kombinatie van voldoende ruimte en fysieke omstandigheden (5 x);  
twee ambtenaren: de kamer zelf;  
twee fabrieksmeisjes: „Waar ik sta”.

Eénmaal werd „plek” geassocieerd met het bedrijf en 1 keer met het gebouw (als omgeving);

Werk met prettige mensen samen (1 x);

Het werk zelf (1 x);

Fysieke omstandigheden en een beter baantje dan ergens anders (1 x);

Voldoende ruimte en het werk zelf (1 x);

Fysieke omstandigheden en het werk zelf (1 x).

*Konklusie:* Over het algemeen dacht men bij deze vraag aan de fysieke invloeden in zijn onmiddellijke omgeving. Een enkele keer wordt in samenhang hiermee ook het werk genoemd. Gezien echter de afwijkende interpretaties, die bij latere interviews werden gegeven, kon de formulering van deze vraag nog niet bevredigend worden geacht.

Vraag 3. *Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig.*

Deze vraag is zonder meer duidelijk. Als oorzaken van gejaagdheid en zenuwachtigheid werden soms genoemd: onrechtvaardige betaling, jaagtarieven, te hoog tempo, eigen slechte konstitutie.

Vraag 4. *Mijn baas kan goed met de mensen opschieten.*

9 geïnterviewden vatten deze vraag op in de algemene zin: „Hij kan goed met mensen omgaan”.

8 arbeiders betrokken deze vraag meer op de eigen situatie: „Hij kan goed met *zijn* mensen opschieten”.

2 mensen gaven beide interpretaties.

Eén fabrieksmeisje legde „opschieten” uit als „opjagen”.

*Konklusie:* In de verhouding baas—groep wordt de houding van de baas gezien als autonome en beheersende faktor. Aan de invloed van de groep of bepaalde figuren daarin als tegenspeler wordt niet gedacht. De vraag is duidelijker, indien deze luidt: „Mijn baas kan goed met *zijn* mensen opschieten” (of: met ons).

Vraag 5. *Ik word rechtvaardig betaald in vergelijking met de anderen op mijn afdeling*

Meestal waren de tarieven gebonden aan een C.A.O. Afgezien daarvan kon men het dikwijls niet beoordelen. Daardoor vallen de antwoorden uiteen in uitspraken van mensen, die bij de interviews beweerden *zeker te weten*, enz. (8 x) — en mensen die het *gevoel* hadden, dat ze al of niet rechtvaardig wer-

den betaald, in vergelijking met zijn kollega's (8 x). Soms werd over de aanduiding „op mijn afdeling” heen gelezen.

Vraag 6. *Mijn werk is vermoeiend.*

De vraag op zichzelf is duidelijk. Soms werd opgegeven, dat dit te wijten was aan overwerk. Ook de omgeving kan vermoeiend werken. Veel werk is uiteraard vermoeiend. Beter is dan ook: Mijn werk is *te* vermoeiend.

Vraag 7. *Mijn baas controleert ons veel te veel.*

In 3 gevallen werd gedacht aan: „De baas controleert *mij* te veel”, doch in alle overige gevallen werd dit betrokken op „ons allemaal” (14 x). Tweemaal werd gezegd: Hij controleert de een meer dan de ander”. „Veel te veel” is wel wat te sterk uitgedrukt.

Vraag 8. *Op onze afdeling kunnen we goed met elkaar opschieten.*

Behoudens een enkele misvatting geen moeilijkheden.

Vraag 9. *Er worden te vaak veranderingen in mijn werk aangebracht, zonder dat mij gezegd wordt waarom.*

Deze vraag werd 10 maal opgevat als veranderingen van opdracht in de zin van „*ander werk doen*”.

4 x werd gedacht aan de *manier*, waarop het werk moest worden gedaan.

Eén werknemer stond beide interpretaties voor ogen. Tijdens het invullen werd meermalen om opheldering gevraagd, vooral naar aanleiding van het laatste deel van de zin. Men schijnt het ook nogal vanzelfsprekend te vinden, dat verandering van werk zonder uitleg geschiedt.

Vraag 10. *Ik zou hier graag ander werk willen hebben; dit werk bevalt me niet.*

De beantwoording van het eerste deel van de vraag wordt bemoeilijkt door het negatieve effect van het tweede deel. Uit de cijfers is dan ook niet op te maken op welk deel van de vraag de 3 antwoorden betrekking hebben.

Vraag 11. *De produktiviteit zou in dit bedrijf opgevoerd kunnen worden.*

Vooraf onder ongeschoolden bleek voor het woord produktiviteit weinig begrip te bestaan. Bij de fabrieksmeisjes werd het begrip „produktiviteit” het slechtst begrepen en werd het meest om uitleg gevraagd ( $\pm$  17 x). Wanneer echter wel begrip aanwezig was kon men de vraag vaak nog niet beantwoorden, daar het hiertoe vereiste inzicht in het bedrijf niet kon worden opgebracht. Bij de interviews werden — af en toe na veel „trekken” — de volgende interpretaties gegeven:

6 x werd gedacht aan de hoeveelheid gefabriceerde produkten.

10 x dacht men zowel aan hoeveelheid als kwaliteit van de geproduceerde goederen.

4 x vatte men produktiviteit op als geleverde arbeidsprestaties.

9 man dacht aan produktiviteit van het gehele bedrijf.



4 man dacht hierbij aan de eigen afdeling.

4 man had het oog op de mensen afzonderlijk.

8 geïnterviewden achtten opvoering van de produktiviteit mogelijk als gevolg van een verbeterde organisatie en planning.

3 dachten aan opvoering van het arbeidstempo, door samenwerking, overwerk en ploegenstelsel.

3 zochten het in betere machines en materiaal plus betere organisatie en planning.

Eénmaal werd het denkbeeld geopperd van een betere onderlinge verstandhouding.

*Konklusie:* Indien men het meent begrepen te hebben, wordt overwegend gedacht aan de kwaliteit en kwantiteit der produktie, die kan worden opgevoerd, door het bedrijf als geheel. Nadruk wordt dan gelegd op een betere organisatie. Het is misschien aan te bevelen de nadruk te leggen op het gehele bedrijf.

Vraag 12. *In mijn werk treedt vaak oponthoud op buiten mijn toedoen.*

Over het algemeen is deze vraag wel begrepen, hoewel — met name bij de fabrieksmeisjes — ettelijke malen om uitleg werd gevraagd over de woorden „oponthoud” en „toedoen”. Men vertaalde „oponthoud” veelal door „storingen” of: „wachten” en schreef deze toe aan de organisatie (tegenstrijdige opdrachten), het al of niet werken in groepsverband, gebrek aan koördinatie.

Vraag 13. *Dit is een prettig bedrijf om in te werken.*

Geen moeilijkheden. Men vat deze vraag inderdaad op voor het bedrijf als geheel.

Vraag 14. *Ik ben wel eens bang, dat ik zonder werk zal komen.*

Vraag is duidelijk.

Vraag 15. *De bedrijfsleiding besteedt voldoende zorg aan orde en netheid in het bedrijf.*

Hoewel iedereen van orde en netheid wel een duidelijke voorstelling heeft, betreft men bepaalde facetten van dit begrip veelal op ongelijksoortige situaties, waardoor men ten aanzien van de interpretaties van het cijfermateriaal toch min of meer in het vage moet blijven. De helft van de geïnterviewden kreeg bij deze vraag het gevoel, dat werd gesteld, dat het initiatief en de verantwoordelijkheid voor orde en netheid in het bedrijf bij de leiding lagen, terwijl de andere helft de vraag als volgt interpreteerde: „de werknemers zorgen zelf voor orde en netheid en de leiding houdt hierop toezicht”.

Vraag 16. *Mijn werk is te eentonig.*

Vraag is duidelijk.

Vraag 17. *Er bestaan op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen.*

Behalve bij de Twentse fabrieksmeisjes gaf deze vraag weinig stof tot andersluidende interpretaties.

Vraag 18. *Mijn baas is een goed vakman.*

Voor administratief personeel was het woord „vakman” betrekkelijk nietszeggend. Overigens had men hier dikwijls „geen mening” ingevuld.

Vraag 19. *Thuis denken ze goed over mijn werk.*

Over deze vraag werd in het algemeen tijdens het invullen veel opheldering gevraagd.

De helft van de geïnterviewden gaf te kennen, dat thuis praktisch nooit over het werk werd gepraat en had geen idee hoe er over werd gedacht. Zolang men echter niets hoorde, nam men aan, dat het „wel goed zat”.

Bij de andere helft werd er wel over het werk gesproken en de waardering strekte zich meestal uit over de verdiensten en het vakmanschap.

Vraag 20. *Verbeteringen in de manier van werken leidt tot grotere resultaten.*

Ook deze vraag bleek niet gemakkelijk te worden gevonden, en er werd — met name vooral bij ongeschoolden — vrij vaak om nadere toelichting gevraagd. Verbeteringen in de manier van werken werd door 10 mensen opgevat als „verandering in de organisatie”, door 4 als „zelf het werk op een andere manier doen” en 3 man vatte dit op als: „andere machines of gereedschap”. Ook „grotere resultaten” is voor veel mensen te abstrakt.

Vraag 21. *De samenwerking tussen de afdelingen laat te wensen over.*

Ook hier moeilijkheden, n.l. met „samenwerking” en „laat te wensen over”. 12 x werd de oorzaak van niet samenwerken gezocht in de menselijke verhoudingen.

3 geïnterviewden zochten de fout in de organisatie, 1 beide in organisatie en menselijke verhoudingen.

Vraag 22. *Ik voel me aan het einde van de werkdag nog voldoende „fit”.*

Gezien het feit, dat dit nogal eens wisselt, zou een nadere aanduiding als „doorgaans”, „meestal” of „over het algemeen” het beantwoorden van deze vraag waarschijnlijk vergemakkelijken.

Vraag 23. *In onze afdeling komen nogal eens tegenstrijdige opdrachten voor.*

Bij de fabrieksmeisjes uit een textielbedrijf werd hier zeer dikwijls om opheldering gevraagd. In de overige bedrijven lang niet in die mate.

„Tegenstrijdige opdrachten” werd nogal eens misverstaan, b.v. als „werk, dat me niet ligt”, „er zijn hier jongeren, die ze dat werk beter konden opdragen dan mij”.

10 der geïnterviewden vatten het op aldus: „ander werk doen dan waaraan men eerst bezig was”.

Eén werknemer dacht, dat bedoeld werd: „het werk plotseling op een andere manier doen”. Eén noemde als oorzaak: 2 bazen van gelijke rang op één afdeling.



Vraag 24. *Ik werk op een prettige afdeling.*

Hier waren geen moeilijkheden. 14 vonden de sfeer en de omgang met elkaar op de afdeling prettig.

5 dachten hierbij aan het werk zelf.

Bij 3 mensen was een combinatie van beide gezichtspunten aanwezig.

Vraag 25. *Mijn werk wordt hier op prijs gesteld.*

Op enige fabrieksmeisjes na, die „op prijs” uitlegden als „op stukloon” werd de vraag wel begrepen, al ligt deze zin als geheel wel iets boven het niveau van de normale arbeidersvocabulary.

10 werknemers dachten hierbij aan hun baas/chef.

6 betrokken de vraag op de leiding in het algemeen.

2 hadden ook hun collega's op het oog.

Vraag 26. *De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden.*

Vraag is duidelijk.

Vraag 27. *De baas heeft voldoende tijd voor ons.*

Deze vraag valt uiteen in twee betekenissen:

1. De baas heeft *voldoende tijd*. Bij deze objektieve konstatering wordt in het midden gelaten of hij deze tijd, die hij voor zijn mensen beschikbaar heeft, ook inderdaad aan hen wil besteden.

2. Hier valt de nadruk op de *instelling* van de baas, n.l. of hij de voor hen beschikbare tijd ook aan zijn ondergeschikten *wil* besteden.

De meesten (14) vatten de vraag in laatstgenoemde zin op, terwijl 2 werknemers konstateerden, dat de baas voldoende tijd beschikbaar had.

Vraag 28. *Ik werk liever in dit bedrijf dan bij een ander bedrijf.*

Vaak kon men hier geen antwoord op geven, daar men nooit ergens anders had gewerkt. Men vond het dikwijls een kwestie van beroepskeuze.

Vraag 29. *Opvoering van de produktiviteit in dit bedrijf is in ons belang.*

Voor zover men enig begrip toonde voor het woord „produktiviteit” (zie vraag 11) en dit meende te kunnen beoordelen, motiveerde men zijn antwoorden als volgt:

andere beloning (4 x);

kans op winstdeling (4 x);

minder/meer kans op werkeloosheid;

voor mij niet van belang (2 x);

gezondere economische toestand, minder belasting (2 x);

betere sociale voorzieningen, meer ontspanning en sport, betere verzorging, enz. (4 x).

Vraag 30. *Op onze afdeling is het rommelig.*

Onder „rommelig” wordt verstaan:

lawaai, in- en uitlopen, gepraat (3 x);

te weinig ruimte, je loopt elkaar in de weg (2 x);  
niets staat er op zijn plaats, ze laten hun spullen slingeren (9 x);  
smerige boel, overal vind je rotzooi (3 x);  
onderling geharrewar; men laat elkaar de rotste karweitjes opknappen (1 x);  
organisatie deugt niet; het loopt niet gesmeerd; orders en tegenorders; geen  
lijn; chef niet berekend voor zijn taak (5 x).

Vraag 31. *Ik heb plezier in mijn werk.*

10 x werd gedacht aan het beroep of het werk zelf;  
3 x werd direkt gepraat over de financiële waardering;  
2 x niet-financiële waardering en prettige kontakten;  
2 x geen tegenzin: werken moet je toch.

Vraag 32. *Ik vind dit een goede manier om de directie te laten weten hoe de werknemers over het bedrijf denken.*

Misschien kan „dit” worden vervangen door „het invullen van dit formulier”.

Vraag 33. *Ik begrijp hoe mijn tariefpremie berekend wordt.*

Tariefpremie wordt vaak niet begrepen of vereenzelvigd met het loon.

Vraag 34. *De tarieven worden in dit bedrijf op een rechtvaardige manier vastgesteld.*

Aangezien men dit meestal niet weet of beoordelen kan is de opvatting van de werknemers beter te peilen wanneer de vraag aldus wordt gesteld: „Naar mijn gevoel worden de tarieven, enz.”.

Vraag 35. *Bij hoge premie wordt het tarief gesneden (verlaagd).*

„Tarief snijden” is kennelijk niet overal een gangbare uitdrukking. Overigens bestond ook hier — evenals bij de vorige vraag — de moeilijkheid, dat men wel het gevoel had, dat de tarieven gesneden worden, maar het niet zeker wist en daarom de vraag niet in bevestigende zin durfde te beantwoorden.

Naar aanleiding van deze bevindingen werden in een vergadering van de oorspronkelijke werkgroep de volgende wijzigingen in overweging genomen:

Vraag 4. Mijn baas kan goed met *zijn* mensen opschieten.

- „ 5. *Ik vind*, dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met de anderen op mijn afdeling.
- „ 6. Mijn werk is *te* vermoeiend.
- „ 7. Mijn baas controleert ons te veel.
- „ 9. Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom.
- „ 10. Ik zou hier *in het bedrijf* graag ander werk willen hebben.
- „ 11. Er zou in dit bedrijf *beter en goedkoper* gewerkt kunnen worden.
- „ 12. Ik *moet* in mijn werk *vaak wachten* zonder dat ik *daar iets aan kan doen*.
- „ 17. Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en *strubbelingen*.



- „ 19. Thuis vinden ze, dat ik goed werk heb.
- „ 20. Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd.
- „ 21. De samenwerking tussen de afdelingen kon beter zijn.
- „ 22. Ik voel me aan het einde van de werkdag meestal nog voldoende „fit”.
- „ 23. In onze afdeling krijgen we nogal eens opdrachten die niet met elkaar kloppen.
- „ 25. Mijn baas is tevreden over mijn werk.
- „ 28. Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf.
- „ 29. Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang.

Uit de voorgaande samenvatting blijkt weer eens, dat het formuleren van de vragen bij een schriftelijke enquête verre van eenvoudig is. Men moet zich uitdrukken in een taal, die voor iedereen verstaanbaar is en op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd. Men kan zich hierbij niet eenvoudig genoeg uitdrukken. Men moet er rekening mee houden, dat het overgrote deel van de a.s. invullers hoogstens een L.O.-opleiding heeft gehad. Woorden en uitdrukkingen als „productiviteit”, „oponthoud”, „buiten mijn toedoen”, „opschieten”, „wrijvingen”, „resultaten”, „te wensen overlaten”, „tegenstrijdige opdrachten” en „op prijs stellen” werden te vaak in het geheel niet of verkeerd begrepen. Heel interessant is het ook om achteraf eens te zien, hoeveel verschillende en overigens vaak ook zeer plausibele interpretaties sommige op het oog onschuldig lijkende woorden en uitdrukkingen kunnen opleveren. Het was dan ook zonder meer noodzakelijk de gewijzigde tekst opnieuw aan een groot aantal mensen voor te leggen. Van de gewijzigde tekst werd een stencil vervaardigd met het doel deze bij de meest uiteenlopende rangen, standen, leeftijden en beroepen op hun begrijpelijkheid en juiste interpretatie te toetsen. Aldus is geschied. Het zou de moeite waard zijn om een afzonderlijk verslag te wijden aan de vele komische momenten, die zich voordeden bij de bonte afwisseling van deze interviews. Vermeld zij slechts, dat over de tekst van het formulier van gedachten is gewisseld met intellektuelen, vuilnismannen, garagepersoneel, staljongens, textielarbeiders, brandweermannen, timmerlieden, vrachtrijders, schilders, kantoorbedienden en baliekluiers, in totaal ongeveer 100 personen. Ter illustratie van de soms wel zeer uiteenlopende interpretaties bij sommige vragen, volgen hiervan een aantal voorbeelden.

Vraag 2. *Ik heb een goede plek om te werken.*

Of de plaats, waar ik werk aan de vereisten voldoet.

Prettige kamer, omgeving en kollega's.

Omgeving, voldoende ruimte.

Genoeg ruimte, geen beletsel om direkt aan de slag te kunnen gaan.

Fysieke omstandigheden.

Niet te veel mensen om je heen.

De juiste man op de juiste plaats.  
Het bedrijf.  
Goed beroep om me uit te leven.  
Plezier in het werk; plezierig werk.  
Werkzaamheden: ik heb het goed naar mijn zin.  
Prettige samenwerking.  
Zelfstandig werk hebben.  
Altijd werk hebben.  
Mijn werk is te eentonig.  
De spreiding bij deze associaties werd zo bedenkelijk geacht, dat besloten werd de vraag als volgt te wijzigen:  
*De plaats, waar ik sta/zit te werken, bevalt me wel.*

Vraag 9. *Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom.*

Vertellen, hoe het werk gedaan moet worden.  
Mijn werk wordt goed uitgelegd.  
Verandering van werkring.  
Er wordt me te weinig gezegd. Waarom?  
Over „veranderingen” werd heengelezen.  
Te weinig uitleg.  
Overplaatsing, als je niet geschikt bent.  
Er wordt te weinig overleg met je gepleegd.  
Niets op je werk aan te merken hebben.  
Ook bij deze vraag werd het nodig geoordeeld de vraag iets te verduidelijken. Ze werd aldus veranderd:  
*Bij verandering in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom dat nodig is.*

Vraag 11. *Er zou in dit bedrijf beter en goedkoper gewerkt kunnen worden.*

Hetzelfde werk met minder mensen doen.  
Goedkoper, wat gemeentebelangen betreft.  
Economischer werken.  
Indeling van het werk op een andere manier.  
Efficiënter organisatie.  
Efficiënter werken.  
Vlugger werken.  
De juiste man op de juiste plaats.  
Het kan natuurlijk altijd beter.  
Betere planning van het werk, betere voorschriften.  
Maatregelen van het bedrijf om verspillingen tegen te gaan.

Vraag 15. *Dit bedrijf wordt goed geleid.*

Het bedrijf is in goede handen.  
Goede direktie en bazen.



Typiste: de sfeer is prettig.  
Bedrijf is goed georganiseerd.  
Werk goed verdeeld.  
Goede bedrijfsleiding, goed persoonlijk kontakt.

Vraag 19. *Thuis vinden ze, dat ik goed werk heb.*

Het werk zelf en het loon, waar ik mee thuis kom.  
Vast werk (3 x).  
Goede financiële resultaten door het werk.  
Goed betaald (3 x).  
Zekerheid.  
Verdiensten en plezier in het werk.  
Vast werk, een goed salaris: het naar je zin hebben.  
Plezier in je werk, dat merken ze thuis.  
Werk, overeenkomstig je interesse en ambities.  
Goed betaald werk, werk naar je zin.  
Vaste positie plus sociale verzorging.  
Verdiensten goed, niet als slaven behandeld worden.  
Geen zwaar werk.  
Voor de toekomst zit er wat in.  
Als je met sjacherijn thuis komt, merken ze, dat je het niet naar je zin hebt.

Vraag 20. *Aan de manier van werken op onze afdeling zou nog wel iets kunnen worden verbeterd.*

Met goede spullen werk je beter.  
Kan ik niet beoordelen.  
Andere werkwijze, andere materialen.  
Verbeteringen in het werk, dat niet goed gebeurd is.  
Indeling van het werk; steeds hetzelfde werk door dezelfde persoon.  
Indeling van het werk.  
Verward met vraag 11.  
Economischer werken, n.l. dat er gereedschap bij komt.  
Werkverdeling.  
Organisatie (2 x).  
Manier van werken; werkverdeling (3 x).  
Werkverdeling; organisatie (2 x).  
Als je niet goed met elkaar kunt opschieten, lijdt het werk er door.  
Er liggen strubbelingen in de weg.

Vraag 27. *De baas heeft voldoende tijd voor ons.*

*Heeft* voldoende tijd voor je om je alles duidelijk te maken.  
*Neemt* voldoende tijd voor je om je alles duidelijk te maken.  
Baas is bereid om je met interesse aan te horen.  
Baas geeft voldoende tijd om te schaften.  
Baas wil wel over het werk praten (4 x).

Baas wil praten zowel over het werk als over privé-zaken.  
Baas komt bij je kijken; heeft daarvoor tijd.  
Komt kijken of je op tijd je werk doet, of je opschiet.  
Baas wil je wel helpen.  
Heeft tijd voor je als je werk te zwaar is en je gaat wat rusten of schaften.  
De baas kijkt niet te nauw; hij legt niet op alle slakken zout.

Vraag 29. *Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang.*

Deze vraag is voor de meeste mensen veel te moeilijk.

Vraag 30. *Op onze afdeling is het rommelig.*

De ene dag wordt je hierheen gestuurd, de andere dag daarheen, tenzij je werk niet af is. Er is geen orde, gereedschappen worden overal neergegoid.

Geen leiding, iedereen doet wat hij zelf wil.

Het is niet netjes in de werkplaats.

Veel gepraat, veel publiek.

Geen prettige samenwerking.

Het is er een herrie en slordig.

Slordigheid, ruzietjes.

Uit deze voorbeelden blijkt wel, dat men bij de interpretatie van de uitkomsten de cijfers niet zonder meer op hun „face-value” kan bekijken, wat trouwens ook niet de pretentie van het enquêteformulier is. Bij een aantal vragen geven de antwoorden meer een gevoel van behagen of onbehagen weer *met betrekking* tot de eigen situatie van de invullers, zonder nu helemaal precies naar de letter van de vraagstelling afgestemd te zijn op de bedoeling, die de samenstellers van deze vragen hiermede voor hadden. Van een aantal vragen kan echter worden gezegd, dat zij zonder meer duidelijk waren en voor slechts één uitleg vatbaar bleken, met name de vragen: 3, 6, 8, 13, 14, 16, 18, 22, 24, 26 en 31. Bij de overige vragen moet men blijkens de ervaringen bij deze eerste proefenquête er dus steeds rekening mee houden, dat tenminste een bepaald deel van de invullers de vragen bij beantwoording in perifere zin benadert, hetgeen overigens de praktische waarde van het formulier niet behoeft aan te tasten, zolang men dit blijft beseffen.

## 2. DE TWEDE PROEFENQUETE

Met inachtneming van de overeengekomen wijzigingen in de tekst werd overgegaan tot het laten drukken van 2000 exemplaren van het formulier. Deze zouden in enige bedrijven voor onderzoek worden gebruikt teneinde te komen tot definitieve vaststelling van de tekst en inrichting van het formulier en opnieuw ervaring op te doen, thans in een volledig onderzoek onder alle werknemers van de betrokken bedrijven met alle konsekwenties, daaraan verbonden,



zodat een voorproefje zou worden beleefd van de gang van zaken in het ijkingsstadium.

De enquête had plaats in drie bedrijven, t.w.:

1. *een knopenfabriek met 251 deelnemers;*
2. *een metaalwarenfabriek met 327 deelnemers;*
3. *een textielwarenfabriek met 1152 deelnemers + 135 deelnemers uit administratieve afdelingen.*

Deze bedrijven waren aangetrokken door enkele leden van de uitgebreide werkgroep, die dus ook verantwoordelijk waren voor de voorbereiding, de uitvoering en de latere rapportering. Het afnemen van elk van deze enquêtes geschiedde steeds door dezelfde medewerkers van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde.

*De ervaringen bij het onderzoek in deze bedrijven* zijn hieronder samengevat. Er zal voornamelijk worden gelet op de volgende aspecten:

- a. *de introductie;*
- b. *de gang van zaken bij de uitvoering van het onderzoek, gezien in verband met de organisatorische voorbereiding.*

#### a. DE INTRODUKTIE

Wanneer een direktie zich na overleg met het betrokken werkgroeplid akkoord had verklaard met het onderzoek in zijn bedrijf, stond men voor de opgave om alle werknemers van hoog tot laag zo volledig mogelijk op de hoogte te brengen van het voorgenomen onderzoek en wel zodanig, dat bij iedereen de bereidheid zou worden verkregen naar vermogen mee te werken. Hiertoe zijn verschillende wegen gevolgd, waarna tenslotte bleek, dat voor een zo volledig mogelijke introductie het aan te bevelen was de volgende stappen te ondernemen:

#### 1. *Bijeenkomst van direktie en topfunktionarissen*

Onder voorzitterschap van de direktie gaf de betrokken onderzoeker hier een uiteenzetting van het doel en de organisatorische procedure van het onderzoek. Het doel van een dergelijke bijeenkomst was het geven van informatie, het ophelderen van eventuele misverstanden en het bespreken van de maatregelen, die na akkoordbevinding van de aanwezigen op grond van een taakverdeling door verschillende funktionarissen ter voorbereiding van het onderzoek zouden worden genomen.

#### 2. *Vergadering met de betrokken bazen of chefs*

Dit geschiedde eveneens onder voorzitterschap van een direktielid, de bedrijfsleider of de personeelchef. Doel was ook hier: informatie, wegnemen van eventuele misverstanden en weerstanden en het verkrijgen van voldoende medewerking. Gezien hun invloed op de houding van hun ondergeschikten ten opzichte van het onderzoek en op de gang van zaken bij de uitvoering, bleek een grondige introductie bij deze groep zeer belangrijk

te zijn. Men voelde zich bedreigd door een aantal vragen in het formulier, die betrekking hebben op hun al of niet gewaardeerd zijn als mens en vakman. De centrale vraag werd steeds weer: „In welke vorm worden de uitkomsten na afloop van het onderzoek gerapporteerd en aan wie?” Men is zich ervan bewust, dat de bazen en chefs bij een afdelingsgewijze rapportering zonder meer identificeerbaar zijn. Terecht vraagt men zich af, wat er moet gebeuren, wanneer de baas of chef door zijn afdeling ongunstig wordt beoordeeld. Het behoeft dan ook geen betoog, dat sommige bazen en chefs zich bij voorbaat bedreigd voelen door het onderzoek en gezien hun potentiële invloed op de houding van hun ondergeschikten kan de onderzoeker hier geen ruimte voor misvattingen openlaten. Echter, hetgeen de onderzoeker op dergelijke bijeenkomsten zal mededelen, is niet los te zien van de sociaal-psychologische visie en competentie van de directie. Is deze minimaal, dan zal de onderzoeker de toezegging moeten doen de uitkomsten van de bazenvragen — indien noodzakelijk — zodanig te groeperen, dat personen niet afzonderlijk herkenbaar zijn. Men zal nu ook begrijpen, waarom de uitvoering van de enquête niet aan de bedrijven zelf kan worden overgelaten zonder de inschakeling van neutrale tussenfiguren. Maar ook in het gunstige geval, dat de directie bereid en kompetent is om alle consequenties te aanvaarden, is het goed in deze bazen- en chefsgroep duidelijk te stellen, dat de terugrapportering van de uitkomsten aan de directie valt onder de verantwoordelijkheid van de onderzoeker, die daarbij de belangen van het bedrijf als geheel voor ogen heeft. Men dient evenwel te beseffen, dat een onderzoek altijd consequenties in zich draagt voor het bedrijf en misschien ook voor sommige werknemers bepaalde veranderingen kan meebrengen. Ook de verwachtingen, die als gevolg van het voorbereiden en afnemen van de enquête worden gewekt, dienen reeds tijdens de introductie in overeenstemming te worden gebracht met de mate, waarin de directie bereid is te reageren op de indicaties, die uit het antwoordmateriaal naar voren komen.

### 3. *Vergaderingen met kern of ondernemingsraad*

Hier konden de afgevaardigden van de a.s. deelnemers aan het onderzoek zich reeds beraden over de mogelijke consequenties. Vooral, wanneer de vakbonden op de hoogte waren en geheel achter het onderzoek stonden, was men er zonder veel tegenwerpingen voor gewonnen. Ook de kwestie van de geheimhouding moest zeer duidelijk worden uiteengezet.

### 4. *De werknemers* werden op het onderzoek voorbereid in verschillende etappes:

#### a. *mondelijke mededeling door kernleden en bazen.*

Natuurlijk was dit niet voldoende, daar het vrij dubieus zou zijn of alle bazen het onderzoek met evenveel animo zouden propageren, dit op de juiste wijze zouden doen en eventuele tegenwerpingen zouden willen



en kunnen ontzenuwen. Daarom waren er nog andere stappen noodzakelijk n.l.:

b. *aankondiging van het onderzoek in het bedrijfsblad.*

De inhoud werd meestal puntsgewijze opgegeven aan de directie of personeelchef, die een eenvoudig artikel, aangepast aan het peil van de lezers, in het bedrijfsblad liet opnemen. Het bleek aanbevelenswaardig in een dergelijk artikel de volgende punten op te nemen:

- A. Ter verhoging van de produktiviteit en ter bevordering van betere omstandigheden en verhoudingen in de bedrijven worden op vrij grote schaal onderzoeken verricht in de industrie. Hierbij is de leiding opgedragen aan het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde. De directie heeft in overleg met de kern besloten dit bedrijf voor het onderzoek open te stellen.
- B. Vermelding van de onderzoekende instelling.
- C. Korte uiteenzetting van het doel van het onderzoek in het betrokken bedrijf.
- D. Belanghebbenden bij dit onderzoek (werknemers, bedrijf, en bedrijfsleiding en de industrie als geheel).
- E. Onderstrepen, dat het onderzoek de volle instemming heeft van de kern (en eventueel de vakbonden).
- F. Korte uiteenzetting over de inhoud en de wijze van invullen van het formulier. Korte aanduiding van de gang van zaken bij het onderzoek.
- G. Nadrukkelijke toezegging, dat geen namen worden gevraagd en dat niemand in het bedrijf de ingevulde formulieren te zien krijgt. Nadere toelichting over de vorm, waarin de directie de resultaten te zien krijgt (Percentage-voorbeeld).
- H. Eventuele vragen en bezwaren kunnen naar voren worden gebracht op een hiervoor ingesteld spreekuur.

c. *Mededeling van het onderzoek op het aankondigingsbord.*

Hiervoor kan eventueel een korte samenvatting van bovenvermeld artikel worden gebruikt.

d. *Circulaire in de loonzakjes van de a.s. deelnemers.*

Hierin was meestal opgenomen een korte herhaling van b. en c. en een schema van de tijdstippen waarop de verschillende afdelingen aan het onderzoek zouden deelnemen.

e. *Mondelinge toelichting van het onderzoek vóór het invullen.*

Er zij nog op gewezen, dat bovengenoemde introductieprocedure niet in elk bedrijf op even adekwate wijze werd gevolgd. Met name in het eerste bedrijf liet de introductie veel te wensen over. De werknemers waren in het geheel niet op de hoogte van de aard van het onderzoek. Ook de organisatie rammelde

aan alle kanten. Men ging er blijkbaar van uit dat de groepen er in de kortst mogelijke tijd moesten worden „doorgestouwd”, wat tot gevolg had dat de groepen per onderzoeker veel te groot waren (60—110!). Bovendien moest de enquête gehouden worden op de afdelingen zelf tussen machines, waarvan een aantal tijdens de mondelinge toelichting bleven draaien. Van deze toelichting kon uiteraard niet veel terecht komen. Men moet bovenstaande introductie-richtlijnen dan ook zien als het resultaat van een trial-and-error-periode. Overigens was de voorbereiding in de 2 volgende bedrijven veel beter geregeld. Aan de hand van de reacties op het onderzoek, die zijn waargenomen en welke vaak van uiteenlopende aard waren, is het niet mogelijk om na te gaan in hoeverre deze zijn toe te schrijven aan de vorm en intensiteit van de introductie, aangezien er meer invloeden zijn, die de houding van de deelnemers ten opzichte van het onderzoek bepalen. Er is geen objectief criterium, waarmee men de bereidheid tot medewerking als gevolg van een bepaalde wijze van introductie zou kunnen afwegen.

Men zou er op kunnen wijzen, dat het aantal werknemers, dat openlijk weigerde het formulier in te vullen, van bedrijf tot bedrijf opvallend verschilde. Maar ook dan nog behoeft de oorzaak hiervan niet gelegen te zijn in de introductie. Het aantal lastige elementen kan per bedrijf en zelfs per afdeling sterk uiteenlopen. Voegt men daarbij de mentaliteitsverschillen per streek, verschillen in de houding en gezindheid tegenover de directie en de bedrijfsleiding, dan is wel duidelijk, dat men aan het aantal geweigerde formulieren, dat overigens bij de meeste bedrijven praktisch te verwaarlozen was, geen maatstaf kan ontleenen voor het nuttig effect van de introductie. Niettemin kan wel worden gesteld, dat een grondige introductie het aantal misverstanden en weerstanden tot een minimum beperkt en de efficiency tijdens de uitvoering van de enquête en de betrouwbaarheidswaarde van het antwoordmateriaal ten goede komt. Belangrijk is nog, dat met de voorbereiding niet op het laatste moment wordt begonnen; twee à drie weken vóór de enquête is wel het minimum.

#### b. DE ORGANISATORISCHE VOORBEREIDING EN DE GANG VAN ZAKEN BIJ DE UITVOERING VAN DE ENQUETE

In elk van de onderzochte bedrijven was de personeelchef en/of de bedrijfsleider ingeschakeld voor de organisatie van het onderzoek. De personeelchef trad meestal op als kontaktpersoon en was ook vaak voorzitter bij introductievergaderingen; hij was ook degene, die zorg droeg voor een vlotte afwikkeling van het tijdschema bij de uitvoering; hij leidde hierbij tevens degene in, die mondelinge toelichting gaf vóór het invullen. Het tijdschema bevatte een lijst van afdelingen, waarbij werden vermeld het aantal deelnemers per afdeling (gesplitst in mannen en vrouwen) en de aard en functie van elke afdeling. Deze gegevens waren van belang met het oog op een latere controle door de onderzoekende instelling. De tijdstippen, waarop de verschillende afdelingen aan het onderzoek zouden deelnemen werden van te voren aan de betrokken afdelingchefs of bazen medegedeeld.



