

Handleiding voor het gebruik van de serie geluidsfilmstroken : "de man in het midden"

Citation for published version (APA):

Daniëls, M. J. M., Ginneken, van, P. J., & Oldendorff, A. (1960). *Handleiding voor het gebruik van de serie geluidsfilmstroken : "de man in het midden"*. Stichting Technisch Filmcentrum.

Document status and date:

Gepubliceerd: 01/01/1960

Document Version:

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.tue.nl/taverne

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

openaccess@tue.nl

providing details and we will investigate your claim.

HANDLEIDING

voor het gebruik van de serie
geluidsfilmstroken

”DE MAN IN HET MIDDEN,,

Stichting
TECHNISCH  **FILMCENTRUM**
DEN HAAG

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

I N H O U D S O P G A V E

	Blz.
Een woord vooraf	3
Korte inhoudsbeschrijving van de geluidsfilmstroken	7
Over het gebruik van de geluidsfilmstroken	13
De voorbereiding van een bijeenkomst.	19
 "DE MAN IN HET MIDDEN"	
Reeks I - ALGEMEEN GEDEELTE.	23
1 De taak van de baas.	24
2 De plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf	29
3 De baas als vakman	37
Reeks II - LEIDING GEVEN - Algemeen	46
4 Samenwerking in de leiding	47
5 Lastige gevallen	54
6 Stimuleren van het initiatief.	61
7 De baas als leider van mensen.	67
Reeks III - ORGANISATIE.	74
8 De organisatorische taak van de baas	75
9 Werkmethodenverbetering.	81
10 De baas en de administratie.	87
11 Kostenbesef.	93
Reeks IV - LEIDING GEVEN - Technieken	100
12 De juiste man op de juiste plaats.	101
13 De introductie van een nieuweling.	109
14 Instructie	115
15 Mensen beoordelen.	121
 Enige gegevens over de samenstellers	 128
Enige gegevens over het Technisch Filmcentrum.	130

EEN WOORD VOORAF

"Things seen are mightier
than things heard".

Tennyson.

De filmstrook met bijbehorende geluidsband behoort tot de audio-visuele hulpmiddelen bij het onderwijs. Wij hebben alle redenen daarvan een aantal voordelen te verwachten, die het leerboek en het gesproken woord niet bezitten:

- Men kan er gecompliceerde zaken en situaties gemakkelijk mee voorstellen en zo met enkele beelden duidelijk maken, wat anders vele regels tekst of minuten spreken zou vergen, zonder dat dan nog het gestelde doel even goed bereikt zou worden.

- De filmstrook geeft aan de toeschouwer de gelegenheid zich in de situatie in te leven, zich met de afgebeelde personen en situaties te identificeren. Vanzelfsprekend heeft dit voordeel ook zijn keerzijde: de toeschouwer kan zó geboeid raken, dat zijn kritische functie niet meer aan bod komt en hij het geziene niet ook verwerkt. Zo kan wat in de bioscoop min of meer beoogd wordt, voor de instructie een hinderlijk bijverschijnsel zijn. Juist de associatie die wij allen bij het horen van het woord "film" ongemerkt plegen te leggen met de ontspanning van het "avondje uit", betekent dat bij onze trainees altijd veel animo zal bestaan voor deze vorm van instructie, maar óók dat de kans bestaat, dat zij zich zullen laten bezighouden in plaats van zelf de stof kritisch te bezien.

- Een derde voordeel van de nauwe verbinding van het beeld met het geluid is, dat de trainee tezelfdertijd als het ware op meer fronten wordt belaagd: het gebodene "appeals to many senses".

- Een laatste voordeel is, dat de filmstrook de gelegenheid biedt situaties te ontwikkelen, dingen en technieken te demonstreren die het talent of de deskundigheid van de gemid-

delde instructeur te boven gaat. Zij stelt ons in staat de hele wereld van dingen en ideeën in het leslokaal te brengen. Bovendien blijkt zij aan het woord van de instructeur een verhoogde autoriteit te verlenen.

Het is moeilijk voor iedere concrete situatie en voor iedere opleidingsbehoefte aan te geven of de film dan wel de filmstrook met haar opeenvolging van stilstaande beelden de voorkeur verdient. Bij een beperkt budget is in elk geval een goede filmstrook te verkieszen boven een slechte film. Belangrijker is, dat de filmstrook vooral in aanmerking komt als men een hulpmiddel zoekt bij het duidelijk maken van concrete détailpunten of het instrueren van technieken en procédé's.

Herhaaldelijk hebben wij hier al het woord hulpmiddel gebruikt. Natuurlijk (en daarover zal wel geen verschil van mening bestaan) vormt de filmstrook geen doel op zichzelf. Zij is voor ons slechts waardevol, voorzover zij dienstig is tot het bereiken van een gesteld opleidings- of vormingsdoel. Met deze vaststelling houden drie verdere overwegingen ten nauwste verband: 1. Wij zullen de te vertonen filmstrook moeten selecteren op haar instructieve kwaliteiten. Filmstroken die het te bereiken doel al te duidelijk stellen en daarom in een bepaalde situatie overdreven aandoen, zijn minder gewenst. Of dit het geval is met een bepaalde strook, zal iedere instructeur in zijn eigen situatie opnieuw dienen te beoordelen.

2. Wat haar inhoud en vorm betreft dient de filmstrook aangepast te zijn aan de deskundigheid, de ervaring, het "aanvaardingsniveau" van de toeschouwers. Zonder dat, projecteren wij ook in figuurlijke zin over de hoofden van onze trainees heen. Naarmate wij lager afdalen in de hiërarchie van een bedrijf, klemmt dit punt natuurlijk meer. Er is dikwijls een zekere weerstand tegen het nieuwe, dat wij in onze instructies aan de mensen bieden. Deze weerstand wil zich nog al eens uiten in een

niet-toepasselijk-verklaren van de inhoud van de strook en vooral van haar vorm op de omstandigheden waarin men zelf leeft en werkt. Zo hebben wij eens meegemaakt, dat bazen in een fabriek een gefilmde situatie niet wilden aanvaarden, omdat daarin de bazen een ander soort kleding droegen en de werkplaats anders was ingericht dan zij gewend waren. Een vraagstuk dat ons in verband hiermede bezighoudt is het volgende: hoe kunnen wij een filmstrook evenals een nieuw industrieel product of een psychologische onderzoekmethode op zijn effect en op zijn begrijpelijkheid vooraf onderzoeken?

Voorlopig zullen wij moeten afgaan op het paedagogisch inzicht van degenen die het vervaardigen, gesteund door de beoordelingen die zij ontvangen van degenen die het gebruiken.

3. Het derde punt is het belangrijkste: het audio-visuele middel is een hulpmiddel en zal daarom een eigen plaats moeten hebben in de totaalopzet van de instructie of vorming. De verleiding is dikwijls groot om de filmstrook zonder meer te vertonen en er dan maar verder het beste van te hopen. Soms vraagt men zelfs een aantal "interessante", dat wil zeggen onderhoudende, stroken aan en vult daarmee een avond. Dat is gezellig, maar het heeft met instructie weinig van doen; de kosten van zo een avond horen dan ook thuis onder het hoofd industrial relations en niet onder opleidingsactiviteiten.

Wanneer wij zeggen, dat de filmstroken een hulpmiddel vormen, dan bedoelen wij dat het hun functie is een probleem in te leiden, bij de behandeling daarvan illustratie te verschaffen of voor navolgende praktische oefeningen een voorbeeld te geven. Het hulpmiddel moet dus worden ingebouwd in een tevoren overwogen, op een specifiek doel gericht programma. Anders verkrijgt men alleen een oppervlakkige indruk, waaryan niets blijft hangen.

Over de andere zijden van het opleidingswerk zullen wij

hier niet schrijven: het zijn de discussie, eventueel de role-playing naar aanleiding van de vertoonde strook, praktische oefeningen in de reële werksituatie, bestudering van meer abstract materiaal, zoals boeken of dictaten; en dit alles van zinnig voorzien door de instelling en het voorbeeld van de superieuren in de lijn.

Daarom is het audio-visuele hulpmiddel: een waardevol instrument, dat zoals alle instrumenten zijn zinnig ontleent aan degenen die het bespeelt en de situatie waarin het wordt bespeeld.

Over die situatie nog een enkel woord. Wat wij mede door middel van deze filmstroken voor bazen en chefs hopen te doen, is niet: hun concrete zaken te "leren", maar meer in het algemeen: inzichten en opvattingen te "veranderen". Blijkens ervaring en psychologisch experiment, gaat dat het best in een ontspannen sfeer, waar onderling vertrouwen heerst tussen de pupillen en vooral tussen hen en de discussieleider.

Die sfeer komt tot stand door het samenzijn, het samen aan iets werken en samen dezelfde ervaringen hebben.

Daarom geven de filmstroken niet alleen een inleiding op wat daarna in de groep zal worden besproken, maar ook een voorbereiding op die bespreking. Wat men samen heeft gezien, samen heeft beoordeeld, schept tevens die band tussen de aanwezigen die voor een vruchtbare discussie en voor een goede overdracht van inzichten noodzakelijk is.

Dat die inzichten ook door de directie en de bedrijfsleiding gedeeld moeten worden, is de laatste - en tevens de belangrijkste - voorwaarde voor het succes van deze onderneming.

Dr. M.J.M. Daniëls Paul J. van Ginneken Dr. A. Oldendorff.

KORTE INHOUDSBESCHRIJVING VAN DE GELUIDSFILMSTROKEN

REEKS I

No. 1. DE TAAK VAN DE BAAS

De taak van de baas bestaat uit een aantal onderdelen, die als volgt kunnen worden samengevat:

vakkennis - leiding geven - contacten onderhouden - organiseren - administratief werk verrichten en soms ook zelf meewerken.

In deze geluidsfilmstrook worden deze onderdelen van de taak van de baas stuk voor stuk nader behandeld.

No. 2. DE PLAATS VAN DE BAAS IN DE ORGANISATIE VAN HET BEDRIJF

Hoewel op alle afdelingen in de talrijke fabrieken andere bewerkingen worden uitgevoerd en andere producten worden gemaakt en de taak van bijna alle bazen dus een verschillende is, hebben al die bazenfuncties toch veel gemeen.

Een fabriek is een organisatie, die samenwerking van mensen vereist, d.w.z. dat de directie op de bazen moet kunnen rekenen en zij op hun ondergeschikten. En omgekeerd net zo!

De positie van de baas geeft hem vier belangrijke taken, die duidelijk doen uitkomen, dat de plaats van de baas in het midden is.

No. 3. DE BAAS ALS VAKMAN

De baas moet de bewerkingen kennen die op zijn afdelingen verricht worden, al heeft hij minder routine dan de arbeiders zelf.

Met zijn vakkennis moet hij instrueren en beoordelen. Maar zijn vak omvat ook: leiding geven en administreren.

Een goede baas zorgt dat hij zijn vakkennis op peil houdt en dat hij blijft bij de technische ontwikkeling.

Tussen bedrijfsleider en arbeiders is de baas, ook wat zijn vakkennis betreft, de man in het midden.

REEKS II

No. 4. SAMENWERKING IN DE LEIDING

Een goed product ontstaat uit goede samenwerking tussen alle betrokkenen. De baas heeft hierbij te maken met allen:

de leiding, de adviseurs, zijn collega's en de mensen van zijn afdeling.

De leiding kan niet zonder gegevens van de baas. De adviseurs, zoals de arbeidsanalyst en de planning, hebben trouwens ook gegevens van de baas nodig, evengoed als hij weer adviezen van hén ontvangt. Van zijn collega's zal hij vooral te maken hebben met de bazen van de voor- en achtergeschakelde afdeling en van de onderhoudsdienst.

No. 5. LASTIGE GEVALLEN

Bijna elke dag moet de baas wel een lastig geval oplossen en zo goed als altijd zijn er mensen bij betrokken. Zo zijn er ook steeds weer "mensen met een gebruiksaanwijzing". Die is voor iedereen anders, maar er zijn een paar regels, die in elke gebruiksaanwijzing passen en die worden in deze filmstrook besproken. Het zijn: laat anderen meepraten - zet een ander niet voor gek - behandel ieder naar zijn eigen aard - tracht te begrijpen, wat de mensen werkelijk bedoelen - wees objectief: ga af op de feiten, niet alleen op de eerste indruk.

Wie zich aan deze regels houdt, zal lastige gevallen gemakkelijk de baas worden en er minder mee te maken krijgen.

