

Het onderzoek naar de arbeids-  
verhoudingen in de bedrijven



Causerie door Prof. Dr. J. Koekebakker  
op 15 Maart 1951 te Hengelo (O.) en Doetinchem



Twents Instituut voor Bedrijfspsychologie.  
Instituut voor Praeventieve Geneeskunde.



Mededeling TIB no. 5 - 1951

u 70x  
K 62

## INLEIDING.

Op 15 Maart 1951 hield Prof. Dr. J. Koekebakker, Hoofd van de Afdeling Geestelijke Volksgezondheid van het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde te Leiden voor een groot aantal genodigden te Hengelo (O.) en Doetinchem een causerie over het onderwerp: „Het onderzoek naar de arbeidsverhoudingen in de bedrijven”. Het heeft ons zeer verheugd Prof. Koekebakker bereid te hebben gevonden dit onderwerp, dat door zijn Afdeling in studie was genomen, te behandelen. De grote opkomst van belangstellenden toonde ook wel aan, dat dit onderwerp heden ten dage in het brandpunt van de belangstelling staat.

Ook in onze dagelijkse selectiewerkzaamheden lopen wij nog al te vaak aan tegen personen, die op grond van hun vermogens en eigenschappen een redelijke kans van slagen hebben in de te bezetten functie, maar die zich niet kunnen handhaven tengevolge van storende en remmende factoren, die verankerd liggen in de arbeidsverhoudingen. Eveneens blijkt, dat maatregelen van bedrijfsorganisatie en personeelsbeleid vaak geen effect sorteren en kunnen sorteren, omdat in de arbeidsverhoudingen bepaalde spanningen aanwezig zijn.

Een gesproken woord, hoe indrukwekkend dat ook geweest moge zijn, heeft grote kans spoedig te vervluchtigen. De causerie van Prof. Koekebakker achten wij en ook vele der aanwezigen in Hengelo en Doetinchem te belangrijk om niet nog eens rustig te kunnen nalezen en te overdenken. Het is daarom, dat wij U zijn voordracht hierbij in druk aanbieden.

J. HUISKAMP,  
Leider van het Twents Instituut  
voor Bedrijfpsychologie  
te Hengelo (O.) en Doetinchem.

**Twents Instituut voor Bedrijfspsychologie**  
Hengelo (O.) - Grundellaan 18 - Tel. K 5400-2430  
voor Oostelijk Gelderland:  
Doetinchem - Gebouw G.T.W. - Tel. K 8340-441

## Dames en Heren,

Op uitnodiging van de Heer Huiskamp sta ik hier voor U om in de korte spanne tijds, die mij toegemeten is, het een en ander te vertellen over het werk van ons Instituut ten aanzien van het onderzoek naar de arbeidsverhoudingen. Ik kan mij echter niet aan het gevoel onttrekken, dat onze ervaringen uit het Westen heel moeilijk te transponeren zijn op de toestanden hier in Twente. Dat geldt natuurlijk in het bijzonder voor het onderwerp, dat ik vandaag voor U zou willen inleiden, omdat de plaatselijke en sociologische verschillen tussen de streek waar men onderzoek naar bepaalde arbeidsverhoudingen pleegt, een belangrijke rol spelen, zodat het best kan zijn, dat al hetgeen ik vanmiddag in het midden zou willen brengen, eigenlijk heel weinig slaat op hetgeen hier in het Oosten geldt.

Uiteraard is het mij ten enenmale onmogelijk om U een volledige uiteenzetting te geven over het werk, wat in het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde in Leiden en in het bijzonder door de heren Hutte en Fetter omtrent deze bedrijfsonderzoekingen verricht wordt. Ik had mij dan ook voorgesteld om vooral naar voren te brengen de achtergrond, — de Amerikanen gebruiken er het mooie woord „Philosophy” voor —, van waaruit wij dit werk doen, de grondstellingen waarop wij trachten bepaalde gegevens over arbeidsverhoudingen in het bedrijfsleven te verzamelen.