Zoals reeds bij de introductie werd opgemerkt, is hun medewerking van groot belang. Afgezien van hun invloed op de houding van hun ondergeschikten tegenover het onderzoek, kunnen zij — zoals wel is gebleken — de gang van zaken bij het onderzoek sterk bevorderen of remmen. Zo gebeurde het in een afdeling, dat de betrokken baas een onjuiste opgave van het aantal deelnemers ongekorrigeerd liet, zodat de onderzoekers plotseling met 70 in plaats van 11 opgegeven deelnemers te maken kregen. Dezelfde baas werkte bij een volgende groep nog tegen door slechts een deel van de mensen te sturen. In een ander bedrijf, waar het onderzoek bij gebrek aan een kantine in een werkruimte werd gehouden, hield de afdelingschef zich geheel afzijdig en wilde geen moeite doen om zijn mensen bijeen te krijgen voor het aanhoren van de mondelinge toelichting. Er was zelfs een baas die verschillende tafeltjes langs ging en met belangstelling nakeek wat de meisjes hadden ingevuld, waarbij hij commentaar leverde en zelfs aanwijzingen gaf. Gelukkig werd hij spoedig opgemerkt door de onderzoekers en met een zoet lijntje naar veiliger oorden geloodst. Tenslotte waren er ook nog bazen, die hun misnoegen uitten wegens het tijdverlies van een half uur à drie kwartier. Over het geheel genomen echter namen de bazen het wel gemoedelijk op en werkten niet openlijk tegen. Tenslotte de ingevulde formulieren van de verschillende afdelingen snel te kunnen sorteren werd aan de voorzijde van ieder formulier het afdelingsvolgnummer aangebracht. Dit gebeurde in twee bedrijven door de werknemers zelf — zulks op verzoek tijdens de mondelinge toelichting — terwijl men hiervoor in een ander bedrijf een medewerker van de sociale afdeling had beschikbaar gesteld, hetgeen nog beter voldeed en geen wantrouwen wekte, daar zijn aanwezigheid en taak door de inleider steeds werd gemotiveerd.

Waar nog wel iets op aan te merken viel was het volgende: de meeste werknemers beschouwen het onderzoek als een welkome afwisseling van hun werk en proberen daarom de duur van het invullen te rekken. Opvallend kort bijvoorbeeld was de invultijd bij een groep, die direkt na het onderzoek naar huis kon gaan. De langzaamste van deze groep was nog binnen 10 minuten klaar met invullen en verdwenen. De volgende groep echter, die na het onderzoek weer aan het werk moest, deed veel langer over het invullen, n.l. gemiddeld 20 minuten. Degenen, die klaar waren en alles al hadden gecontroleerd, bleven rustig zitten wachten tot ze plaats moesten maken voor een volgende groep. Bij het onderzoek van een nachtploeg speelden drie mannen het klaar om met vereende krachten nog een kwartier te blijven plakken, nadat verder iedereen al was verdwenen. Ze waren al klaar met invullen, maar het was aandoenlijk te zien, met welk een devote ernst iedere vraag nog eens werd gewikt en gewogen. Het was jammer dat ze de serene sfeer bedierven door de zinloze nonsens-vragen waarmee ze de onderzoeker verveelden. Dergelijke excessen kunnen worden voorkomen door de mensen elk apart aan een tafeltje te zetten. Wanneer de eerste dan klaar is en weer aan zijn werk gaat, volgen de anderen vanzelf.

Voor de onderzoekers biedt het houden van het onderzoek in een kantine of



soortgelijke ruimte veel voordelen boven een onderzoek in de afdelingen zelf. In de werkruimte is men namelijk veel meer afhankelijk van de medewerking van de baas of afdelingschef en bovendien levert de doorgaans slechte acoustiek vooral bij de mondelinge toelichting welhaast onoverkomelijke moeilijkheden op. Ook voor de werknemers zelf is het prettiger om bij het invullen even buiten de sfeer van de werkruimte te zijn; het onderzoek krijgt meer „cachet” en de deelname geschiedt met groter animo. Verder hebben de onderzoekers in een kantineruimte, waar de mensen ordelijk aan tafeltjes zitten, een veel beter overzicht over de gang van zaken en werkt men onder uniforme omstandigheden.

De groepen varieerden in grootte van  $\pm 20$  tot 110 deelnemers. De ervaring is tot dusverre, dat de optimale grootte ligt bij  $\pm 50$  man en dat bij drie onderzoekers. Boven dit aantal wordt het al moeilijker om alle werkzaamheden zoals: het opvangen van moeilijkheden bij het invullen, eventueel het praten met onwilligen of met moeilijke elementen en het controleren van alle ingevulde formulieren, naar wens te doen verlopen. Soms zijn er doofstommen, hardhorenden, buitenlanders of slechtzienden, die volledig bij het invullen moeten worden geholpen en de tijd van de onderzoekers daarbij geheel in beslag nemen. Een apart probleem vormt het onderling overleg van de deelnemers tijdens het invullen. Geschiedde de enquête in de werkruimte, dan zag men de mensen in groepjes — dikwijls in de meest schilderachtige houdingen — aan het werk, waarbij soms onder hilariteit maar ook vaak zeer serieus en emotioneel werd gediscussieerd. Ook in de kantine, waar geen éénpersoonstafeltjes aanwezig waren, kropen de deelnemers gezellig bij elkaar, soms wel 15 aan één tafel. Het is wel zeker dat men elkaar bij het invullen beïnvloedt. In ieder groepje zijn er, die de vragen hardop voorlezen en dan zelf direkt het antwoord mededelen aan de groep — al dan niet met een grapje of commentaar — waarna reacties en discussies zelden uitblijven. Er zullen wel zwakke broeders zijn geweest, die hun antwoorden in overeenstemming brachten met die van de momentele „invulleider”. In ieder geval is gekonstateerd, dat met name vele der geschreven commentaren aan de achterzijde van het antwoordblad woordelijk hetzelfde waren. Aan de andere kant werden af en toe antwoorden van een groepje vergeleken, waarbij dan toch vaak bleek, dat men — ondanks intensief overleg — zijn eigen mening had gegeven. Het is dus niet helemaal zeker of onderling overleg de antwoorden minder betrouwbaar maakt. Waarschijnlijk heeft het ook zijn gunstige kanten. Alle emoties, die door het formulier worden opgeroepen, kunnen nu direkt in de groep worden gebracht en uitgesproken. Het is bovendien nog een open vraag in hoeverre de uitkomsten van de som van alle geïsoleerd gegeven antwoorden afwijken van het totaal der antwoorden, die bij onderling overleg min of meer zijn beïnvloed door incidentele informele „invulleiders”. In de dagelijkse werksituatie ontstaan de instellingen en meningen eveneens onder invloed van groepsprocessen, zodat het niet aannemelijk is, dat er kan worden gesproken van grote verschillen tussen groepsmeningen en individuele meningen. Aangezien dit echter moeilijk kan worden



geverifieerd is het beter de mensen zo mogelijk apart aan een tafeltje te doen plaatsnemen, wat ook nog het voordeel heeft, dat het lawaai door onderling gepraat dat vooral bij de mondelinge toelichting hinderlijk kan zijn, sterk gereduceerd wordt.

Wanneer de enquête zodanig is georganiseerd dat de deelnemers op tijd aanwezig zijn, kan de totale duur van de enquête praktisch altijd beperkt blijven tot een half uur. Tijdens het onderzoek werden meestal de bazen of chefs van de afdelingen van de volgende groep gewaarschuwd, dat deze afdelingen aan de beurt waren, opdat goede aansluiting werd verkregen. Op deze wijze konden door drie onderzoekers bij een normale dagtaak en bij een gemiddelde groeps grootte van 50 deelnemers, maximaal 10 groepen per dag = 500 werknemers worden geënuquêteerd.

De mondelinge toelichting nam ongeveer 10 minuten in beslag en is in een kantineruimte, indien goed gearticuleerd gesproken en niet al te zeer gestoord door onderling gepraat, door iedereen te verstaan. Van belang is wel dat men zich zodanig opstelt, dat iedereen de inleider van voren ziet. De inhoud van de toelichting werd van te voren in punten opgeschreven, aangezien anders belangrijke punten zouden kunnen worden vergeten. Vooral de kwestie van de geheimhouding was iets, waarover achteraf nog vaak onzekerheid bleek te bestaan en daarom kan dit punt niet duidelijk genoeg worden herhaald. Voorts moet men er zeker van zijn, dat iedereen heeft begrepen op welke wijze het formulier moet worden ingevuld.

Tijdens het invullen werd nu en dan om opheldering gevraagd als men een vraag niet helemaal begreep. Organisatorisch leverde dit geen moeilijkheden op, behalve wanneer er toevallig veel mensen waren die volledig geholpen moesten worden, hetgeen echter een zeldzaamheid was. Al naar gelang er iemand klaar was, werd het ingevulde formulier door één van de onderzoekers opgehaald, nadat het nauwkeurig gecontroleerd was op juistheid en volledigheid. Met het zelf ophalen van de formulieren werd voorkomen, dat de mensen anders bij het inleveren op elkaar zouden moeten wachten.

Ieder ingevuld formulier moest dus worden gecontroleerd. Dit is noodzakelijk, aangezien het met het oog op de mechanische verwerking niet mag voorkomen dat er vragen onbeantwoord zijn. Hieronder volgt een opgave van het aantal vragen, dat gemiddeld per deelnemer onbeantwoord werd gelaten.

Bedrijf:	Aantal deelnemers	Opengelaten antwoorden	Per invuller
I	251	± 350	1.4
II	327	85	0.26
II	1152	83	0.07

Men ziet hieruit, dat als gevolg van de groeiende ervaring de betere organisatorische voorbereiding vooral in het derde bedrijf resulteerde in een relatief

gering aantal omissies. Ook de algemene gegevens verdienen bij controle de volle aandacht. Het aantal omissies vertoont hier ongeveer hetzelfde verloop als bij de gewone vragen; nadrukkelijke vermelding van deze algemene gegevens in de mondelinge toelichting bleek hier dus ook zeer nodig. Van de mogelijkheid tot het geven van commentaar en aanvullingen op de ingevulde vragen (aan de achterzijde van het antwoordblad) werd op bevredigende wijze gebruik gemaakt. Bijna  $\frac{1}{3}$  van het antwoordmateriaal op de ingevulde antwoordbladen was voorzien van — soms zeer uitvoerige — aantekeningen. Voor de adviseurs bevatten deze gegevens vaak zeer waardevolle aanwijzingen en vormden reële aanknopingsmogelijkheden bij het projekteren van maatregelen ter verbetering. Tijdens de proefenquête was in sommige bedrijven de wens uitgesproken de enquête niet te beperken tot de handwerkers, maar daarnaast ook de hoofdwerkers de gelegenheid te geven zich uit te spreken. Men kon hierbij aannemen, dat deze groep op vele punten verschillen zou vertonen ten opzichte van de categorie handwerkers, zodat het aan te bevelen was deze als een aparte categorie te behandelen. Hoewel de inhoud en strekking van de vragen van het formulier bleef gehandhaafd, was het noodzakelijk enkele vragen in een enigszins andere versie te formuleren, zodat de tekst werd aangepast aan de eigen terminologie en omstandigheden. In plaats van „baas” werd nu gesproken van „chef”, terwijl „machines en gereedschappen” werden vervangen door „bureaus, kantoormachines en verdere (technische) hulpmiddelen”. In de praktijk voldeed deze nieuwe versie uitstekend. Reeds spoedig bleek, dat dit formulier ook gebruikt kon worden bij bazen en chefs; in sommige bedrijven is het zelfs ingevuld door de directie en topfunctionarissen, zodat het in het vervolg mogelijk was alle werknemers van hoog tot laag in het onderzoek te betrekken. De enquêteformulieren voor hoofdwerkers zijn herkenbaar gemaakt door het aanbrengen van een ronde zwarte stip op het antwoordblad, waardoor het antwoordmateriaal kon worden gesplitst in handwerkers en hoofdwerkers, terwijl ook het leidinggevend personeel als een afzonderlijke groep kan worden bekeken.

De directies van de bij de tweede proefenquête onderzochte bedrijven hadden zeer veel waardering voor de gebruikte methode van onderzoek en voor de wijze, waarop het was uitgevoerd. Na rapportering van de uitkomsten drongen zij aan op een verdere splitsing van het antwoordmateriaal naar een aantal gezichtspunten. In overleg met de onderzoeker besloot de directie van het derde bedrijf naar aanleiding van de enquête tot het instellen van een nader onderzoek in enige afdelingen en tot het starten van een trainingsprogramma voor bazen. Tevens werd besloten alle werknemers van indirect-productieve afdelingen en alle bazen aan het onderzoek te laten deelnemen. De commentaren verschaften de onderzoekers een aantal klachten en suggesties in positieve zin, die aanleiding gaven tot een onmiddellijke aanpak van tekortkomingen in de organisatie en de arbeidsomstandigheden in die afdelingen, waar deze klachten en suggesties waren geuit, waardoor in die afdelingen in eerste instantie werd tegemoetgekomen aan de verwachtingen die bij velen onwillekeurig als gevolg van de enquête waren gewekt.



De uitkomsten van de beide proefenquêtes gaven aanleiding tot een aantal voorlopige konklusies met betrekking tot de praktische bruikbaarheid van het enquêteformulier. Deze konklusies worden in de hieronder gegeven samenvatting vermeld. Aangezien de analyse van het antwoordmateriaal en de reeds uit dit beperkte materiaal naar voren komende tendensen parallel loopt met de analyse van het totale ijkingsmateriaal, moge hiervoor worden verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk.

Naar aanleiding van de tweede proefenquête zijn in de tekst van het enquêteformulier nog de volgende wijzigingen aangebracht:

Vraag 9. Hier is „*verandering*” in het meervoud gezet.

Vraag 25. Aangezien praktisch iedereen grote weerstanden heeft deze vraag met „neen” te beantwoorden, is de vraag totaal veranderd. Zij luidt thans:

*„Mijn baas laat mij geregeld weten hoe hij over mijn werk denkt”.*

Aangezien gevreesd werd voor beïnvloeding van de vragen 21 en 20 onderling, zijn de vragen 21 en 26 in de tekst omgewisseld.

Van het aldus getoetste en gewijzigde enquêteformulier werden 25.000 exemplaren gedrukt; de administratieve versie van het formulier werd gedrukt in een oplage van 2000 exemplaren.

### 3. SAMENVATTING VAN DE ERVARINGEN BIJ DE PROEFENQUETES

Uit het voorafgaande kan de gevolgtrekking worden gemaakt, dat het initiatief van de oorspronkelijke werkgroep tot het ontwikkelen van een snel en bruikbaar instrument voor het vinden van een maatstaf van het moreel en de arbeidssatisfactie, waarbij tevens indicaties worden verkregen omtrent z.g. „slechte” groepen, problemen en spanningen, is beloond met een onderzoek, waarin reeds bij de proefenquêtes — binnen de gestelde pretenties en doelstellingen — in ruime mate werd beantwoord aan vele verwachtingen. Ten aanzien van de praktische bruikbaarheid van het formulier konden op grond van de bevindingen bij de proefenquêtes de volgende konklusies worden getrokken:

1. De snelheid, waarmede een bedrijf kan worden „doorgelicht” is opmerkelijk. Bij een goede organisatorische voorbereiding kunnen ongeveer 500 werknemers per dag aan de enquête deelnemen. Per groep neemt de enquête een half uur à drie kwartier in beslag.
2. Aan de introductie en de organisatorische voorbereiding moet veel aandacht worden besteed. Hierbij dienen de verwachtingen, die als gevolg van de enquête kunnen worden gewekt, reeds in overeenstemming te worden gebracht met de plannen van de directie t.a.v. het onderzoek. Ook het punt van de anonimiteit van de deelnemers en de vertrouwelijkheid van de gegevens vereisen uitvoerige toelichting.  
Met betrekking tot de organisatorische voorbereiding en de introductie werd

in het vóóronderzoek ruime ervaring opgedaan, zodat de hiermee gemoeide tijd in het onderzoek bij de volgende bedrijven tot een minimum beperkt zou kunnen worden.

3. Na het aanbrengen van de noodzakelijke wijzigingen in de tekst van het formulier, kan worden gezegd, dat de meeste vragen zonder meer duidelijk zijn. Bij een aantal vragen moet nog rekening worden gehouden met een beantwoording, die een benadering inhoudt van de strekking, die de samenstellers in deze vragen hebben gelegd. Bij de vragen 9, 11 en 29 werd de vraag als zodanig vaak nog te moeilijk gevonden.
4. Het antwoordmateriaal vertoonde per vraag per bedrijf in grote lijnen dezelfde tendensen, doch over het algemeen konden in de uitkomsten genoeg verschillen worden aangewezen, die bij een omvangrijker materiaal perspectieven openen voor vruchtbare vergelijkingsmogelijkheden. Verheugend was, dat de spreiding van de uitkomsten binnen de bedrijven, dus t.a.v. de afdelingsuitkomsten onderling, zeer groot is, hetgeen het trekken van globale konklusies uit het cijfermateriaal voor de interpretatie zeer vergemakkelijkt.
5. Van de kolom „geen mening” werd bij sommige vragen opvallend frekwent gebruik gemaakt. Over het algemeen was de interpretatie van de uitkomsten van deze kolom nog moeilijk.
6. Een voorlopige analyse van het verkregen antwoordmateriaal in de proef-enquêtes leverde een aantal belangwekkende verbanden en gezichtspunten op. Tevens werd gekonstateerd, dat sommige problemen binnen bepaalde afdelingen zich duidelijk reflekteren in groepen van vragen, die afgestemd zijn op hetzelfde onderwerp, hetgeen duidt op een onderlinge samenhang tussen deze vragen. Bij een omvangrijker materiaal zou kunnen worden nagegaan, in hoeverre deze verbanden en andere gesignaleerde tendensen zich daar eveneens manifesteren.
7. De commentaren aan de achterzijde van de antwoordbladen bleken in vele gevallen zeer waardevol als bron van nadere indicaties omtrent de aard van bepaalde problemen, zodat zij als praktisch hulpmiddel van betekenis zijn.
8. De techniek van interpretatie van de uitkomsten met het oog op de rapportering zou nog nader moeten worden verfijnd.  
Voorlopig zou gebruik kunnen worden gemaakt van combinaties van vragen, die naar hun strekking op hetzelfde gezichtspunt betrekking hebben. Rekening houdend met de uit de interviews gebleken spreiding in interpretaties bij sommige vragen zouden de uitkomsten niet al te exact mogen worden opgevat, te meer, daar waarschijnlijk ook tussen een aantal vragen van verschillende combinaties een grote mate van samenhang aanwezig is. Niettemin kwamen uit de uitkomsten genoeg indicaties naar voren, op grond waarvan groepen en afdelingen werden gekozen, waarmee verder gewerkt moest worden. Ook de soms zeer uiteenlopende interpretaties door de invullers van de tekst bij enkele vragen, vormden een reden te meer om deze uitkom-



sten niet te zien als een exacte benadering en weergave van de bestaande verhoudingen, maar als een indikatiemogelijkheid van een aantal symptomen, die om nader onderzoek vragen. Niettemin kon — met inachtneming van deze beperkingen — worden gewezen op het feit, dat reeds tijdens de tweede proefenquête de cijferresultaten uitgangspunt konden zijn tot een diepergaand onderzoek en het nemen van maatregelen ter oplossing van problemen.

9. De reacties van de verschillende niveaus in de deelnemende bedrijven konden over het algemeen gunstig worden genoemd. Het percentage geweigerde of opzettelijk waardeloos gemaakte formulieren was van zeer geringe betekenis. De uiterlijke vorm, en inhoud van het formulier en de gang van zaken bij het onderzoek, maakten bij de directies meestal een uitstekende indruk. De houding van de overige bedrijfsgenoten was — over het geheel genomen — gunstig te noemen; overigens is deze houding te zeer afhankelijk van een aantal factoren binnen de bedrijven om hier reeds tot een duidelijke uitspraak te kunnen leiden.

Bij beschouwing van het voorafgaande moge worden gesteld, dat de ijkingsperiode van het formulier met vertrouwen kon worden tegemoetgezien.

## DE IJKINGSPERIODE

---

### 1. DE DEELNAME AAN HET ONDERZOEK

Na afsluiting van de beide proefenquêtes werd in januari 1955 een aanvang gemaakt met het eigenlijke ijkingsonderzoek. Gezien de verheugende belangstelling, waarmede van vele zijden werd kennis genomen van het bestaan van het enquêteformulier en de doelstellingen van het onderzoek, leefde de werkgroep in de veronderstelling, dat het formulier via de vele kontakten van de werkgroep en het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde, op korte termijn zijn weg zou vinden naar het bedrijfsleven. Men meende dan ook te kunnen volstaan met een bescheiden propaganda onder bestaande relaties in de verwachting, dat na verloop van korte tijd de ervaringen van de eerste bedrijven met het bekende sneeuwbaaleffekt in wijde kring bekend zouden worden en zouden leiden tot een groeiende deelname aan het onderzoek. Deze verwachting is echter niet bewaarheid geworden: in de periode van januari tot en met juni werden in totaal 9 bedrijven in het onderzoek betrokken, waaronder 6 kleine wasserijen, waar de enquête een onderdeel vormde van een Wasserijproject onder auspiciën van de Contactgroep Opvoering Productiviteit.

Voor deze geringe deelname zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. In de eerste plaats ontbrak bij een aantal bedrijven de mogelijkheid tot deelname als gevolg van een achterstand in de produktie en een overbelasting van de bedrijfsleiding — vaak ook van de personeelsafdeling —, waardoor men niet in staat meende te zijn aan de enquête de nodige tijd en aandacht te besteden. Een aantal bedrijven bevond zich midden in een periode van uitbreiding of reorganisatie. De gunstige conjunctuur, die enerzijds de toch al geringe kosten van de enquête als eventueel bezwaar tegen het onderzoek ophief, veroorzaakte aan de andere kant voor de meeste bedrijven een grote bedrijfsdrukke, moeilijkheden in de personeelsvoorziening, uitbreidingen en reorganisaties, die een momentopname van het moreel in verband met de weinig stabiele omstandigheden en verhoudingen naar hun mening weinig zinvol maakten. Andere bedrijven waren bezig een tariefsysteem of een merit-rating in te voeren of hadden dat kort geleden gedaan. Het argument om niet aan de enquête deel te nemen bestond dan uit de opmerking, dat het beter was hiermee te wachten totdat de rust was weer-gekeerd.



Er waren direkties, die zich realiseerden, dat men niet kan volstaan met het houden van een enquête zonder alle konsekventies en de voornaamste gesignaleerde problemen aan te durven. Het is op zichzelf een gunstig verschijnsel, dat men in vele bedrijven oog heeft voor het feit, dat het houden van een enquête niet kan worden gezien als een op zichzelf staande aktie, maar in vele gevallen moet leiden tot het nemen van een aantal stappen en maatregelen, waarbij inschakeling van experts vereist is. Men was zich er vaak van bewust, dat een massale konfrontatie met en bewustwording van de dagelijkse werksituatie bij de werknemers op alle niveaus in het bedrijf verwachtingen en processen in het leven zouden kunnen roepen, waarvan de konsekventies moeilijk vooraf waren te schatten. Deze direkties konden zich dan ook volkomen verenigen met de voorwaarde, dat de voorbereiding en uitvoering van de enquête in het bedrijf gedurende het ijkingsstadium uitsluitend kon geschieden onder leiding van een lid van de werkgroep. Men zag dan echter veelal van het onderzoek af uit overwegingen, die hiervóór reeds zijn vermeld.

Het aantal bedrijven, dat via de werkgroepleden werd aangetrokken, stelde teleur. Overeengekomen was namelijk, dat het Instituut voorlopig geen groot-scheepse campagne zou beginnen, doch in afwachting van de resultaten van de aktiviteit van de werkgroepleden zou volstaan met het bewerken van eigen relaties, aangezien werd gevreesd, dat men anders op elkaars terrein zou opereren. Door deze min of meer passieve rol van het Instituut kwam derhalve het aksent te liggen op de overige leden van de werkgroep. Ook hier echter waren het voor een deel konjunkturele oorzaken, die een bevredigende inschakeling van sociaal-psychologen en organisatiedeskundigen verhinderde. De meeste leden van de uitgebreide werkgroep waren niet in staat om de enquête in te passen in het kader van hun normale werkzaamheden, voornamelijk doordat men overvoerd was met opdrachten, terwijl waarschijnlijk toch ook een aantal leden zich bewust was niet geheel voldoende inzicht en ervaring te hebben op het gebied van de aanpak van problemen in de menselijke verhoudingen om deze via een enquête te willen aansnijden.

Naar aanleiding van deze ontwikkeling werd besloten over te gaan tot een intensieve akkwisitie-campagne, die vanuit het Instituut zou worden geleid. Er werd een „informatie-set” ontworpen, bestaande uit een enquêteformulier, waarin zich bevond:

- a. een reclameblad met een kernachtige samenvatting van de doelstelling en opzet van het onderzoek en de voordelen van de enquête voor het bedrijf;
- b. een folder met nadere uitvoerige omschrijving van het onderzoek, de gang van zaken bij de voorbereiding en uitvoering en de voorwaarden voor deelname;
- c. een gestencild blad met uitvoeringsmogelijkheden en
- d. een opgave van de leden van de werkgroep, belast met de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek.

Aangezien was gebleken, dat een aantal direkties bereid was hun bedrijf open

te stellen voor de enquête, uitsluitend met het doel een globaal overzicht te verkrijgen van de verhoudingen en omstandigheden in het bedrijf zonder verplicht te zijn iets te doen aan de eventueel uit de uitkomsten naar voren komende problemen en daarvoor een adviseur in te schakelen, werd besloten ook in deze behoefte te voorzien en de mogelijkheid te openen tot het verrichten van een *globaal* onderzoek. Hierbij zou de enquête worden gehouden door een lid van de werkgroep in het gehele bedrijf, waarbij de uitkomsten zouden worden verstrekt in de vorm van gemiddelde percentages voor het totaal van alle werknemers uit het bedrijf zonder verdere differentiatie naar afdelingen en groepen. Het is duidelijk, dat bij een dergelijk globaal onderzoek gezorgd moest worden de verwachtingen van de deelnemers in overeenstemming te brengen met de beperkte doelstellingen van de directie bij deze enquête. Een 7-tal bedrijven hebben hierna van deze mogelijkheid gebruik gemaakt, w.o. enkele grote bedrijven.

Naar evenredigheid van de frekwentie van bedrijven in alle bedrijfsklassen uit de steekproef werd het enquêteformulier met het akkwisitiemateriaal verzonden naar de directies van 1000 grote en middelgrote bedrijven, terwijl daarnaast enige honderden werden verspreid onder werkgroepleden en relaties. In een begeleidend schrijven van het hoofd van de Afdeling Geestelijke Gezondheid van het Instituut werd aangekondigd, dat vanuit Leiden met een aantal directies telefonisch contact zou worden opgenomen teneinde na te gaan in hoeverre de betrokken directies belangstelling zouden hebben voor het onderzoek en eventueel afspraken te kunnen maken voor een informatief onderhoud.

In overleg met de werkgroep was aan Dr. D. Horryng, bedrijfs-socioloog en organisatiedeskundige, en lid van de initiële werkgroep, verzocht voor de tijd van drie maanden 8 dagen per maand ter beschikking te stellen voor het stimuleren van de deelname van het bedrijfsleven aan het onderzoek. De samenwerking tussen de onderzoekers en Dr. Horryng voltrok zich na het verspreiden van de informatie-sets op de volgende wijze:

Met ongeveer 250 bedrijven werd één of meer keer telefonisch contact opgenomen, waarbij in aansluiting op het verzonden materiaal nadere informatie werd gegeven en bij de directie of personeelchef werd gepeild of men in principe iets voor het onderzoek voelde. Voorts werd door middel van publikaties, voorlichtingsbijeekkomsten met contactgroepen van werkgevers, personeelchefs e.d. en verdere aktivering van de werkgroepleden, grotere bekendheid gegeven aan het onderzoek. Een 50-tal directies en/of personeelchefs werden persoonlijk bezocht, waarbij uitvoerig van gedachten werd gewisseld over de wenselijkheid en konsekwenties van de enquête voor het bedrijf en de werknemers. Ondanks al deze pogingen bleef het aantal bedrijven, dat zich beschikbaar stelde, ver beneden de oorspronkelijke verwachtingen; slechts 39 bedrijven konden als gevolg van bovengenoemde campagne in het onderzoek worden betrokken.

Het is wellicht leerzaam achteraf eens na te gaan welke argumenten van de zijde van directies werden aangevoerd om niet aan het onderzoek deel te nemen. Deze worden hieronder samengevat:



geen interesse (zonder verdere opgave van redenen) . . . . .	(32 x)
te druk, geen tijd . . . . .	(23 x)
enquête niet toepasbaar op het bedrijf . . . . .	( 7 x)
„maak geen slapende honden wakker”, angst voor kritiek op bazen en bedrijfsleiding . . . . .	( 6 x)
directie gelooft niet in enquêtes . . . . .	( 5 x)
reorganisatie, invoering werkclassificatie, invoering tarieven . . . . .	( 5 x)
gevreesde moeilijkheden met linkse groeperingen . . . . .	( 3 x)
reeds sociaal-psychologisch onderzoek gehad of daaraan bezig . . . . .	( 3 x)
directie meent voldoende op de hoogte te zijn . . . . .	( 8x)

Ook de volgende argumenten werden een enkele maal gehoord:

- voorlopig geen mogelijkheid om uit de enquête blijkende problemen aan te pakken;
- moeilijkheden in de top;
- interne moeilijkheden;
- moeilijkheden bij het aantrekken van personeel;
- geen behoefte, iedereen is tevreden;
- enquête bezwaarlijk wegens decentralisatie;
- liever andere vorm van onderzoek;
- vragen, die te veel deining zouden veroorzaken, schrappen;
- te veel mutaties en doorstroming in het personeel.

Er was nog een groot aantal bedrijven, waarin bovengenoemde argumenten evenzeer een rol speelden, doch geen aanleiding gaven tot weigering van het onderzoek. In dat geval stelde men voor de mogelijkheid tot deelname op een later tijdstip te overwegen, zodat, wanneer bij deze bedrijven de omstandigheden voor het onderzoek gunstiger zullen worden, in de toekomst een grotere mate van effectieve belangstelling zal kunnen worden verwacht.

Het valt niet te ontkennen, dat het openstellen van een bedrijf voor een onderzoek, waarvan de konsekventies nog niet geheel zijn te overzien, vraagt om een zeer progressieve instelling van de directie, een instelling bovendien, die het experiment niet schuwt en het gezegde: „de kost gaat voor de baat uit” op het vlak van de menselijke verhoudingen in daden durft om te zetten. Voor een bedrijfsleiding, die gewend is te denken in termen van: „wat zijn de kosten en wat levert het voor het bedrijf op”, zijn de moeilijk te kwantificeren sociaal-psychologische gezichtspunten van het onderzoek vaak slechts ijle abstrakties, die nauwelijks of geen „Anklang” vinden. Het meeste succes hadden dan ook die besprekingen, waarin werd aangehaakt op de bedrijfs-ekonomische motiveringsaspecten, die aan het onderzoek zonder twijfel kunnen worden ontleend. De mogelijkheid om per afdeling te kunnen nagaan hoe men staat tegenover de directe leiding, de organisatie en efficiency, de samenwerking, de arbeidsomstandigheden, enz., met de verwachting door onderlinge vergelijking te komen tot een lokalisatie van de voornaamste problemen en een onderlinge positie-

bepaling, bood aantrekkelijke aanknopingspunten voor een nieuwe benadering van produktie- en rendementsproblemen. Ook het feit, dat men de beschikking kon krijgen over een globaal overzicht van de omstandigheden en verhoudingen in het bedrijf als geheel, waarbij de positie van het bedrijf ten opzichte van een algemene achtergrond zou kunnen worden bepaald, was als „verkoopargument” zeer bruikbaar. Zoals reeds werd vermeld waren er bedrijven, die uitsluitend om deze reden aan het onderzoek deelnamen, waarbij ook inschakeling van een werkgroep lid voor de rapportage en follow-up niet verplicht was, zodat men het gevoel had alle kanten uit te kunnen.

Deze samenvatting over de reacties van de benaderde bedrijven zou niet volledig zijn indien niet tevens werd vermeld om welke redenen de direkties van de deelnemende bedrijven wél tot het onderzoek overgingen. Over het algemeen was het motief, dat men het gevoel had, dat de enquête een goed middel was om een inzicht te verkrijgen in de momentele situatie in het bedrijf met de mogelijkheid om verschillende problemen op te sporen en te behandelen. De mogelijkheid om de uitkomsten van alle afdelingen onderling te kunnen vergelijken was hierbij doorslaggevend. Door simpele berekeningen kon men de afdelingen rangschikken naar groepen van vragen uit het formulier, die op hetzelfde onderwerp betrekking hebben, waardoor men zich een globaal beeld kan vormen van de voornaamste problemen in het bedrijf en de afdelingen, waarin deze voorkomen. In een aantal gevallen was de bedrijfsleiding op de hoogte van het bestaan van spanningen en problemen en was de enquête een welkom middel om hierin klaarheid te krijgen. Een enkele maal ook werd van het onderzoek gebruik gemaakt om uit de verkregen uitkomsten richtlijnen te kunnen ontleen voor het toekomstige personeelsbeleid. Bedenklijk was, dat sommige direkties bij het eerste informatieve gesprek blijk gaven van hun bedoeling de enquête te willen gebruiken om het beleid van afdelingschefs en bazen aan een kritisch onderzoek te onderwerpen. Het is duidelijk, dat in deze gevallen een ernstige bedreiging voor deze groep zou ontstaan, reden waarom werd medegedeeld, dat de rapportering van de uitkomsten door de onderzoekers zodanig zou kunnen geschieden, dat — indien dit noodzakelijk zou blijken — de betreffende bazen en chefs niet te identificeren zouden zijn. Voor deze direkties was dit de direkte aanleiding om van het onderzoek af te zien, aangezien men niet langer gemotiveerd was. Andere direkties daarentegen hadden belangstelling en waardering voor het onderzoek als zodanig en wilden daaraan hun bijdrage leveren. Uiteraard was men daarbij ook zeer nieuwsgierig naar de uitkomsten en wilde men graag weten hoe men in het bedrijf over allerlei dingen dacht. Tenslotte is het enquêteformulier ook gebruikt in bedrijven, die deel uitmaakten van een onderzoek in wasserij-bedrijven en in een 7-tal textielbedrijven, die in het sociologisch onderzoek in de Twentse textiel-industrie waren betrokken. Hier diende de enquête dus als aanvulling van het reeds op andere wijze verkregen materiaal.

In totaal hebben 51 bedrijven aan het onderzoek deelgenomen (Zie staatje op pag. 50).



*Aantal bedrijven en deelnemers:*

Aard van de bedrijven	Aantal bedrijven	Aantal geënquêteerden
Elektro-technisch .....	4	1.751
Metaal .....	6	1.416
Textiel .....	11	3.409
Konfektie .....	6	520
Chemisch .....	4	909
Reiniging (wasserijen) .....	6	310
Steen- en aardewerk .....	2	469
Papierverwerkend .....	2	304
Voedings- en genotmiddelen .....	4	1.476
Grafisch .....	1	171
Houtverwerkend .....	5	240
	51	10.975

Bij de analyse van de enquête-uitkomsten zal nader worden ingegaan op de samenstelling en kenmerken van het enquêtemateriaal uit deze bedrijven.