No. 6. STIMULEREN VAN HET INITIATIEF

Het werk moet niet alleen goed gedaan worden, men moet er ook over denken of het niet nog beter kan. Daarom zal de baas laten merken, dat hij hierover van zijn mensen initiatief verwacht. De ideeënbus is een hulpmiddel hiertoe. Het gaat overigens niet alleen om ideeën over de productie maar ook over de organisatie en het leidinggeven. Zonodig dient de baas de ideeën van zijn arbeiders te formuleren en te verdedigen. Ook hier is hij dus weer de man in het midden.

No. 7. DE BAAS ALS LEIDER VAN MENSEN

In deze filmstrook worden enige "tips" gegeven voor iedere baas van onverschillig welke afdeling. Deze tips zijn:

leg het werk duidelijk uit, ook het waarom;

luister naar de mening van Uw mensen;

geef een duidelijke beoordeling van hun werk, of het goed is of slecht;

zorg voor een goede verstandhouding, maar blijf de baas.

Deze punten worden nader uitgewerkt.

REEKS III

No. 8. DE ORGANISATORISCHE TAAK VAN DE BAAS

Het is de taak van de baas de organisatie van het bedrijf aan zijn mensen uit te leggen. Organiseren is het ordenen van middelen op een doel. Dit vereist een vooruitzien. Maar omdat men niet altijd alles precies van tevoren kan bekijken, is het soms noodzakelijk om te improviseren. De baas kent de mensen van zijn afdeling het beste; hij weet wie hij een bepaald werk moet laten doen. De algemene opdracht van de bedrijfsleider kan hij alleen in zijn afdeling inpassen. Dat is de informele organisatie van het werk, die echter de formele niet mag verdringen.

No. 9. WERKMETHODENVERBETERING

In het moderne bedrijf zal men er voortdurend op uit zijn de werkmethoden te verbeteren. Hiertoe kan de baas in niet geringe mate bijdragen. Hij zal zich zo nu en dan eens moeten vrijmaken om na te denken, hoe het beter kan.

In deze filmstrook wordt uiteengezet, dat werkmethodenverbetering bijna steeds gaat om:

- de volgorde van de bewerkingen
- de aan- en afvoer van het materiaal
- de houding van de werker
- de bewegingen van de werker
- de hulpmiddelen en hulpgereedschappen.

Van al deze mogelijkheden worden voorbeelden gegeven. Het vinden van een oplossing voor werkmethodenverbetering eist van de baas voortdurend aandacht voor bovengenoemde punten.

No. 10. DE BAAS EN DE ADMINISTRATIE

Het bedrijfsbeleid wordt bepaald aan de hand van gegevens. Bijna iedereen in het bedrijf heeft geregeld gegevens nodig. Uiteindelijk komen deze voor een groot deel uit de afdelingen, dus van de bazen. Maar de baas ontvangt ook gegevens omdat hij ook de beslissingen moet kunnen nemen.

De administratie is het geheugen en geweten van het bedrijf. Daarom moet de baas meewerken, dat zij goed functioneert.

No. 11. KOSTENBESEF

Aan de hand van een voorbeeld wordt duidelijk gemaakt wat er al zo betaald moet worden voor het gereede product afgeleverd kan worden:

grond, gebouwen, machines, salarissen enz. Toch moeten de kos-

ten voor de vervaardiging zo laag mogelijk blijven. En daarom dient iedereen in het bedrijf zo zuinig mogelijk te zijn. Het is de taak van de baas zijn mensen deze mentaliteit, d.w.z. kostenbesef bij te brengen.

REEKS IV

No. 12. DE JUISTE MAN OP DE JUISTE PLAATS

Indien men de geschiktheid van een sollicitant wil beoordelen voor een bepaalde functie, zal men vooral die functie moeten kennen. Daartoe dient een werkomschrijving. Ook de psycholoog wordt vaak ingeschakeld voor de beoordeling van de geschiktheid van een bepaalde kandidaat.

Veelal zal ook zijn toekomstige chef bij een onderhoud aanwezig zijn. Zijn oordeel én dat van de psycholoog en de personeelschef zal uiteindelijk de doorslag geven.

No. 13. DE INTRODUCTIE VAN NIEUWELINGEN

Wie voor het eerst een bedrijf binnenkomt om er te gaan werken, voelt er zich als een kat in een vreemd pakhuis. Hij zou het liefst alles meteen willen weten. Niemand kan hem beter wegwijs maken dan de baas. Belangrijker dan een instructieboekje is: zelf laten zien en meemaken. De laatste vertelt de nieuweling van allerlei:voorschriften, werkwijzen, tijden enz., niet alleen het hoe ook het waarom.

Hoe beter de baas deze taak uitoefent, hoe meer plezier hij er later zelf van heeft.

No. 14. INSTRUCTIE

De baas moet het vak kennen van de mensen die op zijn afdeling werken: hij moet kunnen zeggen hoe het moet gebeuren, hij moet

instructies kunnen geven. Dit vereist een bepaalde manier, namelijk het werk ontleden en duidelijk maken wat er allemaal bij komt kijken. Veiligheid neemt hierbij een belangrijke plaats in. Met instrueren is de baas nooit klaar. Een instructierooster zal hem goede diensten bewijzen. Tenslotte zal de baas zijn eigen vervanger moeten instrueren.

No. 15. MENSEN BEOORDELEN

De baas moet al zijn mensen - hoe verschillend die ook zijn - op hun juiste waarde weten te schatten. Soms gebeurt dit beoordelen regelmatig en systematisch. Bij beoordelen dient gelet te worden op wat werkelijk van belang is en op de gehele periode, waarop de beoordeling slaat. Bovendien moet men de verschillende aspecten van het werk los van elkaar zien en beoordelen. Vóór alles moet hij onpartijdig zijn en dus moet hij ook durven zeggen dat hij niet tevreden is.

OVER HET GEBRUIK VAN DEZE SERIE FILMSTROKEN

APPARATUUR

Technisch stellen de filmstroken en de bijbehorende geluidsbanden geen bijzondere eisen aan de weergave-apparatuur. Maar didactisch is het van belang, dat de vertoning zonder storing verloopt. Het is onmogelijk de sfeer, waarin de leerstof het best kan worden opgenomen, te doen ontstaan, wanneer de stroomvoorziening hapert of het scherm kleppert. Daarom is het aan te raden geregeld, en zeker voor de eerste vertoning, proef te draaien en steeds voor de aanvang na te gaan of alles nog in orde is. Speciaal hiervoor is elders in deze handleiding een lijstje opgenomen van enige punten, die gecontroleerd dienen te worden voor men begint.

PLAATS

Indien men niet de beschikking heeft over een voor projectie geschikte zaal, zal in elk geval moeten worden uitgezien naar een rustige ruimte met behoorlijke acoustiek. Het geruis van een nabije machinehal tijdens de vertoning en discussie benadeelt het effect, omdat het de aandacht afleidt en vermoeidheid veroorzaakt.

De stoelen moeten goed zijn; niet "lui", maar vooral ook niet ongemakkelijk. De beste resultaten worden bereikt als de bazen en de discussieleider samen aan een grote, langwerpige tafel zitten, terwijl de apparatuur door een extra-man wordt bediend. Als het nodig is dat de discussieleider ook de apparatuur bedient, dan gaat hij na de vertoning met de bazen aan de tafel zitten. Hij heeft ervoor gezorgd dat op beide plaatsen een stoel voor hem gereed staat.

Deze opstelling heeft zijn psychologische gronden. Als de bazen ieder aan een eigen tafel zitten of als de discussieleider niet samen met hen aan dezelfde tafel zit, ontstaat geen groep en wordt bovendien de vergadering onoverzichtelijk. Als er helemaal geen tafels zijn, weet men met zijn figuur geen raad en kan men niet goed aantekeningen maken.

Ook is het minder goed voor de sfeer, als na de vertoning een andere opstelling nodig is voor de discussie. Alle geschuif en geroezemoes dient te worden vermeden. Na enig proberen vindt ieder vanzelf de oplossing, die het beste past bij de ruimte die hem ter beschikking staat. Het gaat daarbij heel dikwijls om kleinigheden die in elk bedrijf te realiseren zijn, maar die, als ze ontbreken, het effect nadelig beïnvloeden.

TIJD

Wanneer moeten de discussie-bijeenkomsten worden gehouden? Een vraag die in menig bedrijf de gemoederen bezighoudt. Bij de beantwoording ervan gaat tegenwoordig nogal eens de voorkeur uit naar instructie tijdens de werkuren. Weliswaar is de baas dan geregeld enkele uren niet in zijn afdeling, maar dat gebeurt ook als hij in bespreking is met de bedrijfsleider. Indien hij voldoende lang tevoren weet, wanneer de bijeenkomsten plaatshebben, kan hij het werk regelen en voor een plaatsvervanger zorgen.

Instructie buiten bedrijfstijd - dus in de vrije tijd van de baas - heeft het nadeel, dat steeds enige weerstand moet worden overwonnen en dat geregeld enkele deelnemers niet aanwezig zullen zijn. Toch kennen wij ook bedrijven, waar de bijeenkomsten altijd in de avonduren worden gehouden, zonder dat daartegen van de zijde van de bazen bezwaar bestaat. Dat hangt af van de ter plaatse gegroeide omstandigheden.

Wel moet er dan voor worden gezorgd, dat de bijeenkomsten

op een tevoren overeengekomen tijdstip worden beëindigd, hoe levendig de discussie ook mag zijn. Anders gaan de vrouwen van de bazen bezwaar maken. En terecht!

Ook zal bij het vaststellen van het tijdstip rekening moeten worden gehouden met wat de avond overigens aan attracties biedt. Wij hebben getracht de filmstroken zo interessant mogelijk te maken, maar tegen een televisie-interland kunnen wij niet concurreren!

DUUR

Een goede discussie-bijeenkomst moet niet langer duren dan twee uur en dat is dan inclusief het vertonen van de filmstrook en het kopje koffie. Bijeenkomsten die langer duren, eisen te veel van de mensen en geven daar te weinig voor terug. Het resultaat is dan verslapping van de aandacht of zelfs verveling. Zodoende komt de groep de volgende keer met tegenzin in plaats van met nieuwsgierigheid.

Als de discussie redelijk in banen geleid wordt, is in de anderhalf uur die ervoor beschikbaar is, ook wel alles gezegd en overdacht wat de moeite waard is. Ieder die wil of daartoe is uitgelokt, kan zijn bijdrage tot het gesprek hebben geleverd. Herhalingen hebben, bij deze stof, niet altijd zin. Indien ze wel nuttig lijken, kan men er beter een nieuwe bijeenkomst aan wijden.

Om dezelfde redenen als waarom de duur beperkt moet worden gehouden, is het ook aan te raden niet meer dan één strook per avond te behandelen. De discussie zou anders niet tot zijn recht komen. En om die discussie gaat het.

AANTAL AANWEZIGEN

Het aantal aanwezigen moet beperkt worden gehouden. Het

meest geschikt is zes tot acht, buiten de discussieleider. De aanwezigheid van meer dan bv. twaalf personen, geeft aan ieder van hen te weinig gelegenheid naar voren te komen. Ook zijn zulke grote aantallen moeilijk te leiden en komt er onder hen niet gemakkelijk een "groeps-gevoel" tot stand.

WIE NEMEN DEEL?

Allereerst de bazen of chefs voor wie de bijscholing is bedoeld. Ook zij die voor een benoeming tot baas in aanmerking zijn gebracht, kunnen deelnemen.

Vervolgens een discussieleider. Dit kan de personeelschef zijn, of de chef opleidingen, maar ook de bedrijfsleider. Dat hangt van het bedrijf en van de omstandigheden af. In een groep van goed niveau en met enige saamhorigheid, kunnen ook bij toerbeurt de bazen zelf de discussies leiden.

Dan, afhankelijk van het onderwerp dat wordt behandeld, van tijd tot tijd een functionaris van bv. verkoop, administratie of bedrijfsbureau. Dat verlevendigt de discussie. Bovendien zal blijken dat deze mensen er zelf ook nog wel iets van mee kunnen nemen.

Waarom niet ook eens een bondbestuurder uitgenodigd? Hij zal het ongetwijfeld op prijs stellen.

Als de bedrijfsleider niet zelf de discussie leidt, is het toch goed dat hij, als chef van de meeste deelnemers, van tijd tot tijd zelf van zijn belangstelling blijk geeft.

Tenslotte is het aan te raden de directeur te verzoeken de reeks bijeenkomsten in te leiden en, evenals de bedrijfsleider, kennis te nemen van de te behandelen stof.