Ik kan dit het beste inleiden door te vertellen van een bezoek, dat ik onlangs heb gehad van een leider van een van de grote bedrijven in het Westen van het land die mij eerst geschreven had, dat hij naar aanleiding van het artikel van de heer Hutte in „Mens en Onderneming” \*) over het onderzoek bij Sikkens graag een soortgelijk onderzoek in zijn bedrijf wilde hebben. Zijn verhaal verliep ongeveer als volgt: „Ik heb sinds 1940 en in het bijzonder sinds 1945 met belangstelling kennis genomen van de literatuur over modern personeelsbeleid. In mijn bedrijf is dan ook een volledige personeelsafdeling

---

1) Mens en Onderneming December 1950, afl. 5.

opgebouwd waar volgens de eisen van de nieuwste Amerikaanse literatuur alle verschillende functies die de personeelsafdeling in het bedrijf moet vervullen aanwezig zijn; ik heb een goede selectie-instantie, die in mijn bedrijf de betrokken functionarissen onderzoekt. Bovendien zijn wij al zeer vroegtijdig ingeschakeld bij de B.K.T. en al mijn medewerkers van hoog tot laag hebben praktisch een B.K.T.-cursus doorlopen (de verschillende programma's). Regelmatig houden wij een staf-weekend, — zo eens in de twee maanden — waarin ik met al mijn stafleden me ergens buiten voor 2 dagen terugtrek, zodat we onderling allerlei problemen omtrent ons bedrijf kunnen bespreken. En, om dit niet te vergeten, ik heb ook nog in mijn bedrijf een goed georganiseerde kern, waarmee ik zeer regelmatig besprekingen voer. Wanneer ik dit allemaal opsom en zeg: „volgens de eisen van de moderne tijd is mijn bedrijf van alle gemakken voorzien”, heb ik desondanks het gevoel dat er allerlei dingen haperen, dat er overal in de verhoudingen toch telkens dingen scheefgetrokken worden. En bovendien, wanneer ik naar de productiviteit in mijn bedrijf kijk, dan merk ik toch dat deze productiviteit niet op zo'n niveau staat als men dit zou wensen.”

Ik vertel U dit verhaal om één van de voornaamste problemen te laten uitkomen, waar, naar mijn gevoel, het Nederlandse bedrijfsleven op dit moment voor gesteld is. Het is n.l. zo, dat in het algemeen de Nederlandse bedrijven voor een gedeelte al in de oorlog en na de oorlog heel sterk hebben ontwikkeld allerlei moderne principes, die in het bijzonder vanuit Amerika, Engeland en Zwitserland naar West-Europa zijn gekomen. Toch worden zij telkens weer geconfronteerd met het feit dat zij met al deze instellingen, als deze moderne vormen van personeelsbeleid en personeels-organisatie dikwijls toch niet datgene in het bedrijf bereiken, waarvoor zij al deze organisaties in het bedrijf ontwikkeld hebben. Met een kleine variatie op de uitspraak van de bedrijfsdirecteur die ik U ten tonele voerde, kan men dus

zeggen: „Da steh' ich nun, ich armer Tor; ich bin so klug noch wie zuvor”.