Het voornemen om ook bedrijven met minder dan 50 werknemers in grote getale in het onderzoek te betrekken, stuitte aanvankelijk af op een aantal praktische bezwaren. Bij de campagne om een groot aantal direkties voor het onderzoek te winnen lag het aksent om financiële redenen in eerste instantie op de grote en middelgrote bedrijven, aangezien zo spoedig mogelijk moest worden getracht grote aantallen werknemers in het onderzoek te betrekken. Bij grotere bedrijven was het ook gemakkelijker de voorbereiding en uitvoering van de enquête onder te brengen bij leden van de werkgroep, voor wie een eventuele toekomstige vaste relatie met een groter bedrijf veel aantrekkelijks biedt. Naarmate echter de ijkingsperiode verstreek, werd het steeds moeilijker om werkgroepleden te vinden die in staat waren de voorbereiding en uitvoering van de enquête op zich te nemen. Het is duidelijk, dat met het onderzoek in bedrijven met minder dan 50 werknemers om deze redenen vooralsnog niet kon worden gestart. Besloten werd voor deze groep van bedrijven een aparte aktie te ondernemen, waarbij de voorbereiding en uitvoering van de enquête geheel en al door de bedrijven zelf zou moeten geschieden, uiteraard aan de hand van nauwkeurige instructies vanuit het Instituut. Voor deze bedrijven werd dus gebroken met het systeem van de enquête onder toezicht van een onderzoeker, hetgeen in verband met de hiermee gemoeid zijnde tijd en kosten zonder meer noodzakelijk was. De onontbeerlijke toelichting over het hoe en waarom van de enquête en de aanwijzingen van het invullen werden in het enquêteformulier gelegd, terwijl het geheel in een enveloppe aan de werknemers werd uitgereikt met het verzoek het ingevulde formulier in een dicht-

geplakte enveloppe in te leveren. Dit laatste met het oog op het wantrouwen, dat ongetwijfeld de betrouwbaarheidswaarde van het antwoordmateriaal nadelig zou beïnvloeden indien men ook maar het vermoeden zou hebben, dat wie dan ook in het bedrijf inzage zou kunnen hebben in de ingevulde formulieren. Van de 300 bedrijven met minder dan 50 werknemers, die in een afzonderlijke campagne werden benaderd, werden 10 bedrijven bereid gevonden aan het onderzoek deel te nemen. Hiervan werden tot dusver 7 *bedrijven* uit 6 verschillende bedrijfsklassen geënquêteerd, met in totaal 434 *werknemers*.

Aldus bedraagt het *aantal bedrijven*, dat aan het onderzoek heeft deelgenomen *in totaal 58, omvattende 11.409 geënquêteerde werknemers*.

Alle omstandigheden en factoren in aanmerking nemende, kan men niet zonder meer konkluderen dat de belangstelling van het bedrijfsleven voor het onderzoek teleurstellend is geweest. Deze belangstelling was — en is nog — in ruime mate aanwezig. Dat niettemin het aantal in het onderzoek betrokken bedrijven kleiner is, dan aanvankelijk op grond van de ondervonden belangstelling werd verwacht, moet enerzijds worden toegeschreven aan conjuncturele omstandigheden en anderzijds aan de gezonde nuchterheid, waarmee men in het bedrijfsleven eerst alle konsekwenties overweegt alvorens aan iets nieuws te beginnen. Voor de ijking van het enquêteformulier is het verkregen antwoordmateriaal uit de bedrijven, die hebben deelgenomen, ruimschoots voldoende. Te betreuren valt slechts, dat uit het beschikbare materiaal niet voor alle bedrijfsklassen een representatief beeld kan worden opgebouwd, doordat de deelname van bedrijven uit sommige bedrijfsklassen te gering was.

## 2. ERVARINGEN BIJ HET GEBRUIK VAN HET ENQUETEFORMULIER TIJDENS DE IJKINGSPERIODE

Bij de bespreking van de beide proefenquêtees is reeds melding gemaakt van de hierbij opgedane ervaringen. Deze ervaringen vormden de grondslag van een aantal aanbevelingen en richtlijnen, die ter vergemakkelijking en uniformering van het hierna volgende onderzoek aan alle werkgroepleden ter hand werden gesteld.

In grote trekken is het onderzoek bij genoemde bedrijven overeenkomstig deze aanbevelingen afgewikkeld. Waar dat noodzakelijk was, werd de procedure aangepast aan de speciale omstandigheden en verhoudingen, waarmee in sommige bedrijven rekening moest worden gehouden.

De gang van zaken bij de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek is bij de samenvatting van de ervaringen tijdens de proefenquêtees reeds uitvoerig besproken. Teneinde niet in herhaling te vervallen zullen over de ijkingsperiode alleen die ervaringen worden vermeld, waarbij belangrijke afwijkingen of aanvullingen van de reeds bekende kunnen worden gekonstateerd.

### a. *De introductie*

Het enquêteformulier is o.a. gebruikt in zes bedrijven, die deelnamen aan een onderzoek naar de oorzaken van het grote verloop en de aversie tegen het wer-



ken in dergelijke bedrijven. De omstandigheden en verhoudingen waren in sommige van deze bedrijven uitgesproken ongunstig. De beste oplossing was dan ook de a.s. deelnemers mondeling op de hoogte te brengen tijdens de interviews, die in het kader van dit onderzoek met de meeste werknemers werden gehouden. De enquête verliep daarna bevredigend, al was het noodzakelijk in verband met het lage intellectuele niveau een groot aantal vragen toe te lichten. In één van deze bedrijven uit het onderzoek echter had de directeur de werknemers zelf in een toespraak voorgelicht, waarbij de neutraliteit van het onderzoek niet voldoende werd geaksentueerd. Later bij de enquête bleken er vele weerstanden te bestaan. Er was een groep van 10 mannelijke werknemers, die weigerde het formulier in te vullen. Men motiveerde deze houding door te verklaren, dat men de directie niet meer gegevens in handen wilde spelen, nu één van hen om ongegronde redenen was ontslagen. 7 andere werknemers uit hetzelfde bedrijf maakten het formulier waardeloos door het verkeerd in te vullen. Hieruit valt de les te trekken, dat in een bedrijf met ongunstige verhoudingen en wantrouwen tegenover de directie een dergelijk onderzoek grondig moet worden voorbereid door onpartijdige onderzoekers, die niet met de directie worden geïdentificeerd.

Een dergelijke identifikatie van de onderzoekers was in een ander bedrijf ook duidelijk te bespeuren in een bijeenkomst van de kern, die op verzoek van de directie kwam luisteren naar een uiteenzetting van de onderzoeker. Deze kreeg aanvankelijk heel wat agressies te verwerken, die in feite tegen de bedrijfsleiding waren gericht. Eerst na uitvoerige informatie over de neutraliteit van de onderzoekende instelling werd men wat milder gestemd, doch men had sterk het gevoel, dat hier de positie van de kern werd ondergraven. Men was van mening, dat wanneer er bepaalde dingen in het bedrijf moesten worden verbeterd, de kern het aangewezen lichaam was om dit bij de directie naar voren te brengen. Het kostte dan ook enige moeite om begrip te wekken voor de omgekeerde gedachtengang, n.l. dat de directie slechts gebaat kon zijn met een objektieve waarneming, waarbij de onderzoeker zich evenmin of evenveel identificeert met de werknemers op lager niveau als met de directie en de belangen van het bedrijf als geheel voor ogen houdt. Men kon zich er tenslotte ook mee verenigen, dat deze enquête weer een ander middel was om een inzicht te krijgen in het bedrijf, waarbij het juist de bedoeling was hierin ook de kern een rol te laten spelen, met name na de rapportering van de uitkomsten. Het feit tenslotte, dat ook de centrale leiding van de vakbonden volledig achter het onderzoek staat, was voldoende om de laatste weerstanden weg te nemen en de nodige medewerking te verkrijgen.

In enkele bedrijven kregen de onderzoekers vrij spoedig te maken met bestaande kontroversen in de hogere bedrijfsleiding. In twee gevallen betrof dit de verhouding tussen bedrijfsleiding en personeelchef. Merkwaardig was b.v., dat de personeelchef van een bedrijf pas met het onderzoek te maken kreeg, nadat praktisch alle besprekingen en voorbereidingen al hadden plaatsgehad in overleg met de bedrijfsleider. In een ander bedrijf was het juist de personeel-

chef, die zijn positie via het onderzoek wilde versterken en hierbij in konflikt kwam met de bedrijfsleider, die zich waarschijnlijk om deze reden van allerlei argumenten bediende om zich van het onderzoek te distancieren. Het spreekt vanzelf, dat het in dergelijke gevallen noodzakelijk is beide partijen tot een bevredigende mate van medewerking te bewegen, waarbij nog kan worden overwogen de terugrapportering van de uitkomsten uitsluitend te spelen over de direktie, indien kan worden verwacht, dat deze de tegenstellingen kan overbruggen. Het behoeft geen betoog, dat men zich in een dergelijke situatie wel tweemaal moet bedenken alvorens tot de enquête over te gaan. De direktie dient er op attent te worden gemaakt, dat ook bij de hogere niveaus processen op gang worden gebracht die voor het bedrijf en voor de mensen zelf belangrijke konsekwenties kunnen hebben. In enige bedrijven was dit na de eerste besprekingen reeds aanleiding om voorlopig van het onderzoek af te zien. Tenslotte zij nog vermeld, dat in 3 bedrijven de voorbereiding zonder inschakeling van een werkgroep lid door de personeelchef zelf ter hand werd genomen, waartoe zij van de zijde van de onderzoeker uitvoerige instructies hadden ontvangen. De enquête, die hierna door de betrokken medewerker werd gehouden, verliep in deze gevallen volkomen normaal en van weerstanden als gevolg van een eventuele onjuiste voorbereiding was geen sprake.

#### b. *De uitvoering*

Afgezien van de reeds genoemde groep van 10 werknemers die en bloc weigerde het formulier in te vullen, gebeurde het heel zelden, dat er onoverkomelijke weerstanden waren tegen het invullen van de vragenlijst. Frekwenter was het voorkomen van onbeantwoorde vragen. De meeste werden gesignaleerd bij de controle bij inlevering, doch een aantal kon desondanks niet worden achterhaald. Gemiddeld per vraag heeft ongeveer 0.5% van alle deelnemers niet geantwoord, wat neerkomt op  $\pm 50$  per 10.000. Opvallend is, dat de hoogste percentages „geen antwoord” voorkomen bij die vragen, waar ook het percentage „geen mening” groter is dan 15%.

Dit bleek het geval te zijn bij de volgende vragen:

4. Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten.
9. Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd, waarom die nodig zijn.
11. Er zou in dit bedrijf beter en goedkoper gewerkt kunnen worden.
17. Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en strubbelingen.
18. Mijn baas is een goed vakman.
19. Thuis vinden ze, dat ik goed werk heb.
20. Aan de manier van werken zou wel wat kunnen worden verbeterd.
21. De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden.
23. In onze afdeling krijgen we nogal eens opdrachten, die niet met elkaar kloppen.
28. Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf.
29. Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang.



Het betreft hier hoofdzakelijk vragen, die wel enig nadenken vereisen. De vraagstelling refereert dan slechts indirekt aan de eigen arbeidsbeleving en dwingt een objektief oordeel af over vrij gekompliceerde kwesties. Waarschijnlijk is men dan geneigd dergelijke vragen voorlopig even over te slaan, wanneer het antwoord niet onmiddellijk gegeven kan worden, zodat de kans groot is, dat men er niet meer aan toe komt. Een grote mate van nauwlettendheid bij de controle is dus geboden.

De omstandigheden, waaronder de enquête werd gehouden, liepen vrij sterk uiteen. Door het ontbreken van een kantine was men soms aangewezen op de dagelijkse werkruimte, waar dikwijls wel moest worden geïmproviseerd, hetgeen echter, zolang storende invloeden (zoals lawaai) niet te sterk waren, niet bezwaarlijk was. Een enkele keer bleek achteraf, dat de werkruimte te prefereren was geweest boven de kantine, waar men soms als haringen opeen zat. Overigens is een van de voordelen van een kantine boven de werkruimte, dat het geheel ordelijker en overzichtelijker is en een betere nakontrolé kan worden verricht. Merkwaardig is, dat men bijna nooit precies kan voorspellen hoe men als groep zal reageren op de enquête-situatie. Hoewel dit gedeeltelijk afhankelijk is van de opstelling van tafeltjes en stoelen (ieder apart aan één tafeltje is hierbij de beste oplossing), kan de mate van interactie zelfs bij groepen van gelijke omvang en geslacht aanzienlijk verschillen. Een sterk staaltje werd beleefd in een grote kantine, waar achtereenvolgens verschillende groepen van ongeveer gelijke grootte aan de enquête deelnamen. De groepen, die rustig waren binnengekomen, werden tijdens de enquête steeds rumoeriger door onderling gepraat, terwijl enige groepen, die met veel gepraat en gelach waren binnengekomen, tijdens de mondelinge toelichting en het invullen zo stil waren, dat de onderzoekers tijdens het invullen onwillekeurig op hun tenen tussen de tafeltjes rondliepen en vragen van de deelnemers slechts fluisterend durfden te beantwoorden.

Qua grootte liepen de onderzochte groepen sterk uiteen. Hoewel groepen van 40 à 50 deelnemers het meest voorkwamen, waren groepen van 80 en meer geen uitzonderingen en zelfs een groep van 120 personen door 3 onderzoekers nog zeer redelijk hanteerbaar. Wanneer men beschikt over een grote kantine is het aan te bevelen de mondelinge toelichting te houden voor een mikrofoon, opdat men er zeker van is, dat deze inderdaad door iedereen kan worden verstaan. In feite is de limiet van het aantal deelnemers slechts gebonden aan de capaciteit van de kantine en het aantal onderzoekers, dat men bij de enquête kan inschakelen. Wanneer men er zeker van is, dat er voldoende mogelijkheid is voor de vereiste aandacht, hulp en nakontrolé, kan men het aantal deelnemers nog aanzienlijk opvoeren. Voor bedrijven, waar men de produktie in alle afdelingen zou moeten stopzetten wanneer één afdeling stil staat, is dit de aangewezen weg.

Over het geheel genomen kunnen de reacties van de deelnemers tegenover het onderzoek zeer gunstig worden genoemd. Hoewel incidenteel in sommige bedrijven bepaalde weerstanden werden opgemerkt, stond men er in het algemeen



welwillend tegenover. Dit moge blijken uit het hoge percentage werknemers, dat bij vraag 32 te kennen gaf, dat men de vragenlijst een goed middel vond om de direktie te laten weten hoe men over het bedrijf denkt. De uitkomsten bij deze vraag luiden: 86% positief, 11% neutraal en 3% negatief. De neutrale middengroep treft men voornamelijk aan bij de handwerkers. De hoofdwerkers en het leidinggevende personeel waren nog het meest negatief met respectievelijk 7 en 8% „neen”. Ook uit observaties en gesprekken kwam deze verhouding tot uitdrukking. De meeste werknemers stonden hier positief tegenover het onderzoek, terwijl een deel te kennen gaf, dat men zijn oordeel wilde opschorten, totdat zou blijken, of de enquête inderdaad nuttige resultaten zou opleveren. Weerstand werd voornamelijk gesignaleerd bij diegenen, die niet overtuigd waren van de geheimhouding of het onderzoek zagen als een maatregel van de bedrijfsleiding, vooral wanneer daarmee een slechte verstandhouding bestond. Evenals dit bij een aantal direkties het geval was, moest men ook op lager niveau rekening houden met een aantal werknemers die niet te overtuigen waren van het nut van het invullen van een vragenlijst. Een gering aantal vulde dan lukraak maar wat in, maar aangezien het dan meestal systematische fouten betrof, waren de betreffende formulieren onmiddellijk te herkennen. Ook deze gevallen zijn in de praktijk te verwaarlozen vanwege hun geringe aantal. Het merendeel van de werknemers, die aan de enquête hebben deelgenomen, vatte de zaak serieus op en verleende alle medewerking met belangstelling en vaak ook met verwachtingen. Dit moge ook blijken uit het feit, dat de uitkomsten per afdeling dikwijls aanmerkelijke verschillen te zien gaven, welke volgens het getuigenis van de direkties of personeelchefs volkomen representatief waren voor de aldaar heersende situatie en de problemen scherp afbakenden. Zonder de volledige medewerking van de deelnemers zou dit ondenkbaar zijn. Voorwaarde voor deze medewerking was een voldoende motivering, die slechts kon worden bereikt door een zorgvuldige introductie-procedure.

### *c. De terugrapportering aan het bedrijf*

De uitkomsten werden door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde verstrekt in de vorm van uitkomstenstaten, waarop voor elke vraag de percentages „ja”, „geen mening” en „neen” werden gegeven voor het bedrijf als geheel en voor elke afdeling afzonderlijk. Tevens werden de door de werknemers geuite kommentaren op de achterzijde van het antwoordblad woordelijk overgetypt en per afdeling teruggegeven. Deze gegevens werden verstrekt aan het werkgroep lid, dat belast was met de voorbereiding en uitvoering van de enquête en ook verder de verantwoordelijkheid droeg voor de wijze waarop het materiaal verder zou worden gehanteerd. Toen eenmaal voldoende bedrijven aan het onderzoek hadden deelgenomen om een redelijke achtergrond te kunnen vormen, werden de gemiddelde totale uitkomsten van deze bedrijven eveneens verstrekt ter vergelijking met het pas onderzochte bedrijf. Ter gemakkelijking van de interpretatie werd — waar dit nodig was — een opgave verstrekt van die groepen van vragen, die op hetzelfde onderwerp betrekking



hebben en in onderlinge samenhang kunnen worden gezien. Deze groepen van vragen bleken zeer bruikbaar als vergelijkingskriterium, zowel bij confrontatie van de gemiddelde totale uitkomsten van een onderzocht bedrijf met een algemene vergelijkingsmaatstaf (de totale gemiddelden van alle bedrijven) als bij vergelijking van de afdelingsuitkomsten met het bedrijfsgemiddelde. Bij berekening van de gemiddelde percentageverschillen kunnen deze in volgorde worden gezet, waardoor men kan nagaan in welke afdelingen men het gunstigst respectievelijk het ongunstigst staat tegenover bepaalde punten. Op deze wijze kunnen bestaande problemen per afdeling worden gelokaliseerd. Telt men per afdeling de aldus gevonden rangorden van alle vragenkombinaties bij elkaar op, dan verkrijgt men voor iedere afdeling een totaalcijfer, waaraan weliswaar geen exacte betekenis mag worden toegekend, maar dat als eerste indikator van goede en slechte afdelingen zeer bruikbaar is gebleken. Bij nadere beschouwing van de gemiddelde uitkomsten der vragen-kombinaties verkrijgt men een inzicht in de positieve of negatieve factoren, waaraan de betreffende afdeling zijn relatieve positie te danken heeft.

Bij de interpretatie van de aldus gevonden rangorden dienden zich een aantal problemen aan die aanleiding waren bij het rapporteren van de uitkomsten met omzichtigheid te werk te gaan. In de eerste plaats verkeerde men in het onzekere omtrent de betekenis die aan de gevonden percentageverschillen moest worden toegekend. Vooral bij vragen, waarvan de kolom „geen mening” een relatief hoog percentage vertoonde, was het moeilijk de percentageverschillen te berekenen en te interpreteren. Eerst bij een omvangrijker materiaal zou de relatieve positie ten opzichte van andere bedrijven voor elke combinatie van vragen kunnen worden vastgesteld. Ook moest worden rekening gehouden met de omstandigheid, dat de te vergelijken afdelingen kunnen verschillen zowel naar grootte als naar samenstelling, terwijl dit voor de ene vraag of groep van vragen waarschijnlijk andere consequenties heeft dan bij de andere. Verder moesten de gegeven antwoorden in vele gevallen niet worden gezien als objectieve konstateringen van feitelijke toestanden en verhoudingen, doch veeleer als subjektieve uitingen vanuit een emotionele instelling, die door tal van factoren wordt bepaald en de beantwoording van de gestelde vragen in een bepaalde richting kan trekken. Steeds moest dan ook worden gewaarschuwd tegen een overijld trekken van konklusies, waarbij werd benadrukt, dat aanzienlijke percentageverschillen dienen te worden beschouwd als uitgangspunt voor nader onderzoek om na te gaan wat de achtergrond hiervan kan zijn alvorens te besluiten tot het nemen van ingrijpende maatregelen. Gedurende het ijkingsstadium was het — gezien de beperkte omvang van het materiaal — nog niet mogelijk statistisch verantwoorde aanbevelingen voor de interpretatie te verstrekken, hoewel hieraan zeker behoefte bestond. Waar mogelijk echter, zijn de beschikbare gegevens verfijnd, zodat in enkele gevallen verschillende groepen uit het bedrijf, zoals handwerkers en hoofdwerkers, konden worden vergeleken met analoge groepen uit de reeds onderzochte bedrijven. Voorzover de beschikbare gegevens dit toelieten, werden ook de gemiddelde totalen van be-

paalde bedrijfstakken — zoals bijvoorbeeld de metaalindustrie of de textielnijverheid — verstrekt.

In de meeste gevallen werden de aldus bewerkte resultaten besproken met de directie, vaak in het bijzijn van de personeelchef en/of hogere leidinggevende functionarissen uit het bedrijf. In dergelijke besprekingen vroeg men zich af in hoeverre de uitkomsten van het bedrijf als geheel bevredigend konden worden geacht en wat de achtergrond zou kunnen zijn van de voornaamste negatieve beantwoordingen. Voorts moest worden vastgesteld in welke vorm bepaalde uitkomsten zouden worden medegedeeld aan de verschillende groepen van werknemers in het bedrijf, welke rol het uitvoerend werkgroeplid zou vervullen bij eventueel verder onderzoek en de aanpak van problemen en spanningen. Meermalen trok de bedrijfsleiding eerst de nodige tijd uit om de uitkomsten nog eens rustig te bestuderen en onderling te bespreken teneinde de nodige beslissingen hierover later in overleg met de onderzoekers te nemen.

In een 5-tal bedrijven, waarin de directies hadden te kennen gegeven alleen de globale bedrijfsuitkomsten te willen ontvangen zonder verdere detaillering naar afdelingen, werden de onderzoekers niet ingeschakeld bij de evaluering van de uitkomsten en werden overeenkomstig de afspraak eventuele verdere stappen geheel aan hun eigen inzicht en beleid overgelaten. Aangezien bij een dergelijk globaal onderzoek geen van de werknemers geïdentificeerd kon worden, hield dit voor niemand in het bedrijf gevaren in en waren alleen in grote lijnen konklusies en maatregelen mogelijk. Wel werd steeds vooraf gewaarschuwd tegen een te lichtvaardig trekken van gevolgtrekkingen en gewezen op de beperkingen, die daarbij in acht dienden te worden genomen. Daarnaast zijn er nog een 13-tal bedrijven, waarin de enquête deel uitmaakte van een reeds bestaand onderzoek, waar de verdere gang van zaken na de enquête moest worden ingepast in het bestaande programma.

### 3. SAMENVATTING VAN DE ERVARINGEN IN HET IJKINGSSTADIUM

Met alle leden van de werkgroep, die met de enquête hebben gewerkt, is later contact opgenomen met het doel om tot een gemeenschappelijke konklusie te komen ten aanzien van een aantal punten met betrekking tot hun ervaringen bij het onderzoek. Hoewel een deel van deze werkgroepleden het onderzoek nog niet had beëindigd en dus niet op alle gestelde vragen antwoord kon geven, kwamen toch voldoende gegevens binnen om op de meeste punten tot een duidelijk beeld te komen. De volgende konklusies komen hierbij naar voren:

#### 1. De introductie

De ervaringen met betrekking tot de gevoerde *introduktie-procedure* zijn overwegend gunstig. In enkele bedrijven echter was de voorbereiding onvoldoende geweest en bestond er bij bepaalde groepen wantrouwen en onzekerheid over de geheimhouding. Ook is een enkele maal gebleken, dat het onderzoek bedrijfsintern te weinig gesteund werd door de bedrijfsleiding.



## 2. De uitvoering van het onderzoek

In praktisch alle gevallen was de *uitvoering* van de enquête naar wens verlopen. Slechts in één bedrijf was men in sommige groepen niet overtuigd van het belang van het onderzoek. Een betere voorbereiding ware hier zeker op zijn plaats geweest.

## 3. Houding tegenover het onderzoek

Van de zijde van *direkties en topfunktionarissen* waren de reacties tijdens de voorbereiding en uitvoering van de enquête welwillend en positief; in enkele gevallen nam men een neutrale en afwachtende houding aan, terwijl in één bedrijf na de enquête een directeurswisseling plaats had, waarbij de opvolger niets voelde voor het onderzoek en de uitkomsten liet voor wat zij waren.

Ook de *bazen en chefs* reageerden overwegend positief, hoewel bij deze groep het aantal neutralen groter was en men zich in een aantal gevallen niet openlijk uitte tijdens de voorlichtingsbijeenkomst, waarschijnlijk door de aanwezigheid van een personeelchef of bedrijfsleider, die men niet voor 100% vertrouwde. Het is aan te bevelen in dergelijke gevallen de groep bazen/chefs in kennis te stellen van het voorgenomen onderzoek, zonder dat daarbij een gewantrouwde hogere funktionaris aanwezig is, zodat men zich vrijer durft te uiten. Het is zeer belangrijk de reacties bij deze groep te peilen omdat men zich op dit niveau het meest bedreigd kan voelen door het onderzoek, hetgeen in de praktijk herhaaldelijk is gebleken.

In de bijeenkomsten met *kern of ondernemingsraad* moest men soms aanvankelijk door een duidelijke uiteenzetting van de opzet en de gang van zaken bij het onderzoek door een zekere reserve en wantrouwen heenbreken, alvorens men zich hiermee kon verenigen. Vooral de door allerlei ervaringen in het verleden gegroeide visie op de mentaliteit en het beleid van de directie, speelde hierbij een grote rol. Werd de directie ongunstig gepercipieerd, dan werd vooral de kwestie van de geheimhouding zeer belangrijk en moesten de garanties op dit punt nadrukkelijk worden vastgesteld. Een enkele keer zag de personeelsvertegenwoordiging geen heil in het onderzoek voor het bedrijf, maar besloot men voor het algemeen belang toch de nodige medewerking te verlenen. Ook in bijeenkomsten met de kern/ondernemingsraad is gebleken, dat men zich vrijer uit, wanneer degene, die de onderzoeker(s) heeft voorgesteld, zich hierna terugtrekt.

Bij de *deelnemers aan de enquête* was de overgrote meerderheid der reacties positief tot neutraal. Wantrouwen kwam slechts nu en dan voor — voornamelijk bij oudere werknemers — en in bedrijven, waar men weinig op had met de bedrijfsleiding. Veelal ook bleek uit de aard van de negatieve reacties, dat men onvoldoende op de hoogte was van de toezeggingen met betrekking tot de geheimhouding of wel, dat men sceptisch gestemd was ten aanzien van het nuttig effect, dat de enquête zou opleveren.

#### 4. *De interpretatie van de uitkomsten*

Deze leverde geen moeilijkheden op, zolang men hieraan geen eisen stelde, die de doelstellingen van de enquête te boven gingen. Voor een onderlinge vergelijking en rangschikking van afdelingen van gunstig tot ongunstig en een lokalisatie van de voornaamste probleemgebieden had men voldoende houvast aan de vorm, waarin de uitkomsten werden verstrekt. Zolang het enquête-formulier zich in het ijkingsstadium bevond was het niet mogelijk tegemoet te komen aan de behoefte van sommige werkgroepleden en directies, om aan bepaalde geconstateerde verschillen een exacte waarde toe te kennen aangezien deze eerst — naar werd gehoopt — bij een omvangrijker materiaal zou kunnen worden vastgesteld. Binnen de gestelde pretenties echter waren de uitkomsten zeer bruikbaar gebleken en leverde de interpretatie geen moeilijkheden op. Een viertal directies stelden prijs op een nadere splitting van de uitkomsten naar criteria als geslacht, leeftijd, gehuwd/ongehuwd en aantal dienstjaren.

#### 5. *Rapportering*

Als regel werden de geïnterpreteerde uitkomsten in de vorm van een *schriftelijk rapport* ter kennis van de betrokken directie gebracht. Deze schriftelijke rapportage werd meestal gevolgd door een *mondelijke toelichting* behalve in die bedrijven, die volgens afspraak alleen de globale bedrijfs-gemiddelden zouden ontvangen. In de bedrijven, die deel uitmaakten van het wasserij-onderzoek, werden zowel de directies als de chefs mondeling van de resultaten in kennis gesteld. Een enkele maal ook geschiedde de rapportage aan de personeelchef, indien dit van te voren was overeengekomen. De indruk is, dat de directies de uitkomsten in de meeste gevallen bespraken met leden van de hogere bedrijfsleiding ter afbakening van het verdere beleid na de enquête. Afhankelijk van de gemaakte afspraken hadden dergelijke besprekingen plaats in aanwezigheid van de rapporteur *Over het algemeen moet worden geconstateerd, dat de terugrapportering is blijven steken in de hogere bedrijfsleiding.*

Slechts in enkele gevallen kan worden gesproken van een bewuste en systematische terugrapportering aan de verschillende groepen in het bedrijf. Voor zover bekend, werden de uitkomsten in vier bedrijven besproken in het bedrijfsblad of bekend gemaakt op het aankondigingsbord; in twee bedrijven werden sommige uitkomsten behandeld in de kern/ondernemingsraad; in vier bedrijven werden bepaalde uitkomsten besproken met bazen of chefs, hetzij als groep of individueel, terwijl in één bedrijf elke chef of baas over zijn eigen afdeling een deelrapport kreeg, dat de onderzoeker met elk van hen besprak.

#### 6. *Stappen en maatregelen naar aanleiding van het onderzoek*

Van een 7-tal bedrijven is bekend, dat naar aanleiding van de enquête geen verdere stappen of maatregelen zijn genomen, ten dele omdat men wilde vol-



staan met een globaal inzicht in het bedrijf en na de enquête geen werkgroep lid wilde inschakelen, ten dele ook, omdat men voor deze kwestie geen tijd kon of wilde vrijmaken. Voorzover omtrent de overige bedrijven reeds gegevens konden worden medegedeeld werd vastgesteld, dat in verschillende bedrijven verbeteringen werden aangebracht in de werkomstandigheden, de technische outillage en de organisatie van de produktie. In andere bedrijven werden maatregelen genomen ter verbetering van het horizontaal en vertikaal overleg en de voorlichting. Ook zijn gevallen bekend van overplaatsingen en wijzigingen in de leiding van afdelingen, de instelling van trainingsprogramma's en kursussen voor bazen/chefs, groepsbijeenkomsten ter oplossing van bestaande kontroversen en de herziening van onjuiste tarieven.

#### 7. *Praktische bruikbaarheid*

Eenstemmig was men van oordeel, dat de enquête binnen de gestelde pre-tenties aan de verwachtingen had voldaan en in de praktijk een bruikbaar middel was geweest. Men had ook — op één uitzondering na — de indruk, dat de direkties van de door hen onderzochte bedrijven tevreden waren met het verloop en de resultaten van de enquête, hoewel sommige werkgroep-leden er hun teleurstelling over uitspraken, dat deze resultaten niet verder waren uitgebuit, toen de tijd er rijp voor was. Op grond van de opgedane ervaringen was men algemeen bereid na de ijking het enquêteformulier in de toekomst te gebruiken voor onderzoek in bedrijven, waar dit mogelijk en wenselijk zou zijn.

#### 8. *Het oordeel van de direkties van de onderzochte bedrijven*

Bij de direkties van alle in het onderzoek betrokken bedrijven is door middel van een korte vragenlijst gepeild, hoe men achteraf de in het eigen bedrijf gehouden enquête beoordeelde. Uit de binnengekomen antwoorden van de direkties, die het vragenlijstje invulden, valt allerwege een verheugende mate van waardering te konstateren voor deze methode van onderzoek, hetgeen eveneens tot uitdrukking kwam bij mondelinge kontakten die onderzoekers en leden van de werkgroep met een aantal direkties na het onderzoek hebben gehad.

Over het algemeen was men zeer tevreden over de procedure van voorbereiding en uitvoering van de enquête in het bedrijf; van één bedrijf echter was de direktie van mening, dat de indeling in groepen niet geheel doelmatig was geweest, waarbij bovendien was gekonstateerd, dat de deelnemers tijdens het invullen veel onderling contact hadden onderhouden.

Op de vraag of men de uitkomsten van het bedrijf representatief achtte voor de feitelijke verhoudingen en omstandigheden in het bedrijf ten tijde van de enquête, werd door de overgrote meerderheid bevestigend geantwoord. In één bedrijf, waar de opkomst van de deelnemers te laag was geweest, luidde het antwoord ontkennend, terwijl men in twee bedrijven van mening

was, dat de enquêtes slechts een globale benadering inhielden en nader aanvullend onderzoek noodzakelijk zou zijn voor het verkrijgen van een fijn genuanceerd beeld.

Over het algemeen waren de bedrijfsuitkomsten gunstiger dan de eigen schattingen van de direkties; slechts in enkele gevallen waren de uitkomsten ongunstiger. Men zou hieruit kunnen konkluderen, dat men in het algemeen een iets ongunstiger voorstelling heeft van de meningen in het bedrijf dan met de werkelijkheid overeenkomt.

Hoewel het voor de meeste direkties nog niet mogelijk was om duidelijk aan te geven welke positieve konsekwenties het onderzoek voor het bedrijf had opgeleverd, had men wel het gevoel, dat de geboden mogelijkheid om zich te uiten een gunstige invloed had gehad op de algemene stemming en de enquête zowel voor de leiding als voor de deelnemers aanleiding was om zich de verhoudingen in het bedrijf te realiseren, waarbij men op langere termijn resultaten verwachtte voor het personeelsbeleid en op die punten, waaraan de leiding blijkens de uitkomsten speciale aandacht diende te besteden. Allerwege was men van mening, dat de enquête een goed middel was om met relatief weinig moeite en kosten een inzicht te verkrijgen in de in het bedrijf heersende meningen t.a.v. de omstandigheden en verhoudingen en dat het onderzoek binnen de gestelde pretenties aan de verwachtingen had beantwoord.



## HET ANTWOORDMATERIAAL

---

### 1. SAMENSTELLING EN KENMERKEN

Nadat op 30 september 1956 het onderzoek was afgesloten werd een aanvang gemaakt met de voorbereiding van de mechanische verwerking van het totale antwoordmateriaal. De uitkomsten van bedrijven (met meer dan 50 werknemers) die het enquêteformulier na deze sluitingsdatum hebben gebruikt, werden in verband met de reeds in gang zijnde mechanische bewerkingen niet in het totale materiaal opgenomen, aangezien dan alle bewerkingen opnieuw zouden moeten plaats hebben. Wel zijn de uitkomsten van deze bedrijven opgeteld bij de bestaande achtergrond van alle bedrijven en die per bedrijfsklasse, ten einde een zo groot mogelijk vergelijkingsmateriaal ter beschikking te kunnen stellen. Daarnaast is nog getracht een aantal bedrijven met minder dan 50 werknemers in het onderzoek te betrekken met het resultaat, dat ook uit deze categorie van bedrijven gegevens konden worden verwerkt. Aangezien werd verondersteld, dat de omstandigheden en verhoudingen in bedrijven van deze grootte anders konden zijn dan die in grotere bedrijven, zullen de uitkomsten van deze bedrijven afzonderlijk worden weergegeven.