Zijn belangstelling demonstreert de betekenis die de hoogste leiding aan de vorming van het bazencorps toekent én de bereidheid, de opvattingen die aan de filmstroken ten grondslag liggen als directie-inzichten te aanvaarden.

DE VOLGORDE VAN DE STROKEN

Elke strook vormt op zich een afgerond geheel. Men is dus bij de behandeling niet aan een bepaalde volgorde gebonden. Toch zouden wij willen adviseren, de stroken "De taak van de baas" en "De plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf" aan het begin van een reeks bijeenkomsten te behandelen. Liefst op het einde nóg eens.

Ook is het beter een meer algemeen onderwerp als "De baas als leider van mensen" te behandelen vóór meer toegespitste onderwerpen als "Lastige gevallen" en "Mensen beoordelen".

Voor het overige laten wij de vaststelling van de meest gewenste volgorde graag over aan het inzicht van de deskundige uit het bedrijf.

NA DE VERTONING: DE DISCUSSIE

Zoals wij in het voorwoord hebben betoogd, ontlene de filmstroken hun waarde daaraan, dat ze de discussie in de groep voorbereiden en er een inleiding op geven. Wie het dus bij het vertonen alléén laat of zelfs meer stroken op een avond vertoont, gebruikt hen voor een doel, waarvoor ze niet zijn ontworpen.

De discussie dient goed te zijn voorbereid. Dat wil niet zeggen dat niets aan de omstandigheden mag worden overgelaten. Integendeel, een onverwachte opmerking van een der leden, kan aan de discussie een wending geven, waarmee ook de discussieleider blij kan zijn. Maar wel is het goed, tevoren vast te stellen welke aspecten van het onderwerp men bijzonder naar voren wenst te brengen; welke deelnemers men in elk geval aan het woord wil hebben; tot welke conclusies men de groep graag wil leiden.

De techniek van het leiden van discussiegroepen, waaronder

het activeren van de deelnemers en het overwinnen van weerstanden een belangrijke plaats innemen, zullen wij hier niet behandelen. Er zijn veel boeken verschenen, die dit onderwerp praktisch en theoretisch behandelen. In de meeste bedrijfsbibliotheken zijn er daarvan wel aanwezig.

DE ACHTERGROND VAN DE FILMSTROKEN

De tekst van de stroken is geschreven vanuit een bepaalde overtuiging op het terrein van het personeelsbeleid. Heel in het kort weergegeven, komt die overtuiging hierop neer:

- De baas kan zijn werk niet verrichten zonder de medewerking van zijn superieuren, van staffunctionarissen, van zijn medebazen en van zijn ondergeschikten.
- Voor zijn superieuren is hij niet alleen een uitvoerder, maar ook een mede-denkend medewerker.
- Voor zijn ondergeschikten is hij geen dictator, maar wel de baas.
- Productiviteit en stemming in het bedrijf zijn gediend met menselijke verhoudingen die bepaald niet "zacht", maar wel beschaafd zijn.

Dit is de eerste maal, dat een afgeronde serie filmstroken voor de bijscholing van bazen en chefs is vervaardigd. De samenstellers en het Technisch Filmcentrum zullen het daarom op prijs stellen, als de gebruikers hun opmerkingen kenbaar willen maken aan:

Het Secretariaat van de Bedrijfskundige Groep,
Technische Hogeschool,
Insulindelaan 2,
Eindhoven.

DE VOORBEREIDING VAN EEN BIJEENKOMST

Men doet er goed aan vóór de bijeenkomst na te gaan of alles in orde is. Wil men van alles zeker zijn, dan dient men alle details punt voor punt na te gaan.

Onderbrekingen, die het gevolg zijn van technische storingen of het ontbreken van iets, verstoren niet alleen Uw tijdschema, maar zij maken ook, dat de behandelde stof minder goed doordringt tot Uw mensen.

Hieronder treft U een suggestie aan voor een aantal punten, die vóór de bijeenkomst gecontroleerd dienen te worden.

DE VERGADERRUIMTE

Is er voor alle deelnemers een stoel?

Kunnen alle deelnemers aan de tafel zitten?

Is de baan van projector naar scherm onbelemmerd als de groep eenmaal zit?

Is ervoor gezorgd dat iemand vlak bij de telefoon zit en onmiddellijk kan opnemen als gebeld wordt?

Is de verduistering van de kamer in orde?

Is er een goede ventilatie?

Zijn er voldoende asbakken?

Is er een plaats waar de discussieleider zijn mappen en andere benodigdheden kan neerleggen?

Is ervoor gezorgd dat iemand, zo hij noodzakelijk wegmoet, de kamer kan verlaten zonder de anderen te storen?

Is er instructie gegeven aan de telefoniste om niet te storen?

DE PROJECTOR

Is de projector gecontroleerd voor de bijeenkomst?

Staat de tafel stevig, waarop de projector staat?

Ligt er een reserve-lamp bij de projector?

Is het beeldvenster van de projector goed schoongemaakt?

Liggen snoer en verlengsnoer zodanig, dat niemand erover kan vallen?

HET SCHERM

Is gecontroleerd dat het scherm groot genoeg is voor het beeld (bij de gegeven afstand tussen projector en scherm)?

Staat of hangt het scherm stevig?

Staat of hangt het scherm hoog genoeg, zodat geen schaduwen van de deelnemers erop vallen?

GELUID

Is de bandrecorder in orde?

Is de luidspreker voor of naast het scherm geplaatst?

Liggen de snoeren van de luidspreker zodanig dat niemand hiervan hinder heeft?

Is de geluidssterkte vooraf ingesteld?

FILMSTROOK EN GELUIDSBAND

Bent U er zeker van dat de juiste filmstrook in de projector is gezet?

Is de juiste geluidsband op het apparaat geplaatst?

OVERIGE VISUELE HULPMIDDELEN

Staat het schoolbord stevig?

Staat het op de juiste plaats voor de deelnemers?

Staat het op de juiste plaats t.o.v. de discussieleider?

Is er voldoende krijt?

Is er een uitveeglap of viltje?

Heeft U gecontroleerd hoe groot U moet schrijven om nog zichtbaar te zijn voor alle deelnemers?

Staat het flanelbord goed?

Zijn de flanelbord-elementen groot genoeg om voor allen zichtbaar en leesbaar te zijn?

Liggen de flanelbord-elementen in de juiste volgorde?

DE OPERATEUR VAN FILMSTROOK EN GELUIDSBAND

Heeft U met de operator geïmproviseerd, zodat hij vlot na Uw inleiding kan beginnen?

Heeft U een signaal met hem afgesproken?

Weet hij wanneer hij de filmstrook en de geluidsband moet terugspoelen?

Weet hij de weg naar schakelkasten, stopcontacten en schakelaars?

UZEELF

Liggen Uw aantekeningen in de juiste volgorde bij de hand?

Kent U de hoofdpunten van Uw inleiding?

Heeft U Uw inleiding op tijdsduur gecontroleerd?

Heeft U een aantal "starter-vragen" gereed om de discussie op gang te brengen?

Heeft U gezorgd voor een pakkend slot?

Heeft U een volledig overzicht van zakelijke mededelingen die U in het begin bekend moet maken?

Loopt Uw horloge goed en staat het gelijk?

" DE MAN IN HET MIDDEN "

Reeks I: ALGEMEEN GEDEELTE

Nummer 1: "De taak van de baas"

**Nummer 2: "De plaats van de baas in de
organisatie van het bedrijf"**

Nummer 3: "De baas als vakman"

DE TAAK VAN DE BAAS

Inhoud van de filmstrook

In ons land oefenen duizenden bazen in allerlei bedrijven het toezicht uit over hun afdeling. Al deze functies zijn anders, zij worden vaak heel verschillend genoemd, maar hun werk komt toch steeds weer neer op: leiding geven aan mensen, organiseren van de afdeling, toezicht houden op de productie.

Aan de taak van de baas is een aantal onderdelen te onderscheiden: vakkennis, organisatie, leiding geven, contact onderhouden binnen en buiten het bedrijf, administratie en soms ook zelf meewerken aan de productie.

Daarmee is de dag van de baas ruimschoots gevuld. Voorbeeld van de dagtaak van een baas: contrôle op de afdeling en op de aanwezigheid van de mensen; introductie van nieuwe arbeiders en instructie bij nieuw werk; bekijken van de opdrachten voor de volgende dag; oplossen van moeilijkheden met het personeel; verhelpen van technische storingen; verrichten van administratief werk; verbeteren van werkmethoden; onderhouden van het contact met zijn chef, met zijn collega's, met de arbeidsanalyst, met personeelszaken, met het magazijn; soms ook spreken met relaties of rondleiden van gasten. Bij de ene baas ligt de nadruk meer op dit aspect, bij de ander meer op dát.

Herhaling en samenvatting van de inhoud. De baas moet het vak kennen: voor kwaliteitscontrôle, werkmethodeverbetering, instructie, onderhoud;

leiding kunnen geven: om tactvol met zijn mensen om te gaan bij instructie en introductie, om de discipline te handhaven en om zijn arbeiders te beoordelen voor promotie, beloning of ontslag;

contacten onderhouden: met chefs, collega's en buitenstaanders;
organiseren: plannen, vooruitzien, werk verdelen en controleren;
administratief werk verrichten: om anderen aan gegevens te helpen. En soms nog: zelf meewerken.

Baas-zijn is een zware taak die veel eist, maar ook veel voldoening kan schenken.

Nadere uitwerking

Wanneer wij ons afvragen, wat "de" bazenfunctie behelst, wat een baas eigenlijk is en wat hij doet, dan komt al direct naar voren dat de verschillen in die functie, in de taken, enorm groot zijn.

In de eerste plaats is er een grote verscheidenheid van titulatuur. De ene baas wordt chef genoemd, de andere voorman, weer een andere meesterknecht of onderbaas of baas. Dezelfde titel heeft in het ene bedrijf soms een heel andere betekenis als in het andere. ¹⁾

Ook wat betreft de positie zijn de verschillen groot: de ene baas is een "primus inter pares", nauwelijks van zijn arbeiders te onderscheiden, de andere een echte chef, verschanst in zijn kantoor en bekleed met tekenen van waardigheid.

En vooral ook in de taken die de bazen hebben te verrichten, vinden wij een grote diversiteit. In sommige grote bedrij-

1) Zie over titel en taak van de bazen in het Nederlands bedrijfsleven: "Feiten over Bazen", C.O.P. 1956 en "Bazen in de industrie", C.O.P. 1959.

ven valt die taak in grote lijnen te omschrijven als toezicht, instructie en contrôle. Voor het overige dient de baas te weten, welke specialisten hij in bepaalde gevallen moet waarschuwen of raadplegen. Natuurlijk moet hij daarnaast beschikken over de nodige vakkennis, anders zou hij de feiten waarbij hij anderen moet betrekken, niet eens opmerken.

In de meeste bedrijven echter is de bazentaak, en vooral het organisatorisch deel ervan, uitgebreider. Het omvat dan ook de werkverdeling, de voortgangscontrôle en de kwaliteitscontrôle. In weer andere bedrijven zullen ook de planning en de werkvoorbereiding tot de taak van de baas behoren.

Ook op het gebied van het leiding geven zijn er grote verschillen. Hij kan al of niet belast zijn met introdunctie en instructie, beoordeling en beloning, misschien zelfs aanneming en ontslag. Tenslotte bestaan er - meestal kleine - bedrijven, waar de baas de centrale figuur is die de functies van bedrijfs-leider, personeelschef en baas in zich verenigt en die zelfs zorg draagt voor inkoop en expeditie.

Maar bij alle verscheidenheid is er toch ook veel gemeenschappelijks. Wij verstaan onder een baas, heel in het algemeen, iemand die "behoort tot het leidinggevend personeel en die dagelijks en direct toezicht houdt over een eigen groep arbeiders, maar die gewoonlijk zelf niet meewerkt".

Van zulke bazen zijn er in Nederland vele duizenden! De baas behoort tot de leiding. Daarover kan geen misverstand bestaan. Er is zelfs geen enkel taak-onderdeel van de baas, dat niet ook bij de directeur wordt aangetroffen, al is natuurlijk bij die laatste de verantwoordelijkheid en de omvang van de ta-

ken veel groter. ¹⁾ Hij oefent een voortdurend en direct toezicht uit op arbeiders. Dit in tegenstelling tot de bedrijfsleiding die niet altijd aanwezig is, zich meer met algemene zaken bezighoudt en leiding geeft door middel van een vooruitgeschoven post: de baas. Tenslotte werkt de baas gewoonlijk niet zelf mee. Dan zou hij een voorman zijn. Wel komt het geregeld voor, dat de baas zelf meewerkt, maar dat is dan in afdelingen die weinig toezicht vereisen of bij werkzaamheden die een zeer grote verantwoordelijkheid opleggen. Deze blijven dan aan de baas voorbehouden.