Tegen deze bedrijfsdirecteur heb ik gezegd, dat hij toch waarschijnlijk niet zo naïef meer was en niet zo dom als een jaar of 10 geleden. Men kan natuurlijk niet zonder meer zeggen, dat deze moderne vormen van personeelsbeleid niet iets nieuws in de bedrijven hebben gebracht en geen wegen hebben aangewezen om problemen, organisatieproblemen, efficiencyproblemen en dergelijke, binnen de bedrijven tot een oplossing te brengen. In deze zin betekent de enorme toename van de toepassing van het psychologisch onderzoek in de bedrijven een stap vooruit. En evenzo de groei van het aantal personeelsafdelingen in het totaal van de Nederlandse bedrijven; deze toename is werkelijk zeer groot geweest. Wij hebben voorts het instituut van Sociale Werkers en Werksters in de bedrijven zich zien ontwikkelen sinds 1940. Het hele kernwezen — als ik het zo even mag samenvatten —, heeft zich in deze jaren werkelijk tot een vrij hoog niveau weten te ontwikkelen. Maar desondanks merken we toch voortdurend weer dat we met deze systemen, die we in de moderne bedrijfsvoering hebben ingeleid, toch nog niet altijd die mate van integratie en coöperatie in de bedrijven hebben kunnen tot stand brengen, die wij eigenlijk wel zouden wensen. Nu was het zo, dat toen ik in 1948 voor de Rockefeller Foundation naar Amerika werd uitgezonden, om daar in het bijzonder kennis te nemen van de Amerikaanse vormen van personeelsbeleid en de geestelijk-hygiënische voorzieningen ten behoeve van de arbeiders in de Amerikaanse bedrijven, daar een vrijwel analoge situatie zich zag ontwikkelen, die wij naar mijn gevoel in 1950—1951 langzamerhand hier in Nederland zien ontstaan. Daar had men vooral in de oorlog deze moderne vormen van personeelsorganisaties ontwikkeld. Het was in het bijzonder de Man Power Commission die een enorme stimulans heeft gegeven in Amerika om in het gros van de bedrijven en zeker in die bedrijven die op de een of andere manier in de oorlogsindustrie waren ingeschakeld, de

moderne vormen van personeelsbeleid te ontwikkelen, de psychotechniek ingang te doen vinden en de idee van een personeelsafdeling te verwezenlijken.

Er was toen bovendien in Amerika een groot aantal vormen van overleg tussen werkgevers en werknemers in de bedrijven gegroeid. En desondanks was ook in Amerika, toen ik in 1948 mijn licht bij een groot aantal bedrijven kon opsteken, het gevoel ontstaan, dat dit volgens vrij vastgelegde schema's in het bedrijf ontwikkelen van personeelszorg en personeelsbeleid toch ook dikwijls ernstige bezwaren en ernstige moeilijkheden met zich bracht. Het was b.v. zeer opvallend wanneer ik het toen in Nederland werkelijk nieuw systeem, b.v. de B.K.T. ter sprake bracht, dat de betrekkelijk vergevorderde bedrijven mij zeiden: „ja, deze B.K.T. heeft het ons in de jaren 1940—1945 mogelijk gemaakt om een groot aantal bazen, die betrekkelijk jong en onervaren in de functie van baas moesten worden gesteld, voor hun functies rijp te maken. Maar op dit moment, waarop wij nu staan, is onze indruk, dat B.K.T. alléén het niet doet, maar dat een veel dieper, een veel verder gaande vorm van vorming van de hele staf nodig is om tot een werkelijk dragelijke bedrijfsorganisatie in psychologisch opzicht te komen.”

Ik kan U enkele bedrijven noemen, waarin dit heel duidelijk het geval was. In de eerste plaats een van de grootste bedrijven die Amerika kent: the American Telegraph & Telephone Company, waar ik verschillende malen vrij intensief contact mee kon hebben. Bovendien ontmoette ik een der personeelsfunctionarissen op een drieweekse cursus in de z.g. „Group Dynamics”, waarbij ik veel over de situatie in het bedrijf heb gehoord. Nu was het zeer merkwaardig, dat men in een dergelijk bedrijf dat op een betrekkelijk hoge standaard werkt en ook een fenomenaal goede service biedt, tot het inzicht was gekomen, dat dit systeem van kortdurende cursussen niet die vaart, die dynamiek in het bedrijf wist te brengen, die de leiders van de AT & TC juist in deze dienst verwezenlijkt wensten te zien.

Zo was men daar bezig een vorm van training in de eerste plaats van het hoogste kader te ontwikkelen op een volkomen nieuwe voet, n.l. sterk gebruik makende van moderne dieptepsychologische inzichten, waarbij dus eigenlijk veel meer werd geprobeerd de betrokkenen inzicht bij te brengen in de diepere en dikwijls ook onbewuste roerselen van de menselijke persoonlijkheid en hen attent te maken op datgene wat, min of meer onuitgesproken, dikwijls toch de onderlinge verhoudingen belemmert.