In totaal is het enquêteformulier volledig ingevuld door 11409 werknemers, afkomstig uit 58 bedrijven.

Hiertoe behoren 434 werknemers uit 7 bedrijven met minder dan 50 werknemers, waarvan de uitkomsten afzonderlijk zullen worden weergegeven.

Van 10975 werknemers uit bedrijven met meer dan 50 werknemers werden per vraag de standaard-percentages berekend. Tevens werden uit dit materiaal de uitkomsten per bedrijfsklasse berekend.

Alle overige bewerkingen hebben betrekking op het materiaal, dat bij de afsluiting van het onderzoek beschikbaar was, te weten: de antwoorden van 9885 werknemers uit 40 bedrijven.

Alvorens over te gaan tot een bespreking van de uitkomsten zal een vergelijkend overzicht worden gegeven van de samenstelling van het verzamelde materiaal t.a.v. verschillende kenmerken. Bij de oorspronkelijke samenstelling van de steekproef van bedrijven uit de industrie is er naar gestreefd een verkleind spiegelbeeld te verkrijgen van de verhoudingen in de industrie. Hoewel om reeds vermelde redenen minder werknemers in het onderzoek konden worden betrok-

ken dan oorspronkelijk was gepland, is niettemin het bedrijfsleven naar verschillende criteria op zeer bevredigende wijze in het onderzoek-materiaal vertegenwoordigd. Dit moge in de eerste plaats worden toegelicht aan de hand van onderstaande tabel, waarin aandacht wordt besteed aan de relatieve bezetting van de bedrijfsklassen in de steekproef. Ter vergelijking zijn tussen ( ) weergegeven de verhoudingscijfers van de personeelbezetting per bedrijfsklasse in de industrie, welke — evenals de verdere vergelijkingscijfers — zijn geput uit de Maandstatistiek van de Nijverheid (Maart 1956, uitgave van het Centraal Bureau voor de Statistiek), waarin de Algemene Industriestatistiek over de toestand eind maart 1955 is opgenomen.

Personeelsbezetting van de onderzochte bedrijfsklassen				
Bedrijfsklassen	<i>a</i> Aantal werknemers in het onderzoek	<i>b</i> Aantal werknemers in de industrie	<i>c</i> % : $\left(\frac{a}{b}\right)$	<i>d</i> Bezetting der bedrijfsklassen in %
Metaal .....	3163	293249	1.08	28.3 ( 40 )
Textiel .....	3409	118456	2.88	31.0 (16.4)
Chemisch .....	909	50025	1.82	8.2 ( 6.9)
Reiniging .....	310	6007	5.16	2.8 ( 0.8)
Aardewerk, steen .....	469	37811	1.24	4.3 ( 5.2)
Papier, karton	304	24974	1.22	2.8 ( 3.4)
Voedings en genotmiddelen	1476	109365	1.34	13.4 (15 )
Grafisch .....	171	20504	0.83	1.6 ( 2.8)
Hout .....	241	22627	1.07	2.2 ( 3.1)
Kleding (konfektie) .....	520	45015	1.15	4.7 ( 6.9)
	10975	728033	1.51	100.0 (100)

De in deze tabel weergegeven verhoudingen hebben betrekking op bedrijven met meer dan 50 werknemers. De percentages in kolom *d* zijn berekend door het aantal werknemers per bedrijfsklasse te delen door het totaal van de werknemers uit alle *onderzochte* bedrijfsklassen; de niet onderzochte bedrijfsklassen zijn bij deze vergelijking uiteraard buiten beschouwing gelaten.

Uit deze tabel blijkt, dat de verhoudingen in de industrie t.a.v. de bezetting per bedrijfsklasse over het algemeen zeer duidelijk in het materiaal tot uiting komen. Men zou kunnen opmerken, dat de textielnijverheid relatief te veel en de metaalnijverheid te weinig zijn vertegenwoordigd, doch deze afwijkingen krijgen eerst wezenlijke betekenis, indien het beantwoordingspatroon van deze bedrijfsklassen zeer grote verschillen zou vertonen ten opzichte van de standaardpercentages van het gehele antwoordmateriaal, hetgeen — zoals later zal blijken — niet het geval is.

In kolom *c* vindt men het percentage geënquêteerde werknemers per bedrijfsklasse. Relatief het best vertegenwoordigd is hierin de bedrijfsklasse *reiniging*



met 5.16% van de in deze bedrijfsklasse werkzame personen. Aangezien echter slechts 310 werknemers zijn geënquêteerd betekent dit percentage nog geen garantie voor een voldoende representatieve waarde van de totale antwoordpercentages van deze bedrijfsklasse, aangezien deze eerst bij een groter absoluut aantal werknemers binnen enge grenzen kan worden benaderd. Veel gunstiger staan de kansen bij de *textielnijverheid*, die met 2.88% is vertegenwoordigd en hiervoor bovendien qua absoluut aantal werknemers (3409) veel meer perspectieven biedt. Gemiddeld zijn de onderzochte bedrijfsklassen voor 1.5% in de steekproef vertegenwoordigd; voor de industrie als geheel is dit 1.3%. Voor het aanleggen van betrouwbaarheidsgrenzen kan voor elke steekproef-

omvang gebruik worden gemaakt van de formule:  $\sqrt{\frac{p \times q (N - n)^*}{n (N - 1)}}$

De gevonden uitkomstenpercentages  $\pm 2$  maal de standaardfout geven het gebied aan, waarbinnen men voor 95% zeker is, dat deze uitkomsten representatief zijn voor de werkelijke waarden in de gehele populatie. Het is duidelijk, dat de benadering van deze werkelijke waarden betrouwbaarder is, naarmate de  $n$  (het aantal werknemers in de steekproef) groter is en dus de standaardfout kleiner. De breedte van het betrouwbaarheids-interval voor de totale uitkomsten van het gehele enquêtemateriaal ( $n = 10975$ ) bedraagt bijna 2%. Voor de bedrijfsklasse reiniging bedraagt deze — indien deze bedrijfsklasse als een afzonderlijke populatie wordt beschouwd — ruim 10%; voor de bedrijfsklasse textiel: 3.5%. Op deze wijze kunnen de betrouwbaarheids-intervallen voor alle bedrijfsklasse worden berekend.

Ook naar andere gezichtspunten sluiten de verhoudingen in het onderzoekmateriaal zeer goed aan bij die in het bedrijfsleven, zoals moge blijken uit onderstaande verhoudingscijfers:

*Verhoudingen in het onderzoek:*

<i>Handarbeiders</i> .....	86%
<i>Hoofdwerkers</i> .....	10%
<i>Leidinggevend personeel</i> .....	4%
	100%
	man-      vrou-
	nen        wen
<i>Handarbeiders</i> .....	79 %    21 %
<i>Hoofdwerkers + lei-</i>	
<i>dinggevend personeel</i>	68.9%   31.1%
<i>Alle werknemers</i> ....	78 %    22 %

*Verhoudingen in de industrie:*

(Alg. Industr. Stat., maart 1955)

<i>Arbeiders</i> .....	81.7%
<i>Overig personeel</i> .....	18.3%
	100 %
	man-      vrou-
	nen        wen
	83.4%    16.6%
	77.6%    22.4%
	83 %     17 %

\*) Deze formule is alleen toepasbaar bij die uitkomsten waarbij de antwoordpercentages in de kolom „geen mening” relatief klein zijn t.o.v. de percentages in de beide overige kolommen. Men blijft dan met de betrouwbaarheidsgrenzen nog aan de veilige kant, wanneer men voor het produkt  $p \cdot q$  (de percentages „ja” en „neen”) de maximale waarde  $50 \times 50 = 2500$  aanneemt. In die gevallen waarin de kolom „geen mening” een zelfstandige betekenis krijgt, is het beter de significantie van bepaalde % verschillen te berekenen met behulp van een chi-kwadraat over de aantallen werknemers die resp. „ja” „geen mening” „neen” hebben geantwoord.

Binnen de *bedrijfsklassen* is de verhouding mannen/vrouwen als volgt:

<i>Bedrijfsklasse:</i>	<i>Verhoudingen in het onderzoek:</i>		<i>Verhoudingen in de industrie:</i>	
	mannen	vrouwen	mannen	vrouwen
Metaal .....	90.5	9.5	91.3	8.7
Textiel .....	75	25	71.4	28.6
Chemisch .....	83	17	85.4	14.6
Reiniging .....	32	68	38.4	61.6
Aardewerk, steen .....	84	16	92.2	7.8
Papier .....	71	29	80.6	19.4
Voedings- en genotmiddelen .....	46	54	78.1	21.9
Grafisch .....	71	29	86	14
Hout .....	77	23	94.5	5.5
Kleding .....	1.5	98.5	22.6	77.4

In grote lijnen komen de verhoudingen in het onderzochte materiaal overeen met die in het bedrijfsleven. Afwijkingen komen voornamelijk voor bij categorieën, die naar verhouding in geringere mate in het materiaal vertegenwoordigd zijn. Wat betreft de verdeling naar geslacht binnen de bedrijfsklassen vindt men de grootste overeenstemming bij metaal, textiel, chemische nijverheid en reiniging. Bij de overige bedrijfsklassen moet men min of meer rekening houden met afwijkingen, al naar gelang bij sommige vragen vrouwen over het algemeen gunstiger scores dan mannen — of omgekeerd. Het is dus in het algemeen nuttig bij vergelijking van verschillende groepen van werknemers de samenstelling naar allerlei gezichtspunten goed in het oog te houden.

Voor een gedeeltelijke verklaring van de afwijkingen in de verhoudingen bij sommige bedrijfsklassen kan nog worden opgemerkt, dat met name de verhouding mannen/vrouwen sterk afhankelijk is van de geaardheid van de bedrijfsgroep binnen de bedrijfsklasse. Zo zijn van de bedrijfsklasse kleding alleen konfektiebedrijven en naai-ateliers onderzocht, waarin voornamelijk vrouwelijk personeel werkzaam is. Vandaar de grote diskrepantie met de populatie mannen/vrouwen in de gehele bedrijfsklasse.

Voor wat betreft de *leeftijdverdeling* is bij de leeftijdsklassen: 14 t/m 20, 21 t/m 49 en ouder dan 50 jaar nagegaan of ook hier een redelijke mate van overeenstemming is te vinden met de populatie uit de industrie. Hiertoe is gebruik gemaakt van de gegevens uit de bedrijfstelling 1950, waaruit de verhoudingscijfers voor mannen en vrouwen uit bedrijven met meer dan 50 werknemers als maatstaf zijn genomen:

	Mannen			Vrouwen		
	Beneden 21 jaar	21 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder	Beneden 21 jaar	21 t/m 49 jaar	50 jaar en ouder
% in het onderzoek	13.7	68.9	17.4	47.3	49.3	3.4
% in de industrie	13.1	68.7	18.2	48.4	48.3	3.3

Afgezien van minieme verschillen is de overeenstemming van de leeftijdsopbouw van het onderzochte materiaal in vergelijking met de industrie volledig,



voor zover het betreft de bovenvermelde leeftijdsklassen. De verschillen kunnen iets groter worden, wanneer men de leeftijdsklassen kleiner maakt en bijvoorbeeld met jaarklassen wil werken. Dit is nagegaan voor een aantal jaarklassen, waarbij gebruik werd gemaakt van de Statistiek van de Lonen (1955) van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Gemiddeld werden per jaarklasse verschillen aangetroffen van  $\pm 1\%$ , waarbij nog rekening moet worden gehouden met het feit, dat de geraadpleegde statistiek slechts een deel van de industrie bestrijkt.

Het was te verwachten, dat de representativiteit van het materiaal het slechtst zou zijn bij het criterium *bedrijfs grootte*. Het zou namelijk zeer toevallig zijn, wanneer het betrekkelijk kleine aantal onderzochte bedrijven precies was verdeeld overeenkomstig de grootteklassen in de industrie, aangezien men op dit punt niet kieskeurig kon zijn, wanneer de bedrijven na veel moeite bereid konden worden gevonden tot deelname aan het onderzoek. Zo gezien is het verwonderlijk, dat de overeenstemming bij de klassen: 101—200 en 501 t/m 1000 zo goed is en de verschillen bij de overige klassen niet bijzonder groot te noemen zijn, zoals moge blijken uit onderstaand staatje:

*Verdeling naar grootte van bedrijven met meer dan 50 werknemers.*

	51-100	101-200	201-500	501-1000	> 1000
% werknemers in het onderzoek	6	15	35	20	24
% werknemers in de industrie	13	15	18	15	39

*De geografische verdeling van de onderzochte bedrijven is als volgt:*

Personeelsbezetting in % van het landelijk totaal		
Provincie:	% werknemers in het onderzoek	% werknemers in de industrie
Groningen .....	2.6	3.2
Friesland .....	0	2.1
Drente .....	0	1.7
Overijssel .....	18.7	10.0
Gelderland .....	3.0	10.6
Utrecht .....	5.0	5.2
Noord-Holland .....	15.0	16.8
Zuid-Holland .....	24.6	20.3
Zeeland .....	0.9	1.2
Noord-Brabant .....	28.5	17.7
Limburg .....	1.7	11.2
	100.0	100.0

Aangezien bij latere analyse bleek, dat de bedrijfsgrootte slechts matige verschillen in de uitkomsten veroorzaakte, zijn bovenvermelde afwijkingen in de verhoudingen niet van grote betekenis.

Over de betekenis van de afwijkingen in de geografische verdeling kan hier weinig concreets worden medegedeeld, aangezien het aantal bedrijven te klein is om eventuele invloeden hiervan te kunnen isoleren. De meeste bedrijven betrokken hun werknemers zowel uit de stedelijke- als uit de plattelands-bevolking en voor zover homogene groepen konden worden samengesteld uit landstroken of industriële centra, was het niet mogelijk de gevonden verschillen zonder meer hieraan toe te schrijven, daar tevens rekening moest worden gehouden met een groot aantal andere factoren, samenhangend met de aard en omstandigheden van de betrokken bedrijven. De afwijkingen in de geografische verdeling zijn echter naar verhouding zo gering, dat het niet aannemelijk is, dat zij van enig belang kunnen worden geacht.

### *Konklusie*

Wanneer men in aanmerking neemt, dat men bij het aantrekken van bedrijven voor het onderzoek afhankelijk was van de bereidheid tot deelname en dus maar moest worden afgewacht in hoeverre tenslotte de gewenste representativiteit zou worden gerealiseerd, dan kan desondanks uit het voorgaande een verheugende overeenstemming worden gekonkludeerd van de bij de genoemde criteria aangetroffen verhoudingen in het materiaal ten aanzien van die in het bedrijfsleven. Deze konklusie geldt in het bijzonder voor het antwoordmateriaal als geheel. Zodra dit wordt opgesplitst in kleinere groepen is het gewenst rekening te houden met de invloeden, die bepaalde afwijkingen van de verhoudingen in de industrie door verschillen in beantwoordingspatroon kunnen uitoefenen. In de meeste gevallen zijn deze invloeden van geringe betekenis, doch in enkele gevallen, zoals bijvoorbeeld in de bedrijfsklasse voedings- en genotmiddelen, waar de samenstelling naar sekse een afwijking van meer dan 30% vertoont, kan men deze invloeden niet verwaarlozen. Ook wanneer men het enquêteformulier in de toekomst gaat gebruiken voor onderzoek in bedrijven, zal men bij de vergelijking met de standaardpercentages er goed aan doen de hiervóór weergegeven verhoudingen te raadplegen. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om de antwoorden van een groep leidinggevend personeel te vergelijken met de standaard-percentages van het totale materiaal uit dit onderzoek, waarin deze categorie van werknemers slechts voor 4% is vertegenwoordigd. Teneinde dergelijke vergelijkingen toch mogelijk te maken, is het antwoordmateriaal verder gedifferentieerd. In de navolgende hoofdstukken zullen de gedifferentieerde uitkomsten, die in de bijlage worden verstrekt, nader aan de orde komen.

## 2. ANALYSE VAN DE BELANGRIJKSTE UITKOMSTEN

Het grondmateriaal, dat wil zeggen: de antwoorden van alle deelnemers aan het onderzoek, biedt door zijn omvang en gevariëerde samenstelling tal van mogelijkheden tot informatie. Het ligt echter voor de hand, dat uit de vele



mogelijkheden een keuze moest worden gemaakt, waarbij de bewerking van het antwoordmateriaal diende te worden afgestemd op de doelstellingen van het onderzoek. Andere bewerkingen, hoe interessant overigens, konden niet binnen het kader van dit rapport worden gegeven. In de eerste plaats zal dan nu aandacht worden besteed aan de belangrijkste standaardpercentages. Deze worden in de bijlage weergegeven volgens onderstaande indeling:

I. Standaardpercentages van de antwoorden van alle werknemers in het onderzoek, tezamen met die uit bedrijven, die na de afsluiting van het onderzoek nog zijn geënquêteerd.

Op dezelfde uitkomstenstaat zijn de werknemers gesplitst naar de *bedrijfsklassen*, waarin zij werkzaam zijn.

II. Alle overige bewerkingen hebben betrekking op het materiaal, dat bij de afsluiting van het onderzoek beschikbaar was, te weten de antwoorden van 9885 werknemers, uit 40 bedrijven. De standaardpercentages uit dit antwoordmateriaal wijken nauwelijks af van die onder I (omvattende 10975 werknemers). Deze 9885 werknemers zijn verder onderverdeeld naar de volgende gezichtspunten:

A. *Sekse*:

mannen  
vrouwen

B. *Burgerlijke staat*:

gehuwd  
ongehuwd

C. *Kategorieën van werknemers* (onderverdeeld naar sekse):

handwerkers  
hoofdwerkers (administratief personeel e.d.)  
leidinggevenden (bazen, chefs en hogere funktionarissen)

III. *Bedrijfsgrootte*: < 50 werknemers  
< 100 werknemers  
> 300 werknemers

Buiten de in de bijlage gegeven uitkomsten is het antwoordmateriaal van de categorie *handwerkers* gesplitst naar *leeftijdsklassen*. Zowel bij vrouwen als bij mannen is bij een aantal vragen nagegaan in hoeverre het verloop van de uitkomsten over alle jaarklassen belangrijke tendensen zouden vertonen.

Ook voor het aantal *dienstjaren* — verdeeld over enkele klassen — is bij dezelfde groepen een dergelijke analyse gemaakt.

Voorts zijn voor het verkrijgen van een indruk omtrent de invloed van de *bedrijfsgrootte* de uitkomsten van alle bedrijven met minder dan 100 werknemers vergeleken met die met meer dan 300 werknemers.

De in de bijlage gegeven percentages zijn zodanig gegroepeerd, dat zij vertikaal worden vergeleken. Op deze wijze kan men de antwoorden van de

verschillende groepen zowel onderling als met de algemene achtergrond vergelijken. Voor het vergemakkelijken van de vergelijkingen en de interpretatie zijn de vragen gegroepeerd naar de gebieden, waarop zij bij het opstellen van de vragenlijst — mede naar aanleiding van de interviews — zijn afgestemd. Sommige aspecten, zoals bijvoorbeeld de angst voor werkeloosheid (vraag 14), de houding t.a.v. de opvoering van de produktiviteit in het bedrijf (vraag 29) en de houding tegenover de enquête (vraag 32) werden niet in de vragenkombinaties opgenomen, omdat deze vragen daar moeilijk waren in te passen. Ook de vragen 25 („Mijn baas laat me geregeld weten hoe hij over mijn werk denkt”) en 31 („Ik heb plezier in mijn werk”) waren moeilijk te plaatsen: de eerstgenoemde wegens de geringe samenhang met de overige bazenvragen, terwijl vraag 31 — zoals later zal blijken — met verschillende aspecten een grote mate van samenhang vertoont, zodat opname van deze vraag in één combinatie niet verantwoord leek. Daarentegen werd vraag 30 („op onze afdeling is het rommelig”) zowel opgenomen in de groep vragen betreffende de organisatie en efficiency binnen de afdeling als in de combinatie betreffende enkele algemene arbeidsomstandigheden, daar deze vraag met deze beide aspecten in verband kon worden gebracht.

Bij latere analyse van het antwoordmateriaal bleek de samenhang van de vragen *binnen* de aldus samengestelde kombinaties over het algemeen aanzienlijk groter te zijn dan die tussen vragen van *verschillende* kombinaties, zodat de keuze van de vragen achteraf juist blijkt te zijn geweest. De volgende kombinaties van vragen zijn aldus voor bewerking en rapportering van de uitkomsten samengesteld:

A. *het werk als zodanig*

Vraag

3. Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig.
6. Mijn werk is te vermoeiend.
10. Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben.
16. Ik vind mijn werk te eentonig.
22. Ik voel me aan het einde van de werkdag meestal nog voldoende „fit”.

B. *de direkte leiding.*

Vraag

4. Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten.
7. Mijn baas controleert ons te veel.
18. Mijn baas is een goed vakman.
27. De baas heeft voldoende tijd voor ons.

C. *waardering van de onderlinge verhoudingen en de eigen afdeling.*

Vraag

8. Op onze afdeling kunnen we goed met elkaar opschieten.
17. Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en strubbelingen.
24. Ik werk op een prettige afdeling.



D. *organisatie en efficiency binnen de afdeling.*

Vraag

9. Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom die nodig zijn.
12. Ik moet in mijn werk vaak wachten zonder dat ik daar iets aan kan doen.
20. Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd.
21. De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden.
23. In onze afdeling krijgen we nogal eens opdrachten, die niet met elkaar kloppen.
30. Op onze afdeling is het rommelig.

E. *de manier van werken in het bedrijf als geheel, beleid en organisatie.*

Vraag

11. Er zou in dit bedrijf beter en goedkoper gewerkt kunnen worden.
15. Dit bedrijf wordt goed geleid.
26. De samenwerking tussen de afdelingen kon beter zijn.

F. *band met het bedrijf.*

Vraag

13. Dit is een prettig bedrijf om in te werken.
19. Thuis vinden ze, dat ik goed werk heb.
28. Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf.

G. *enkele algemene arbeidsomstandigheden.*

Vraag

1. De indeling van de werk- en schafttijden is hier goed geregeld.
2. De plaats, waar ik sta/zit te werken, bevalt me wel.
30. Op onze afdeling is het rommelig.

H. *loon en tarieven.*

Vraag

5. Ik vind, dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met de anderen op mijn afdeling.
34. De tarieven worden in dit bedrijf op een rechtvaardige manier vastgesteld.
35. Bij hoge verdiensten wordt het tarief gesneden (verlaagd).

Hoewel de verschillende op hetzelfde onderwerp betrekking hebbende vragen niet zonder meer gelijkwaardig mogen worden genoemd, verkrijgt men met de bovengeschetste indeling toch een zeer bruikbare methode, die het mogelijk maakt de uitkomsten te differentiëren in de verschillende gebieden en globaal aan te geven op welke punten een bepaalde groep werknemers in gunstige of ongunstige zin afwijkt van een vergelijkingsmaatstaf.

Deze methode is tot dusver zeer bruikbaar gebleken voor een globale vergelijking van de uitkomsten van een bedrijf met de standaardpercentages van het totale materiaal. Zoals reeds eerder is opgemerkt, is het bij een dergelijke vergelijking noodzakelijk rekening te houden met de geaardheid van het bedrijf en de samen-

stelling van de te vergelijken groepen. Het is om deze reden, dat het materiaal in de bijlagen gedifferentieerd is naar de gezichtspunten, die verwerkbaar waren tot homogene groepen. Dit heeft in de eerste plaats het voordeel, dat men nu ook een maatstaf heeft voor allerlei afzonderlijke groeperingen, waardoor bijvoorbeeld kan worden nagegaan in hoeverre alle vrouwelijke handwerkers in een bedrijf afwijken van de desbetreffende standaardpercentages. Men kan hierbij natuurlijk nog verder gaan en het materiaal zover verfijnen, dat standaardpercentages worden vastgesteld voor elke *bedrijfsklasse* met een onderverdeling naar de categorieën werknemers, geslacht en leeftijdsjaarklassen. Aangezien hiervoor in de praktijk tot dusver slechts incidenteel belangstelling was, zullen dergelijke zeer ver gaande splitsingen hier achterwege worden gelaten, zodat in de bijlagen alleen de belangrijkste standaardpercentages zijn opgenomen. Een tweede voordeel van de differentiatie in de standaardpercentages is, dat wanneer de samenstelling van het antwoordmateriaal van een bedrijf naar een bepaald kenmerk sterk afwijkt van die in het ijkingsmateriaal, de invloed van deze afwijking in grote lijnen kan worden vastgesteld, zodat hiermede rekening kan worden gehouden bij het evalueren van de uitkomsten.

Alvorens over te gaan tot het bespreken van de belangrijkste uitkomsten uit de bijlage, zal eerst melding worden gemaakt van een eenvoudige methode, die kan worden gebruikt voor het verkrijgen van een *eerste positiebepaling*. De procedure hiervoor is als volgt: Binnen elke groep van vragen, die naar hun strekking op hetzelfde onderwerp betrekking hebben, worden per afdeling de gunstige percentages opgeteld. Bij de vragen, die betrekking hebben op het *werk als zodanig* (A), zijn dit bij een willekeurig voorbeeld:

Vraag	Tekst van de vraag	Gunstig %
3	Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig	neen: 83
6	Mijn werk is te vermoeiend	neen: 78
10	Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben	neen: 71
16	Mijn werk is te eentonig	neen: 73
22	Ik voel me aan het einde van de werkdag meestal nog voldoende „fit”	ja: 68
	Totaal	373

De totale score van de vragen over het werk als zodanig bedraagt in dit voorbeeld 373. Voor het bepalen van de relatieve positie van deze afdeling bij de beantwoording van deze vragen ten opzichte van het beantwoordingspatroon bij alle onderzochte afdelingen in het onderzoek (279) kan men nu nagaan hoeveel % van alle onderzochte afdelingen lager en hoeveel % hoger heeft gescoord dan 373. Dit getal kan men opzoeken in het bijgevoegde profielblad en wel onder A (het werk als zodanig), waarin de kumulative frekwenties van de scores zijn weergegeven. In de randkolommen staan de bijbehorende percentages, zodat men bij elke score kan nagaan hoeveel % van de afdelingen in het onderzoek daarmee korrespondeert. De in het voorbeeld gegeven score korrespondeert met  $\pm 60\%$ . Dat wil dus zeggen, dat de afdeling uit het voorbeeld gunstiger heeft



gescoord dan 60% van de tot dusver onderzochte afdelingen en ongunstiger dan 40%. De getallen in de profielbladen zijn afgeleid van de som-frekwentie-polygonen, die voor alle vragenkombinaties afzonderlijk zijn samengesteld. In deze polygonen is weergegeven voor elke score hoeveel % van de afdelingen in het ijkingsmateriaal gunstiger, respectievelijk ongunstiger ligt. Hiervoor zijn als grondslag genomen alle afdelingen uit het onderzoek, t.w. *279 afdelingen met handwerkers* en *71 afdelingen met alleen hoofdwerkers*, zodat voor beide categorieën van werknemers een profielblad kon worden samengesteld. Het profielblad kan men naar eigen inzicht verdelen in sectoren, waarbinnen men globaal kan aannemen, dat de onderzochte groep gunstig, middelmatig of ongunstig geklasseerd is. De benaming „profiel” is te verklaren uit het verschijnsel, dat bij de verbinding van de aangestreepte uitkomstenscores over de vragenkombinaties een gebroken lijn ontstaat, een profiel, dat karakteristiek is voor het beantwoordingspatroon van de onderzochte groep.

Met deze profielbladen beschikt men thans over een uniform en gemakkelijk hanteerbaar middel, waarmee men een positiebepaling van de onderzochte groep verricht ten opzichte van de algemene normen en tegelijkertijd onderlinge vergelijkingen met andere groepen kan uitvoeren. Met één oogopslag kan daarbij worden signaleerd welke groep opvallende uitkomsten vertoont en in welke vragenkombinaties dit het geval is. Zolang men niet in de fout vervalt de profielen als tijdcurves te beschouwen, beschikt men met deze profielen over een uitstekend visueel hulpmiddel, dat vooral voor rapporteringsdoeleinden nuttig is als grafische samenvatting van alle uitkomsten. Wanneer men het aksent wil leggen op de positiebepaling en vergelijking bij de afzonderlijke vragenkombinaties, kan men de verbindingslijnen tussen de aangestreepte scores voorlopig eventueel geheel weglaten, zodat men de uitkomsten per gezichtspunt met staafdiagrammen kan weergeven en vergelijken.

Nadat op de hier geschetste wijze eenmaal een globale positiebepaling is verkregen is het dikwijls aan te bevelen een verdere analyse te verrichten bij die punten, die door een extreme beantwoording de aandacht hebben getrokken. Door inspectie van de afzonderlijke vragen van een vragenkombinatie kan men vaak nadere indicaties vinden omtrent de belangrijkste component binnen deze combinatie. Als vergelijkingsmaatstaf neemt men hiervoor de standaardpercentages van een naar samenstelling gelijkwaardige groep uit het ijkingsmateriaal. Wanneer de uitkomstenpercentages in de kolom „geen mening” relatief klein zijn en weinig verschillen van die bij de standaardpercentages, is het mogelijk de percentageverschillen bij de overige kolommen te berekenen en aan de hand van de met behulp van de standaardafwijking berekende toevoersmarge na te gaan of deze percentageverschillen significant zijn. Wanneer de percentages in de kolom „geen mening” relatief belangrijker worden, is het beter een chi-kwadraat uit te rekenen, in welke berekening de „geen mening”-antwoorden ook kunnen worden opgenomen. Met deze toetsen kan dus worden nagegaan of verschillen met een vergelijkingsmaatstaf al dan niet significant zijn. Aangezien de mate, waarin deze verschillen significant zijn moeilijk exact vergelijkbaar is,



heeft het weinig zin fijnere bewerkingen toe te passen, daar het antwoordmateriaal zich hiervoor niet leent. Wel staan binnen een bedrijf talrijke vergelijkingsmogelijkheden open. Met behulp van rangorde-korrelaties kan men bijvoorbeeld nagaan of de verschillen tussen een aantal afdelingen significant zijn. Daarnaast kunnen de uitkomsten op allerlei manieren worden gesplitst en afzonderlijk bewerkt. Dergelijke additionele bewerkingen en berekeningen zijn op eenvoudige wijze uitvoerbaar en kunnen bij de interpretatie van de uitkomsten tot verdere steun zijn.

In bijgaande profielbladen zijn als voorbeeld de positieve antwoorden gegeven van twee verschillende bedrijven. Op het profielblad voor handwerkers vindt men de gemiddelde totale uitkomsten van een middelgroot metaalbedrijf en de uitkomsten van twee afdelingen uit hetzelfde bedrijf. Het klimaat en de omstandigheden bij de handwerkers in dit bedrijf waren uitgesproken ongunstig, hetgeen o.a. ook tot uiting kwam in de zeer negatieve toon van de geschreven commentaren. Deze uitkomsten konden in hoofdzaak worden herleid tot drie urgente problemen, nl. een nijpend ruimteprobleem, een onbevredigend beloningsstelsel en een bedenkelijk laag niveau van de fabrieksbazen. De uitkomsten van de hoofdwerkers in dit bedrijf waren daarentegen zeer bevredigend, hoewel ook bij deze groep de rechtvaardigheid van de betaling in twijfel werd getrokken. Voor de bedrijfsleiding betekenden deze uitkomsten een onprettige verrassing. Ze vormden echter tevens de aanleiding om de oplossing van de voorname problemen met kracht ter hand te nemen.

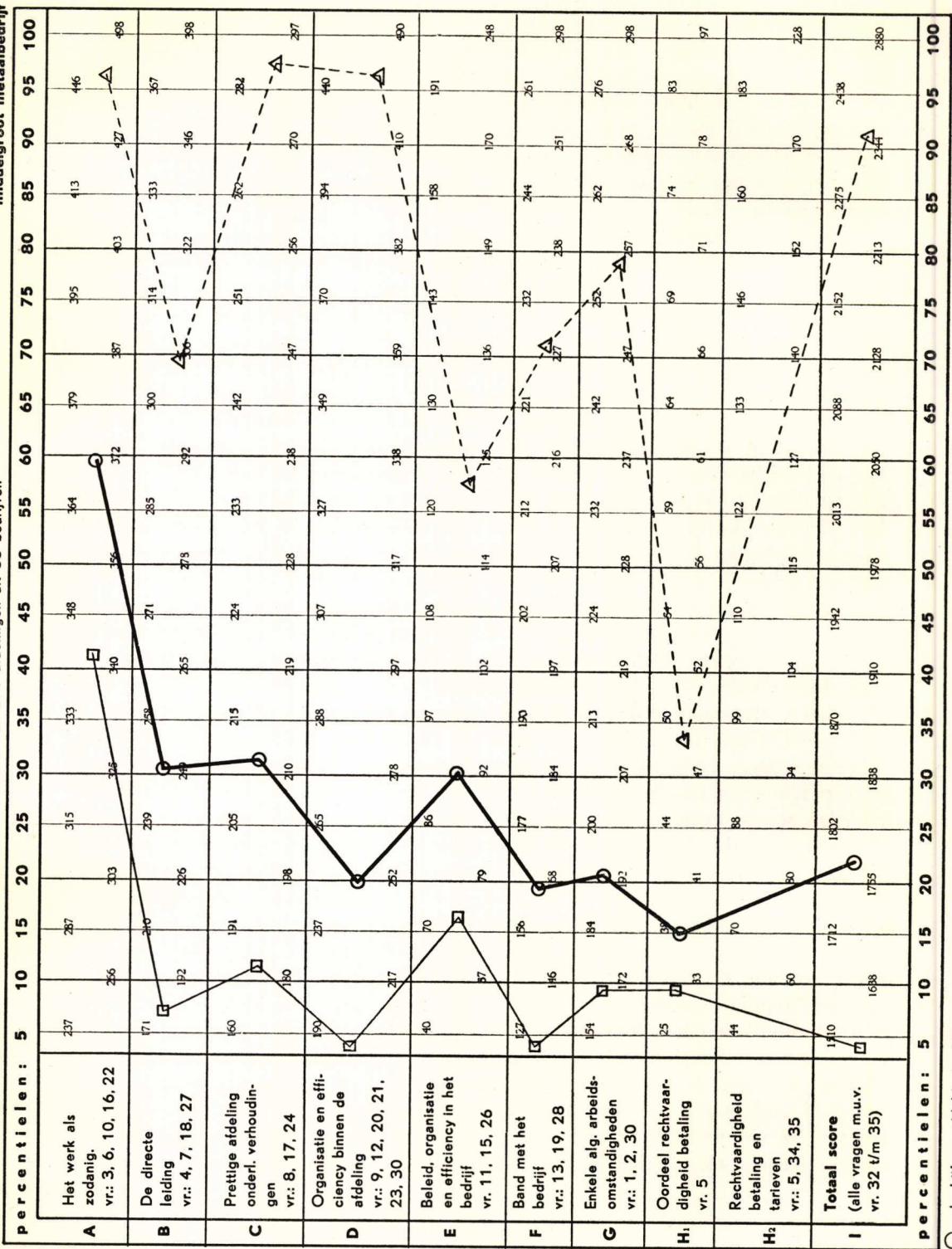
Het voorbeeld op het profielblad voor hoofdwerkers toont aan, dat ook tussen afdelingen met alleen hoofdwerkers binnen hetzelfde bedrijf duidelijke verschillen kunnen bestaan. Ook bij dit bedrijf werd de indikatieve waarde van de profiel-uitkomsten bij nader onderzoek door de feiten bevestigd.