Aan de taak van de baas kunnen wij een aantal aspecten onderscheiden, die praktisch bij elke bazenfunctie voorkomen. Natuurlijk bestaan er wel verschillen in de mate waarin die eisen gesteld worden. Zo zal bijvoorbeeld de vakkennis van de baas van de onderhoudsdienst dikwijls groter moeten zijn dan die van sommige andere bazen. Maar op het gebied van leiding geven zal hij het dikwijls gemakkelijker hebben dan de baas van een grote afdeling ongeschoolden.

Die te onderscheiden aspecten zijn:

1. Vakkennis. Niet alleen op het gebied van het werk van zijn mensen, maar ook in het "bazenvak". ²⁾ Een baas zonder vakkennis kan op den duur het respect van zijn mensen niet behouden. Hij moet weten, wat er moet gebeuren en waarom. En vooral tegenwoordig, nu de arbeiders willen weten waarom zij hun werk zuss en niet zo moeten doen, is een gedegen vakken-

1) Zie ook de strook "De plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf" (No. 2).

2) Zie ook de stroken "De baas als vakman" (No. 3) en "Werkmethodenverbetering" (No. 9).

- nis voor de baas onmisbaar. Niet alleen voor de instructie, maar ook voor de beoordeling van de mensen en het product, voor de verbetering van de werkmethoden, voor de kostenbesparing, voor het onderhoud.
2. Leiding geven. Dit aspect is zeker het moeilijkste én het meest wezenlijke van de bazenfunctie. Leiding geven is niet helemaal te leren; een zekere aanleg en een zekere persoonlijkheid zijn er voor vereist. De baas is daarop - naar wij hopen - geselecteerd. Maar wat wél is te leren, is het vermijden van fouten die ook gemaakt kunnen worden door bazen mét een goede aanleg. ¹⁾ Bij leiding geven onderscheiden wij: introductie, instructie, contrôle en beoordeling.
 3. Organiseren. Dit betekent vooral: vooruitzien, plannen, werk voorbereiden en verdelen. Als het moet, ook improviseren! ²⁾
 4. Enig administratief werk verrichten. Behalve natuurlijk de magazijnmeester, van wiens taak de administratie een zeer belangrijk aspect is. ³⁾
 5. Contacten onderhouden. Niemand werkt in het bedrijf alleen, zodat steeds contact moet worden onderhouden met anderen voor het uitwisselen van gegevens. Hoe soepeler die contacten verlopen, hoe beter het is, voor het werk én voor het plezier in het werk.

1) Zie vooral de stroken: "De baas als leider van mensen" (No. 7), "Introductie" (No. 13), "Instructie" (No. 14), "Mensen beoordelen" (No. 15), "Lastige gevallen" (No. 5) en "Stimuleren van het initiatief" (No. 6).

2) Zie vooral ook de stroken "Samenwerking in de leiding" (No. 4), "De organisatorische taak van de baas" (No. 8) en "Kostenbesef" (No. 11).

3) Zie de strook "De baas en de administratie" (No. 10).

DE PLAATS VAN DE BAAS IN DE ORGANISATIE VAN HET BEDRIJF

Inhoud van de filmstrook

Er zijn vele fabrieken en in de meeste daarvan vele afdelingen. Aan het hoofd van elk van die afdelingen staat meestal een baas. Er zijn dus evenveel bazen als er afdelingen zijn. Omdat overal andere bewerkingen worden uitgevoerd en andere producten worden gemaakt, is de taak van al die bazen een verschillende. Bovendien kan dezelfde taak op meer dan één manier goed worden verricht.

Toch is er in al die bazenfuncties ook veel gemeenschappelijks. Daarover gaat deze filmstrook in het algemeen. In andere stroken spreken wij over de diverse détails van de taak van de baas.

Een fabriek is een organisatie, waarin tegelijkertijd voor allerlei zaken dient gezorgd te worden. Genoemd worden: de aanvoer van het materiaal, de juiste productiewijze, de afstemming van alle onderdelen van het productieproces op elkaar: de planning, de contrôle, de levertijd. Dat alles eist samenwerking van mensen. Een schema van functies is nog niet hetzelfde als een samenspel van levende mensen.

Samenwerking betekent, dat er een grote onderlinge afhankelijkheid bestaat. De directie kan niet zonder de arbeiders; de arbeider bereikt niets zonder de directie. Die samenwerking is pas goed als zij gegrondvest is op wederzijds vertrouwen. De directie moet op de baas kunnen rekenen en die weer op zijn mensen. Omgekeerd moet iedereen ook vertrouwen hebben in de kennis en het inzicht van zijn chefs.

Omdat de baas tussen de arbeiders en de directie in staat en hij zowel voor het werk moet zorgen, als zijn chefs op de hoogte moet houden, heeft hij vier voornamen taken:

1. hij moet op de hoogte zijn van alles wat zich in zijn afdeling voordoet,
2. hij moet zorgen dat zijn chefs op de hoogte raken van alles wat zij nodig hebben om tot nieuwe beslissingen te komen,
3. hij moet nieuwe opdrachten in ontvangst nemen van zijn chefs,
4. hij moet die opdrachten doorspelen naar de mensen van zijn afdeling.

De baas is dus wel zeer duidelijk "de man in het midden". Hij is als de spil in het voetbalspel. Het samenspel dat tot een goede productie leidt, is nergens beter te zien dan bij een goede baas. Men kan zeggen dat de baas een vertaal-station is. Hij begrijpt de taal van de directie, die misschien door de arbeiders niet wordt verstaan. Maar hij begrijpt ook de taal van de arbeiders die wellicht door de directie niet wordt begrepen.

De baas heeft dus een dubbele functie. Hij maakt uit wat belangrijk genoeg is om naar boven door te geven. Hij maakt ook uit, hoe hij de opdrachten die van boven komen, naar beneden door zal geven. Hij is tegelijk ondergeschikte en superieur. Hij moet het vertrouwen hebben van beide zijden en dus altijd open kaart spelen. Het verzorgen van het contact is zijn voornaamste taak.

Nadere uitwerking

Plaats en taak van de baas zijn in feite niet te scheiden: zijn taken komen voort uit de plaats, waarop hij is gesteld. Die

taken hangen ook onderling weer ten nauwste samen, maar om redenen van instructieve aard worden zij in deze serie geluidsfilmstroken min of meer gescheiden behandeld. Het leek ons echter nuttig, ook een afzonderlijke strook te wijden aan de plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf en daarin vooral de nadruk te leggen op het meest wezenlijke kenmerk van die plaats: dat hij zich bevindt halfweg tussen de leiding van de onderneming en de uitvoerende krachten.

In de inleiding hebben wij er al op gewezen, dat deze strook het beste aan het begin van een reeks bijeenkomsten kan worden vertoond en besproken. Het kan zijn nut hebben, de vertoning ervan aan het einde van de reeks te herhalen; dan kan ook worden vastgesteld hoeveel beter de bazen thans in staat zijn hun functie te beoordelen en hun gedachten er over onder woorden te brengen.

Het bedrijf is een organisatie. Dat betekent, dat allerlei middelen door verstandelijk inzicht zo worden geordend, dat zij tezamen het beste kunnen voeren tot de doeleinden van dat bedrijf. Die middelen zijn: het beschikbare geld, de grondstoffen, de gebouwen en de machines, maar ook het verstand en de werkracht van het personeel. Het ordenen, dus afstemmen, van al die middelen op elkaar gebeurt door te zorgen, dat de benodigde middelen steeds op de juiste tijd, in de juiste hoeveelheid, in de juiste volgorde aanwezig zijn. Wie een bepaald product wil vervaardigen moet beschikken over de juiste machines en over mensen die die machines kunnen bedienen en onderhouden. Hij moet zoveel kunnen produceren, dat de investeringen ook hun geld opbrengen, maar ook niet meer, dan waarvoor kopers te vinden zijn. De producten moeten ook op tijd aanwezig zijn, hetgeen betekent dat de grondstoffen er op tijd moeten zijn en dat

de verschillende fasen van de productie vlot en soepel na elkaar moeten aflopen. Anders ontstaan dure voorraden of valt de productie stil, hetgeen nog meer geld kost. Zonder organisatie, dus zonder overleg en planning kan géén bedrijf lang bestaan.

In het bovenstaande hebben wij geregeld woorden als "lo-nend" en "geld" gebruikt: het bedrijf is een organisatie met een economisch doel. Het werkt voor een markt en moet zich daarop handhaven. De gemeente en het leger zijn ook organisa-ties, maar die hebben een ander doel. In het bedrijf gaat het er niet in de eerste plaats om, iets te maken, maar iets zó te maken dat het zijn geld opbrengt. De kosten moeten daarom ge-drukt worden. Dat kan vooral gebeuren door van de mogelijkheden die de mensen en de machines bieden, niets verloren te laten gaan.

Hierbij heeft de baas een zeer belangrijke rol te vervul-len. Een aantal stroken uit deze serie gaat dan ook dieper in op de verschillende aspecten van de organisatorische taak van de baas. Hier spreken wij nu verder alleen over de baas als schakel in de verbindingslijn, die loopt van de hoogste leiding naar de arbeiders en van dezen naar de leiding.

Omdat in de organisatie van het bedrijf ieder zijn deel moet bijdragen en niemand overbodig is, zijn allen ook van el-kaar afhankelijk. Alle plannen van de directie lopen op niets uit als de arbeiders ze niet uitvoeren. Alle inspanningen van de arbeiders halen evenmin iets uit, als de directie ze niet weet te bundelen in een consequent beleid. Men heeft elkaar in het bedrijf nodig en moet op elkaar kunnen rekenen. Daaruit ontstaat, voor wie de noodzaak samen te werken heeft ervaren, een gevoel van saamhorigheid, dat het sterkst is als het sa-mengaat met onderling vertrouwen. Samenwerking kan weliswaar

ook zonder dat vertrouwen tot stand komen: het gevoel in gevaar te komen als men elkaar loslaat of de angst voor disciplinaire maatregelen, zijn heel belangrijke motieven voor samenwerking. Maar tot betere resultaten leidt het wederzijds vertrouwen. Bovendien brengt het een betere sfeer tot stand en is zelfs het kenmerk van die sfeer. Een goede sfeer in de organisatie behoeft niet alleen omwille van de resultaten te worden nagestreefd, maar ook terwille van die sfeer zelf. Het is bepaald niet nodig, dat allen die in één organisatie samenwerken, ook elkanders vrienden zijn. Maar wel is elke organisatie en dus ook elk bedrijf gediend met een psychologisch klimaat, waarin de leiding op zijn mensen kan rekenen en waarin de ondergeschikten zich gaarne en met vrije wil toevertrouwen aan de kennis, het inzicht en de bedoelingen van hun chefs. Die sfeer groeit alleen dan vanzelf, als beide partijen het ernaar maken. Vertrouwen krijgt, wie vertrouwen waard is en vertrouwen geeft.

De baas staat halverwege de hiërarchische ladder. Hij draagt bij tot de samenwerking zonder welke de organisatie niet kan bestaan. Omdat die samenwerking door de steeds wisselende omstandigheden in het bedrijf voortdurend opnieuw moet worden gerealiseerd, bouwt ook de baas voortdurend aan de organisatie. Hij realiseert het contact tussen management en de uitvoerende werkers: hij is bij uitstek de man in het midden en een van de voornaamste schakels in de communicatieketen. Wij zeggen dat hij ook een vertaalstation kan worden genoemd. De algemene, voor zijn hele afdeling bestemde, opdrachten van zijn chefs worden door hem vertaald tot afzonderlijke opdrachten voor zijn mensen, aangepast aan hun bijzondere aard en verwachtingen. Hij laat weg wat hij voor hen niet dienstig acht en voegt toe wat hij voor hun beter begrip nodig acht. Hij vertaalt dikwijls ook in nog meer letterlijke zin: hij maakt van kantoortaal werk-

plaatstaal en moet dus beide verstaan. Hij geeft de opdrachten dus niet eenvoudig dóór, hij interpreteert hen tevens: in de geest van zijn opdrachtgevers, maar naar de behoeften van zijn ondergeschikten.