Zo kon het dus gebeuren, dat in discussies in deze hoogste stafbijeenkomsten bepaalde relaties tussen de chef en zijn ondergeschikte gezien werden onder de welbekende Freudiaanse visie van een vader-zoon-verhouding. Door de betrokken docenten werd zo getracht aan de stafleden het inzicht bij te brengen, dat in bepaalde problemen, die in verhoudingen van chef-ondergeschikte voorkwamen, van de ondergeschikte mogelijk een weerspiegeling te zien zou zijn van datgene wat hij in zijn vroege jeugd met zijn vader aan ervaringen had doorgemaakt. Omgekeerd kon ook de houding van de chef dikwijls hierdoor vastlopen, omdat hij zich met een te starre of een te onzekere vaderfiguur identificeerde en daardoor in zijn houding tot zijn ondergeschikte die ondergeschikte niet nam, zoals hij werkelijk was, maar hem min of meer als een beeld gebruikte waarin hij zijn eigen jeugdverhouding nog eens trachtte te reflecteren. Ik noem U dit nu even zonder hierop verder te diep in te gaan om te trachten U duidelijk te maken, dat in een dergelijk bedrijf werkelijk een veel diepergravende tendenz wat betreft de personeelsverhoudingen aan de orde was gekomen.

Ik noem U in de tweede plaats het zeer bekende „counseling”-programma van de Hawthorne Works van de Western Electric te Chicago. Hier had men het systeem van lopende cursussen van een aantal dagen vervangen door het werk van counselors in de bedrijven. Een soort van gesaeculariseerde zieleherders, die tot enige functie hadden om problemen en conflicten bij de betrokken arbeiders op een volkomen vrije



manier te bespreken en daardoor te trachten, allerlei remmingen die deze arbeiders ondervonden in hun werk, uit de weg te ruimen. Het was echter niet alleen maar een zoeken van conflicten bij de betrokken arbeiders, maar wel degelijk ook dikwijls een belangstelling tonen voor bijzonder prettige ervaringen die de betrokken arbeiders op de een of andere wijze hadden opgedaan, maar die zij in hun arbeidsverhoudingen moeilijk konden ventileren.

Een derde zeer merkwaardige ontwikkeling vond ik bij een groot drukkersbedrijf over heel Amerika verspreid met een groot aantal zelfstandige units in de grotere plaatsen. Dit bedrijf werkte regelmatig met één psychiater, die zich hoofdzakelijk bezig hield met de psychologische problemen van de hoogste topleiding. Men had hier dus de idee van het geven van cursussen aan het lagere kader vervangen door een psychologisch-psychiatrische zorg, die uitsluitend tot doel had er voor te zorgen dat de stafverhoudingen in de hoogste top van het bedrijf goed lagen, goed gereguleerd waren. Men was er van overtuigd, dat, wanneer deze stafverhoudingen goed waren uitgebalanceerd, vanzelf de oplossingen voor de problemen in de lagere regionen van het bedrijf gevonden zouden worden.

En als vierde ook weer doorstotende ervaring die ik in dit verband zou willen noemen, zou ik U willen wijzen op datgene wat zich destijds afspeelde in de Edison Company in Detroit, waar men gestart was met het laten „psychologisch doorlichten” van het hele bedrijf door middel van een zeer gesystemiseerd interview-systeem. Ook daar interesseerde men zich veel minder voor datgene wat er aan cursussen e.d. in het bedrijf moest worden gegeven, dan voor een nauwkeurig onderzoek hoe nu feitelijk in dit bedrijf (het telde meen ik 17000 man) de personeelsverhoudingen van afdeling tot afdeling en van bedrijf tot bedrijf gestructureerd waren.