Voor het analyseren van de uitkomsten in de profielbladen is het aan te bevelen in de eerste plaats aandacht te besteden aan de relatieve positie van het bedrijf als geheel. Deze komt tot uitdrukking in de totaal-score (de gesommeerde gunstige percentages van het bedrijfspgemiddelde bij de vragen 1 t/m 31). Vervolgens kunnen — eveneens voor het totaal van alle werknemers in het bedrijf — de scores van de afzonderlijke vragenkombinaties A t/m H worden ingevuld. Uit de afwijkingen binnen dit profiel kan men reeds in vele gevallen indikaties afleiden omtrent de punten, die het totale beeld in gunstige of minder gunstige zin beïnvloeden. Grote „uitschieters” naar links (de lagere percentielwaarden) kunnen daarbij dikwijls worden opgevat als problemen, die voor het gehele bedrijf gelden. Het spreekt vanzelf, dat dergelijke ongunstige afwijkingen des te alarmerender worden, naarmate de totaal-score van het bedrijf in lagere percentiel-regioenen is geklasseerd, hoewel het natuurlijk ook bij een gunstiger plaatsing aan te bevelen is de betekenis van een grote afwijking te onderzoeken. Daarna kan dezelfde werkwijze worden gevolgd voor de uitkomsten van de verschillende afdelingen, die eerst ten aanzien van de totaal-score en later eveneens ten aanzien van de afzonderlijke vragenkombinaties kunnen worden vergeleken, zowel onderling als met het bedrijf als geheel. Deze afdelingsprofielen vertoon-



# PROFIELBLAD voor de uitkomsten van HANDWERKERS

Scores van 279 afdelingen uit 58 bedrijven

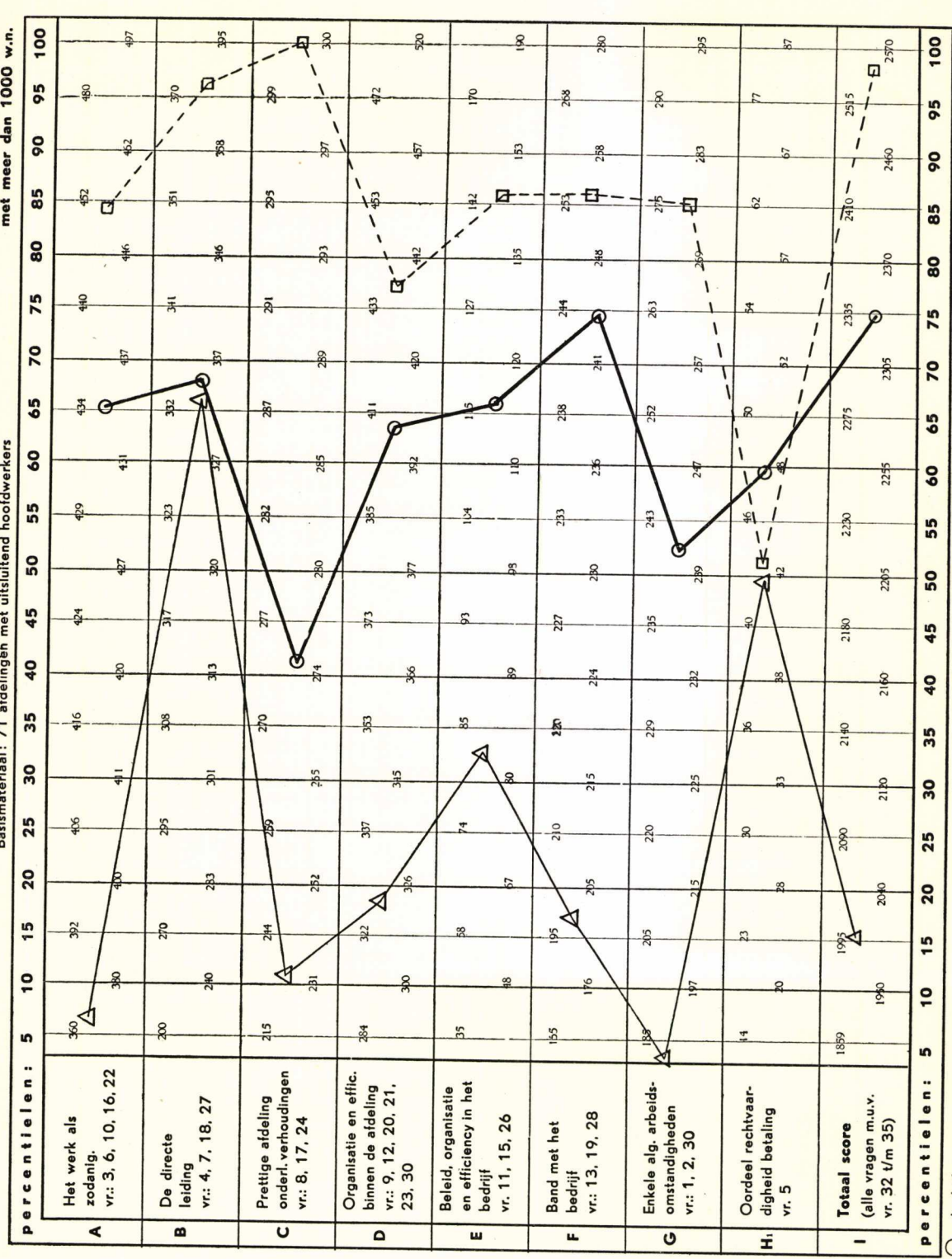


○ = bedrijfsgemiddelde (± 350 w.n.)  
 □ = afdeling met 60 handwerkers  
 △ = afdeling met 50 hoofdwerkers

**PROFIELBLAD voor de uitkomsten van HOOFDWERKERS**

Basismateriaal: 71 afdelingen met uitsluitend hoofdwerkers

Uitkomsten van een bedrijf met meer dan 1000 w.n.



○ = afdeling met 12 hoofdw.      □ = afdeling met 18 hoofdw.



den in de praktijk dikwijls afwijkingen, die tot dusver zeer waardevol bleken te zijn als eerste indicatie omtrent de voornaamste punten, die de aandacht verdienen. Daarbij werd vastgesteld, dat het raadzaam was de interpretatie van de profieluitkomsten a.h.w. te ondersteunen met behulp van de commentaren uit het enquête-materiaal en aanvullende gegevens uit het bedrijf. De vraag doet zich namelijk voor op welke punten en bij welke afwijkingen op het profielblad het sein op onveilig komt te staan en het gewenst is aan bepaalde gezichtspunten nadere aandacht te gaan besteden. Men dient hierbij te bedenken, dat op het profielblad zijn weergegeven de posities van de onderzochte groepen ten opzichte van alle reeds onderzochte groepen. De waardering van deze posities blijft een kwestie van beoordeling van de onderzoekers en bedrijfsleiding ter plaatse, daar de achtergrond van een bepaalde score niet kan worden losgemaakt van de situatie ter plaatse en de bijzondere structuur en individualiteit van het bedrijf. De relatieve posities en afwijkingen op het profielblad kunnen alleen in combinatie met nadere gegevens hieromtrent zinvol worden geïnterpreteerd, waarbij uiteraard ook de opvattingen, idealen en verwachtingen van de onderzoekers en bedrijfsleiding gewicht in de schaal leggen. Het is nuttig gebleken bij deze interpretatie ook de oorspronkelijke antwoord-percentages te raadplegen, omdat het wel meer voorkomt, dat binnen een bepaalde vragencombinatie één of meer vragen extreem gunstig of ongunstig zijn beantwoord, waardoor bepaalde punten scherper worden belicht. Het verifiëren aan de hand van de antwoordpercentages is ook nuttig, omdat men daardoor deze uitkomsten op zichzelf beschouwt, los van de vergelijking met andere groepen, zodat men zich de betekenis van bepaalde uitkomsten vanuit een andere gezichtshoek kan realiseren. Tenslotte dient men nog te bedenken, dat ook de grootte van een groep van belang kan zijn bij de interpretatie van afdelingsuitkomsten. Hoewel hierover weinig concreets kan worden medegedeeld is het aannemelijk, dat de reële betekenis van een negatieve beantwoording van bv. 10% voor een groep van 10 man anders zal zijn dan in een groep van 50 man.

In dit stadium is bewust afgezien van het aangeven van zônes op het profielblad, waarbinnen bepaalde scores of afwijkingen als gunstig of ongunstig worden gekwalificeerd. Dit zou namelijk een waardering vereisen van alle reeds onderzochte bedrijven en afdelingen aan de hand van de aldaar aangetroffen omstandigheden en verhoudingen in konnèctie met de daarmee korresponderende uitkomsten. Zelfs, indien men over een zo omvangrijke kasuïstiek zou kunnen beschikken, zou het bereiken van eenstemmig oordeel t.a.v. het criterium gunstig of ongunstig en de grensgebieden ertussen op grote moeilijkheden stuiten. Bovendien is het nog niet aantoonbaar, dat een bepaald uitkomstenpatroon steeds noodzakelijkerwijze gebonden is aan dezelfde situatie binnen elk bedrijf, waar een analoog uitkomstenpatroon wordt aangetroffen. Ook bij het berekenen van statistische significanties van bepaalde afwijkingen blijft vooralsnog de vraag open, in hoeverre men bij dezelfde significanties ook analoge verschillen in de feitelijke werkelijkheid zal aantreffen. Het is daarom niet verantwoord dergelijke voor alle groepen en situaties geldende criteria a

priori vast te stellen. In de praktijk geven de posities en afwijkingen op het profielblad voldoende aanwijzingen, die in combinatie met de oorspronkelijke percentages, de commentaren en de beschikbare aanvullende gegevens ter plaatse tot een scherpe diagnose kunnen leiden. Door het ontbreken van zgn. „kritieke” zônes op het profielblad wordt men a.h.w. gedwongen zich goed rekenschap te geven van de betekenis van de uitkomsten en deze te toetsen aan andere gegevens, waardoor al te lichtvaardige diagnoses worden voorkomen.

#### a. *De uitkomsten van de bedrijfsklassen*

De groepen van werknemers, waarin het antwoordmateriaal naar verschillende criteria is gedifferentieerd, bieden een groot aantal vergelijkingsmogelijkheden. Gezien de doelstelling van het onderzoek zullen een aantal voorbeelden van bewerking worden gekozen, die binnen dit kader illustratief kunnen zijn met het oog op het toekomstig gebruik van het enquêteformulier. De ervaringen bij het bewerken en analyseren van het antwoordmateriaal leidden al spoedig tot de gevolgtrekking, dat de meeste konklusies een globaal karakter zouden moeten dragen als gevolg van de beperkingen, die werden ondervonden wanneer het materiaal aan fijnere statistische analyses werd onderworpen. De verleiding was groot om bij een dermate omvangrijk en gedifferentieerd materiaal de pre-tenties van het enquêteformulier te overschrijden en fijnere nuances statistisch te toetsen. Uit de zeer vele bewerkingen en analyses is echter wel duidelijk geworden, dat het enquêteformulier als scherpe indikator uitstekend voldoet; zodra men het echter wil gebruiken als een exact meetinstrument voor het vergelijkbaar maken en definiëren van kleine afwijkingen, doen zich methodische en statistische moeilijkheden voor. Afgezien van de op zijn minst twijfelachtige waarde van fijnere statistische berekeningen bij gegevens, die naar hun aard daarvoor niet geschikt zijn, moet rekening worden gehouden met een brede interpretatiemarge bij die vragen, waar de kolom „geen mening” een belangrijk deel van de antwoorden tot zich trekt. Daar deze antwoorden dikwijls niet als „neutraal” kunnen worden beschouwd leveren deze voor exactere statistische bewerkingen grote moeilijkheden op, zodat men dan bij het geven van konklusies nogal eens in het vage moet blijven. Bij de hierna volgende bespreking van de uitkomsten van de enquête zullen deze kwesties nog nader aan de orde komen.

In de eerste plaats zal nu aandacht worden besteed aan de uitkomsten van 11 groepen van bedrijven, die in de bijlage onder I als *bedrijfsklassen* zijn weergegeven. Deze zijn vraag voor vraag vergeleken met een vaste maatstaf, n.l. de standaard-percentages van alle werknemers in het onderzoek, waarbij de gevonden verschillen bij de „ja” en „neen”-percentages per vraag bij elkaar werden opgeteld en door twee gedeeld. Aangezien het hier ging om het samenstellen van een rangorde-tabel werd niet gestreefd naar een grote mate van exactheid en kon de kolom „geen mening” worden verwaarloosd. Gegroepeerd per vragencombinatie werden bij de vragen betreffende de organisatie en efficiency binnen de afdeling (D) de volgende percentageverschillen gevonden:



D. *Beoordeling van de organisatie en efficiency binnen de afdeling*

Gemiddelde percentageverschillen met de % van 10.975 werknemers.  
(+ = bedr.klasse gunstiger)

Bedrijfsklasse	Vraag					
	9 veranderingen	12 wachten	20 manier van werken	21 onderhoud machines	23 opdrachten juist	30 afd. rommelig
Metaal	-1	-1	-5½	-8½	-2½	-3
Elektro-Technisch	+6	+3½	-3	+2½	+5½	-5
Textiel	-3½	-6	-3	-4	-4½	+2½
Chemische nijverheid	+ ½	+5½	+4½	+4½	+5½	-1
Reiniging	-2	-3	+3½	+7	+1	-6½
Steen/aardewerk	-2	+5	-4½	-14	-4	-13½
Papier-kartonnage	- ½	-15	- ½	+1	+3	-8
Voeding/genotmiddelen	0	+6	+7	+8	+2	+6
Grafische nijverheid	+3	-1	+1	+10½	+2	+9½
Hout	+3½	0	-2	+5	-2½	-9
Kleding (konfektie)	+5½	+7	+15½	+19	+1½	+6

Het was biezonder verleidelijk om aan de hand van deze gegevens een soort index op te stellen van elke bedrijfsklasse door de percentageverschillen van de 6 vragen in deze vragenkombinatie op te tellen en daarvan het gemiddelde te berekenen. Door vergelijking van deze gemiddelden zou het dan mogelijk zijn de verschillen in onderlinge posities met een enkel getal scherp aan te geven. Bovendien zou men ditzelfde kunnen doen bij de gemiddelden van de indextotalen van alle vragenkombinaties, zodat men tenslotte de uitkomsten van alle vragen per bedrijfsklasse in één enkel cijfer zou kunnen uitdrukken en daarmee elke groep als het ware typeren. Om verschillende redenen was dit niet aan te bevelen. Afgezien van de vraag of het juist is te veronderstellen, dat alle vragen in een combinatie gelijkwaardig zijn, is het beslist onjuist om een gemiddelde te berekenen in combinaties, waarin + en - elementen voorkomen. Een andere komplikatie is nog, dat men niet weet of het steeds dezelfde werknemers zijn, die verantwoordelijk zijn voor een gunstig of ongunstig percentageverschil, ook al zou dit verschil bij elke vraag even groot zijn. Een belangrijk argument tegen deze werkwijze is ook, dat de uitkomsten van de verschillende bedrijfsklassen zijn vergeleken met het totaal van alle werknemers, waarvan deze bedrijfsklassen zelf — en dan nog in verschillende mate — deel uitmaken. Dit maakt bovengenoemde percentageverschillen nog moeilijker te interpreteren. Vooral bij een grote bedrijfsklasse als b.v. textiel, die bijna voor 1/3 in het materiaal vertegenwoordigd is, gaat dit grote moeilijkheden opleveren.

Dit voorbeeld is daarom van belang, omdat dezelfde beperkingen kunnen gelden wanneer men binnen een bedrijf de afdelingsuitkomsten gaat vergelijken met de gemiddelde uitkomsten van alle werknemers van dit bedrijf. Ook hier moet

een onafhankelijke vergelijkingsmaatstaf worden aangehouden, aangezien men anders een vertekening krijgt, die aanleiding kan geven tot onjuiste konklusies. Voor een globale onderlinge vergelijking van deze bedrijfsklassen kunnen nu echter bij elke vraag de bedrijfsklassen in volgorde worden geplaatst, waarbij het rangordecijfer kenmerkend is voor hun onderlinge posities. Op deze wijze ontstaat een rangordetabel, waarbij de lagere cijfers wijzen op een gunstiger beantwoording dan de hogere cijfers.

D. *Beoordeling van de organisatie en efficiency binnen de afdeling*

rangordetabel

Bedrijfsklasse:	Vraag						totaal	Globale rangorde
	9 veranderingen	12 wachten	20 manier van werken	21 onderhoud machines	23 opdrachten juist	30 afd. rommelig		
Metaal	8	7½	11	10	8	6	50.5	9
Elektro-technisch	1	5	8½	7	1½	7	30	5
Textiel	11	10	8½	9	11	4	53.5	10
Chemisch	5	3	3	6	1½	5	23.5	3
Reiniging	9½	9	4	4	7	8	41.5	7
Steen/aardewerk	9½	4	10	11	10	11	55.5	11
Papier/kartonnage	7	11	6	8	3	10	45	8
Voeding/ genotmiddelen	6	2	2	3	4½	2½	20	2
Grafisch	4	7½	5	2	4½	1	24	4
Hout	3	6	7	5	9	9	39	6
Kleding (konfektie)	2	1	1	1	6	2½	13.5	1

Door deze werkwijze zijn de hiervoor genoemde bezwaren ondervangen, omdat in de rangordetabel alleen tot uitdrukking komt het aspect „gunstiger of ongunstiger dan”, zonder dat de grootte van de onderlinge afstanden in het geding worden gebracht. Het is nu ook mogelijk om een antwoord te geven op de vraag hoe de rangorde van de verschillende bedrijfsklassen is ten aanzien van de vragenkombinatie als geheel. Men verkrijgt dit door de gevonden rangordecijfers van de betrokken bedrijfsklassen voor de gehele vragenkombinatie te sommeren, waarna uit de gevonden totalen opnieuw een rangorde kan worden bepaald. De aldus gevonden rangorde is des te betrouwbaarder, naarmate voor elke bedrijfsklasse de overeenstemming tussen de rangordecijfers groter is. Door middel van een rangordekorrelatie-berekening kan dit voor de gehele tabel worden vastgesteld. In het onderhavige geval zijn de verschillen tussen de totalen zeer significant (de kans, dat deze verschillen op toeval berusten, is kleiner dan 0,001). Men kan op grond van de aldus gevonden rangorde konkluderen, dat de geënuquëeerde werknemers uit de *konfektie-industrie* het gunstigst hebben geoordeeld over de organisatie en efficiency van de manier van werken binnen de



afdeling. Daarna volgen de bedrijfsklassen: *voedings- en genotmiddelen* en de *chemische nijverheid*, etc., waarna tenslotte de bedrijfsklasse *steen/aardewerk* het ongunstigst geklassificeerd blijkt te zijn.

Er zijn in dezelfde percentagetabel voorbeelden te vinden, waarbij alle vragen in de combinatie significante verschillen laten zien, zodat in dergelijke gevallen konklusies kunnen worden getrokken voor de vragencombinatie als geheel, zoals blijkt bij vergelijking van de uitkomsten van de bedrijfsklasse *kleding* (konfektie) met die van de *metaalindustrie*, waar de uitkomsten bij alle 6 vragen door de konfektiewerknemers significant gunstiger beantwoord zijn. Op dezelfde wijze kan worden aangetoond, dat de *textielwerknemers* bij deze combinatie significant ongunstiger geantwoord hebben dan die van de *voedings- en genotmiddelenindustrie*. Aldus kan men aan de hand van chi-kwadraat-berekeningen komen tot konklusies voor alle groepen, die men met elkaar wil vergelijken. Het aantal vergelijkingsmogelijkheden is te groot voor een afzonderlijke bespreking voor elke vragencombinatie. Daarom zal hier worden volstaan met een overzicht van de rangorden van de elf bedrijfsklassen bij elk der vragencombinaties:

*Klassifikatie van de bedrijfsklassen per vragencombinatie.*

Bedrijfsklasse	Vragencombinatie						G arbeids- om- standig- heid	H betaling en ta- rieven
	A werk als zo- danig	B *) direkte leiding	C *) onderl. verhou- dingen	D *) organi- satie in afd.	E *) organi- satie in bedrijf	F *) band met bedrijf		
Metaal	7	8	8	9	10	9	8	6
El. Techn.	3	2	4	5	4	2	7	4
Textiel	10	7	7	10	6	4	5	6
Chemisch	2	5	3	4	3	1	2	5
Reiniging	11	9	6	7	5	11	9	1
Steen/aardewerk	8	6	11	11	9	10	10	9
Papier/kartonage	6	11	9	8	7	6	11	3
Voedings/ genotmiddelen	4	3	10	2	2	7	3	7
Grafisch	1	4	1	3	11	8	4	10
Hout	5	10	2	6	8	3	6	8
Kleding (konfektie)	9	1	5	1	1	5	1	2

De hier weergegeven rangorden zijn verkregen door samenvatting van de gevonden rangorden bij de vragen binnen elke vragencombinatie. Men heeft hiermede een algemene indruk van de wijze, waarop de verschillende bedrijfsklassen bij elk van de vragencombinaties onderling geklasseerd zijn. De beste indruk maken de *konfektie-bedrijven*, de *chemische nijverheid* en de *elektrotechnische* bedrijven. Daartegenover staan de bedrijfsklassen: *steen- en aarde-*

\*) Bij de met een \*) aangeduide vragencombinaties zijn de verschillen tussen de uitkomsten van de bedrijfsklassen blijkens de berekende rangordekorrelaties significant (met een toevalskans <0.01).

*werk, metaal en papierkartonnage*, die relatief het slechtst geklasseerd zijn. Met deze konstatering moge hier worden volstaan, omdat het bij deze bedrijfsklassen, die naar samenstelling en aantallen werknemers heterogeen zijn, moeilijk is de onderlinge afstanden op alle punten nauwkeurig aan te geven. Daarom zal nu aandacht worden geschonken aan de uitkomsten van groepen, die naar bepaalde criteria meer homogeen van samenstelling zijn.

b. *De uitkomsten van handwerkers, hoofdwerkers en leidinggevendens.*

Teneinde een indruk te geven van de wijze, waarop deze groepen van werknemers in de beantwoording van de enquêtevragen van elkaar verschillen, zijn de standaardpercentages van deze groepen onderling vergeleken. In deze vergelijking werden — evenals bij de uitkomsten van de bedrijfsklassen — de uitkomsten in de kolom „geen mening” voorlopig buiten beschouwing gelaten, zodat de hierna volgende konklusies over het algemeen zijn geformuleerd in globale termen als „gunstiger” en „ongunstiger” dan het vergelijkingsobjekt. De uitkomsten van deze categorieën zijn te vinden in de bijlage (II C).

De duidelijkste verschillen in beantwoording van de gestelde vragen zijn te vinden bij vergelijking van *handwerkers met hoofdwerkers* en *handwerkers met leidinggevendens*. Zowel voor mannen als voor vrouwen kan hier worden geconstateerd, dat de *hoofdwerkers* en de *leidinggevendens* de vragen over het algemeen in *gunstiger* zin hebben beantwoord dan de *handwerkers*.

*Handwerkers t.o.v. hoofdwerkers.*

*De mannen.*

Bij beschouwing van de uitkomsten van de *mannelijke handwerkers* blijkt dat de beantwoording bij de meeste vragenkombinaties opvallend ongunstiger is dan die bij de *mannelijke hoofdwerkers*. Het duidelijkst komt dit tot uiting bij de vragen, die verband houden met het

*werk als zodanig,*

*de beoordeling van de eigen afdeling en de onderlinge verhoudingen en de band met het bedrijf.*

Ter illustratie zijn in onderstaande tabel de gemiddelde percentageverschillen tussen beide categorieën werknemers opgenomen:

*Verschillen in uitkomsten tussen handwerkers en hoofdwerkers*  
(— = handwerkers ongunstiger dan hoofdwerkers)

Mannen

A. Het werk als zodanig	Vraag:	3	6	10	16	22
		—16½	—15½	—5½	—16½	—17
C. <i>Beoordeling eigen afd. en onderl. verhoudingen</i>	Vraag:	8	17	24		
		—7½	—21	—10		
F. <i>Band met het bedrijf</i>	Vraag:	13	19	28		
		—11	—6½	—½		



Ook de vragen, die verband houden met de *direkte leiding*, zijn door de handwerkers ongunstiger ingevuld, hoewel de direkte leiding blijkens de uitkomsten van de vragen 25 en 27 meer aandacht besteedt aan zijn ondergeschikten bij handwerkers dan bij hoofdwerkers. Iets gunstiger evenwel is de beoordeling van de handwerkers over de *rechtvaardigheid van de betaling* (vraag 5).

De *organisatie en efficiency binnen de afdeling* ondervindt bij alle vragen meer kritiek bij de handwerkers dan bij de hoofdwerkers. Merkwaardig is, dat de handwerkers minder kritiek hebben op de manier van werken in het bedrijf en de samenwerking tussen de afdelingen (zie: vraag 11 en 26).

### *De vrouwen*

In grote trekken kunnen bij vergelijking van de *vrouwelijke handwerkers* met de *vrouwelijke hoofdwerkers* analoge tendensen worden opgemerkt:

#### *Vrouwelijke handwerkers:*

<i>gunstiger</i>	<i>ongunstiger</i>
beoordeling rechtvaardigheid van de betaling	werk als zodanig direkte leiding eigen afdeling en onderlinge verhoudingen organisatie en efficiency binnen de afdeling band met het bedrijf

Het punt: oordeel over de leiding en de organisatie en efficiency in het bedrijf is hier moeilijk vergelijkbaar als gevolg van het voorkomen van hoge percentages „geen mening”, die in dit geval de betekenis hebben van geen oordeel. Hetzelfde geldt voor de vergelijking van de tariefvragen, die zowel voor mannelijke als voor vrouwelijke hoofdwerkers zelden van toepassing waren.

Met uitzondering van vraag 30 (Op onze afdeling is het rommelig) vertoonde de beantwoording inzake de algemene arbeidsomstandigheden (vraag 1 en 2) bij de mannelijke en vrouwelijke werknemers slechts onbetekenende verschillen.

### *Mannen/vrouwen*

*Binnen* de categorieën handwerkers en hoofdwerkers vertonen de uitkomsten van de *mannelijke* en *vrouwelijke werknemers* in vele gevallen afwijkingen, die vermeldenswaard zijn, waarbij kan worden opgemerkt, dat de vrouwen veelal positiever waren in hun antwoorden dan de mannen. Doordat echter de antwoorden binnen sommige vragenkombinaties afwisselend gunstiger en ongunstiger luidden, dan die van de mannen, moet in deze gevallen bij de interpretatie — hoe globaal ook — voorzichtigheid worden betracht, en is het beter de afwijkingen per vraag te bekijken. Hieronder volgen de konklusies voor de categorie *handwerkers*:

## Handwerkers

mannen t.o.v. vrouwen

oordeel mannen:

gunstiger	ongunstiger	± gelijk
onderlinge verhoudingen	organisatie en efficiency binnen de afdeling organisatie en efficiency en leiding in het bedrijf band met het bedrijf enkele algemene arbeidsomstandigheden rechtvaardigheid	de direkte leiding betaling

De uitkomsten betreffende het *werk als zodanig* zijn moeilijk in één algemene konklusie onder te brengen. De mannen zijn beter opgewassen tegen de belasting van het werk, maar aan de andere kant zijn er meer mannen die hun werk te eentonig vinden en graag ander werk willen hebben. Merkwaardig is, dat er meer vrouwen zijn, die beweren, dat de tarieven bij hogere verdiensten worden gesneden, hoewel de vrouwen een gunstiger oordeel hebben over de rechtvaardigheid van lonen en tarieven dan de mannen.

Bij de *hoofdwerkers* zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen beslist kleiner en in een aantal gevallen niet significant. Hierbij moet ook nog in aanmerking worden genomen, dat het gaat om kleinere aantallen werknemers dan bij de handwerkers, waardoor de gevonden verschillen van minder betekenis zijn. Het aantal vragen echter, waarbij het percentage „geen mening” bij de vrouwelijke hoofdwerkers dat van de mannen overtreft, is aanzienlijk groter dan bij de handwerkers. Het opvallende is nu, dat deze percentageverschillen vooral voorkomen bij die vragen, die minder vanuit de direkte beleving kunnen worden beantwoord, maar om een objektief oordeel vragen en daarom een afwegen van verschillende kanten van de vraag vereisen. De vraag doet zich dan voor, waarom deze percentageverschillen bij „geen mening” (tussen mannen en vrouwen) bij hoofdwerkers groter is dan bij handwerkers. De meest aanvaarde verklaring is, dat de vrouwelijke hoofdwerkers een aantal punten moeilijker kunnen beoordelen omdat deze grotendeels buiten hun gezichtskring vallen en zich daarom niet lichtvaardig positief of negatief uitspreken bij vragen, die een objektieve overweging vereisen. Aangezien deze relatief hoge percentages „geen mening” vooral voorkomen bij de vragenkombinaties, die verband houden met de manier van werken in de afdeling en in het bedrijf, is het niet gemakkelijk tot een duidelijke interpretatie te komen. Voor zover konklusies mogelijk zijn, worden deze hieronder vermeld.



## Hoofdwerkers

*mannen t.o.v. vrouwen.*

oordeel *mannen:*

*gunstiger*

*ongunstiger*

$\pm$  *gelijk*

enkele algemene arbeidsomstandigheden

werk als zodanig (behoudens vraag 16)

eigen afdeling en onderlinge verhoudingen

band met het bedrijf

rechtvaardigheid betaling

De verschillen in uitkomsten bij het *werk als zodanig* zijn bij de vrouwen een weinig gunstiger dan bij de mannen. Aangezien deze verschillen niet significant zijn en daartegen de mannen het werk minder eentonig vinden (vraag 16) kunnen de uitkomsten van deze vragenkombinaties als geheel als ongeveer gelijkwaardig worden beschouwd. De vragen over de *direkte leiding* worden nu eens gunstiger, dan weer ongunstiger beantwoord, zodat het hier niet mogelijk is een ondeelbaar oordeel te vellen. Hetzelfde geldt voor de *organisatie en efficiency binnen de afdeling*, waarbij bovendien de hoge percentageverschillen in de kolom „geen mening” de interpretatie niet vereenvoudigt. Dit doet zich ook voor bij het oordeel over het *beleid en de organisatie en efficiency in het bedrijf* met dit verschil echter, dat hier de vrouwen minder kritiek hebben dan de mannen. De uitkomsten van de *tariefvragen* zijn door de hoge percentages „geen mening” evenmin vergelijkbaar; deze zijn verklaarbaar uit het geringe aantal hoofdwerkers, die in hun werk direkt te maken hebben met tarieven.

De indruk is, dat de vrouwelijke hoofdarbeiders over het geheel genomen slechts weinig gunstiger antwoorden dan de mannelijke, zodat praktisch geen rekening behoeft te worden gehouden met verschillen in samenstelling naar sekse bij de categorie hoofdwerkers.

## *Handwerkers t.o.v. leidinggevenden*

### *De mannen*

Bij vergelijking van de uitkomsten van de *mannelijke handwerkers* met *mannelijke leidinggevenden* komen de volgende globale konklusies naar voren:

#### *Oordeel mannelijke handwerkers*

*ongunstiger*

het werk als zodanig

direkte leiding

eigen afdeling en onderlinge verhoudingen

organisatie en efficiency binnen de afdeling

organisatie en efficiency in het bedrijf

band met het bedrijf

enkele algemene arbeidsomstandigheden

Evenals dit bij de hoofdwerkers het geval is, zijn de uitkomsten van de leidinggeevenden op praktisch alle punten gunstiger dan die van de handwerkers. Wel moet hier het voorbehoud worden gemaakt, dat het aantal leidinggeevenden betrekkelijk klein is, zodat de gevonden verschillen van minder betekenis zijn dan die in de vergelijking handwerkers/hoofdwerkers. Duidelijk is te zien, dat de leidinggeevenden bij de meeste vragen een meer uitgesproken mening hebben dan de handwerkers. De vraag over de rechtvaardigheid van de betaling is het enige punt, waar men kennelijk meer in twijfel verkeert en in minder gunstige zin reageert dan de handwerkers. Ook is men duidelijker in de uitspraak, dat er in het bedrijf beter en goedkoper kan worden gewerkt, een konstatering, die zeker bij leidinggeevenden niet als ongunstig mag worden geïnterpreteerd. Kritiek op deze punten is bij deze groep een gezond verschijnsel en getuigt in de meeste gevallen niet van een rancuneuze instelling.

#### *De vrouwen*

Gezien het geringe aantal *vrouwelijke leidinggeevenden* heeft het weinig zin om de uitkomsten van deze groep op alle punten te vergelijken met andere groepen. Volstaan moge worden met de algemene indruk, dat de onderzochte groep vrouwelijke leidinggeevenden de meeste vragen in gunstiger zin hebben beantwoord dan de vrouwelijke handwerkers, minder gunstig dan de vrouwelijke hoofdwerkers en eveneens minder gunstig dan de mannelijke leidinggeevenden.

#### *Hoofdwerkers t.o.v. leidinggeevenden*

De *mannelijke hoofdwerkers* zijn over het algemeen genomen in hun beantwoording niet sterk afwijkend van de *mannelijke leidinggeevenden*. Met dit voorbehoud moge het hier volgende overzicht worden beschouwd.

#### *Mannelijke hoofdwerkers t.o.v. mannelijke leidinggeevenden*

##### *Oordeel mannelijke hoofdwerkers:*

<i>gunstiger</i>	<i>ongunstiger</i>	<i>± gelijk</i>
organisatie en efficiency binnen de afdeling	de direkte leiding beleid en organisatie en efficiency in het bedrijf	eigen afdeling en onderlinge verhoudingen band met het bedrijf algemene arbeidsomstandigheden

De niet genoemde vragenkombinaties zijn wegens tegenstrijdige beantwoordingen niet voor een algemene konklusie vatbaar. Ook binnen de kolom „geen mening” zijn weinig verschillen waar te nemen; met uitzonderingen van de vragen: 5, 19, 21 en 28 hebben de mannelijke hoofdwerkers en leidinggeevenden overal een meer uitgesproken mening dan de mannelijke handwerkers. Ook de tariefvragen vormen hier een uitzondering, hetgeen te verklaren is uit het feit, dat deze vragen voornamelijk voor de handwerkers van toepassing zijn.



### De overige vragen

De uitkomsten van de vragen, die om reeds vermelde redenen niet in een vragenkombinatie zijn opgenomen, zullen nu afzonderlijk worden besproken:

*Vraag 14:* „Ik ben wel eens bang, dat ik zonder werk zal komen”.

Over het algemeen kan worden gekonstateerd, dat de angst voor werkeloosheid geen rol van betekenis speelt, wat — gezien de gunstige conjunctuur — ook niet te verwonderen is. Relatief het sterkst vindt men deze angst nog bij de mannelijke handwerkers (10% „ja”) en onder de vrouwelijke handwerkers (7% „ja”); het minst onder het mannelijk leidinggevend personeel (3% „ja”).

*Vraag 25:* „Mijn baas laat me geregeld weten hoe hij over mijn werk denkt”.

Deze vraag werd met een opvallend percentage „neen” beantwoord (57%). Dit hoeft evenwel niet te betekenen, dat dit zonder meer wijst op een minder goede verstandhouding met de baas. Evenals dit het geval is bij vraag 27 („Mijn baas heeft voldoende tijd voor ons”) kan een hoog percentage „neen” ook aanduiden, dat de baas door vele besognes weinig aandacht aan zijn ondergeschikten kan besteden. Men kan de uitkomsten van deze vraag dus in het algemeen alleen interpreteren wanneer men op de hoogte is van de omstandigheden, waarin de onderzochte groep werkt. Op te merken valt nog, dat vrouwelijke werknemers deze vraag ongunstiger beantwoorden dan de mannen. De ongunstigste uitkomsten zijn te vinden bij de vrouwelijke hoofdwerkers (59% „neen”), de gunstigste bij de mannelijke leidinggevendenden (48% „neen”).