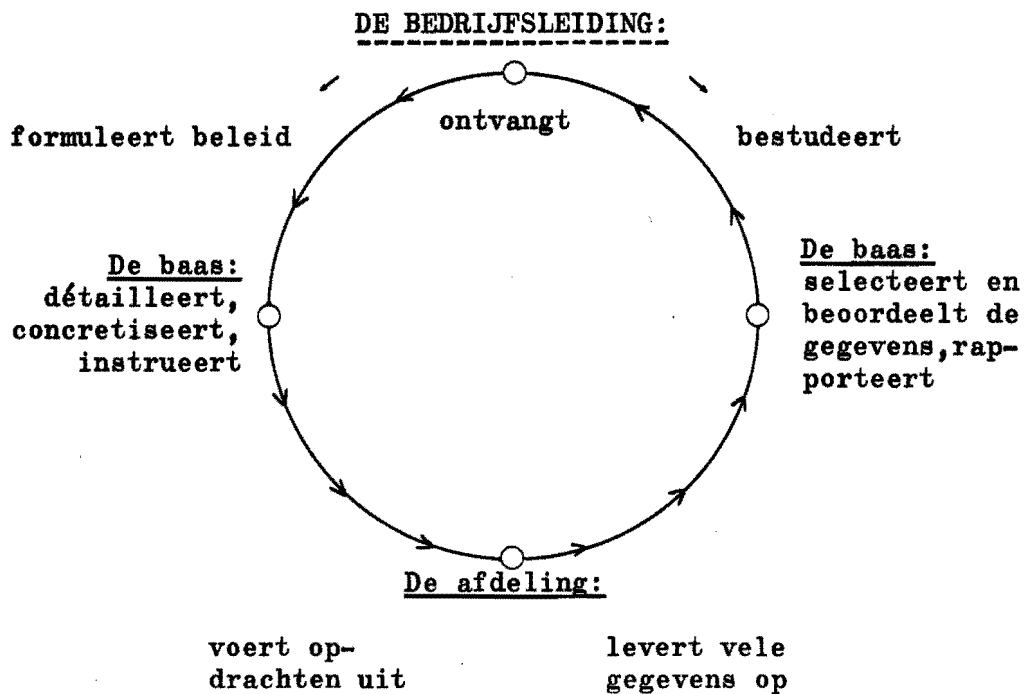
Al te veel pleegt, juist ook door de bazen zelf, de nadruk te worden gelegd op de benedenwaartse richting van de door hen te verzorgen communicatie. De baas wordt gezien als de man die de bevelen van boven in ontvangst neemt en aan de mensen onder hen doorgeeft en die, krachtens "gedelegeerde bevoegdheid" (dus eigenlijk voor de directie) toezicht houdt op een afdeling. Dat is ongetwijfeld waar, maar het is slechts de halve waarheid. Zeker zo belangrijk is de communicatie in opwaartse richting. Het beleid van directie en bedrijfsleiding moet niet alleen op de toekomst gericht zijn, maar ook op feiten gebaseerd, wil het reëel blijven. Het is de baas die de meeste van die feiten aanbrengt. Voortdurend houdt hij met zijn chefs en met staffunctionarissen contact over het personeelsbestand, over de toestand van het aan hem toevertrouwd machinepark, over de juistheid van het loonsysteem, over het aanhouden van kwaliteit en over levertijden. Zonder die gegevens kunnen zijn chefs geen beslissingen nemen en loopt het beleid vast. Niet alles wat zich op zijn afdeling voordoet, rapporteert de baas naar boven: alleen dat, wat de leiding moet weten. De baas selecteert en interpreteert dus zelfstandig de hem ter beschikking staande gegevens. Wat hij belangrijk vindt, geeft hij door; wat hij niet belangrijk vindt, niet. Hij moet dus weten aan welke gegevens de bedrijfsleiding behoefte heeft. Dat kan hij alleen, omdat hij in de geest en in feite tot die bedrijfsleiding behoort. De baas maakt deel uit van "management".

De baas staat in het bedrijf op de grens van twee werelden

en behoort tot beide: hij heeft een dubbele functie in de communicatie (naar boven en naar beneden) en hij heeft een dubbele functie in de organisatie: laatste station van de bedrijfsleiding en eerste man van zijn afdeling. Geen systeem van administratieve aard, geen rapportering door functionarissen van stafbureaux kan de berichtgeving van de baas vervangen.

Wie in zulk een sleutelfunctie is geplaatst, moet inderdaad het vertrouwen genieten van beide zijden. En hij moet dat vertrouwen waard zijn. Schiet hij daarin tekort, dan zal óf zijn afdeling óf de bedrijfsleiding zich van hem afkeren. Voor hem persoonlijk betekent dat isolement; voor het bedrijf betekent het, dat de noodzakelijke kringloop van de communicatie is verbroken. Dit gevaar is niet denkbeeldig. De baas die niet in de verleiding zou komen zich te hoog boven zijn afdeling verheven te achten, zou geen mens zijn. Het gaat erom niet aan die verleiding toe te geven. Aan de andere kant zijn er bazen, aan wie het moeilijk valt, het standpunt van de bedrijfsleiding met gepaste stevigheid in hun afdeling tot uitdrukking te brengen. Veel bazen zijn vroeger zelf arbeider geweest en voor hen is het moeilijker zich woordvoerder van de bedrijfsleiding te voelen.

De baas is nu eenmaal "de man in het midden"; dat is zijn functie, zijn plicht en zijn trots. Als hij van het midden afwijkt en aan één van beide kanten gaat staan, lopen de sfeer, de communicatie en daarmee het hele bedrijfsbeleid gevaar.



De tweeledige taak van de baas
in de kringloop van de communicatie.

DE BAAS ALS VAKMAN

Inhoud van de filmstrook

Vakkennis speelt in het hele productieproces een belangrijke rol. Iedereen moet vakkennis hebben, de directeur, de bedrijfsleider, de arbeiders en zeker ook de baas. Wel is ieders vakkennis een andere. Op elkanders plaatsen gezet, zouden de meesten er niet veel van terecht brengen. De directeur is er voor het grote beleid van de hele onderneming. De bedrijfsleider is er voor het goed laten lopen van het hele productieproces met alles wat daarbij hoort. Zij zouden bijvoorbeeld slechte draaiers zijn - de baas misschien ook, maar hij kent dan ook alle bewerkingen die in zijn afdeling worden verricht. En nog meer: hij weet van organiseren, van leiding geven, van instrueren en zelfs van administratie. Dat is allemaal zijn "vak".

Maar heel speciaal moet hij op de hoogte zijn van het werk, dat door de mensen in zijn afdeling wordt gedaan. Of het nu draaien of lassen of weven of steenbakken of wat dan ook is.

Hij moet die vakkennis hebben om te kunnen instrueren. Hij kan uitleggen hoe het werk moet gebeuren, maar hij hoeft natuurlijk niet zoveel routine te hebben als de arbeider. De trainer van het elftal kan ook de keeper instrueren en toch doet in de wedstrijd de keeper het werk.

Hij moet ook vakkennis hebben om de kwaliteit van het werk te kunnen beoordelen.

En om het werk in zijn afdeling te kunnen organiseren. Als hij niet weet wat er bij het werk allemaal te pas komt, kan hij het ook niet plannen.

De baas staat, ook wat betreft zijn vakkennis, tussen de arbeiders en de bedrijfsleider in. Hij kent het werk even goed als de arbeider, maar behoeft het niet zo vlug en vaardig te kunnen verrichten. Hij overziet het geheel van de productie beter dan de arbeider, juist als de bedrijfsleider, maar hij draagt alleen verantwoordelijkheid voor zijn eigen afdeling. Zo is hij, ook in dit opzicht, de man in het midden.

De baas moet ook vakkennis bezitten, omdat zijn mensen dat van hem verwachten. Als hij eens laat zien, wat hij kan, dwingt hij respect af. Soms doet de baas dat al te graag en dan gaat hij zelf meewerken. Maar de baas is er om het werk te laten doen en daaraan leiding te geven. Als hij zelf gaat meewerken, wie zal dan plannen, de administratie bijhouden, voor de kwaliteit en de instructie zorgen?

De goede baas is op de hoogte en blijft op de hoogte, beter dan zijn mensen. Hij leest en leert, niet alleen met het oog op promotie, maar juist ook om in zijn eigen werk bij te blijven.

De technische ontwikkeling gaat snel. De baas moet die bijhouden, hij kan tot die ontwikkeling zelfs bijdragen. Hij is immers niet alleen de baas van zijn afdeling, maar ook de adviseur van zijn chef! De fijne kneepjes komen heel dikwijls van de baas. De bedrijfsleiding kan niet veel beginnen als de bazen hun vak niet kennen. Een baas, die zijn vak wél kent, is een steun voor zijn chef en een voorbeeld voor zijn mensen.

Het bazenvak bestaat natuurlijk niet alleen uit de techniek. Daarbij komen nog: leiding geven, organiseren, instrueren enz. Vakkennis is ook dáárvoor nodig. Wie dat allemaal beheerst, is de all-round baas. Waar zulke bazen zijn, loopt de fabriek beter.

Nadere uitwerking

Als wij spreken over de vakkennis van de baas, zouden wij twee verschillende zaken op het oog kunnen hebben:

1. De kennis van het werk, dat door zijn ondergeschikten wordt verricht (vooral als dat geschoolde arbeid is). Wij zouden dit vakkennis in beperkte zin kunnen noemen.
2. De kennis, nodig om het "beroep" van baas te kunnen uitoefenen. Dat is dan vakkennis in ruime zin.

De vakkennis in ruime zin omvat alles wat aan kennis mogelijk is om een goede baas te zijn: kennis op het gebied van leiding geven, organiseren, administreren en natuurlijk óók de vakkennis in enge zin. In deze strook komt alleen die laatste, de kennis-van-het-op-de-afdeling-verrichte-werk ter sprake. Andere stroken behandelen de overige aspecten.

Naarmate wij in de hiërarchie van het bedrijf hoger stijgen, bestrijkt de vereiste vakkennis een steeds breder terrein, maar houdt zij zich ook steeds minder met details bezig. Het accent komt steeds minder op het uitvoerend werk en steeds meer op het beleid te liggen. Naarmate wij hoger stijgen, vinden wij ook, dat steeds meer nadruk op het beoordelen en steeds minder op het beheersen van technieken gelegd wordt. De directeur kan de kwaliteit van het product wel beoordelen, maar hij kan het niet vervaardigen. Hij kan ook de overzichten, die de boekhouding hem voorlegt, wel lezen, maar ze niet zelf samenstellen. En als hij het wel kan, dan is dat misschien wel plezierig voor hem, maar niet van wezenlijk belang voor zijn functie. Het gevaar is zelfs niet denkbeeldig, dat hij te veel aandacht zou schenken aan de onderdelen, die hij zelf ook beheerst en het overige zou verwaarlozen. Dat geldt, zoals wij straks zullen zien, óók voor de baas. De baas staat veel dichterbij het uit-

voerend werk dan de directeur of de bedrijfsleider. Hij is er voor verantwoordelijk dat het werk op de juiste wijze en in het juiste tempo wordt verricht. Dat kan hij alleen als hij zelf een ruime kennis bezit van dat werk; deze eis is klemmender naarmate het werk, dat op zijn afdeling wordt verricht, meer "geschoold" van aard is. Dus: hoe meer vakkennis van de arbeiders wordt gevraagd, hoe meer vakkennis ook de baas moet bezitten.¹⁾

In de afdeling moet, zoals gezegd, het werk op de juiste wijze en in het juiste tempo geschieden. Dát is de allereerste verantwoordelijkheid van de baas. In veel gevallen maakt de baas zelfs persoonlijk uit wat de juiste methode en wat het juiste tempo is: hij bepaalt dan de productiemethode en stelt het tariefloon vast. Het is wel duidelijk, dat deze taken van de baas veel vakkennis vragen. Maar ook waar specialisten (arbeidsanalysten bijv.) deze taken van hem hebben overgenomen, blijkt de vakkennis voor de baas van grote betekenis. Zij is een van de pijlers, waarop het bedrijf steunt. Want geen directeur, geen bedrijfsleider, geen ingenieur kan ooit zó de veelheid van details overzien als de baas dat kan. Voortdurend treden in de afdelingen veranderingen op in de vakbekwaamheid van de arbeiders, in de toestand van de machines, in de kwaliteit van de grondstoffen. Levertijden worden veranderd, orders tussengevoegd, machines vallen uit: het is de baas, die ervoor staat, ondanks alle veranderingen en tegenslagen, een zoveel mogelijk continu verlopende productie te handhaven.