Nu was het zo, dat wij in deze tijd in Leiden juist al een begin hadden gemaakt met een ietwat systematisch onderzoek naar personeelsverhoudingen in een Leids bedrijf, omdat ook wij,

bijzonder getroffen in de eerste plaats door de onderzoeken van Roethlisberger, Dixon en Elton Mayo naar de verhoudingen in de Hawthorne Factories, het gevoel hadden, dat hoewel natuurlijk het op gang brengen van B.K.T.-systemen e.d. op dat moment hier in Nederland wel een van de eerste vereisten was, getracht moest worden methoden te ontwikkelen die, zodra de B.K.T. op gang was en functioneerde, dieper konden graven en vollediger inzicht konden geven in datgene wat er werkelijk in de bedrijven psychologisch een belangrijke rol speelde. Wij waren bovendien in deze jaren in vrij nauw contact met het Tavistock Institute in Londen. Dit was een instituut van psychologen, sociologen en psychiaters, die aanvankelijk in de jaren 1940—1945 hadden meegewerkt met de zeer bekende psychologisch-psychiatrische dienst van het Engelse Leger en daar een groot aantal van de welbekende moderne selectie-methoden en methoden om het moreel te verbeteren op gang hadden gebracht. Na 1945 hadden zij zich als een particulier instituut in Londen gevestigd om daar voor de industrie en voor andere sociale gemeenschappen een soortgelijk psychiatrische moreelzorg te gaan verrichten, die zij aanvankelijk in het Leger hadden beoefend.

Wanneer ik nu enkele ervaringen zal trachten samen te vatten, die op grond van dergelijke studie, van bedrijfsverhoudingen zijn verkregen, dan zou ik in dit verband in de eerste plaats willen noemen het merkwaardige feit, (dat naar onze ervaring iedereen in de bedrijven vaak toch ook zo'n wanhopig gevoel geeft) dat allerlei veranderingen in lagere bedrijfsafdelingen dikwijls zo ontzaglijk moeilijk te verwezenlijken zijn, omdat de gehele hogere structuur van het bedrijf en in het bijzonder ook dikwijls de verhoudingen in de top van het bedrijf ontzaglijk remmend kunnen werken. Zo ontmoet men vooruitziende, progressieve bazen, die de feeling hebben om met modernere methoden een grotere vaart in hun afdeling te brengen, maar die daarin niet naar wens slagen, omdat zij voortdurend weer geremd worden door het kijken naar de

hogere bedrijfsleiding; omdat zij bang zijn dat zij hiermee uit de toon zullen vallen en de gangbare traditie of de gangbare opvattingen in de top van het bedrijf op de tenen zullen trappen.

We zien dus, met andere woorden, bepaalde weerstanden tegen veranderingen in lagere bedrijfsafdelingen, die hun oorsprong vinden in een bepaalde consolidatie van de top van het bedrijf die deze veranderingen niet tot stand laat komen. Aan de andere kant, ziet men in de onderste regionen van het bedrijf dikwijls het gevoel overwegen, dat de hoogste bedrijfsleiding een enorme vrijheid van beweging heeft, feitelijk alles zou kunnen verwezenlijken wat men maar zou willen, terwijl men, wanneer men dan met deze hoogste bedrijfsleiding werkelijk aan het praten komt, dikwijls de ervaring opdoet, dat deze hoogste bedrijfsleiding zich aan alle kanten ingeperkt en beklemd voelt, door, laten we maar zeggen, de hele sociale structuur van dit bedrijf. De visie van de arbeiders op de macht van de Directie, die zich dikwijls ook weerspiegelt in zijn overschatting van het salaris van de directeur, klopt vaak ten enen male niet met de werkelijkheid. Zij miskent het feit, dat deze directeur bij het in evenwicht houden van zijn verschillende afdelingen, in zijn streven om bepaalde functionarissen in het bedrijf niet tot enorme jalousie-verhoudingen te brengen enz., eveneens aan een bepaalde koers gebonden is. Ook kan hij dus dikwijls door de hele bedrijfsstructuur waarin hij geplaatst is, niet datgene verwezenlijken wat hij eigenlijk van zijn bedrijf zou willen maken.

Ook wanneer de zoeven genoemde misverstanden niet aanwezig zijn, blijkt het doorvoeren van verbeteringen toch dikwijls nog uiterst moeilijk.