*Vraag 29:* „Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang”.

Over het algemeen is deze vraag vrij positief beantwoord. Ongeveer een kwart van alle werknemers echter vulde „geen mening” in (de vrouwen zelfs 33%). Dit is begrijpelijk, omdat deze kwestie voor velen boven het beoordelingsvermogen ligt. Dit wordt echter aanmerkelijk beter bij de mannelijke hoofdwerkers en vooral bij de mannelijke leidinggevendenden, terwijl ook de beantwoording positiever wordt. De vrouwelijke werknemers scoren vooral bij de categorie handwerkers beduidend ongunstiger dan de mannen.

*Vraag 31:* „Ik heb plezier in mijn werk”.

Bij deze belangrijke vraag geven de uitkomsten van de verschillende categorieën werknemers interessante verschillen te zien:

	handwerkers			
ja	74	10	16	neen
	hoofdwerkers			
ja	88	4	8	neen
	leidinggevendenden			
ja	92	3	5	neen

Blijkens deze uitkomsten hebben werknemers in *leidinggevende posities* het meeste plezier in het werk. Daarop volgen de hoofdwerkers en tenslotte de handwerkers. Het verschil tussen handwerkers en hoofdwerkers is ruim signi-

fikant ( $\chi^2 = 92.62$ ). Hetzelfde geldt voor het verschil tussen handwerkers en leidinggevendenden. Het verschil in de uitkomsten tussen hoofdwerkers en leidinggevendenden is niet significant ( $\chi^2 = 3.44$ ).

Het percentage vrouwelijke werknemers met plezier in het werk is groter dan dat bij de mannelijke werknemers. Dit is praktisch geheel toe te schrijven aan het verschil tussen mannelijke en vrouwelijke handwerkers:

handwerkers (mannen)				
ja	73	11	16	neen
handwerkers (vrouwen)				
ja	78	8	14	neen

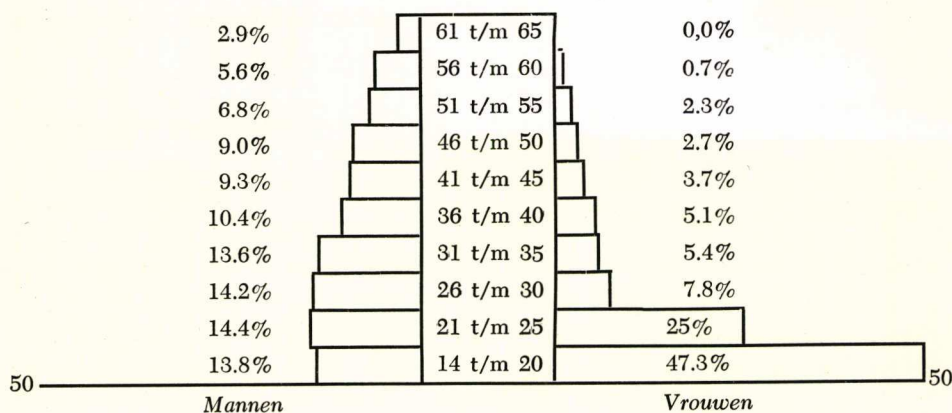
Hoewel deze percentageverschillen van minder betekenis zijn dan de vorige, zijn deze statistisch nog significant ( $\chi^2 = 16.4$ ) en zijn deze verschillen als tendens nog wel interessant. De uitkomsten van de mannelijke en vrouwelijke hoofdwerkers zijn nagenoeg identiek. De verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden zijn iets groter, maar door het geringe aantal vrouwelijke leidinggevendenden (31) kan daaraan geen betekenis worden gehecht.

### c. De spreiding van de uitkomsten naar leeftijdsopbouw.

Voor een aantal belangrijke vragen is nagegaan in hoeverre de beantwoording bij verschillende leeftijden van betekenis kan worden geacht bij de interpretatie van bedrijfs- of afdelingsuitkomsten. Daartoe zijn de uitkomsten van de *mannelijke en vrouwelijke handwerkers* verder onderverdeeld in leeftijds-jaar-klassen. Het voordeel van deze fijnere onderverdeling is, dat voor elke vraag een grafiek kan worden gemaakt, waarin bepaalde tendensen in de uitkomsten gemakkelijk kunnen worden opgemerkt.

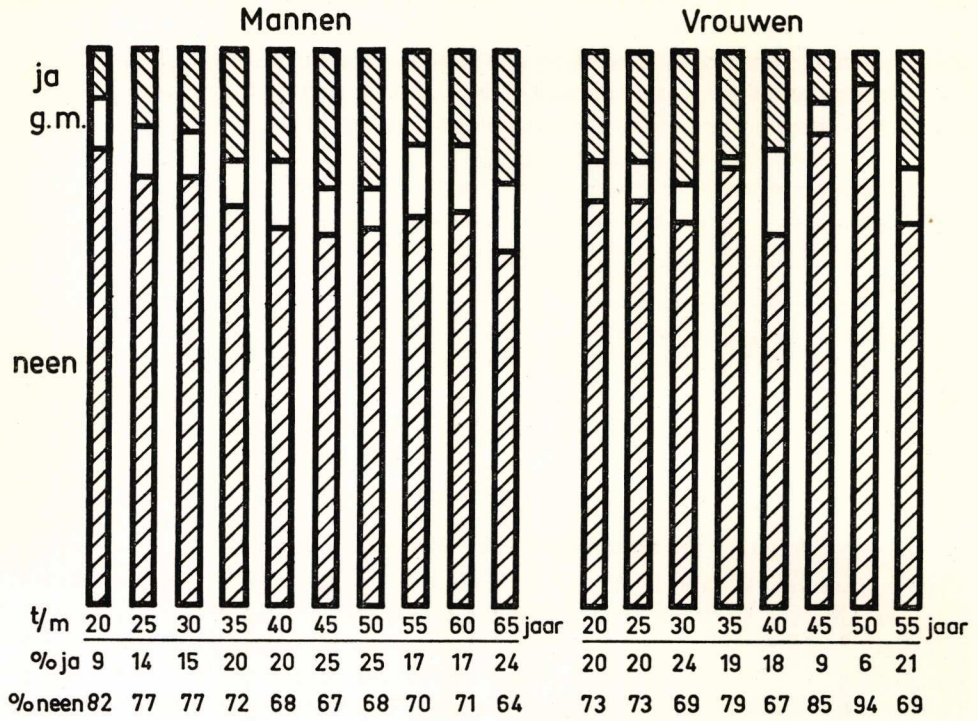
Alvorens hier nader op in te gaan zal eerst een overzicht worden gegeven van de wijze, waarop de verschillende leeftijdsklassen bij de mannelijke en vrouwelijke handwerkers in het materiaal zijn vertegenwoordigd.

#### *Leeftijdverdeling mannelijke en vrouwelijke handwerkers.*

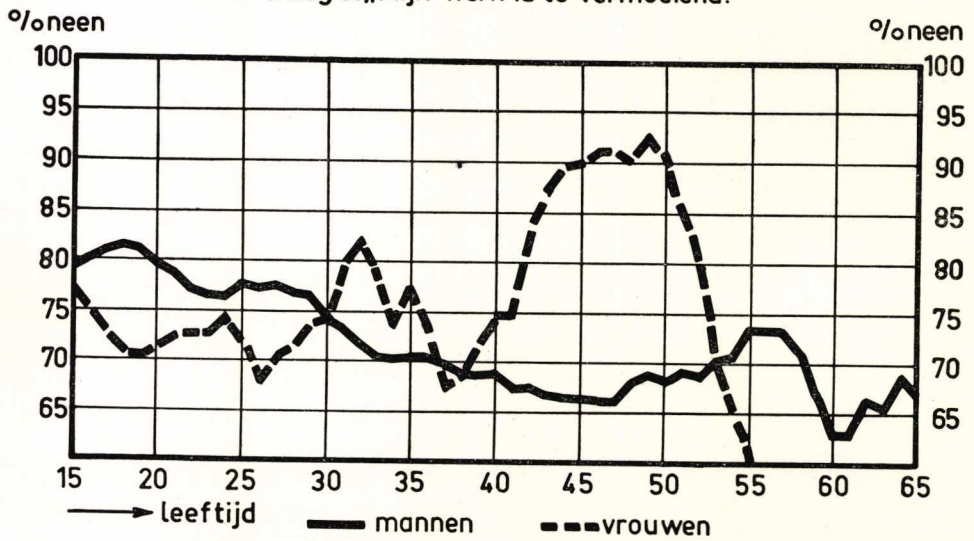




Vraag 6: „Mijn werk is te vermoeiend.“



Vraag 6: „Mijn werk is te vermoeiend.“



Het spreekt vanzelf, dat men bij de interpretatie van de uitkomsten uit een bedrijf of een afdeling, waarin de leeftijdsopbouw in grote trekken overeenkomt met de bovenstaande (die volkomen representatief is voor het bedrijfsleven) geen rekening behoeft te houden met aan leeftijd inhaerente invloeden. Alleen in de zeldzame gevallen, dat de leeftijden van een onderzochte groep zich concentreren binnen enge grenzen, heeft het een enkele keer zin om de uitkomsten van deze groep met de invloed van de leeftijd te corrigeren. Bij de meeste onderzochte vragen zijn geen grote verschillen waarneembaar, hoewel soms duidelijke tendensen kunnen worden vastgesteld. Ter illustratie zullen nu van enige vragenkombinaties de gunstige antwoorden van de belangrijkste vragen worden weergegeven voor zover de uitkomsten qua leeftijdsverdeling interessant zijn. Teneinde de per jaarklasse optredende fluktuaties uit te schakelen, is over deze jaarklassen het voortschrijdende gemiddelde berekend, waardoor verschillen en tendensen gemakkelijker herkenbaar zijn. Deze gemiddelden zijn alleen berekend over de *gunstige* antwoorden. Aangezien het verloop van de uitkomsten bij de vragen over *de aard van het werk* zeer interessant is, zal hieraan nu uitvoerig aandacht worden besteed.

Het verloop van de voortschrijdende gemiddelden over de jaarklasse bij *mannen* toont aan, dat het aantal mannen, dat het werk niet te vermoeiend vindt, tot het 48e jaar geleidelijk afneemt. Vervolgens treedt tot het 58e jaar een kleine verbetering in, waarna opnieuw een daling optreedt.

Bij de *vrouwen* tekent zich een ander beantwoordingspatroon af, n.l. een verbetering na omstreeks het 30e jaar, die zich vooral manifesteert in de jaren 49 tot 50, waar de vrouwen aanmerkelijk gunstiger antwoorden dan de mannen op deze leeftijd. Na het 50e jaar treedt een scherpe daling in. Gezien echter de geringe aantallen vrouwen, waarom het hier in feite gaat, moet men zeer voorzichtig zijn met konklusies. Zelfs het spectaculaire verschil tussen de leeftijdsklassen 36 t/m 40 en 46 t/m 50 leverde bij toepassing van de  $\chi^2$ -toets een vrij slechte significantie op ( $\chi^2 = 7.94$ ), waarvan nog een groot deel voor rekening kwam van de verschillen in de kolom „geen mening”.

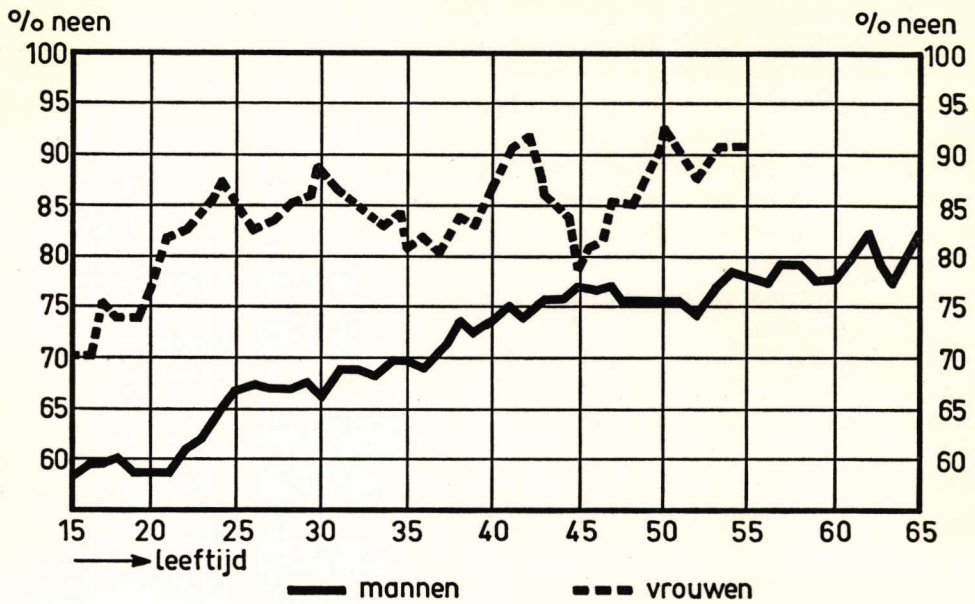
Verschillen tussen mannen en vrouwen komen bij deze vraag tot uitdrukking in de leeftijdsklassen van 14 tot 30 jaar, waar de vrouwen significant ( $\chi^2 = 30.43$ ) ongunstiger hebben geantwoord dan de mannen. Na het 30e jaar evenwel komen de vrouwelijke gemiddelden te liggen boven de mannelijke, hoewel over het algemeen weinig significant.

Bij vraag 10: „*Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben*” is met het klimmen der jaren een duidelijke stijging waar te nemen bij het % mannen, dat geen prijs stelt op verandering van werk. Ook bij de vrouwelijke handwerkers is deze tendens goed zichtbaar, hoewel deze op sommige momenten wordt onderbroken. De „neen”-antwoorden bij deze vraag liggen bij de vrouwen op alle leeftijden hoger dan bij de mannen.

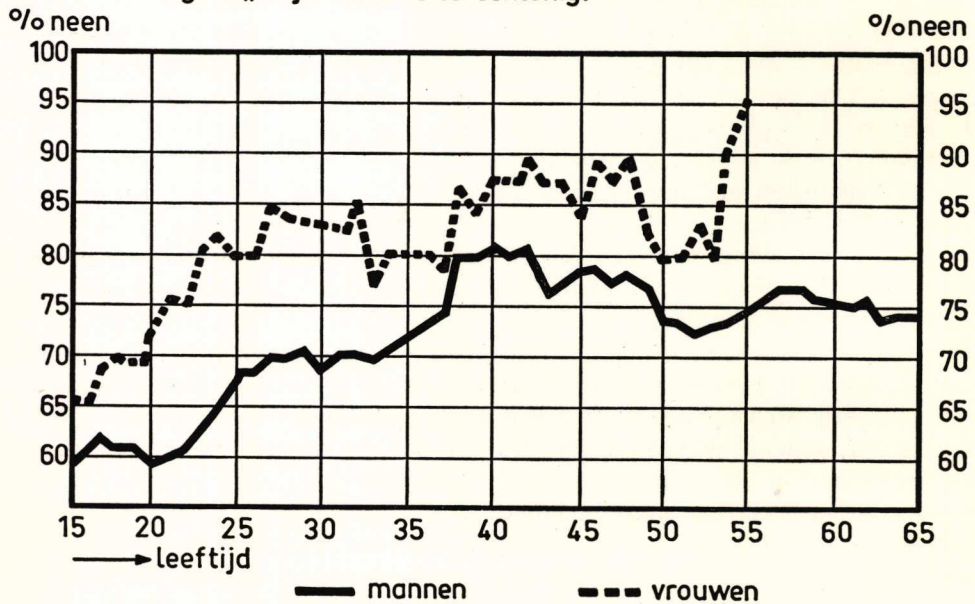
Ook bij vraag 16: „*Ik vind mijn werk te eentonig*” kan men bovengenoemde tendensen terugvinden. Er is bij mannen en vrouwen een duidelijke verbetering zichtbaar naarmate de leeftijd vordert. Bij elke leeftijd scoren de vrouwen gun-



Vraag 10: „Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben.“

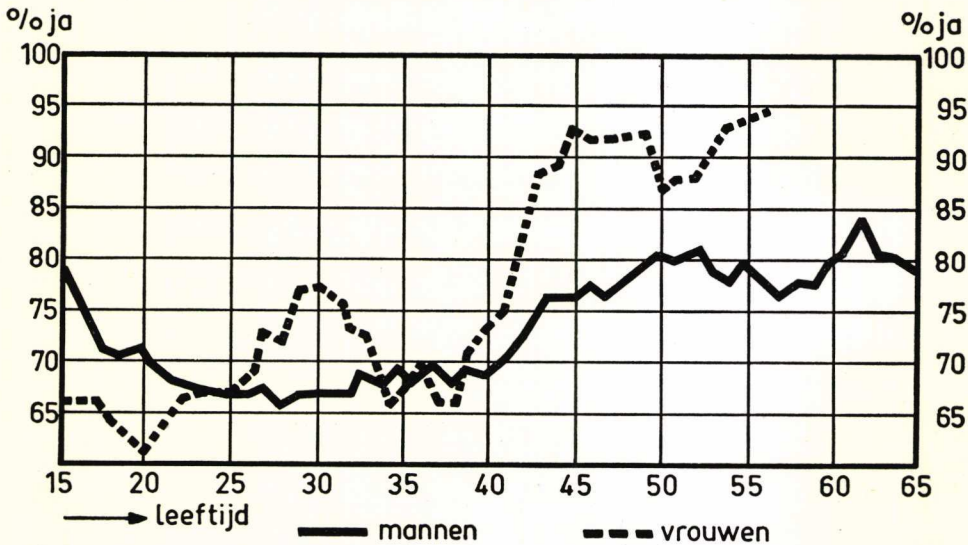


Vraag 16: „Mijn werk is te eentonig.“



stiger percentages dan de mannen. Een verschil met vraag 10 is, dat er na het 38e jaar een dalend verloop intreedt — hoewel in zeer geringe mate. Vermeldenswaard is nog dat het verloop van de kurve voor de mannen nagenoeg identiek is met die van de kurve van het plezier in het werk en wel tot en met het 35e jaar. Ook bij de vrouwen is een grote overeenkomst aanwijsbaar, waarbij de trend weliswaar minder nauwkeurig wordt gevolgd, maar aan de andere kant tot op 53 jaar zichtbaar blijft. Tussen beide vragen (eentonigheid en plezier in het werk) werd een grote mate van samenhang gevonden ( $\chi^2 = 255$  bij een steekproef van 1000 werknemers) en deze samenhang is des te opvallender, nu deze ook nog in de leeftijdsjaarklassen zo duidelijk zichtbaar blijft.

Vraag 4: „Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten



% neen

Leeftijd t/m:	20	25	30	35	40	45	50	55	60	jaar
mannen	8	15	17	16	15	11	7	8	8	
vrouwen	17	12	8	6	3	4	0	3	—	

Van de vragenkombinaties over de *direkte leiding* is als centrale vraag gekozen vraag 4: „Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten”. We zien hier bij de mannen een dalende tendens tot het 25e jaar. Tot het 40e jaar blijft men staan op ongeveer 65 à 70% „ja”, waarna de beantwoording gunstiger wordt. Bij de vrouwen is een duidelijke stijging waar te nemen na het 20e jaar, die door een inzinking in de leeftijdsklassen: 30 t/m 38 wordt onderbroken. Afgezien van de jaarklassen tot ongeveer 23 jaar hebben de vrouwen deze vraag over het geheel genomen in gunstiger zin beantwoord.



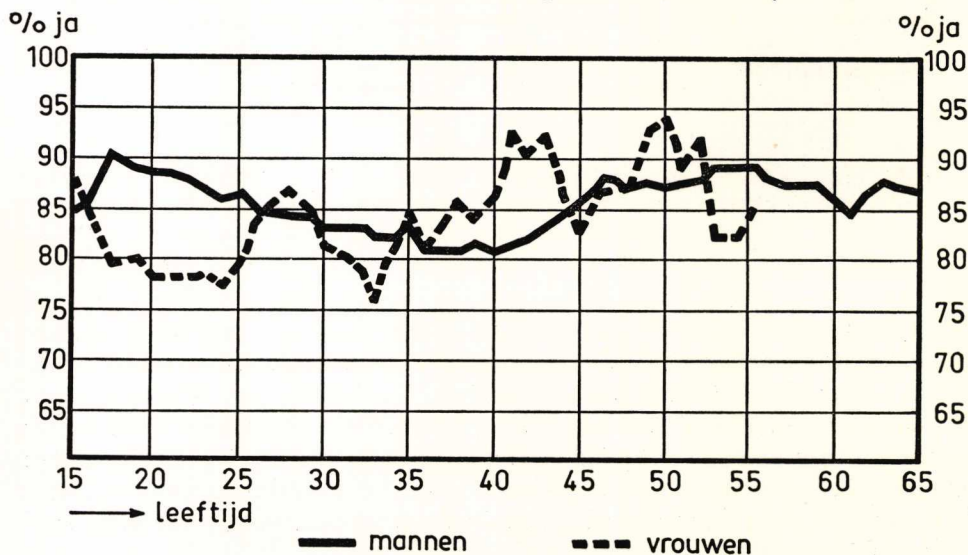
Vraag 7: „Mijn baas controleert ons te veel” levert behoudens geringe jaarfluctuaties voor de mannen geen tendensen op; bij de vrouwen is het verloop grilliger, doch ook hier kan niet worden gesproken van vermeldenswaardige tendensen.

De waardering van de baas als vakman (vraag 18) blijft bij de mannen na enige fluctuaties tot het 22e jaar nagenoeg op hetzelfde niveau ( $\pm 55\%$ ) tot aan de leeftijd van 38 jaar. Vanaf dit punt stijgt de waardering, die geruime tijd (tot het 54e jaar) op gemiddeld 65% gehandhaafd blijft. Vervolgens treedt tot het 60e jaar een ongunstige tendens op (76—52%), waarna weer een scherpe stijging plaatsvindt.

De kurve van de vrouwen vertoont tot het 27e jaar ongeveer hetzelfde beeld als bij de mannen. Daarna echter stijgt de waardering met 20 à 25% om na het 31e jaar tot het 35e jaar te dalen tot het niveau van 42%. Vanaf deze leeftijd kunnen door het grillige verloop en de grote fluctuatie slechts tendensen per jaarklasse worden vermeld, wat bij deze kleine aantallen werknemers weinig zinvol is.

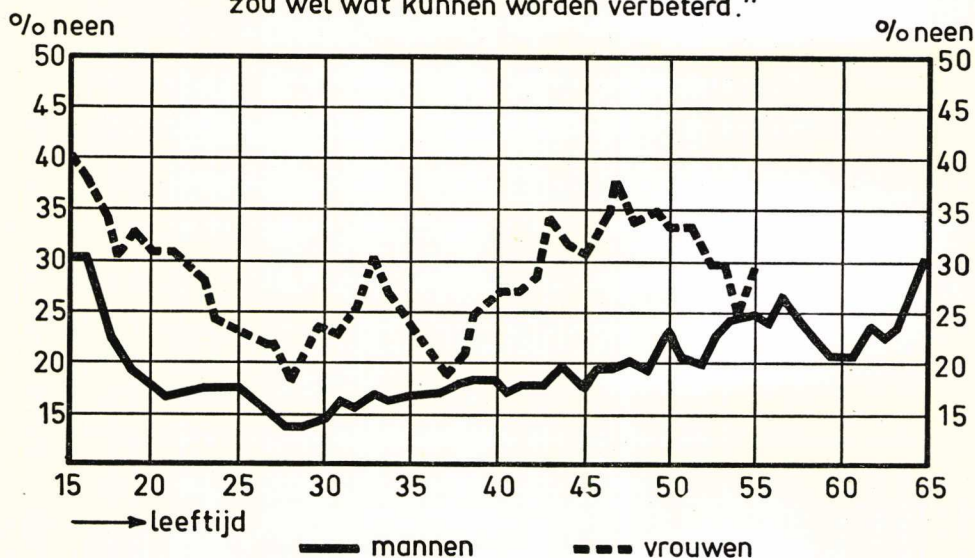
Van vraag 27: „Mijn baas heeft voldoende tijd voor ons” valt slechts te vermelden, dat de beantwoording bij de mannen vrij gelijkmatig verloopt op het niveau van  $\pm 57\%$  „ja” om na het 44e jaar tot het 56e jaar met gemiddeld  $\pm 12\%$  te stijgen. Bij de vrouwen treedt deze stijging eerder op, n.l. vanaf het 35e jaar en bedraagt hier ongeveer 35%. Na een korte inzinking (47e—52e jaar) is het verloop van de trend verder gelijk aan die van de mannen.

Vraag 8: „Op onze afdeling kunnen we goed met elkaar opschieten.”



Vraag 8: „Op onze afdeling kunnen wij goed met elkaar opschieten” wordt bij de mannelijke werknemers gekenmerkt door een geleidelijk dalend verloop na de jongere leeftijdsklassen. De verschillen tussen de uitkomsten in de periode: 18 t/m 22 en 37 t/m 40 bedraagt voor de gunstige beantwoording 10% en is statistisch gezien significant ( $\chi^2 = 25.2$ ). Na het 39e jaar stijgt de trend weer en komt op het 47e jaar op zijn niveau terug om daarop verder konstant te blijven. Bij de vrouwen is een opgaande lijn te ontdekken na het 33e jaar. Vóór deze leeftijd beoordeelt men de onderlinge verhouding, vooral in de periode tot het 27e jaar, ongunstiger dan de mannen.

Vraag 20: „Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd.”



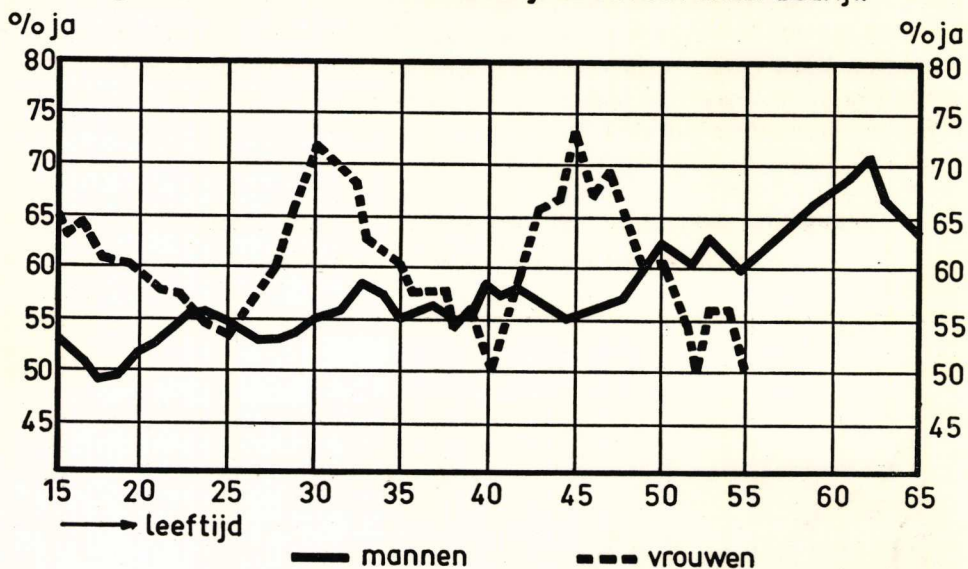
Van de vragen over de *organisatie en efficiency* is de keuze gevallen op vraag 20 („Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd”), die blijkens latere bewerkingen de meeste samenhang vertoont met de verschillende aspecten van dit gezichtspunt. Zowel bij de mannen als bij de vrouwen neemt de kritiek op de manier van werken aanvankelijk toe. Op het 28e jaar slaat dit om; bij de mannen wordt de kritiek heel geleidelijk minder, bij de vrouwen is het stijgend verloop van de trend duidelijker, maar minder regelmatig.

De band met het bedrijf (zie vraag 28: „Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf”) wordt bij de mannen gunstiger, naarmate de leeftijd vordert. Bij de vrouwen is het verloop zeer merkwaardig: in verschillende perioden is met een zekere regelmaat een duidelijke toe- en afname te zien van het aantal vrouwen, dat de voorkeur geeft aan het eigen bedrijf. De vrouwen vertonen

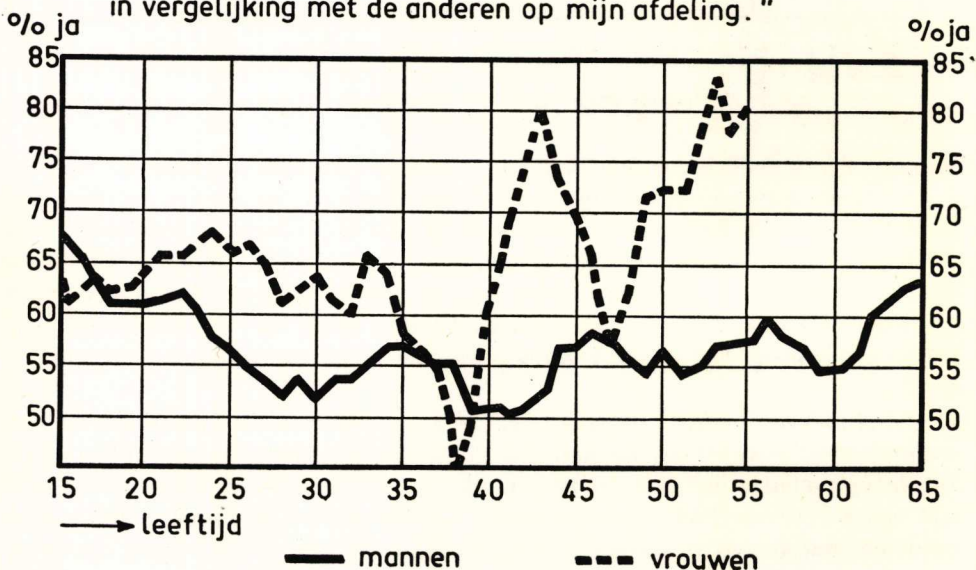


hier wel een geheel ander beeld dan de mannen, zoals trouwens ook bij sommige andere vragen reeds is gebleken.

Vraag 28: „Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf.“

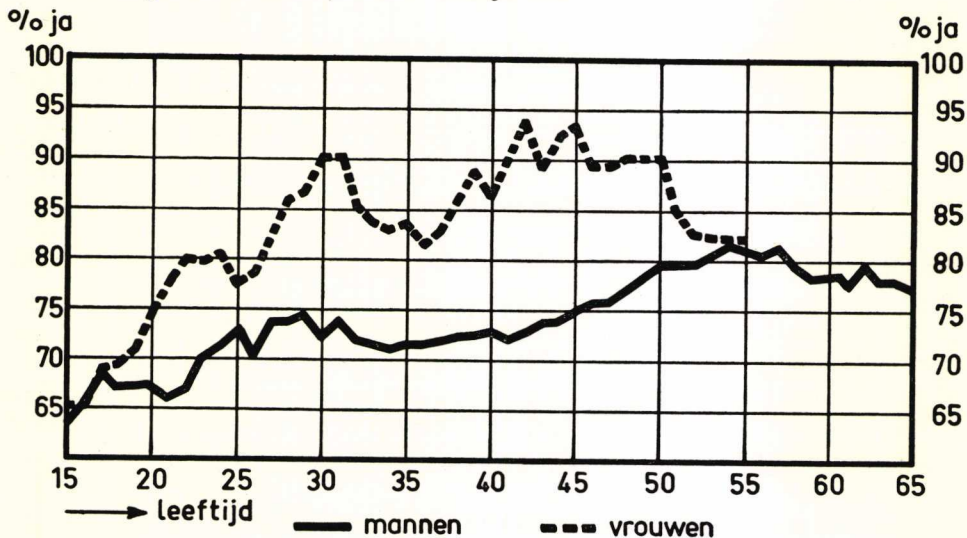


Vraag 5: „Ik vind dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met de anderen op mijn afdeling.“



Van de vragen, die betrekking hebben op het oordeel over lonen en tarieven wordt hier alleen de leeftijdsspreiding weergegeven van vraag 5 („Ik vind, dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met de anderen op mijn afdeling”), aangezien de vraag door alle werknemers is beantwoord in tegenstelling tot de tariefvragen, die niet in alle onderzochte bedrijven van toepassing waren. Bij de mannen wordt het oordeel over de rechtvaardigheid van de betaling tot op 29-jarige leeftijd ongunstiger; daarna blijft de beantwoording ongeveer op het percentage van 55 „ja” en 33% „neen” gehandhaafd. Bij de vrouwen houdt de ongunstige daling aan tot het 38e jaar. De scherpe stijging, die hierop volgt, is voor een deel te danken aan de vermindering van de kolom geen mening, waarvan de antwoorden praktisch geheel aan de „ja”-kolom ten goede zijn gekomen. De ongunstige beantwoording (kolom „neen”) is na het 44e jaar echter zeker niet minder belangrijk als in de periode vóór het 38e jaar.

Vraag 31: „Ik heb plezier in mijn werk.”



Afzonderlijke aandacht verdient het verloop van het plezier in het werk bij de verschillende leeftijden (vraag 31). Na het 21 jaar neemt het aantal mannen, dat plezier in het werk heeft, geleidelijk toe en bereikt midden 50 het maximum, dat voor de vraag als geheel verder gehandhaafd blijft. Het verschil tussen jeugdigen (14 t/m 20 jaar) en de mannen tussen 50 en 56 jaar is duidelijk significant ( $\chi^2 = 23.89$ ).

Bij de vrouwen is de stijgende tendens tot het 30e jaar meer spectaculair dan bij de mannen, maar statistisch gezien is de betekenis van de verschillen tussen de leeftijdsgroepen 14 t/m 20 (jeugdigen) en 25 t/m 30 of 31 t/m 35 niet groot ( $\chi^2 = 8.51$  en  $6.24$ ), hetgeen zijn oorzaak vindt in het sterk afnemend aantal vrouwen in de leeftijdsklassen na het 24 jaar.



Na een inzinking tot het 38e jaar neemt het percentage vrouwen met plezier in het werk opnieuw toe, bereikt het maximum omstreeks de jaren 40—45, waarna tenslotte tot het 55e jaar een geringe daling optreedt. De grootste verschillen met de uitkomsten van de mannen zijn aan te wijzen in de jaren 40 tot 50 en omstreeks het 30e jaar, waarbij nog valt op te merken, dat het aantal vrouwen met plezier in het werk op de jeugdige groepen na relatief steeds groter is dan het aantal mannen met plezier in het werk.

De grootste overeenstemming met het verloop van de kurven van het plezier in het werk is te vinden bij de vragen, die verband houden met bepaalde aspecten van het werk, n.l. vraag 10 (*graag ander werk*) en vraag 16 (*werk te eentonig*). Ook bij andere vragen is overeenstemming te constateren, hoewel in mindere mate, n.l. bij vraag 28 (*werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf*). Zeer groot ook is de overeenkomst met het verloop van de trend bij de vragen 13 en 24 (*prettig bedrijf* en *prettige afdeling*). Deze vragen echter zijn waarschijnlijk evenals het plezier in het werk te sterk afhankelijk van de invloeden van verschillende factoren, dan dat zij als een zelfstandige invloed zinvol met het plezier in het werk in verband te brengen zijn.

Nagegaan is nog bij welke vragen bepaalde karakteristieke tendensen identiek zijn met die van vraag 31 (plezier in het werk). Aangezien hier bij de mannen een sterke opwaartse tendens te zien is in de periode tot het 26e jaar, is onderzocht bij welke vragen eveneens een gunstige tendens te zien is. Dit blijkt het geval te zijn bij de vragen 10 (*graag ander werk*), 16 (*werk te eentonig*), vraag 7 (*baas controleert te veel*) in geringe mate en vraag 28 (*werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf*). Bij de overige vragen is deze tendens niet aanwijsbaar of tegengesteld.