1) Bij de vakkennis in ruime zin, die wij hier niet behandelen, is het nogal eens andersom. Hoe minder geschoold het werk van de arbeiders is (bijv. inpakken, sorteren, sjouwen) hoe meer van de baas geëist wordt aan leidinggevend en organisatorisch inzicht.

Zonder vakkennis kan de baas niet instrueren. Nu eens verandert het werk en dan weer komen nieuwe arbeiders in de afdeling. De baas moet hen in de geheimen van het werk inwijden, want hoeveel ervaring de arbeiders misschien ook elders al hebben opgedaan, toch wordt het werk overal weer anders gedaan. De eenvoudigste vorm van instructie is: zeggen, dat iets moet worden gedaan. Maar dat kan alleen als het werk héél eenvoudig is (en hoe dikwijls blijkt dan nóg, dat het karwei voor de arbeider moeilijker is dan de baas zich kon voorstellen?), of als de arbeider het werk al kent. Moeilijker is het, het werk vóór te doen, en dat zal de baas toch ook moeten kunnen. Vanzelfsprekend behoeft hij daarbij niet dezelfde routine te laten zien als een ervaren arbeider. Vóórdoen is heel belangrijk, omdat daarmee het aanschouwelijk bewijs geleverd wordt, dat het inderdaad zo kan. Dat het ook zo moet, wordt pas duidelijk, als de baas gaat vertellen, waarom het werk op een bepaalde manier verricht dient te worden. Naarmate het peil van de arbeiders hoger is en naarmate het werk zelf ingewikkelder is (hetgeen meestal samengaat), wordt het steeds meer noodzakelijk, behalve het "dat" en het "hoe", ook het "waarom" te vertellen. Het heeft het voordeel, dat de arbeider zich ook als verstandig mens behandeld ziet; wellicht komt een gesprek tot stand, dat ook de baas weer op nieuwe ideeën brengt. ¹⁾ De baas kan echter alleen spreken over het "waarom", over de redenen waarom het werk zó moet worden gedaan en niet anders, als hij goed op de hoogte is met de mogelijkheden van de machines en met de hoedanigheden van de grondstoffen. Bovendien zal het "waarom" heel dikwijls

1) Zie de stroken over "Instructie" (No. 14) en "Stimuleren van het Initiatief" (No. 6).

bepaald worden door de bewerkingen, die het product later nog zal moeten ondergaan en door de eisen, die de klant eraan stelt. Ook daarvan zal de baas dus het een en ander moeten weten, bijvoorbeeld door zijn licht op te steken bij de bedrijfsleider, bij zijn collega's van andere afdelingen of bij de afdeling verkoop. Het "hoe" en het "waarom" leiden aldus vanzelf tot het "waartoe". De baas, die ook dáárover zijn mensen voorlichting kan geven, brengt hen begrip bij voor de zin van hun werk. Wie weet, waarom hij zijn werk op een bepaalde manier moet verrichten en waartoe het dient, werkt plezieriger, omdat het werk dan meer betekenis voor hem heeft. Dat geldt voor de arbeiders, maar evengoed voor de baas zelf. Het verwerven van kennis omtrent het "waarom" en het "waartoe" is natuurlijk moeilijker (maar ook veel noodzakelijker) voor een baas uit een bedrijf, dat halfproducten maakt (bijv. een spinnerij of een gieterij) of een bedrijf, dat eindproducten aan andere fabrieken levert (bijv. accessoires aan een automobielfabriek), dan voor een baas uit een bedrijf, waarvan de producten overal in de étalages staan.

In het bovenstaande hebben wij gesproken over "voordoën" en over "uitleggen". Voor beide is nodig, dat de baas het werk kent, maar voor het laatste tevens, dat hij ook onder woorden kan brengen, wat hij weet en kan. Dat vereist oefening, die het best kan worden verkregen door het werk in gedachten of op papier te analyseren. Als de baas daarbij ook zichzelf afvraagt, waarom en waartoe de dingen gebeuren, zoals ze gebeuren, dan zou het antwoord op die vragen wel eens tot heel nieuwe ideeën over de productie kunnen leiden.

Behalve voor instructie is vakkennis nodig voor het kunnen beoordelen van de arbeiders en hun prestaties. Een rechtvaardig oordeel kan alleen op kennis van zaken zijn gebaseerd.

De baas die niet weet of een opdracht wel uitvoerbaar is - technisch of in een zekere tijd - mag die opdracht niet geven en zeker niet een ongunstig oordeel vellen over de man, die de opdracht niet heeft kunnen volvoeren.

Ook voor de organisatie van de werkzaamheden in zijn afdeling is vakkennis voor de baas onontbeerlijk. Hij moet weten hoeveel tijd met de diverse onderdelen gemoeid is; wat door één man gedaan kan worden en waarvoor er meer nodig zijn; hoe en wanneer de machines moeten worden afgesteld; hoe dikwijls en voor hoelang ze in revisie moeten; voor welk werk hij leerlingen kan gebruiken... Het is niet moeilijk deze reeks langer te maken. Het verdelen van het werk over de mensen, het voorbereiden van de afdeling op nieuw werk, het indelen van de tijd, kortom het vooruitzien, het plannen van de productie vereist, behalve organisatorisch vermogen, ook een gedegen kennis van het werk zelf. Hoeveel staffunctionarissen hem bij die taken ook terzijde staan, de vakkennis van de baas kan nooit gemist worden.

De ondergeschikten eisen van hun baas ook vakkennis, en méér, naarmate zij er zelf meer van bezitten. Niet alleen omdat een afdeling met een kundige baas beter loopt of omdat het prettig is hoog op te geven over diens kennis van het werk, maar vooral omdat men zich beter kan onderwerpen aan een gezag, dat ook inhoud heeft, dan aan een autoriteit, die alleen steunt op de bevoegdheden, die de directie eraan gegeven heeft. Dat geldt, zoals de meeste bazen weten, tegenwoordig nog meer dan vroeger. Men is nog wel bereid in de baas een meerdere te erkennen, maar dan op grond van het respect dat men onder meer voor zijn grotere kennis heeft.

Vele bazen waren, vóór zij baas werden, zelf arbeider en hebben heel wat ervaring in het werk, waaraan zij nu leiding

moeten geven. Voor hen is de vakkennis geen moeilijkheid, althans voor wat aangaat het zélf doen en het vóórdoen. Het uitleggen valt hen echter toch nog wel eens zwaar. En het weten "hoe" betekent nog lang niet, dat zij ook weten "waarom" en "waartoe". Hoewel zij dus in de praktijk het werk veelal voortreffelijk beheersen, valt er ook voor hen nog veel te leren. Het gevaar is hier niet denkbeeldig, dat zij liever dan een moeilijk stukje werk uit te leggen, het "zelf maar even doen". Dat is natuurlijk verkeerd, want de volgende keer kan de arbeider het nóg niet. Ook bestaat de mogelijkheid, dat de baas in zijn hart wat bang is voor de andere aspecten van zijn taak (organiseren en vooral leiding geven) en daarom om zo te zeggen "onderduikt" in het uitvoerend werk. Dit onderwerp leent zich evenwel meer voor persoonlijke counselling dan voor discussie in een grotere groep. Tenslotte zien wij van tijd tot tijd bazen, die zoveel plezier hebben in bepaalde werkzaamheden, dat zij zich die zelf voorbehouden; dat zijn de zogenaamde "hobbyisten". Voor een enkele keer is dat wel aardig, maar de taak van de baas is in de eerste plaats: te zorgen, dat anderen het werk doen en goed doen. ¹⁾ Wie zal als de baas zelf aan het produceren is, zorgen voor de planning, de discipline, de kwaliteit, de instructie, de administratie?

Het zal misschien minder moeilijk zijn in te zien, dat de baas op de hoogte moet zijn en blijven van de ontwikkelingen in zijn vak, dan de middelen te beramen om hem daarbij te helpen. In sommige bedrijven bestaat een bibliotheek: hier en daar zelfs een leestafel, waarvan door het lager kader gebruik gemaakt

1) Dit geldt natuurlijk niet voor de, als zodanig bedoelde, "meewerkende voorman".

kan worden. Andere bedrijven zorgen voor gratis abonnementen op vaktijdschriften of dragen in de kosten daarvan bij. Ook komt het voor, dat de bedrijfsleider of staffunctionarissen (tekenkamer, werkvoorbereiding, research, arbeidsanalyse) in de wintermaanden cursussen geven, waarop de bazen, al dan niet verplicht en al dan niet in werktijd, verschijnen. Ook excursies, mits goed voorbereid en goed geleid, dienen hier genoemd. Het gaat hierbij bepaald niet alleen om een voorbereiding op verdere promotie, maar in de eerste plaats om hem meer en meer geschikt te maken voor zijn eigen functie.

Het bedrijf, dat de bazen aanspoort en helpt bij het verwerven van meer vakkennis, dient daarmee ook zichzelf. Iedere baas is als het ware een minister in het bedrijf; hij leidt zijn eigen departement en is tevens raadsman van de hoogste leiding. Nieuwe inzichten betreffende de productietechniek en ideeën betreffende het personeelsbeleid zijn dikwijls - hoe onherkenbaar ook in hun uiteindelijke vormgeving - terug te voeren tot een bijdrage van de baas. Een bedrijfsleiding, die bewust aan de ontwikkeling van het bazencorps werkt, verschaft zich in haar strijd om de markt een welkome, zelfs onmisbare steun.

" DE MAN IN HET MIDDEN "

Reeks II: LEIDING GEVEN - Algemeen

Nummer 4: "Samenwerking in de leiding"

Nummer 5: "Lastige gevallen"

Nummer 6: "Stimuleren van het initiatief"

Nummer 7: "De baas als leider van mensen"

SAMENWERKING IN DE LEIDING

Inhoud van de filmstrook

Elk product is het resultaat van samenwerking. Samenwerking van arbeiders en samenwerking in de leiding. De baas heeft met allen te maken. Hij heeft een chef, collega's, adviseurs en ondergeschikten. Hij neemt tussen hen een bijzondere positie in.

Hij heeft niet alleen met de eigen afdeling te maken, maar met het hele bedrijf. Met allen hoort hij samen te werken. Voorbeelden: de arbeidsanalyst, de administratie, het laboratorium. Zij hebben hem nodig en hij heeft hen nodig.

Baas zijn is niet gemakkelijk. Daarom moet iedere baas, als het nodig is, geholpen worden door zijn collega's en door specialisten. Vooral die laatsten zijn er niet om hem het leven zuur te maken. Onder zijn collega's zal hij vooral contact hebben met de bazen van de voor- en de achter-geschakelde afdelingen. Samen met hen treedt hij weer op als adviseur van zijn chef. Maar ook de onderhoudsdienst, personeelszaken en de administratie geven steun aan de baas en hebben zelf weer zijn hulp nodig. De baas verstrekt op tijd de juiste gegevens en daarop steunt voor een groot deel het bedrijfsbeleid.

Voorbeeld: het vinden van de juiste werkmethoden eist veler samenwerking: de baas, de arbeidsanalyst, planning, verkoop enz.

Als het zeer ingewikkelde kwesties betreft, moet de directeur of de bedrijfsleider beslissen en zelfs dán nog met gegevens afkomstig van de baas. Maar in zeer veel gevallen kan de baas zelf, in samenwerking met anderen, tot een goed besluit

komen. Daarbij heeft hij dan anderen nodig, zoals de anderen hem nodig hebben. Alleen door samenwerking - en niet door hokjesgeest - loopt het bedrijf goed en ontstaat een goed product.

Nadere uitwerking

Een organisatie is beslist niet in alles te vergelijken met een levend organisme, zoals een boom of het menselijk lichaam. Zulke organismen planten zich voort, vertonen een groei die zij zelf reguleren en genezen binnen bepaalde grenzen zelf de wonden die hun worden toegebracht. Een organisatie kan dat niet. Maar er is één ding dat de levende natuur en de door de mens gewilde en geplande organisatie wél gemeenschappelijk hebben en dat is zó belangrijk, dat de overigens scheve vergelijking toch telkens weer met enig recht gemaakt wordt:

IEDER DEEL VAN DE ORGANISATIE IS IN ZIJN WAARDE BEPAALD DOOR DE ZIN, DIE HET HEEFT VOOR HET FUNCTIONEREN VAN HET GEHEEL.

Een bloem of een tak, een arm of een hoofd kunnen niet blijven bestaan als zij niet nauw verbonden zijn met de overige delen van het organisme, waartoe zij behoren. Slechts als deel van het geheel hebben zij betekenis. Dat is in de organisaties die de mens heeft opgebouwd juist zo.