Bij bepaalde bedrijven krijgt men de indruk, dat van hoog tot laag het kader van een zeer goed niveau is en dat de betrokken arbeiders uit een bevolkingsgroep voortkomen, waarmee men veel zou kunnen beginnen. Maar desondanks — gedeeltelijk door bepaalde tradities die zich in het bedrijf hebben gevormd, gedeeltelijk ook omdat men nu eenmaal niet

uit de vaste gang kan treden — wordt in deze bedrijven niet dat niveau bereikt dat iedereen voor ogen staat. Op de meest onbelangrijke punten ontstaan dikwijls wrijvingen zodra er veranderingen moeten worden aangebracht.

Dit alles wekt heel sterk het gevoel, dat het bedrijf als het organisme dat volgens bepaalde, ons voor een groot deel nog onbekende wetten reageert, maar dat in ieder geval zeker niet zo'n grote bewegingsvrijheid heeft om zichzelf te veranderen en te herzien, als het van de buitenkant wel eens verondersteld wordt. In deze richting gaat ook de gedachte die later in het Hawthorne experiment ontwikkeld is, dat niet alleen elke arbeidersgroep een soort „social equilibrium”, een sociaal evenwicht vormt tussen de verschillende wensen en verlangens van de tien, twintig of dertig leden van de betrokken afdeling, maar dat feitelijk ook het gehele bedrijf als het ware in een soort evenwichtstoestand is tussen de verschillende grotere en kleinere groepen en de bijzondere karakters, die samen dit bedrijf formeren en dat dit evenwicht zo sterk gefixeerd ligt, dat er heel moeilijk een verandering is aan te brengen.

Deze eigen gemeenschap, die een bedrijf vormt, leeft een eigen leven. Daar zien we allerlei eigenaardige dingen gebeuren. Enkele daarvan wil ik in het volgende aanstippen.

Wat mij als onzakelijke wetenschapsman in vele bedrijven het meeste frappeert, is dat achter een masker van zakelijkheid en efficiency eigenlijk veel irrationele trekken schuil gaan. Wanneer men voor de eerste keer in een bedrijf binnenkomt, wordt men aanvankelijk wel enigszins „overdonderd” door het ogenschijnlijk efficiënte systeem. Zodra men echter daarin iets verder doordringt, merkt men tot zijn verwondering, dat dit systeem feitelijk helemaal niet zo efficiënt is. In het bijzonder met menselijke krachten wordt toch wel zeer inefficiënt gewerkt.

Eén van de dingen die wel zeer opvallend zijn, is de wijze waarop in vele bedrijven het overleg plaats vindt. Enerzijds een conferentiezucht en een conferentiebehoefte; anderzijds een uitermate inefficiënte wijze waarop dat overleg geschiedt.

Of er zijn te veel mensen bij gehaald of een van de betrokkenen die een sleutelpositie bij de te nemen beslissing heeft, is niet aanwezig, waardoor het overleg wordt uitgesteld of gedelegeerd aan weer een commissie of naar een volgende bespreking verschoven.

Een tweede ding wat mij ook zeer frappeert, is de bureaucratie die in de grote bedrijven bezig is zich te ontwikkelen. Wanneer men in de trein zit, kunt U direct de bedrijfsman hieraan herkennen, dat hij afgeeft op „Den Haag” en het trage zwaarwichtige van een regeringsapparaat.

Maar wanneer men een brief schrijft naar een zeer groot bedrijf, dan moet deze een weg doorlopen die veel gelijkenis gaat vertonen met de enorm ingewikkelde weg die een brief bij een Departement doorloopt, zodat het antwoord helemaal niet zo vlug verschijnt als van een zo efficiënte organisatie toch feitelijk wel verwacht mag worden. Deze bureaucratie is een zeer merkwaardig verschijnsel, dat er op wijst, dat deze sociale organismen inderdaad vrij vast gebaande wegen moeten bewandelen en zodra zij groter worden aan deze ietwat ingewikkelde bureaucratische organisatie heel moeilijk kunnen ontkomen.