Bij de vrouwelijke werknemers is er een sterke stijging te zien tot en met het 24e jaar. Hetzelfde verschijnsel doet zich voor bij de vragen 10 en 16 (*graag ander werk* en *eentonigheid van het werk*), 4 (*omgang van de baas met zijn mensen*), 5 (*rechtvaardigheid van de betaling*) en in geringe mate ook vraag 7 (*baas controleert te veel*). De overige vragen gedragen zich ongunstig (vraag 6, 8, 20, 24 en 28).

De hiervóór gegeven grafieken over de uitkomsten van de verschillende leeftijdsklassen zijn bedoeld om een indruk te geven van de tendensen, die hierbij bij een aantal vragen zichtbaar worden. Over het algemeen moest hierbij worden volstaan met een globale beschrijving van de per vraag gesignaleerde verschillen en tendensen. Het merendeel van de onderzochte vragen vertoont een eigen karakteristiek en het is dan ook weinig zinvol om over te gaan tot interpretatie van bepaalde in het oog lopende verschijnselen wanneer deze zich alleen bij een enkele vraag voordoen. Het zou een afzonderlijk onderzoek onder werknemers van verschillende leeftijden vergen om de oorzaak te vinden van de vermelde gunstige of ongunstige tendensen in de beantwoording. Hier moge worden volstaan met de konstatering, dat het alleen bij een zeer eenzijdige leeftijdsopbouw gewenst is, dat men bij bepaalde vragen een overeenkomstige leeftijdsgroep uit het ijkingsmateriaal als vergelijkingsmaatstaf aanhoudt.

Wel moge hier nog de aandacht gevestigd worden op de vragen 10 (*graag ander werk*) en 16 (*werk te eentonig*), waarvan de verdeling over de leeftijden en de richting van de voortschrijdende gemiddelden grote overeenkomst vertonen met die van vraag 31 (*plezier in het werk*). Aangezien deze grote samenhang ook tot uitdrukking komt bij korrelatie van deze vragen onderling, lijkt het erop dat het werk als zodanig een van de belangrijkste invloeden is op de mate van plezier in het werk. Bij beschouwing van het verloop van de uitkomsten over de leeftijden bij deze vragen is duidelijk waarneembaar, dat zowel bij mannen als bij de vrouwen de beleving van het dagelijks werk in deze aspecten het minst bevredigend is op jeugdige leeftijd. Naarmate men ouder wordt treedt een duidelijke verbetering in, waartoe buiten de hier vermelde vragen waarschijnlijk ook andere factoren hun bijdrage leveren. Later zal worden getracht de samenhang van de verschillende factoren met plezier in het werk nauwkeuriger af te bakenen; hiertoe is de gevonden overeenstemming bij de leeftijdsverdeling vooralsnog ontoereikend.

#### d. *De burgerlijke staat*

Bij de verdeling van de uitkomsten over de verschillende leeftijden is tevens een onderzoek ingesteld naar de oorzaak van de soms grote verschillen bij de uitkomsten van gehuwden en ongehuwden, zowel bij mannen als bij vrouwen. Als gevolg van de concentratie van gehuwden en ongehuwden in verschillende levensperioden kon vrij spoedig worden vastgesteld, dat de verschillen tussen gehuwden en ongehuwden meestal moeten worden toegeschreven aan de invloed van de leeftijd. Verschillen van enige betekenis tussen de uitkomsten van gehuwden en ongehuwden van gelijke leeftijd werden slechts zelden aangetroffen, zodat aan dit gezichtspunt voorlopig verder geen aandacht is besteed.

#### e. *Aantal dienstjaren*

Teneinde na te gaan of ook het aantal jaren, dat men in een bedrijf werkzaam is, van invloed is op de beantwoording van de vragen, is voor de handwerkers een onderverdeling gemaakt in de volgende klassen:

Mannen		Vrouwen	
aantal dienstjaren	aantal werknemers	aantal dienstjaren	aantal werknemers
t/m 1 jaar	1438	t/m 1 jaar	639
2 en 3 jaar	1023	2 en 3 jaar	442
4 t/m 9 jaar	2022	4 t/m 9 jaar	497
meer dan 9 jaar	1883	meer dan 9 jaar	84

Hoewel het niet geheel juist is om aan het aantal dienstjaren een zelfstandige invloed toe te kennen (de leeftijd spreekt hier ook een woordje mee) zal hier ter illustratie van de verschillen in beantwoording een aantal voorbeelden worden gegeven. Allereerst dan de vragen betreffende het *werk als zodanig*:



Vraag 3: „Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig”.

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	17	8	75	22	6	72
2 en 3 jaar	20	8	72	26	8	66
4 t/m 9 jaar	24	9	67	30	7	62
meer dan 9 jaar	28	10	62	26	7	67

Vraag 6: „Mijn werk is te vermoeiend”.

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	14	9	77	15	5	80
2 en 3 jaar	14	10	76	21	5	74
4 t/m 9 jaar	21	9	70	19	8	73
meer dan 9 jaar	21	10	69	21	12	67

Bij deze vragen is waar te nemen, dat de beantwoording ongunstiger wordt naarmate het aantal dienstjaren toeneemt. De vrouwen reageren bij deze vragen enigszins anders dan de mannen. Ook bij de leeftijden was dit bij vraag 6 (vermoeidheid) duidelijk te zien.

Een tegenovergestelde tendens doet zich voor bij de vragen 10 en 16. Hier treedt een verbetering op naarmate men langer in dienst is. Dit is in overeenstemming met de stijgende trends die ook bij leeftijdsverdeling bij deze vragen optraden.

Vraag 10: „Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben”.

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	28	9	63	18	4	78
2 en 3 jaar	25	9	66	18	5	77
4 t/m 9 jaar	21	8	71	10	4	86
meer dan 9 jaar	14	9	77	6	11	83

Vraag 16: „Ik vind mijn werk te eentonig”.

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	25	9	66	19	7	74
2 en 3 jaar	26	7	67	24	5	72
4 t/m 9 jaar	23	7	70	22	3	75
meer dan 9 jaar	15	9	76	13	5	82

Vraag 31: „Ik heb plezier in mijn werk” geeft minder belangrijke verschillen te zien. Het verloop van de beantwoording is bij de mannen ongeveer gelijk als bij vraag 16.

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	74	10	16	79	8	13
2 en 3 jaar	69	12	19	75	9	16
4 t/m 9 jaar	72	12	16	80	7	13
meer dan 9 jaar	77	10	13	80	8	12

Met deze voorbeelden is dus aangetoond, dat het aantal jaren, dat men in een bedrijf werkzaam is, zijn neerslag heeft op de wijze van beantwoording. In vele gevallen zal dit moeten worden toegeschreven aan de veranderingen in omstandigheden en verhoudingen, die zich met het toenemen van het aantal dienstjaren voltrekken en de mate, waarin hierbij de aanpassing van de werknemer aan de invloeden van zijn dagelijks werk heeft plaatsgehad. Dat ook het oordeel over punten, die waarschijnlijk verder van de direkte beleving van het dagelijks werk liggen, verandering ondergaat, moge blijken uit de volgende voorbeelden:

Vraag 15: „Dit bedrijf wordt goed geleid”.

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	66	24	10	72	20	8
2 en 3 jaar	57	28	15	68	23	9
4 t/m 9 jaar	51	30	19	65	20	15
meer dan 9 jaar	58	25	17	58	29	13

Tot en met negen dienstjaren neemt de kritiek op de wijze, waarop het bedrijf wordt geleid, toe. Daarna wordt het oordeel iets milder. Een nog duidelijker tendens is te vinden bij de vraag, die verband houdt met de instelling tegenover de produktiviteit in het bedrijf:

Vraag 29: „Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang”. De instel-

	Mannen			Vrouwen		
	ja	g.m.	neen	ja	g.m.	neen
t/m 1 jaar	65	27	8	50	35	15
2 en 3 jaar	68	25	7	47	33	20
4 t/m 9 jaar	71	21	8	55	32	13
meer dan 9 jaar	78	17	5	60	29	11



ling ten opzichte van produktiviteitsverhoging in het bedrijf wordt duidelijk positiever naarmate men langer in dienst is, terwijl ook het percentage „geen mening”-zeggers sterk afneemt. Bij de vrouwen zijn deze tendensen minder sterk. Blijkens het hogere percentage „geen mening”, waarvan de afname ook geringer is, is het voor deze groep moeilijker om over deze kwestie een oordeel te geven.

De omvang van de verschillen en tendenties zijn, zoals uit de gegeven voorbeelden blijkt, bij een aantal vragen van dien aard, dat in de toekomst een verder onderzoek in deze richting alleszins gewettigd lijkt. Evenzeer geldt dit voor de tendensen, die bij een verdere onderverdeling naar leeftijden te voorschijn kwamen. Vooral bij de vrouwen was hier een aantal grote verschillen statistisch niet significant, maar wel belangrijk als gegeven, omdat het gebrek aan significantie te wijten was aan het relatief kleine aantal werknemers in bepaalde jaarklassen. Indien dezelfde verhoudingen in de uitkomsten zouden worden aangetroffen bij een groter aantal werknemers, dan zouden de in dit onderzoek gevonden tendensen een grotere geldigheid krijgen. In dit verband zou het de moeite waard zijn de invloed van het aantal dienstjaren op de uitkomsten te isoleren van die van de leeftijd. Een poging daartoe kan eerst worden ondernomen bij een omvangrijker materiaal, dat — naar gehoopt wordt — in de toekomst beschikbaar zal komen.

#### f. *De bedrijfsgrootte*

Bij de indeling van de bedrijven in verschillende grootte-klassen bleek, dat binnen sommige klassen bepaalde bedrijfsklassen onevenredig sterk zijn vertegenwoordigd. Door deze storende invloeden kunnen de verschillen in de uitkomsten niet volledig aan de bedrijfsgrootte worden toegeschreven. Het meest geschikt waren nog de bedrijven met minder dan 100 werknemers, die zijn vergeleken met de uitkomsten van bedrijven met meer dan 300 werknemers.

Hoewel de percentageverschillen over het algemeen niet groot zijn, is wel duidelijk aantoonbaar, dat de werknemers in de kleinere bedrijven over het algemeen gunstiger hebben geantwoord. Het meest opvallend zijn de uitkomstenverschillen bij het oordeel over de *rechtvaardigheid van betaling en tarieven*, de *manier van werken in het bedrijf* en de waardering van de *eigen afdeling en de onderlinge verhoudingen*.

Ook bij beschouwing van de uitkomsten van de drie onderscheiden grootte-klassen is op te merken, dat de werknemers uit de kleinste bedrijven het gunstigst hebben geantwoord en dat de beantwoording relatief minder gunstig wordt naarmate de bedrijven groter worden. Aangezien echter geen scherp vergelijkbare groepen van homogene samenstelling konden worden gebruikt, moet de waarde van de hier gesignaleerde tendensen vooralsnog niet te hoog worden aangeslagen.

### 3. DE PRAKTISCHE BRUIKBAARHEID VAN DE ENQUETEVRAGEN

Tijdens de proefperiode werd reeds door middel van een groot aantal interviews

gepeild of de tekst van de vragen voor iedereen duidelijk was en welke associaties deze te voorschijn riepen. Naar aanleiding van deze interviews werd de tekst van een aantal vragen gewijzigd en opnieuw getoetst. Gedurende de ijkingsperiode werd zoveel mogelijk geregistreerd bij welke vragen het meest frekwent om opheldering werd gevraagd. Bij verreweg de meeste vragen gebeurde dit sporadisch. Bij enkele vragen was echter van tijd tot tijd toelichting noodzakelijk, waarbij werd gekonstateerd, dat men na de verstrekte opheldering veelal „geen mening” invulde, omdat men te weinig inzicht had om over het gevraagde een oordeel te kunnen geven. De uitkomsten in de kolom „geen mening” geven derhalve een direkte aanwijzing omtrent de moeilijkheid van de inhoud van de vragen. De volgende vragen waren blijkens de frekwenties van de gevraagde toelichting en de hoge percentages „geen mening” moeilijker te beantwoorden:

Vraag:	% geen mening
9. Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom die nodig zijn.	25
11. Er zou in dit bedrijf beter en goedkoper gewerkt kunnen worden.	47
15. Dit bedrijf wordt goed geleid.	24
18. Mijn baas is een goed vakman.	27
20. Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd.	25
23. In onze afdeling krijgen we nogal eens opdrachten, die niet met elkaar kloppen.	21
26. De samenwerking tussen de afdelingen kon beter zijn.	26
28. Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf.	29
29. Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang.	24
34. De tarieven worden in dit bedrijf op een rechtvaardige manier vastgesteld.	38
35. Bij hoge verdiensten wordt het tarief gesneden (verlaagd).	39

Bij de overige vragen werden bij het invullen en het interpreteren van de antwoorden geen noemenswaardige moeilijkheden ondervonden.

Bij de vragen 9, 11, 20 en 23 werd het meest om opheldering gevraagd. Het was dan duidelijk, dat men met deze vragen niet goed raad wist en het gevraagde niet bewust wist in te passen in de beleving van de eigen situatie. Ook wanneer de bedoeling van de vraag werd uiteengezet of — zoals bij de overige hier genoemde vragen — ook zonder uitleg wel duidelijk was, nam men dan zijn toevlucht tot de kolom „geen mening”.

De voornaamste redenen voor het gebruik van deze kolom zijn:

- geen oordeel
- geen begrip
- 100% „ja” of „neen” niet mogelijk
- vraag niet van toepassing.

Hoewel deze kolom voor de interpretatie en een fijnere statistische bewerking van de uitkomsten een struikelblok betekent, is deze om bovengenoemde rede-



nen als „nooduitgang” onontbeerlijk. Ook psychologisch gezien is het noodzakelijk een uitweg te creëren in die gevallen, waarin de deelnemers aan de enquête geen kans zien om hun oordeel zonder „gewetensbezwaren” in een zwart-witschema te wringen, waarop in de mondelinge toelichting steeds uitdrukkelijk werd aangedrongen. In dergelijke gevallen kan men de antwoorden in deze kolom niet meer als neutraal beschouwen, wat in feite ook het geval is bij de vragen, die zo duidelijk zijn, dat men in het algemeen in staat mag worden geacht een oordeel te hebben. Bij deze vragen kan een opvallend hoog percentage „geen mening” in een lichte graad als ongunstig worden geïnterpreteerd. Voor het praktisch gebruik van het enquêteformulier behoeft de moeilijke interpreterbaarheid van deze kolom geen rol van betekenis te spelen, zolang men de uitkomsten gebruikt binnen de doelstellingen van de enquête. Men verkrijgt dan reeds genoeg aanwijzingen uit de percentages van de „ja”- en „neen”-kolommen, waarmee op de aangegeven wijze bevredigende resultaten worden verkregen. Wat de interpretatie van de hiervóór genoemde vragen echter gecompliceerder maakt, is de omstandigheid, dat een aantal van deze vragen betrekking heeft op de organisatie en efficiency en de manier van werken in het algemeen. Het is moeilijk om uit de bij deze vragen gegeven antwoorden op te maken of deze vanuit een emotionele of een zakelijk objectieve instelling worden gegeven. Een negatief antwoord kan hier de betekenis hebben van een slecht moreel maar evenzeer van een opbouwende kritische beoordeling. Voor het juist interpreteren van deze uitkomsten dient men derhalve ter plaatse goed geïnformeerd te zijn.

#### *De onderlinge samenhang tussen de vragen*

Teneinde de berekening van de samenhang tussen de vragen te vergemakkelijken werd uit het totale antwoordmateriaal een *steekproef* genomen van 1000 *werknemers*. Deze steekproef werd op zeer nauwkeurige wijze verricht, zodat een volledige mate van representativiteit kon worden bereikt. De berekening werd uitgevoerd door toepassing van de chi-kwadraat methode. Vooraf moest daarbij een keuze worden gemaakt tussen verschillende mogelijkheden. De eenvoudigste werkwijze komt neer op de berekening van chi-kwadraten ( $\chi^2$ ) over de „ja”- en „neen”-antwoorden van de vragen met verwaarlozing van de kolom „geen mening”. Men heeft dan slechts te maken met een eenvoudige viervelden-verdeling, waarbij de berekening van chi-kwadraten weinig tijdrovend is, met het voordeel van een gemakkelijker interpreterbaarheid van de gevonden  $X^2$ -waarden. Desondanks is de keuze gevallen op een berekeningswijze met inbegrip van de kolom „geen mening”. Hierbij was de overweging, dat het statistisch gezien niet verantwoord zou zijn de „geen mening”-zeggers te elimineren, daar het beeld van de samenhang daardoor een vertekening zou ondergaan, die — gezien de bij sommige vragen zelfstandige, alhoewel vaak naar inhoud heterogene betekenis van deze kolom — moeilijk controleerbaar zou zijn. Een nadelige konsekwentie van de berekening met inbegrip van deze kolom was echter, dat de relatieve bijdrage van deze kolom aan de  $\chi^2$ -uitkom-

sten niet overal even groot is, zodat onderlinge vergelijking van deze uitkomsten moeilijker werd en alleen bij *tamelijk grote verschillen* konklusies verantwoord konden zijn. Daar tegenover stond evenwel het voordeel, dat alle berekening betrekking konden hebben op de antwoorden van 1000 werknemers, waardoor de  $\chi^2$ -uitkomsten (onder het zoëven gemaakte voorbehoud) onderling globaal konden worden vergeleken zonder dat het nodig was deze eerst tot T-waarden te herleiden.

Na berekening van een groot aantal chi-kwadrateen kon worden gekonstateerd, dat verreweg de meeste uitkomsten significant zijn, d.w.z. dat bij confrontatie van de uitkomsten van twee vragen het aantal werknemers, dat bij elk van de mogelijkheden „ja”, „geen mening” en „neen” bij beide vragen in dezelfde richting antwoordt, groter is dan de toevalsverwachting ( $P < 0.01$ ). De betekenis van deze samenhang is echter niet zonder meer af te leiden uit de gevonden  $\chi^2$ -waarden, omdat deze nog geen aanduiding behoeven te zijn van een oorzakelijk verband. In de toekomst zal over de betekenis van de gevonden samenhangen door verdere analytische bewerkingen wellicht meer worden medegedeeld. Voorlopig moge worden volstaan met vermelding van de meest opvallende samenhangen.

Bij alle vragenkombinaties is nagegaan in hoeverre de vragen binnen dezelfde combinatie onderling samenhangen. Ter illustratie van de hoge  $\chi^2$ -uitkomsten, die bij deze berekening werden gevonden, zullen deze van enige vragenkombinaties hieronder worden weergegeven.

#### A. *Het werk als zodanig*

Vraag:	3	6	10	16	22
3	—	477.14	72.06	151.31	230.93
6	477.14	—	103.30	229.73	294.58
10	72.06	103.30	—	250.80	38.05
16	151.31	229.73	250.80	—	82.15
22	230.93	294.58	38.05	82.15	—

De samenhang tussen de vragen uit deze combinatie is blijkens de uitkomsten zeer duidelijk; praktisch alle  $\chi^2$ -en leveren bijzonder grote significanties op. Vooral de samenhang tussen de vragen 3 en 6 (*werk maakt gejaagd en zenuwachtig* en *werk is te vermoeiend*) is opvallend, hoewel ook zeer voor de hand liggend.

#### B. *De direkte leiding*

Vraag:	4	7	18	25	27
4	—	72.88	292.75	44.17	124.71
7	72.88	—	31.90	23.88	70.16
18	292.75	31.90	—	53.93	91.58
25	44.17	23.88	53.93	—	86.15
27	124.71	70.16	91.58	86.15	—



De gevonden samenhangen zijn bij deze combinatie minder duidelijk dan bij de vorige combinatie. Waarschijnlijk is dit het gevolg van de meer heterogene samenstelling van de vragen binnen deze combinatie.

C. *Beoordeling eigen afdeling en onderlinge verhoudingen*

F. *Band met het bedrijf*

Vraag	8	17	24
8	—	188.19	218.44
17	188.19	—	149.94
24	218.44	149.94	—

Vraag	13	19	28
13	—	182.84	206.42
19	182.84	—	201.13
28	206.42	201.13	—

Tot zover deze voorbeelden. Ook bij de overige vragencombinaties vindt men dergelijke hoge  $\chi^2$ -uitkomsten. Alleen bij de vragencombinaties betreffende enkele algemene arbeidsomstandigheden werd weinig samenhang aangetroffen. Bij het berekenen van een groot aantal  $\chi^2$ -en van vragen uit *verschillende vragencombinaties* waren de uitkomsten meestal eveneens significant, maar over het algemeen in mindere mate dan bij vragen uit dezelfde combinatie. Het is derhalve aannemelijk dat praktisch alle vragen tezamen via één of meer „general factors” een structuur van samenhang vormen, waarbinnen de gekozen vragencombinaties belangrijke „clusters” zijn, die een redelijke mate van onafhankelijkheid ten opzichte van elkaar vertonen. Zij zijn daarom bruikbaar voor een nadere afbakening van de verschillende aspecten van het „moreel” mits men daarbij goed voor ogen houdt, dat deze aspecten elkaar onderling in zekere mate wederkerig kunnen beïnvloeden.

Zeer interessant zijn de  $\chi^2$ -uitkomsten, die gevonden zijn bij de korrelatie van het *plezier in het werk* (vraag 31) met alle overige enquêtevragen. In de eerste plaats zal aandacht worden besteed aan de vragen, waarbij de samenhang met plezier in het werk het meest duidelijk tot uiting kwam:

Vraag:	$\chi^2$ :
13. Dit is een prettig bedrijf om in te werken.	304.29
24. Ik werk op een prettige afdeling.	265.86
16. Mijn werk is te eentonig.	255.85
6. Mijn werk is te vermoeiend.	186.43
10. Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben.	163.45
19. Thuis vinden ze, dat ik goed werk heb.	173.63
2. De plaats, waar ik sta/zit te werken, bevalt me wel.	159.36
22. Ik voel me aan het einde van de werkdag meestal nog voldoende „fit”.	135.50
3. Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig.	111.35
28. Ik werk liever in dit bedrijf dan in ander bedrijf.	104.52

De grootste samenhang is dus te vinden bij de vragen 13 en 24. Deze vragen vertonen ook onderling een grote mate van samenhang ( $\chi^2 = 314.47$ ), zodat men mag konkluderen, dat *het plezier in het werk sterk gekoppeld is aan*

de afdeling en het bedrijf, waarin men werkzaam is. De vragen 13, 24 en 31 zijn derhalve te beschouwen als de belangrijkste indicatoren van het moreel. In een voorlopige analyse bleek echter, dat deze drie vragen niet met dezelfde gezichtspunten hun sterkste samenhang vertoonden. Bij vraag 13 (prettig bedrijf) is dit de *band met het bedrijf*, bij vraag 24 (prettige afdeling) de *onderlinge verhoudingen* en daarna het *werk als zodanig* en bij vraag 31 (plezier in het werk) in de eerste plaats het *werk als zodanig* en vervolgens de *band met het bedrijf*. Met name de vragen 8 en 17 (onderlinge verhoudingen) houden met de waardering van de afdeling duidelijker verband ( $\chi^2$  respectievelijk: 218.44 en 149.94) dan met de waardering voor het bedrijf ( $\chi^2$  respectievelijk: 95.05 en 121.77). De vragen 19 en 28 (band met het bedrijf) daarentegen zijn nauwer geassocieerd met het bedrijf (vraag 13) ( $\chi^2$  respectievelijk: 182.14 en 206.42) dan met de afdeling (vraag 24) ( $\chi^2$  respectievelijk: 60.24 en 109.56). De vragen 13, 24 en 31 zijn dus te beschouwen als centrale vragen, die elk voor zich met verschillende intensiteit een samenhang vertonen met dezelfde belangrijke vragencombinaties.

Zeer duidelijk zijn de verbanden tussen *plezier in het werk* en de vragen betreffende het *werk als zodanig*. Het meest op de voorgrond tredende aspect hierbij is de *eentonigheid van het werk* (vraag 16). De grote mate van samenhang met deze vragen houdt een bevestiging in van de indruk, die reeds werd verkregen op grond van de interviewresultaten bij het verifiëren van de tekstformulering. Dat het werk als zodanig ook een grote rol speelt bij de waardering van de afdeling en het bedrijf moge blijken uit onderstaande  $\chi^2$ -uitkomsten van de desbetreffende vragen.

Vraag	13 (prettig bedrijf)	24 (prettige afdeling)	31 (plezier in het werk)
6 (werk te vermoeiend) .....	106.65	110.01	186.43
10 (graag ander werk) .....	80.82	146.75	163.45
16 (werk te eentonig) .....	97.35	107.35	255.85

Ook de vragen, die een indicatie zijn van het *oordeel thuis* (vraag 19) en de *band met het bedrijf* (vraag 28) vertonen een grote mate van samenhang met het plezier in het werk. Gezien echter de structuur van samenhang die deze aspecten met andere vragen vertonen, is het aannemelijk, dat de gevonden samenhang van de werkvragen met het plezier in het werk belangrijker is en dat de samenhang van het oordeel thuis en de band met het bedrijf met plezier in het werk een meer afgeleide betekenis heeft.

Belangrijk ook — hoewel in mindere mate — korreleren de vragen, die verband houden met de *direkte werkomgeving*:

Vraag:	$\chi^2$ :
2. De plaats, waar ik sta/zit te werken, bevalt me wel.	159.36
30. Op onze afdeling is het rommelig.	87.30



De samenhang van de *onderlinge verhoudingen* met plezier in het werk is eveneens evident:

Vraag:	$\chi^2$ :
8. Op onze afdeling kunnen we goed met elkaar opschieten.	71.10
17. Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en strubbelingen.	66.71

De samenhang met de vragen over de *direkte leiding* bleek wel significant te zijn, maar in veel geringere mate dan op grond van vroegere onderzoeken werd verwacht:

Vraag:	$\chi^2$ :
4. Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten.	46.47
7. Mijn baas controleert ons te veel.	45.44 *)
18. Mijn baas is een goed vakman.	41.31 *)
25. Mijn baas laat me geregeld weten hoe hij over mijn werk denkt.	45.81 *)
27. Mijn baas heeft voldoende tijd voor ons.	48.08 *)

\*) Behalve bij vraag 4 komt nog een groot aandeel van deze chi-kwadraten voor rekening van de overeenstemming in de kolom „geen mening”, wat de feitelijke samenhang van de bazenvragen met plezier in het werk nog dubieuzer maakt.

De  $X^2$ -uitkomsten van plezier in het werk met de overige vragen zijn als volgt:

Vraag:	$\chi^2$ :
1. De indeling van de werk- en schafttijden is hier goed geregeld.	28.54
5. Ik vind, dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met de anderen op mijn afdeling.	18.25
9. Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom die nodig zijn.	25.78
11. Er zou in dit bedrijf beter en goedkoper gewerkt kunnen worden.	3.73
12. Ik moet in mijn werk vaak wachten zonder dat ik daar iets aan kan doen.	35.92
14. Ik ben wel eens bang, dat ik zonder werk zal komen.	18.96
15. Dit bedrijf wordt goed geleid.	77.56
20. Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd.	56.53
21. De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden.	50.20
23. In onze afdeling krijgen we nogal eens opdrachten die niet met elkaar kloppen.	34.26
26. De samenwerking tussen de afdelingen kon beter zijn.	17.65
29. Beter en goedkoper werken in dit bedrijf is in ons belang.	34.24
34. De tarieven worden in dit bedrijf op een rechtvaardige manier vastgesteld.	40.99
35. Bij hoge verdiensten wordt het tarief gesneden.	10.04

De vragen, die verband houden met de algemene leiding en de organisatie en efficiency, vertonen nog een redelijk significante samenhang met plezier in

het werk. Alleen vraag 11 (beter en goedkoper werken in het bedrijf) vormt hier een uitzondering ( $\chi^2 = 3.73$ ).

Op het gezichtspunt: plezier in het werk is hier uitvoeriger ingegaan omdat als hypotese werd aangenomen, dat het hier gaat om een algemene resultante van allerlei factoren, die als een centrale indikator van het moreel kan worden gehanteerd. Het is echter niet onmogelijk dat, hoewel de resultaten van deze eerste analyse inderdaad in deze richting wijzen, men bij het invullen van vraag 31 als gevolg van de tekstformulering in de eerste plaats heeft gedacht aan het werk als zodanig. Het is daarom misschien niet geheel toevallig, dat in alle vragen met de hoogste korrelaties met plezier in het werk het woord „werk” voorkomt. Het is derhalve veiliger voor het „moreel” de vraag over het plezier in het werk te bezien in combinatie met de vragen 24 (prettige afdeling) en 13 (prettig bedrijf), aangezien de belangrijkste aspecten van het moreel inderdaad in deze vragen samenvloeien.

#### *De extra vragen en aanvullende commentaren*

De meeste bedrijven hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot het stellen van extra vragen. Deze werden meestal in overleg met de onderzoeker door de directie opgesteld. De speciale vragen hielden verband met een groot aantal punten, die niet of slechts tendele werden gedekt door de standaardvragen, ten aanzien waarvan men het oordeel van de werknemers wilde peilen. In deze vragen werd o.m. een oordeel gevraagd over de volgende punten:

- selectie en introductie van nieuwe werknemers
- voorlichting over het werk en het bedrijf
- kommunikatie en overleg, promotieregeling
- merit-rating, beloning ideeën, overplaatsing
- voorkeur voor vaste band of ploeg, bevoordeling van bepaalde groepen, rivaliteit tussen groepen
- behandeling van klachten, tevredenheid over sociale afdeling
- peiling behoefte aan sociaal werk(st)er
- veiligheid, hygiëne en sanitaire inrichtingen
- aversie tegen het werk als zodanig, tegen het bedrijf
- ploegenarbeid, nachtwerk, zondagsarbeid
- technische kwesties, kwaliteit van het produkt
- kantine, radio, ontspanning, personeelsvereniging
- naam van het bedrijf, overplaatsing van het bedrijf.

Vaak werden dergelijke vragen gesteld omdat men vooral wilde peilen hoe de werknemers zouden reageren op plannen en maatregelen, die door de bedrijfsleiding reeds waren voorbereid. Wanneer de reacties gunstig waren, vormden de uitkomsten een welkom middel om de beoogde stappen bij de werknemers te introduceren.

Ook de door de werknemers geuite *commentaren* aan de achterzijde van het antwoordblad aksentueerden in vele gevallen duidelijk de kwesties, die de



invullers het meest bezig hielden. Dankzij de vele aanwijzingen, die op deze wijze beschikbaar kwamen werd het uit het antwoordmateriaal reeds verkregen beeld vollediger en konden allerlei maatregelen zonder verder voorafgaand onderzoek worden voorbereid. De opmerkingen en aanvullingen omvatten alle mogelijke gegevens omtrent de verhoudingen en omstandigheden, waarin men werkt tot zelfs de meest persoonlijke onthullingen toe. Men krijgt de indruk, dat de werknemers van deze gelegenheid zonder terughoudendheid gebruik gemaakt hebben. Hoewel de kritische toon overheerst, kan men niet zeggen, dat de toon van de commentaren overwegend negatief is. Meestal wordt gewezen op bepaalde tekortkomingen, waarbij men soms waardevolle suggesties geeft omtrent de wijze, waarop verbeteringen kunnen worden aangebracht. Daarnaast worden toelichtingen gegeven ter motivering van de gegeven antwoorden. Naast klachten treft men ook uitingen van waardering aan. Al met al beschouwen de werknemers de enquête als een open brief aan de direktie en maakt men van de geboden gelegenheid gebruik om allerlei wensen, klachten, grieven en suggesties naar voren te brengen. Een aantal opmerkingen waren geschikt om op korte termijn kleine verbeteringen in te voeren, zodat men in eerste instantie al iets van de gewekte verwachtingen kon honoreren. Andere kwesties konden daarna op langere termijn worden behandeld, waarbij de onderzoeker de samengevatte commentaren eveneens naast de uitkomsten als aanknopingspunt kon hanteren.

## SLOTBESCHOUWING

---

Bij het overzien van de resultaten van het onderzoek kan worden vastgesteld, dat de opzet tot het creëren van een snel en bruikbaar instrument van sociaal-psychologisch onderzoek binnen de aangegeven doelstellingen volledig geslaagd mag heten. De vele hoopgevende ervaringen, die te dien aanzien reeds in de proefperiode werden opgedaan, manifesteerden zich ook gedurende het ijkingsstadium van het enquêteformulier. In de voorafgaande hoofdstukken is uitvoerig ingegaan op de ervaringen en mogelijkheden van de enquête. Hierbij werd het aksent gelegd op de praktische aspecten daarvan teneinde aan belanghebbenden een zo volledig mogelijke informatie te verschaffen. Daarnaast zijn in dit rapport de belangrijkste enquête-uitkomsten opgenomen. Bij de bespreking van deze uitkomsten werden bewust de meest essentiële gezichtspunten behandeld. Een verdere onderverdeling van de uitkomsten en andere statistische bewerkingen — hoe belangwekkend overigens — moesten om praktische redenen onbesproken blijven. Deze gegevens en de uitkomsten van toekomstige analyses kunnen al naar behoefte beschikbaar worden gesteld.

De ervaringen in dit onderzoek geven aanleiding tot de volgende slotkonklusies:

1. De enquête is een uitstekend middel bebleken voor het peilen van het algemene „klimaat” in een organisatie. De gedifferentieerde standaarduitkomsten bieden ruime mogelijkheden voor een vrij scherpe positiebepaling en onderlinge vergelijking van de onderzochte groepen, waarbij „slechte” groepen of afdelingen kunnen worden gelokaliseerd. Daarbij worden tevens duidelijke aanwijzingen verkregen omtrent de aard van problemen en spanningen in de menselijke verhoudingen en organisatie.
2. Dank zij de vele ervaringen, opgedaan bij de introductie en organisatorische voorbereiding van de enquête, kon ook ten aanzien van de hierbij te volgen procedure een grote mate van standaardisatie en efficiency worden bereikt. Bij adequate toepassing van de aanbevolen procedure vergt de enquête opmerkelijk weinig tijd en kosten.
3. De tekst van de enquête-vragen kan na de aangebrachte wijzigingen duidelijk worden geacht. Bij een beperkt aantal vragen moet echter rekening



worden gehouden met het onvermogen van betrekkelijk grote groepen van werknemers om over het gevraagde een oordeel te geven, waardoor bij deze vragen blijkens de uitkomsten ongeveer een kwart van de deelnemers aan een zinvolle vergelijking wordt onttrokken.

De strekking van de meeste vragen werd over het algemeen op de juiste wijze opgevat; bij sommige vragen moet een bredere interpretatie-marge worden aangehouden. Voor een globale interpretatie van de uitkomsten is het gebruik van vragenkombinaties aanbevolen. Gezien de doelstellingen van deze enquête kan de tekst en inhoud van de vragenlijst bevredigend worden geacht en bestaat er geen aanleiding tot het aanbrengen van verdere wijzigingen.

4. De verkregen uitkomsten vormen een betrouwbare en representatieve achtergrond. Naast de verheugende overeenstemming van de verhoudingen in de steekproef met die in het bedrijfsleven kwamen ook uit het antwoordmateriaal zelf duidelijke aanwijzingen naar voren. Reeds nadat enkele duizenden werknemers waren geënquêteerd kwamen in de standaard-percentages van het totale enquêtemateriaal praktisch geen veranderingen meer voor, zodat de ijking van de vragen bij dit aantal eigenlijk al was voltooid.