Een directie zonder bedrijf is zinloos. Hetzelfde geldt voor verkopers zonder producten, machines zonder onderhoud, producenten zonder kostencalculatie, receptuur of inkoop. Als een of enkele van deze onderdelen van de organisatie niet aanwezig zijn in een bepaald bedrijf, dan zijn ze toch elders wel aanwezig en dan vormt dat bedrijf tezamen met die diensten van buiten eigenlijk pas de volledige organisatie.

De verschillende onderdelen moeten niet alleen aanwezig zijn, ze moeten ook nauw met elkaar samenwerken. Anders gaat ieder zijn eigen weg en wordt het doel van het bedrijf niet bereikt. Die samenwerking wordt ook genoemd: coördinatie, dat wil zeggen, het op elkaar afstemmen van de activiteiten van alle onderdelen en afdelingen in het bedrijf. Die coördinatie is bij uitstek de taak van de hoogste leiding. Zonder die coördinatie worden orders afgesloten voor producten, die het bedrijf niet kan maken, of althans niet in die kwaliteit of niet in die hoeveelheid, of niet met de overeengekomen levertijd. Of er worden opdrachten aanvaard, die het bedrijf niet kan financieren. Of de inkopers kopen tegen een voordelige prijs een grondstof in, die voor de machines niet geschikt is. En zo zijn er letterlijk nog honderden voorbeelden te noemen. Bovendien weet ieder, die in het bedrijf werkt, dat zulke dingen ook in werkelijkheid wel voorkomen. De coördinatie is nu eenmaal nooit volmaakt. Dat komt omdat de omstandigheden van maand tot maand en soms zelfs van dag tot dag veranderen; het beleid moet daaraan voortdurend worden aangepast.

Een goede aanpassing aan de wisselende situatie kan alleen worden verkregen, als de gegevens snel en juist worden doorgegeven en als op gebleken fouten ook snel wordt gereageerd met nieuwe - en betere - beslissingen. ¹⁾

Om in het groot of in het klein tot zulke goede beslissingen te komen, is informatie nodig die haar weg vindt tot allen die haar nodig hebben. Informatie die wel verkregen wordt, maar niet aankomt bij wie daarmee iets moeten doen, is waardeloos. Dikwijls wordt de informatie langs schriftelijke weg

1) Zie ook de strook: "De baas en de administratie" (No. 10).

doorgegeven en dat is vooral het geval met gegevens, waarvan het verzamelen en doorgeven verplicht gesteld is. Dan kan het toch nog volledig of onvolledig, netjes of slordig, op tijd of te laat gebeuren. Wie het goed meent met degenen, die het van zijn informatie moeten hebben, begrijpt wel hoe zijn keuze zal moeten uitvallen. Er is geen betere stelregel dan deze: geef zo vaak, zo snel en zo juist uw gegevens aan anderen door, als U ze zelf graag zou krijgen.

Veel gegevens worden ook mondeling doorgegeven. Dat gebeurt vooral als er direct moet worden ingegrepen en als de betrokkenen het nemen van de beslissing zelf goed afkunnen. Dat zal vooral veel gebeuren tussen de baas en zijn bedrijfsleider, tussen de baas en de onderhoudsdienst of het tariefbureau en vooral tussen de bazen onderling. Het is een kleinigheid elkaar op de hoogte te houden, maar als het niet gebeurt, komen er grote brokken. Iedere baas kan voorbeelden geven van inlichtingen, die hij moet doorgeven.... en van gevallen, waarin hij het vergeten heeft.

Een goede communicatie kan alleen tot stand komen, als men ook in de geest contact heeft met wat elders gebeurt. Een baas die zich niet kan voorstellen, welke fouten op andere afdelingen gemaakt kunnen worden, als hij bijvoorbeeld schommelingen in de kwaliteit niet doorgeeft of wie dat niets kan schelen, schiet te kort. Men hoeft in het bedrijf bepaald niet allemaal boezemvrienden van elkaar te zijn en elkaar ook niet te bemoeieren, maar men moet er wel steeds op uit zijn, elkaar het werk en de beslissingen zo licht mogelijk te maken. Als men dus iets bijzonders opmerkt, dient men zich steeds af te vragen: 1) hoe komt dat? - 2) moet er iets aan gedaan worden, en zo ja, wat? - 3) wie moet hiervan in kennis gesteld worden, zodat niet

ook elders problemen zullen ontstaan? Men denke bijv. eens aan uitval van machines, tarieven, die niet gehaald kunnen worden, een matig uitgevallen partij producten. Wat kan zoiets niet voor invloed hebben op het werk van anderen? Samenwerken betekent: mee-denken en mee-leven met het werk van anderen.

Er zijn in bijna elk bedrijf, ook onder de bazen, lieden die denken, dat het onderhouden van contact de taak is van de bedrijfsleiding en dat zij alleen met hun eigen afdeling te maken hebben. Die opvatting is niet juist. Natuurlijk is het de taak van de bedrijfsleiding om voor de coördinatie tussen afdelingen te zorgen. Maar ook de bazen hebben op dat gebied een taak. Door in te grijpen vóór de moeilijkheden groot worden, kunnen zij de bedrijfsleiding helpen en elkaar van dienst zijn. Door tezamen de toestand te bespreken en aan de bedrijfsleiding een overdacht voorstel aan te bieden, kunnen zij de oplossing van menig probleem bespoedigen en bovendien er blijk van geven, dat zij zelf verantwoordelijkheid dragen. De bazen zijn nu eenmaal niet alleen leiders van hun afdelingen, maar ook adviseurs van de bedrijfsleiding. ¹⁾

Afgezien van oorzaken, die in de organisatie van het bedrijf kunnen liggen, zijn er nog drie oorzaken, die de bazen tot een gebrekkige samenwerking voeren met hun collega's en met de specialisten van hulpdiensten. Het is goed die te kennen, zodat iedere baas voor zichzelf kan uitmaken of een van die oorzaken wellicht op hem van toepassing is.

1) Zie ook de strook: "De plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf" (No. 2).

Ten eerste kan het zijn, dat de baas niet weet, dat samenwerken, gegevens uitwisselen, mee-denken met en voor anderen, bij zijn taak behoren. Dat is een zeker gebrek aan fantasie. Door van tijd tot tijd te praten met anderen en door vooral te luisteren naar wat zij over hun problemen te vertellen hebben, kan daaraan veel verholpen worden. Dat kan informeel onder elkaar gebeuren, of ook in discussiebijeenkomsten, zoals deze.

Ten tweede kan het zijn, dat de baas niet tot samenwerking komt, omdat hij zich in gedachten opsluit in zijn afdeling en meent, dat ieder zijn eigen problemen maar moet oplossen. In het bedrijf kan echter alleen door samenwerking iets tot stand gebracht worden.

Als in de fabriek alle afdelingen als kleine koninkrijkjes, die elkaar misschien nog beoorlogen ook, naast elkaar bestaan, lijden de sfeer en de producenten daaronder en heeft de leiding geen leven. Deze fout kan de baas alleen zelf verhelpen. Daarbij is het goed voor hem te bedenken, dat hij het ook plezierig zou vinden als anderen hém het werk eens gemakkelijker maakten.

Ten derde kan het voorkomen, dat de baas zich achter de bedrijfsleiding verschuilt (daar moeten "ze" maar voor zorgen) om zo vanuit het veilige onderkomen van zijn eigen afdeling over de anderen te kunnen klagen of zelfs anderen erin te laten lopen.

Wij zullen daaraan niet veel woorden besteden. Zulke bazen zijn geen bazen, hebben geen besef van hun verantwoordelijkheden en straffen op den duur zichzelf. Als ze zo geworden zijn door teleurstellende ervaringen, dan moeten zij overwegen, dat zij nu anderen (die het niet kunnen helpen) laten lijden voor wat zij menen dat hùn is aangedaan. Dat is onsportief en onwijs.

Wie samen wil werken met anderen, wie graag gebruik maakt

Reeks II - No. 4

van de adviezen van zijn collega's en de specialisten, wie er steeds op uit is, ook anderen het werk licht te maken, werkt mee aan de goede gang van zaken en zal daarvan ook de vruchten plukken. Hij zal groeien in de achting van zijn bedrijfsgenoten en bovendien bemerken dat zijn eigen taak aanmerkelijk wordt verlicht, Want wie steun biedt, zal die ook ontvangen.

LASTIGE GEVALLEN

Inhoud van de filmstrook

De taak van de baas lijkt wel te bestaan uit het oplossen van een aaneenschakeling van lastige gevallen. De machines, de klanten, de materiaalaanvoer, de werkverdeling stellen hem geregeld voor problemen. En ook de mensen. Soms alleen al omdat die er helemaal niet zijn: tekort aan personeel. En als zij er wel zijn, zijn zij wel eens dwars of maken zij ruzie.

De moeilijkste lastige gevallen zijn wel die, welke de mensen betreffen. Alle mensen in het bedrijf hebben als het ware hun eigen gebruiksaanwijzing. Het is de taak van de baas, die gebruiksaanwijzing te vinden én er achter te komen hoe het komt, dat de mensen zo zijn. Toch zijn er enkele punten, die in elke gebruiksaanwijzing horen:

LAAT ANDEREN MEEPRATEN

ZET EEN ANDER NIET VOOR GEK

BEHANDEL IEDER NAAR ZIJN EIGEN AARD

WEES OBJECTIEF

VRAAG U AF, WAAR HET DE ANDER EIGENLIJK OM GAAT

Voorbeelden:

- 1) moeilijkheden die met arbeider en arbeidsanalyst (en tussen die beiden) kunnen ontstaan, als de baas een verbetering in de werkmethoden invoert, zonder hen erin te kennen. Als beiden tevoren op de hoogte waren gesteld, was het lastige geval er niet geweest. (Laat anderen meepraten!)
- 2) moeilijkheden met een jonge arbeider die hun oorzaak vinden in het feit, dat de instructie niet grondig is uitgevoerd. (Zet een ander niet voor gek!)

- 3) Wrijving tussen een baas en zijn chef, omdat de chef niet duidelijk heeft laten blijken, hoe hij wenst dat het contact tussen hem en zijn bazen verlopen zal. (Behandel ieder naar zijn eigen aard!)
- 4) een arbeider weigert sjouwwerk, niet omdat hij het niet kan (al zegt hij dat), maar omdat hij dat voor een geschoold man een degradatie vindt. De baas laat dit bepaalde werk juist door deze man doen, omdat het voorzichtigheid eist. Maar dát heeft hij er niet bijverteld! (Vraag U af, waar het de ander eigenlijk om gaat!)
- 5) Laat bij het beoordelen van mensen de feiten spreken en niet vooral de eerste indruk. (Wees objectief!)

Er zijn heel veel lastige gevallen en geen twee ervan zijn hetzelfde. Maar als deze richtlijnen (Laat anderen meepraten - zet een ander niet voor gek - behandel ieder naar zijn eigen aard - wees objectief - vraag je af, waar het de ander eigenlijk om gaat) aan de baas duidelijk voor ogen staan en wanneer hij volgens deze richtlijnen handelt, dan zal hij die lastige gevallen oplossen. En dan zal hij er ook minder tegenkomen.

Nadere uitwerking

Alle bazen zullen het er wel mee eens zijn, dat de moeilijkste gevallen waarvoor de baas in de praktijk van zijn werk komt te staan, die zijn, waarbij mensen de voornaamste rol spelen. Een spoedorder, een uitgevallen machine, een fout in het materiaal kunnen hem voor problemen stellen, maar mensen zijn toch de oorzaak van de grootste problemen.

Wij zullen nu vooral spreken over de baas in zijn verhouding tot zijn ondergeschikten, hoewel het meeste van wat hier

behandeld wordt ook geldt voor collega's en voor superieuren en zelfs voor mensen buiten het bedrijf.

De mensen zijn allemaal anders; ¹⁾ ieder van hen koestert bepaalde verwachtingen van zijn werk en van de wijze waarop hij zal worden behandeld. De meeste mensen voelen zich graag een beetje zelfstandig, willen graag betrokken zijn bij besluiten die hun aangaan en hebben graag het gevoel dat ook hun woord enig gewicht in de schaal legt.