Ik stip voorts even aan, de efficiency-demonstratie die men bij gesprekken met hooggeplaatste bedrijfsfunctionarissen dikwijls tegenkomt. Een gesprek, waar men gemakkelijk in een kwartier door zou komen, wordt onderbroken door 3 of 4 telefoongesprekken en de nodige interrupties door de secretaresse. Ik voel dit vaak als een soort demonstratie van: „Ik kan zo ontzaglijk veel afdoen in korte tijd”. Maar in werkelijkheid wordt er veel minder afgedaan, daar dat ene gesprek door deze vele onderbrekingen buitengewoon moeizaam verloopt.

Een vierde punt dat ik daarnaast nog even zou willen noemen, is de inefficiency die het gemiddelde Ned. bedrijf zeker vertoont in verband met zijn zorg voor het hogere kader. Dit hogere kader wordt als het ware zo in de vaart van de productie en de dynamiek van het bedrijf meegeslept,

dat men dit ten enen male geen denktijd meer gunt, waardoor het onmogelijk wordt om vooruit te zien, vooruit te „plannen” en ontwikkelingen van komende jaren goed door te denken. Daarbij komt nog, dat men heel sterk het gevoel krijgt dat al deze functionarissen onder een vrijwel ondragelijke emotionele druk leven en daardoor zeker niet in hun contacten met de mensen waarmee zij regelmatig in aanraking komen, zowel in de hoger gelegen regionen als in de lager gelegen, die soepelheid van omgang en van aanpak vertonen, die voor een werkelijk efficiënte bedrijfsorganisatie toch wel buitengewoon nuttig is.

Naast deze, wat ik zou willen noemen irrationele trekken in het bedrijfsleven, zou ik willen noemen het feit dat een bedrijf evenals een individueel persoon zo sterk geneigd is zijn werkelijke problemen achter schijnproblemen te verbergen; ook dikwijls helemaal niet in staat is deze werkelijke problemen te zien. Zo ervaren wij vaak dat een bedrijf verontrust is over de ziekte-verzuim-statistiek en de ziekte-verzuimgegevens en meent een soort standaardoplossing voor de bestrijding van het ziekteverzuim te moeten vinden. Men vergeet dan, dat dit ziekteverzuim ook een index is van een bedrijfsmoreel en samenhangt met de sociaal-psychologische situatie in het bedrijf. Men meent hier met schema-oplossingen het kwaad te kunnen bestrijden zonder eerst werkelijk te doorzien waar het hapert.

Een andere vraag die stelselmatig naar voren gebracht wordt en ook een duidelijk symptomatisch karakter heeft, is de klacht over de bazen. Dit bazenprobleem blijkt nooit op zichzelf te staan. Het is steeds weer een kwestie van de samenhang tussen een bepaalde sociologische groep van arbeiders en bepaalde instellingen van de directies, waartussen die bazen op de een of andere manier ingeklemd zitten.

De voorgaande opmerkingen willen slechts mijn stelling illustreren, dat een sociaal-psychologisch organisme zoals een bedrijf, veelal niet ziet waar de problemen eigenlijk liggen,

en vaak zelfs niet toegankelijk is voor een grondige en objectieve visie van wat er nu feitelijk psychologisch in de omgang tussen de bedrijfsgenoten en niet te vergeten de bedrijfsafdelingen leeft. Men kijkt liever tegen de buitenkant. Het is in veel bedrijven ook maar gelukkig, dat men niet dieper doordringt. En ik geef toe, dat in elk bedrijf bepaalde ficties ongetwijfeld hun bepaalde betekenis hebben

Maar aan de andere kant, zodra er werkelijk ernstige conflicten en ernstige moeilijkheden aanwezig zijn, is het toch wel de moeite waard het mes er in te zetten en een poging te doen deze werkelijk zwakke punten in de bedrijfsorganisatie, psychologisch gezien, te achterhalen.

Over de wegen daartoe kunt U uitvoerig lezen in het artikel van de heer Hutte in „Mens en Onderneming”. Wij proberen op dit moment verschillende methoden. Enerzijds het individuele interview met practisch ieder lid van het bedrijf. (Ook wordt in Amerika veel toegepast een persoonlijk interview van een geselecteerde groep uit het bedrijf.) Voorts wordt geëxperimenteerd met schriftelijke enquêtes.