De gevoeligheid van het instrument wordt o.a. bewezen door de vaak zeer grote indikatieve verschillen, die de uitkomsten van deze afdelingen binnen een bedrijf te zien geven. Door het beschikbaar komen van een omvangrijker antwoordmateriaal was het mogelijk ook voor de naar verschillende criteria onderverdeelde groepen van werknemers standaarduitkomsten te verschaffen, zodat naast een algemene positiebepaling met behulp van de profielbladen verdere confrontatie met meer homogene groepen mogelijk is. Met nadruk is herhaaldelijk gewezen op de methodische en statistische beperkingen, die zich kunnen voordoen, wanneer het enquêteformulier wordt gebruikt voor het registreren en meten van fijnere nuanceringen. Hoewel te dien aanzien incidenteel frappante resultaten werden bereikt moet niettemin worden aanbevolen de enquête te gebruiken binnen de aangegeven doelstellingen.

5. Met voldoening kan worden gekonstateerd, dat alom is gebleken, dat bij de werknemers een grote behoefte en bereidheid bestaat aan een enquête mede te werken en de gestelde vragen serieus te beantwoorden. Hiermee is de zo graag gehanteerde stelling, als zou de Nederlandse werknemer in tegenstelling tot zijn Amerikaanse kollega moeilijk toegankelijk zijn voor deze methode van onderzoek, in zijn algemeenheid onhoudbaar gebleken. Wanneer men overtuigd is van een vertrouwelijke behandeling van de gegevens, verleent men gaarne zijn medewerking, ook wanneer geen onmiddellijke resultaten in het uitzicht worden gesteld. Steeds werd daarbij door de onderzoekers op alle niveaus het verlangen beluisterd in kennis te worden gesteld van de uitkomsten en de verdere plannen. Aangezien een enquête niet mag worden gezien als een privé-aangelegenheid van de hogere bedrijfs-

leiding moet met klem worden aanbevolen op zijn minst een globale terugrapportering te verrichten, waarin alle werknemers worden betrokken.

In het licht van de bevindingen in dit onderzoek moge worden gesteld, dat deze onderzoeksmethode zijn bestaansrecht in de praktijk op overtuigende wijze heeft bewezen. Duizenden Nederlandse werknemers hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt zich uit te spreken over hun situatie in het dagelijks werk en het ziet er — gezien de vele toezeggingen van bedrijven — naar uit, dat nog vele duizenden hun voorbeeld zullen volgen. Zij nemen aan de enquête deel in het vertrouwen hiermede een bijdrage te leveren tot het bereiken van een betere organisatie en werkgemeenschap. Dit legt aan bedrijfsleiding en onderzoekers beide de verantwoordelijkheid op het ontwikkelde instrument op de juiste wijze aan te wenden. In dit verband moge worden opgemerkt, dat de mogelijkheden van de enquête alleen dan ten volle kunnen worden gerealiseerd, indien dit middel wordt gehanteerd door een adviseur, die een verantwoorde aanpak van deze materie beheerst. Op deze wijze zal de enquête een belangrijke stimulans kunnen zijn tot een meer participerende instelling bij alle bedrijfsgenoten in het streven naar verbetering van de tekortkomingen in de organisatie en menselijke verhoudingen.



*Toelichting bij de bijlagen:*

In het enquête-formulier is een willekeurig voorbeeld bijgevoegd van een inlegblad met extra vragen, die in een van de onderzochte bedrijven op verzoek van de bedrijfsleiding en de kern werden gesteld.

*Toelichting inzake de aantallen werknemers in de bijlagen:*

Met uitzondering van de uitkomsten van de bedrijfsklassen (I) hebben alle hierna volgende uitkomsten betrekking op het antwoordmateriaal, dat bij de afsluiting van het onderzoek op 30 september 1956 voor statistische bewerking beschikbaar was, t.w. de antwoorden van 9885 werknemers. In sommige gevallen echter is het totaal aantal werknemers in enkele tabellen niet gelijk aan 9885 en wel om de volgende redenen:

$\pi^A$ : Door een aantal werknemers werd verzuimd opgave te verstrekken van het geslacht, waartoe zij behoren.

$\pi^B$ : Gegevens omtrent de burgerlijke staat werden eerst na het 3e bedrijf gevraagd.

$\pi^C$ : Zie  $\pi^A$ .

In een aantal tabellen, diagrammen en grafieken in het rapport zijn de daarbij betrekking hebbende aantallen werknemers niet weergegeven, daar deze gemakkelijk in de bijlagen zijn terug te vinden.

Voor het berekenen van de statistische significantie van een aantal verschillen en korrelaties werd gebruik gemaakt van de chi-kwadraat toets ( $\chi^2$ ). De kritieke waarde van  $\chi^2$  bedraagt bij een onbetrouwbaarheidsdrempel van 0,01 en twee vrijheidsgraden: 9,21.

*zie andere v-p's  
p. 10*

Hebt U aanvullingen op bepaalde vragen?

Op de achterkant  
van deze bladzijde is hiervoor  
ruimte opengelaten

ALGEMENE GEGEVENS

1. Bent U:  gehuwd  ongehuwd

Bent U een:  man  vrouw

2. Hoe oud bent U? ..... jaar

3. Hoe lang werkt U al in dit bedrijf?  
.....

4. Op welke afdeling werkt U?

Op afdeling .....

2.

Ja  Geen  Neen   
mening

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

1.

Ja  Geen  Neen   
mening

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen

Ja  G. m.  Neen



## AANVULLINGEN

---

Bij vraag:

1. De indeling van de werk- en schafttijden is hier goed geregeld . . . . .
2. De plaats, waar ik sta/zit te werken, bevalt me wel . . . . .
3. Mijn werk maakt me gejaagd en zenuwachtig . . . . .
4. Mijn baas kan goed met zijn mensen opschieten . . . . .
5. Ik vind, dat ik rechtvaardig betaald word in vergelijking met de anderen op mijn afdeling . . . . .
6. Mijn werk is te vermoeiend . . . . .
7. Mijn baas controleert ons te veel . . . . .
8. Op onze afdeling kunnen we goed met elkaar opschieten . . . . .
9. Bij veranderingen in mijn werk wordt me te weinig gezegd waarom die nodig zijn . .
10. Ik zou hier in het bedrijf graag ander werk willen hebben . . . . .
11. Er zou in dit bedrijf beter en goedkoper gewerkt kunnen worden . . . . .
12. Ik moet in mijn werk vaak wachten zonder dat ik daar iets aan kan doen . . . . .
13. Dit is een prettig bedrijf om in te werken . . . . .
14. Ik ben wel eens bang dat ik zonder werk zal komen . . . . .
15. Dit bedrijf wordt goed geleid . . . . .
16. Ik vind mijn werk te eentonig . . . . .



17. Er zijn op mijn afdeling veel onderlinge wrijvingen en strubelingen . . . . .
18. Mijn baas is een goed vakman . . . . .
19. Thuis vinden ze dat ik goed werk heb . . . . .
20. Aan de manier van werken op onze afdeling zou wel wat kunnen worden verbeterd . . . . .
21. De machines en gereedschappen worden hier goed onderhouden
22. Ik voel me aan het einde van de werkdag meestal nog voldoende „fit” . . . . .
23. In onze afdeling krijgen we nogal eens opdrachten, die niet met elkaar kloppen . . . . .
24. Ik werk op een prettige afdeling . . . . .
25. Mijn baas laat me geregeld weten hoe hij over mijn werk denkt
26. De samenwerking tussen de afdelingen kon beter zijn . . .
27. De baas heeft voldoende tijd voor ons . . . . .
28. Ik werk liever in dit bedrijf dan in een ander bedrijf . . . .
29. Beter en zuiniger werken in dit bedrijf is in ons belang . . .
30. Op onze afdeling is het rommelig . . . . .
31. Ik heb plezier in mijn werk . . . . .
32. Ik vind deze vragenlijst een goed middel om de directie te laten weten hoe de werknemers over het bedrijf denken . . .





A. HET WERK ALS ZODANIG

Vraag:	3	6	10	16	22	aantal werk- nemers
	gejaagd	te ver- moeiend	graag ander werk	werk te eentonig	na werk- dag fit	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle werknemers:	22 8 70	16 8 76	19 7 74	21 7 72	58 10 32	10975
Metaalindustrie	17 10 73	14 9 77	23 7 70	22 8 70	62 11 27	1416
Elektro-techn. industrie	16 6 78	10 6 84	26 7 67	21 5 74	67 7 26	1747
Textielindustrie	28 7 65	24 8 68	16 7 77	20 7 73	50 10 40	3409
Chemische industrie	20 9 72	14 8 78	18 11 71	18 7 75	65 13 22	909
Reiniging (wasseriesen)	28 9 63	22 7 71	23 6 71	21 7 72	46 8 46	310
Steen/aardewerk	19 10 71	19 14 67	14 7 79	18 8 74	45 20 35	469
Papier/kartonnage	25 4 71	16 5 79	17 4 79	23 6 71	63 7 30	304
Voedings-/genotm.	20 7 73	15 7 78	13 6 81	20 7 73	62 8 30	1476
Grafische industrie	10 11 79	10 6 84	24 8 68	22 8 70	71 10 19	171
Houtverw. industrie	22 7 71	13 7 80	21 7 72	17 6 77	63 15 22	241
Kleding (konfektie)	24 10 66	11 8 81	23 6 71	27 6 67	57 8 35	520
<b>II A: SEXE</b>						
MANNEN	22 8 70	17 8 75	21 8 71	20 7 73	59 10 30	7587
VROUWEN	23 6 71	16 6 78	15 4 81	19 6 75	55 8 36	2178
<b>II B: BURGERLIJKE STAAT</b>						
<b>MANNEN</b>						
Gehuwd	22 8 70	19 8 73	16 8 76	16 7 77	59 10 31	4185
Ongehuwd	17 7 76	12 8 80	29 8 63	26 7 67	65 11 24	2097
<b>VROUWEN</b>						
Gehuwd	21 9 70	15 9 76	8 5 87	12 3 85	47 13 40	316
Ongehuwd	24 5 71	17 5 78	17 4 79	20 5 75	59 7 34	1392

B. DE DIREKTE LEIDING

Vraag:	4	7	18	25	27	aantal werk- nemers
	opschieten met mensen	te veel kontrole	baas goed vakman	baas geeft werkoordeel	voldoende tijd	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle werknemers:	74 15 11	11 14 75	63 27 10	31 13 56	64 16 20	10975
Metaalindustrie	72 15 13	11 12 77	59 27 14	27 14 59	64 16 20	1416
Elektro-techn. industrie	78 12 10	8 10 82	66 26 8	38 8 54	69 13 18	1747
Textielindustrie	72 18 10	10 13 77	62 28 10	23 15 62	61 17 22	3409
Chemische industrie	74 13 13	11 17 72	66 25 9	33 15 52	67 17 16	909
Reiniging (wasserijsen)	70 14 16	17 9 74	69 24 7	30 15 55	57 14 29	310
Steen/aardewerk	72 20 8	12 14 74	55 36 9	33 15 52	60 20 20	469
Papier/kartonnage	70 16 14	11 10 79	61 23 16	26 7 67	51 18 31	304
Voedings-/genotm.	75 14 11	13 12 75	67 24 9	36 14 50	67 13 20	1476
Grafische industrie	74 16 10	8 9 83	53 43 4	24 12 64	58 24 18	171
Houtverw. industrie	66 16 18	8 10 82	64 27 9	26 13 61	49 20 31	241
Kleding (konfektie)	83 12 5	11 7 82	72 21 7	41 14 45	68 14 18	520
<b>II A: SEXE</b>						
MANNEN	74 15 11	10 13 77	64 26 10	30 13 57	62 17 21	7587
VROUWEN	71 18 11	12 9 79	61 30 9	31 13 56	64 14 21	2178
<b>II B: BURGERLIJKE STAAT</b>						
MANNEN						
Gehuwd	75 14 11	8 13 79	65 26 9	29 12 59	61 17 22	4185
Ongehuwd	72 17 11	11 13 76	61 29 10	32 12 56	61 17 22	2097
VROUWEN						
Gehuwd	74 19 7	7 15 78	61 33 6	30 15 55	60 19 21	316
Ongehuwd	71 17 12	12 7 81	60 30 10	32 12 56	63 13 24	1392



## BEDRIJFSKLASSEN

C. ONDERLINGE  
VERHOUDINGENE. ORGANISATIE EN LEIDING  
IN HET BEDRIJF

Vraag:	8 goed opschieten			17 wrijvingen			24 prettige afdeling			11 goedkoper werken			15 bedrijf goed geleid			26 samenw. afd. onderl.			aantal werk- nemers
	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	
Alle werknemers:	86	7	7	24	16	60	83	9	8	30	47	23	63	24	13	49	26	25	10975
Metaalindustrie	85	8	7	23	14	63	79	11	10	34	48	18	57	27	16	53	26	21	1416
Elektro-techn. industrie	89	5	6	19	12	69	83	8	9	36	45	19	70	19	11	48	27	25	1747
Textielindustrie	87	6	6	25	20	55	82	10	8	28	48	24	58	28	14	49	28	23	3409
Chemische industrie	88	7	5	18	16	66	85	9	6	28	48	24	64	26	10	39	33	28	909
Reiniging (wasserijen)	85	8	7	26	14	60	84	8	8	21	51	28	62	21	17	55	20	25	310
Steen/aardewerk	85	7	8	26	18	56	77	13	10	33	46	21	47	34	19	50	29	21	469
Papier/kartonnage	83	7	10	26	9	65	81	9	10	26	45	29	64	17	19	59	17	24	304
Voedings-/genotm.	81	7	11	27	15	58	84	7	9	22	47	31	67	21	12	47	26	27	1476
Grafische industrie	88	7	5	15	12	73	85	10	5	42	51	7	29	41	30	58	30	12	171
Houtverw. industrie	91	7	2	23	14	63	85	10	5	36	46	18	65	23	12	54	20	26	241
Kleding (konfektie)	89	5	6	28	17	55	89	4	7	11	52	37	87	11	2	45	21	34	520
II A: SEXE																			
MANNEN	88	6	6	22	15	63	80	10	10	36	44	20	59	26	15	51	26	23	7587
VROUWEN	84	6	10	26	17	57	88	5	6	14	54	32	66	24	10	47	25	27	2178
II B: BURGERLIJKE STAAT																			
MANNEN																			
Gehuwd	87	7	6	23	14	63	79	12	9	39	43	18	57	27	16	51	26	23	4185
Ongehuwd	90	5	5	19	18	63	82	9	9	33	48	19	60	26	14	51	29	20	2097
VROUWEN																			
Gehuwd	84	8	8	23	23	54	92	5	3	16	57	27	61	30	9	43	34	23	316
Ongehuwd	84	6	10	27	14	59	87	5	8	16	56	28	64	25	11	49	25	26	1392

Vraag:	9	12	20	21	23	30	aantal werk- nemers
	verande- ringen	vaak wachten	manier van werken	onderhoud van machines	opdr. kloppen niet	afd. rommelig	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle werknemers:	19 25 56	28 10 62	51 25 24	59 16 25	27 21 51	28 9 63	10975
Metaalindustrie	20 25 55	29 10 61	57 24 19	50 17 33	29 21 50	30 11 59	1416
Elektro-techn. industrie	17 17 66	27 6 67	54 25 21	62 14 24	24 16 60	34 7 59	1747
Textielindustrie	21 28 51	34 10 56	54 25 21	53 20 27	31 22 47	25 10 65	3409
Chemische industrie	16 30 54	20 15 65	45 28 27	63 17 20	21 24 55	27 13 60	909
Reiniging (wasseriesen)	19 29 52	32 8 60	48 24 28	68 12 20	27 19 54	34 10 56	310
Steen/aardewerk	17 33 50	21 14 65	55 26 19	40 26 34	29 25 46	39 14 47	469
Papier/kartonage	19 25 55	44 8 48	55 18 27	64 8 28	26 17 57	37 7 56	304
Voedings-/genotm.	18 27 55	22 10 68	43 27 30	68 14 18	24 23 53	23 7 70	1476
Grafische industrie	15 26 59	29 11 61	48 29 23	67 21 12	22 27 51	17 12 71	171
Houtverw. industrie	19 19 62	28 10 62	52 27 21	63 18 19	29 22 49	35 13 52	241
Kleding (konfektie)	15 22 63	23 6 71	36 24 40	80 12 8	24 24 52	22 9 69	520
<b>II A: SEXE</b>							
MANNEN	20 23 57	30 10 60	56 23 21	55 17 28	29 20 51	30 10 60	7587
VROUWEN	17 30 54	27 7 66	42 27 31	64 17 18	22 23 54	29 6 64	2178
<b>II B: BURGERLIJKE STAAT</b>							
<b>MANNEN</b>							
Gehuwd	20 23 57	30 10 60	57 23 20	54 17 29	28 20 52	30 12 58	4185
Ongehuwd	19 23 58	31 8 61	55 26 19	58 14 28	27 20 53	31 9 60	2097
<b>VROUWEN</b>							
Gehuwd	17 31 52	25 8 67	40 38 22	52 29 19	20 26 54	30 9 61	316
Ongehuwd	16 28 56	27 7 66	44 25 31	68 14 18	22 22 56	30 6 64	1392



## BEDRIJFSKLASSEN

## F. BAND MET HET BEDRIJF

G. ENKELE ALGEMENE  
ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN

Vraag:	13	19	28	1	2	30	aantal werk- nemers
	prettig bedrijf	oordeel thuis	liever in dit bedrijf	werktijden	prettige werkplek	afdeling rommelig	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle werknemers:	76 14 10	70 19 11	60 29 11	83 4 13	83 4 13	28 9 63	10975
Metaalindustrie	72 17 11	65 23 12	54 34 12	84 4 12	78 6 16	30 11 59	1416
Elektro-techn. industrie	80 12 8	70 19 11	64 27 9	86 2 12	80 4 16	34 7 59	1747
Textielindustrie	74 16 10	74 17 9	61 29 10	81 5 14	84 4 12	25 10 65	3409
Chemische industrie	79 14 7	81 14 5	66 25 9	91 4 5	82 5 13	27 13 60	909
Reiniging (wasserijen)	73 12 15	57 21 22	44 33 23	81 5 14	84 3 13	34 10 56	310
Steen/aardewerk	66 20 14	53 32 15	50 36 14	90 3 7	80 5 15	39 14 47	469
Papier/kartonage	75 12 13	70 17 13	65 19 16	80 2 18	77 4 19	37 7 56	304
Voedings-/genotm.	75 13 12	65 22 13	58 28 14	79 4 17	87 3 10	23 7 70	1476
Grafische industrie	77 16 7	64 27 9	48 44 8	82 6 12	80 5 15	17 12 71	171
Houtverw. industrie	90 0 10	70 20 10	56 36 8	90 2 8	81 3 16	35 13 52	241
Kleding (konfektie)	89 7 4	65 20 15	61 30 9	89 2 9	86 2 12	22 9 69	520
<b>II A: SEXE</b>							
MANNEN	73 16 11	70 19 11	58 31 11	83 4 13	81 5 14	30 10 60	7587
VROUWEN	81 10 9	70 19 10	62 26 12	82 4 14	88 2 10	28 8 64	2178
<b>II B: BURGERLIJKE STAAT</b>							
<b>MANNEN</b>							
Gehuwd	73 7 10	70 18 12	60 30 10	81 5 14	82 5 13	30 12 58	4185
Ongehuwd	73 16 11	67 22 11	51 36 13	83 4 13	78 6 16	31 9 60	2097
<b>VROUWEN</b>							
Gehuwd	86 8 6	64 26 10	62 25 13	87 6 7	88 3 9	30 9 61	316
Ongehuwd	78 11 11	69 18 12	59 30 11	80 3 17	87 2 11	30 6 64	1392

## BEDRIJFSKLASSEN

## H. RECHTVAARDIGHEID BETALING EN TARIEVEN

Vraag:	5	33	34	35	aantal werk- nemers
	betaling rechtvaardig	tarieven begrepen	tarieven rechtvaardig	tarief gesneden	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle werknemers:	58 16 26	46 18 36	36 38 26	40 40 20	10975
Metaalindustrie	59 14 27	51 21 28	46 31 23	53 32 15	1416
Elektro-techn. industrie	60 16 24	60 10 30	42 30 28	48 36 16	1747
Textielindustrie	58 16 26	45 19 36	33 41 26	36 43 21	3409
Chemische industrie	58 17 25	23 21 56	26 53 21	24 58 18	909
Reiniging (wasseriesen)	65 18 7	38 42 20	43 39 18	58 15 27	310
Steen/aardewerk	51 15 34	52 20 28	32 38 30	28 52 20	469
Papier/kartonnage	67 9 24	37 8 55	40 31 29	34 37 29	304
Voedings-/genotm.	57 15 28	37 8 55	30 37 33	41 37 22	1476
Grafische industrie	50 13 37				171
Houtverw. industrie	47 24 29				241
Kleding (konfektie)	64 17 19				520
<b>II A: SEXE</b>					
MANNEN	57 15 28	49 18 33	35 39 26	39 40 21	7587
VROUWEN	61 19 20	40 18 42	39 35 26	43 38 19	2178
<b>II B: BURGERLIJKE STAAT</b>					
MANNEN					
Gehuwd	53 15 31	48 17 35	32 39 29	41 36 23	4185
Ongehuwd	58 18 24	48 19 33	35 40 25	39 41 20	2097
VROUWEN					
Gehuwd	64 19 17	40 13 47	30 40 30	42 38 20	316
Ongehuwd	57 20 23	39 19 42	36 33 31	47 35 17	1392



## BEDRIJFSKLASSEN

## OVERIGE VRAGEN

Vraag:	14 bang voor werkloos- heid			29 belang beter werken			31 plezier in het werk			32 enquête goed middel			aantal werk- nemers
	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	
Alle werknemers:	8	11	81	68	24	8	77	9	14	87	10	3	10975
Metaalindustrie	8	13	79	69	24	7	75	11	14	84	12	4	1416
Elektro-techn. industrie	9	9	82	76	16	8	78	7	15	89	8	3	1747
Textielindustrie	9	12	79	68	24	8	73	11	16	85	12	3	3409
Chemische industrie	10	12	78	70	23	7	80	11	9	80	16	4	909
Reiniging (wasserijen)	6	7	87	48	34	18	80	8	12	85	11	4	310
Steen/aardewerk	7	14	79	61	30	9	75	12	13	85	13	2	469
Papier/kartonnage	2	17	81	62	26	12	74	6	20	88	8	4	304
Voedings-/genotm.	7	9	84	65	25	10	80	7	13	89	8	3	1476
Grafische industrie	2	11	87	62	33	5	80	11	9	85	11	4	171
Houtverw. industrie	5	10	85	73	21	6	86	5	9	81	12	7	241
Kleding (konfektie)	6	6	88	61	29	10	78	10	12	95	3	2	520
II A: SEXE													
MANNEN	9	12	79	73	20	7	75	10	15	86	10	4	7587
VROUWEN	6	8	86	53	33	13	80	8	12	87	10	3	2178
II B: BURGERLIJKE STAAT													
MANNEN													
Gehuwd	8	12	80	78	17	5	78	10	12	87	10	3	4185
Ongehuwd	8	12	80	67	24	9	72	10	18	85	11	5	2097
VROUWEN													
Gehuwd	4	10	86	53	38	9	89	6	5	86	13	1	316
Ongehuwd	5	8	87	54	33	13	78	7	15	88	9	3	1392

## ENQUÊTE-UITKOMSTEN

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

A. HET WERK ALS ZODANIG

Bijlage II C en III

Vraag:	3	6	10	16	22	aantal werk- nemers
	gejaagd	te ver- moeiend	graag ander werk	werk te eentonig	na werkdag fit	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle <i>handwerkers</i>	24 8 68	18 9 73	20 8 72	21 8 71	55 11 34	8540
mannen	23 9 68	18 10 72	21 9 70	22 8 70	56 12 32	6668
vrouwen	27 6 67	18 7 75	15 5 80	21 5 74	51 8 41	1762
Alle <i>hoofdwerkers</i>	8 4 88	6 3 91	16 5 79	12 2 86	77 6 17	957
mannen	9 4 87	6 3 91	17 6 77	9 1 90	76 6 18	564
vrouwen	7 5 88	6 2 92	15 3 82	16 4 80	77 6 17	385
Alle <i>leidinggevenden</i>	11 4 85	11 4 85	11 6 83	6 1 93	75 5 20	388
mannen	10 3 87	10 3 87	11 6 83	6 1 93	76 5 19	355
vrouwen	26 10 64	19 10 71	10 3 87	6 3 91	59 6 35	31
Alle <i>werknemers</i>	22 8 70	16 8 76	19 7 74	21 7 72	58 10 32	10975
III. <b>BEDRIJFS- GROOTTE</b>						
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>						
< 50 werknemers	21 8 71	11 9 80	18 8 74	21 5 74	66 8 26	434
< 100 werknemers	20 7 73	15 7 78	19 7 74	19 6 75	60 8 32	1150
> 300 werknemers	21 6 73	17 7 76	20 6 74	20 6 74	60 9 31	3858



## ENQUÊTE-UITKOMSTEN

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

### B. DE DIREKTE LEIDING

Bijlage HC en III

Vraag:	4	7	18	25	27	aantal werk- nemers
	opschieten met mensen	te veel kontrolé	baas goed vakman	baas geeft werkoordeel	voldoende tijd	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle <i>handwerkers</i>	71 17 12	12 13 75	61 28 11	29 14 57	62 17 21	8540
mannen	72 16 12	11 15 74	61 28 11	35 17 48	62 17 21	6668
vrouwen	68 20 12	15 9 76	60 30 10	32 13 55	64 15 21	1762
Alle <i>hoofdwerkers</i>	82 11 7	4 6 90	73 21 6	35 8 57	65 11 24	957
mannen	83 9 8	4 5 91	80 14 6	39 7 54	62 10 28	564
vrouwen	82 13 5	4 7 89	63 32 5	31 10 59	70 12 18	385
Alle <i>leidinggevenden</i>	89 9 3	3 4 93	76 19 5	45 6 49	67 8 25	388
mannen	87 10 3	3 5 92	76 19 5	45 7 48	68 9 23	355
vrouwen	94 3 3	0 3 97	71 29 0	41 4 55	55 3 42	31
Alle <i>werknemers</i>	74 15 11	11 14 75	63 27 10	31 13 56	64 16 20	10975
III. <b>BEDRIJFS- GROOTTE</b>						
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>						
< 50 werknemers	77 15 8	8 10 82	61 32 7	41 14 45	65 19 16	434
< 100 werknemers	75 14 11	12 10 78	67 26 7	35 12 52	61 16 23	1150
> 300 werknemers	72 16 12	10 12 78	62 28 10	32 12 56	63 15 22	3858

# ENQUÊTE-UITKOMSTEN

Bijlage II C en III

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

C. ONDERLINGE  
VERHOUDINGEN

E. ORGANISATIE EN LEIDING  
IN HET BEDRIJF

Vraag:	8 goed opschieten			17 wrijvingen			24 prettige afd.			11 goedkoper werken			15 bedrijf goed geleid			26 samenw. afd. onderl.			aantal werk- nemers
	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	
Alle <i>handwerkers</i>	85	7	8	26	17	57	81	10	9	29	47	24	60	25	15	49	28	23	8540
mannen	86	7	7	24	17	59	79	11	10	33	46	21	58	26	16	49	29	22	6668
vrouwen	82	6	12	30	19	51	87	6	7	13	50	37	68	21	11	48	25	27	1762
Alle <i>hoofdwerkers</i>	95	3	2	9	6	85	94	3	3	40	49	11	61	27	12	56	18	26	957
mannen	96	2	2	9	5	86	93	3	4	54	35	11	63	21	16	64	13	23	564
vrouwen	94	4	2	9	8	83	95	3	2	19	71	10	57	36	7	45	25	30	385
Alle <i>leidinggevenden</i>	96	2	2	8	5	87	92	4	4	55	30	15	71	20	9	56	12	32	388
mannen	96	2	2	7	5	88	92	5	3	56	29	15	72	19	9	57	12	31	355
vrouwen	97	3	0	19	0	81	90	0	10	35	42	23	65	32	3	45	13	42	31
Alle <i>werknemers</i>	86	7	7	24	16	60	83	9	8	30	47	23	63	24	13	49	26	25	10975
<b>III. BEDRIJFS- GROOTTE</b>																			
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>																			
< 50 werknemers	89	6	5	26	14	60	88	7	5	28	47	25	72	19	9	48	20	32	434
< 100 werknemers	88	6	6	23	14	63	87	7	6	27	46	27	69	19	12	51	21	28	1150
> 300 werknemers	84	7	9	25	16	59	82	9	9	31	47	22	62	25	13	51	26	23	3858



## ENQUÊTE-UITKOMSTEN

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

Bijlage II C en III

### D. ORGANISATIE EN EFFICIENCY BINNEN DE AFDELING

Vraag:	9	12	20	21	23	30	aantal werk- nemers
	verande- ringen	vaak wachten	manier van werken	machines onder- houden	opdrachten kloppen niet	afdeling rommelig	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle <i>handwerkers</i>	20 28 52	31 10 59	53 25 22	55 17 28	29 21 50	30 10 60	8540
mannen	21 26 53	31 12 57	55 25 20	53 17 30	30 21 49	30 12 58	6668
vrouwen	18 32 50	29 9 62	43 26 31	62 19 19	24 24 52	30 6 64	1762
Alle <i>hoofdwerkers</i>	12 14 74	16 5 79	48 23 29	77 9 14	18 15 67	26 4 70	957
mannen	14 10 76	15 5 80	57 17 25	78 10 12	21 10 69	26 4 70	564
vrouwen	9 19 72	17 6 77	35 31 34	76 8 16	14 22 64	26 4 70	385
Alle <i>leidinggevenden</i>	14 11 75	22 5 73	62 13 25	61 23 16	24 9 67	26 6 68	388
mannen	14 9 77	23 5 72	63 13 24	62 21 17	24 9 67	25 5 69	355
vrouwen	23 32 45	20 3 77	49 16 35	52 42 6	19 16 65	35 10 55	31
Alle <i>werknemers</i>	19 25 56	28 10 62	51 25 24	59 16 35	27 21 51	28 9 63	10975
III. <b>BEDRIJFS- GROOTTE</b>							
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>							
< 50 werknemers	15 25 60	24 7 69	48 22 30	72 16 12	26 21 53	22 9 69	434
< 100 werknemers	19 26 55	28 8 64	49 23 28	64 14 22	27 19 54	28 8 64	1150
> 300 werknemers	19 23 58	26 9 65	55 24 21	60 15 25	26 20 54	27 9 64	3858

# ENQUÊTE-UITKOMSTEN

Bijlage II C en III

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

F. BAND MET HET BEDRIJF

G. ENKELE ALGEMENE  
ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN

Vraag:	13 prettig bedrijf			19 oordeel thuis			28 liever in dit bedrijf			1 werktijden			2 werkplek			30 afdeling rommelig			aantal werk- nemers
	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	ja	gm	n.	
Alle <i>handwerkers</i>	73	16	11	69	19	12	59	29	12	82	5	13	82	4	14	30	10	60	8540
mannen	71	17	12	68	20	12	58	31	11	82	5	13	80	5	15	30	12	58	6668
vrouwen	79	11	10	71	17	12	65	23	12	82	4	14	88	2	10	30	6	64	1760
Alle <i>hoofdwerkers</i>	88	7	5	74	20	6	57	33	10	83	3	14	85	2	13	26	4	70	957
mannen	87	7	6	76	18	6	59	30	11	82	3	15	83	2	15	26	4	70	564
vrouwen	89	8	3	71	24	5	54	36	10	84	2	14	88	2	10	26	4	70	385
Alle <i>leidinggevenden</i>	89	8	3	77	19	4	61	30	9	82	2	16	87	2	11	26	6	68	388
mannen	89	8	3	79	18	3	62	29	9	81	2	17	87	2	11	25	6	69	355
vrouwen	84	13	3	48	35	17	55	45	0	94	3	3	87	3	10	35	10	55	31
Alle <i>werknemers</i>	76	14	10	70	19	11	60	29	11	83	4	13	83	4	13	28	9	63	10975
III. <b>BEDRIJFS- GROOTTE</b>																			
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>																			
< 50 werknemers	84	12	4	69	20	11	58	32	10	93	2	5	84	3	13	22	9	69	434
< 100 werknemers	78	13	9	65	20	15	56	30	14	86	3	11	84	4	12	28	8	64	1150
> 300 werknemers	76	14	10	67	21	12	58	31	11	81	4	15	82	4	14	27	9	64	3858



## ENQUÊTE-UITKOMSTEN

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

Bijlage II C en III

### H. RECHTVAARDIGHEID BETALING EN TARIEVEN

Vraag:	5	33	34	35	aantal werk- nemers
	betaling rechtvaardig	tarieven begrepen	tarieven rechtvaardig	tarieven gesneden	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
<i>Alle handwerkers</i>	59 14 27	46 17 37	36 38 26	41 39 20	8540
mannen	57 14 29	48 17 35	35 39 26	40 40 20	6668
vrouwen	65 15 20	41 16 43	39 34 27	45 36 19	1762
<i>Alle hoofdwerkers</i>	46 33 21	21 65 14	31 62 7	9 77 14	957
mannen	46 31 23	23 65 12	34 63 3	11 71 18	564
vrouwen	47 36 17	18 65 17	27 61 12	6 86 8	385
<i>Alle leidinggevenden</i>	49 26 25	64 29 7	36 27 37	21 37 42	388
mannen	49 26 25	65 29 6	36 27 37	20 36 44	355
vrouwen	46 19 35	50 33 17	36 28 36	31 46 23	31
<i>Alle werknemers</i>	58 16 26	46 18 36	36 38 26	40 40 20	10975
<b>III. BEDRIJFS- GROOTTE</b>					
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>					
< 50 werknemers	56 21 23	- - -	- - -	- - -	434
< 100 werknemers	60 17 23	44 11 45	46 24 30	31 30 39	1150
> 300 werknemers	54 15 31	50 15 35	53 7 40	41 35 24	3858

## ENQUÊTE-UITKOMSTEN

KATEGORIEËN  
WERKNEMERS

Bijlage II C en III

### OVERIGE VRAGEN

Vraag:	14	29	31	32	aantal werk- nemers
	bang voor werkloos- heid	beter wer- ken eigen belang	plezier in het werk	enquête goed middel	
	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	ja gm n.	
Alle <i>handwerkers</i>	9 12 79	67 24 9	74 10 16	87 10 3	8540
mannen	10 13 77	71 22 7	73 11 16	87 10 3	6668
vrouwen	7 9 84	51 33 16	78 8 14	88 10 2	1762
Alle <i>hoofdwerkers</i>	4 6 90	75 20 5	88 4 8	84 9 7	957
mannen	4 6 90	86 10 4	88 4 8	84 7 9	564
vrouwen	3 7 90	59 35 6	88 5 7	84 11 5	385
Alle <i>leidinggevend</i>	3 5 92	92 5 3	92 3 5	85 7 8	388
mannen	3 5 92	93 4 3	92 3 5	84 7 9	355
vrouwen	3 7 90	84 13 3	90 0 10	87 10 3	31
Alle <i>werknemers</i>	8 11 81	68 24 8	77 9 14	87 10 3	10975
III. <b>BEDRIJFS- GROOTTE</b>					
<i>Uitkomsten bedrijven:</i>					
< 50 werknemers	7 10 83	66 27 7	83 9 8	91 6 3	434
< 100 werknemers	7 9 84	63 27 10	83 8 9	89 8 3	1150
> 300 werknemers	8 9 83	72 21 7	76 9 15	88 9 3	3858