De methode van het groepsinterviews is daarnaast door de heer Hutte zeer ingenieus ontwikkeld, waarbij hij aan allerlei symptomen in een discussie met een aantal leden van een bepaalde afdeling kan aflezen hoe in grote lijnen de verhoudingen in de betrokken afdeling liggen en waar mogelijk de conflictstof is opgehoopt.

Door deze methoden trachten de onderzoekers te komen tot een soort sociaal-psychologische bedrijfsdoorlichting, waarbij de visies van de leden van het betrokken bedrijf van hoog tot laag op elkaar, maar ook als groepen op elkaar achterhaald moeten worden. Wij menen, dat vooral door het leren kennen van deze visies van de betrokkenen op elkaar pas ontdekt kan worden waar de grondproblemen van het betrokken bedrijf liggen.

De ervaring heeft vooral geleerd, dat wanneer men op een voorzichtige manier, daar waar nodig is, deze conflicterende visies met elkaar confronteert, het dikwijls wel mogelijk is,

er beweging in te brengen. Wanneer men eenmaal de betrokkenen tot een uitspraak over deze diepere achtergronden van bepaalde bedrijfsverhoudingen heeft weten te brengen, kan door deze uitspraak het „social equilibrium” verschuiven. Op grond daarvan kan dan een verbetering van bepaalde processen in het bedrijf, omgangsprocessen, arbeidsprocessen worden bereikt.

Men beseffe wel, dat veel in deze onderzoeken van het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde nog pionieren is, in nauw contact met de Amerikaanse en Engelse instellingen die ik U noemde. Het is een poging om iets van deze sociaal-psychologische bedrijfsdiagnostiek te verwezenlijken, omdat wij van mening zijn, dat voor tal van instellingen die ten behoeve van het bedrijf moeten werken, organisaties gedeeltelijk binnen het bedrijf, personeelsafdelingen, efficiencyafdelingen enz., maar aan de andere kant zeer sterk ook voor instellingen die van buitenaf het bedrijf advies moeten geven, juist het inzicht in deze sociaal-psychologische weerstanden tegen veranderingen en de mogelijkheden om deze op de een of andere wijze te overwinnen, van uitermate groot belang is. Een dergelijk min of meer objectief bekijken van de verhoudingen in het bedrijf, is iets wat gedeeltelijk door het bedrijf zelf kan worden verricht. Het heeft ook pas effect wanneer het door een groep binnen het bedrijf wordt verwezenlijkt. De onderzoekers die van buiten het bedrijf komen, dienen slechts als spiegel. Zij moeten trachten bepaalde afdelingen in het bedrijf of het bedrijf in zijn geheel de spiegel voor te houden.

Maar een dergelijk procedé helpt ten enen male niet wanneer er niet een kern in het bedrijf is, die zelf als het ware voor deze gedachte toegankelijk is en zelf ook bereid is duidelijker en eerlijker te zien hoe de verhoudingen werkelijk liggen en er het mes in te zetten waar het nodig is. Het is duidelijk, dat hier geen standaard-oplossingen gelden, dat dit een, wat de heer Hutte genoemd heeft, „situatie-analyse” is, die in elk bedrijf weer anders ligt en in elk



bedrijf weer om andere oplossingen vraagt.

Maar juist daardoor is een dergelijke methode, hoewel tijdrovend en ingewikkeld, ook levensecht en gezond. Het leert een bedrijfsgemeenschap zich zelf te bezien en te herzien. Speciaal in deze tijd, die telkens een nieuwe aanpassing vraagt, is een open oog voor de koers, die men vaart, noodzakelijk. Bovendien kan dit doorzien en verbeteren van de verhoudingsproblemen de speciaal voor dit hogere kader gevaarlijke psychische overbelasting verlichten en ook daardoor bijdragen tot gezonde bedrijfsverhoudingen.

Ik heb gezegd.