Onderzoekingen van allerlei aard hebben dan ook uitgewezen, dat in bedrijven waar de mensen (en dat geldt van hoog tot laag) de meeste kans krijgen over het werk en over hun belangen mee te praten, de prettigste sfeer heerst. Bovendien gaat met die prettige sfeer - die ook op zichzelf al de moeite waard is - meestal ook een grotere productiviteit samen. Iedere baas stelt er prijs op, dat zijn chef de orders voor de volgende week deze week al met hem bespreekt. En zo vinden ook de meeste arbeiders het plezierig als de baas hetzelfde met hen doet. De meesten, maar niet allen. Want er zijn er ook nogal wat die heel ongeïnteresseerd tegenover het werk staan. Door ook hen bij de toekomst te betrekken, raken zij misschien geïnteresseerd en dat komt dan zeker weer aan de sfeer en aan het werk ten goede.

Natuurlijk zijn er ook zaken, die niet voor overleg in aanmerking komen, maar dat zijn er veel minder dan wel eens wordt aangenomen. Als het niet mogelijk is te overleggen, dan kan toch meestal wel een mededeling worden gedaan over dingen die buiten de routine van alle dag vallen. De meeste mensen zijn

1) Zie de strook: "Mensen beoordelen" (No. 15).

veel meer op vaste gewoonten ingesteld dan zij willen bekennen. Daarom roepen plotselinge veranderingen onzekerheid en weerstand op. Een mededeling vooraf geeft hun de tijd zich in te stellen op de verandering en geeft hun bovendien het besef dat zij niet gezien worden als redeloze pionnen. De ervaring leert tenslotte, dat overal waar het gewoonte is, de mensen bij overleg en toekomstplanning te betrekken, het vertrouwen in de leiding zo sterk toeneemt, dat niemand zich meer ergert als het overleg in een spoedgeval eens niet kan plaatsvinden. Dat de noodzaak van overleg toeneemt met de scholingsgraad van de ondergeschikten en met het belang dat zij bij de besluiten hebben, spreekt wel vanzelf.

Het gevoel van eigenwaarde is een van de kostbaarste bezittingen van ieder mens. Zonder dat gevoel is het niet mogelijk een gelukkig bestaan te leiden. Hoe komen wij aan dat gevoel? De sociale psychologie leert ons, dat wij het ontleen aan de achting die anderen voor ons hebben.

Wie als kind teveel gekleineerd geweest is, haalt de schade haast niet meer in. Wij verhogen het gevoel van eigenwaarde van onze mensen door hen als verstandige wezens te beschouwen en daarnaar ook te handelen. Wij breken het gevoel van eigenwaarde af door hen voor de gek te houden, want dan "laten wij hen niet in hun waarde". Ook weet iedereen uit eigen ervaring, dat het prettig werken is onder een chef die zijn mensen het gevoel geeft dat zij meetellen. Sommige mensen kunnen tegen een stootje: als hun baas hen een figuur laat slaan, komen ze daar gauw overheen. Hoogstens zal de baas dan in hun achting dalen, maar niet zichzelf. Veel talrijker zijn degenen wier gevoel van eigenwaarde niet zo sterk is. De baas kan hen helpen het te versterken, want hij is een man van gezag en zijn achting zal hen ook in eigen achting doen stijgen. Dikwijls blijken juist de

grootste druktemakers tot deze groep te horen: zij schreeuwen over hun zwakheid heen.

Gelukkig is het niet nodig om paedagoog te zijn, om een goed mensenkenner te zijn. Wel is dat een gave, die insluit: een redelijk goed verstand én, vooral, belangstelling voor mensen. Iedereen wil graag naar zijn eigen aard behandeld worden, dat wil zeggen, dat hij verlangt dat er "rekening" met hem gehouden wordt. Naarmate de baas meer met zijn mensen overlegt en beter luistert als zij aan het woord zijn, leert hij ze beter kennen en kan hij met hun aard ook meer rekening houden. Wij bedoelen daar bepaald niet mee, dat op het werk de gezelligheid hoofddoel zou zijn. En nog minder, dat de baas zijn mensen goed moet leren kennen omdat hij, door hen handig te "bespelen", het meest van hen gedaan kan krijgen. Dat hebben zij overigens snel genoeg door. Wat wij wél bedoelen is, dat de baas die belangstelling voor zijn ondergeschikten heeft en die daarvan blijk geeft door hen als individuele persoonlijkheden tegemoet te treden, een sfeer scheidt waarin het voor hemzelf én voor hen goed werken is en waarin "lastige gevallen" zeldzamer worden.

Dat alle mensen anders zijn, blijkt ook duidelijk uit het feit, dat zij tegenover dezelfde omgeving of dezelfde opdracht dikwijls heel verschillend staan. Wat voor de één een buitenkansje is, is voor de ander een belediging. Daarvan hebben wij in de filmstrook een voorbeeld gegeven. Het gaat erom dat de baas de dingen leert te kunnen zien met de ogen van zijn mensen. Dan alleen kan hij zich aanpassen aan hun zienswijze en aldus nodeloze wrijvingen voorkomen. Want vrijwel steeds zal blijken, dat als beide partijen duidelijk zien wat de ander bedoelt, de samenwerking vlot tot stand komt.

Dat het verstandig is objectieve feiten bij de beoordeling van de aard van onze mensen een voorname rol te laten spelen,

is wel vanzelfsprekend. De eerste indruk is namelijk nogal eens een uiting van een vooroordeel. En daarvan zijn wij geen van allen vrij. Het gevaarlijke is, dat wie met een vooroordeel tegemoet getreden wordt, zich daaraan aanpast. Geen wonder dat de baas dan later zegt: zie je wel dat ik gelijk had! Maar als hij de man nu eens anders beoordeeld had of zijn oordeel nog wat had uitgesteld, zou het dan ook zo gelopen zijn?

Eigenlijk gaat deze hele filmstrook over wat men noemt "goede menselijke verhoudingen". Daarom geven wij nog eens aan, wat wij daaronder verstaan:

Verhoudingen die ontstaan wanneer alle tussenmenselijke betrekkingen in de organisatie gekenmerkt worden door eerbied voor ieders mens-zijn en waarbij ieder in vrijheid zijn activiteit richt naar het gemeenschappelijk doel.

Niets is eenvoudiger te formuleren, maar niets is ook moeilijker in werkelijkheid om te zetten!

Wij schrijven: alle betrekkingen; dus niet alleen de "management-worker relations", maar de betrekkingen van alle werknemers met hun superieuren, hun ondergeschikten en met elkaar. eerbied; of deze mede ontwikkeld is door een inzicht in anderer psychologie, is beslist niet essentieel. Wie zich echter alleen laat leiden door het nut, dat hij van zijn optreden verwacht, zal zijn moeite niet beloond vinden.

mens-zijn; het zijn van een eigen persoonlijkheid met eigen onderhaalbare aanleg, geschiedenis en verwachtingen.

gemeenschappelijk doel; de organisatie is geen free-for-all. Evenmin als de medewerkers in hun vrije tijd in de Harmonie kunnen spelen wat en hoe ze maar willen, net zomin kunnen zij in de onderneming al hun behoeften uitleven.

Reeks II - No. 5

in vrijheid; de beperkingen die zij zich terwille van elkaar en van het doel der onderneming opleggen, moeten niet als dwang ervaren worden, maar als levensnoodzaak worden aanvaard.

STIMULEREN VAN HET INITIATIEF

Inhoud van de filmstrook

Alle mensen hebben verstand, maar vele mensen denken dat zij het - op de fabriek althans - niet hoeven te gebruiken. Het gaat er niet alleen om het opgedragen werk goed te doen, maar óók om na te denken of het nog beter, dat wil zeggen vlugger, plezieriger of goedkoper kan. Daarvoor is initiatief nodig.

Een goede baas laat zijn mensen merken, dat dit initiatief ook van hén verwacht wordt en dat het niet iets alleen van de bedrijfsleiding is. Hij lokt dat initiatief uit, door naar ideeën te vragen. Zelfs ogenschijnlijk onbelangrijke ideeën kunnen tot grote verbeteringen leiden. In iedereen steekt een uitvinder. Voorbeeld van een klein, maar goed idee, dat van een arbeider afkomstig is.

De ideeënbus is een hulpmiddel bij het verzamelen en belonen van ideeën. Waar het echter om gaat, is dat er ideeën komen. Daarvoor is het nodig, dat wie een idee meent te hebben, het gevoel moet krijgen, dat zulks wordt gewaardeerd. Dat is op school al zo.

Nieuwe ideeën moeten ook aanvaard worden. Vooral oudere mensen hebben daarmee moeite. Wat altijd zo geweest is, lijkt het beste. Maar toch blijft verbetering altijd mogelijk.

Het gaat niet alleen om verbeteringen in de productiewijzen. Ook ideeën op het gebied van de organisatie zijn van groot belang.

Voorbeeld van een idee op het gebied van bedrijfsmagazijnen. Hetzelfde geldt voor het leiding geven. Voorbeeld: samenstelling en gebruik van een instructie-rooster.

De baas krijgt zelf ideeën en verzamelt ook die van zijn mensen. Hij geeft ze door aan de bedrijfsleiding en bespreekt ze daar. Hij dient de ideeën van zijn arbeiders ook te verdedigen, als dat nodig is. Die ideeën zijn soms onhandig geformuleerd of maar half doordacht. Dan is het de taak van de baas, zijn mensen te helpen hun gedachten bij de bedrijfsleiding te vertolken. Hij mag dan niet met de eer gaan strijken.

Ook op het gebied van initiatief-nemen is de baas "de man in het midden". Hij geeft eigen ideeën en die van zijn arbeiders door naar boven en vertaalt ze in de taal die de bedrijfsleiding verstaat. De goede sfeer van samenwerking, die daarmee is gediend, hangt dus voor een groot deel van hem af. Hij helpt en moedigt aan, hij verduidelijkt en verdedigt. Daardoor komen er steeds meer goede ideeën: eieren van Columbus!

Nadere uitwerking

Alle mensen hebben verstand. Voor de praktijk moeten aan deze stelling enkele beperkingen worden toegevoegd: niet alle mensen hebben evenveel verstand - niet alle mensen gebruiken hun verstand - niet alle mensen, die het gebruiken, gebruiken het steeds voor positieve doeleinden.

In deze filmstrook wordt gewezen op de wenselijkheid, dat allen die van het bedrijf deel uitmaken, hun verstand gebruiken om te trachten tot betere, dat is goedkopere, snellere of fraaiere resultaten te komen. Het is wel duidelijk dat de leiding (directie, bedrijfsleiding, specialisten, bazen) tot taak heeft voortdurend naar verbetering in organisatie of productiewijzen te streven.

Bovendien hebben zij echter tot opgave, datzelfde streven bij

hun ondergeschikten te stimuleren. Voor de bazen zijn het dus de arbeiders op hun afdelingen die zij tot ontwikkeling van hun initiatief dienen te brengen.

Niet alle mensen hebben evenveel verstand. De baas die zijn arbeiders kent, weet dat de een veel beter in staat is zijn werk en de daarmee samenhangende problemen te overzien dan de ander. Hij weet van wie hij goede ideeën en opmerkingen kan verwachten en van wie niet. Hij stelt zijn eisen niet hoger dan de mogelijkheden toelaten. Het gaat er ook niet om, dat ieder op dit terrein tot hoogst belangrijke bijdragen komt, maar wel, dat allen naar vermogen bijdragen tot verbetering van de resultaten.

Niet alle mensen gebruiken hun verstand. Wij hebben ons verstand gekregen om daarmee problemen op te lossen. Als wij de op te lossen problemen niet zien of als wij ons aan de oplossing ervan niets gelegen laten liggen, is er ook geen reden om ons verstand te gebruiken. Maar dat wil nog lang niet zeggen dat wij het ook niet hebben. Zo komt het in de bedrijven heel veel voor, dat arbeiders, voor een technisch probleem gesteld, zeggen: "dat moeten zij maar zien op te knappen, daar ben ik niet voor hier". De vraag mag gesteld worden of er wel voldoende beroep gedaan wordt op het initiatief van de arbeiders (en op dat van de bazen zelf). In een bedrijf waar de leiding de stelregel heeft: "wij zijn er om te denken en zij om te werken", zullen de arbeiders niet gauw met een idee komen. De arbeiders echter op wier verstand in het bedrijf geen beroep gedaan wordt, blijken nogal eens als knutselaars thuis of als organisatoren in hun vereniging over heel goede ideeën te beschikken. Een bedrijf, dat op die ideeën geen prijs stelt, laat een groot kapitaal ongebruikt liggen en verstoort bovendien de kringloop van de communicatie. ¹⁾

1) Zie: "De plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf" (No. 2).

Het uitblijven van het stimuleren van het initiatief der arbeiders heeft op de duur nog veel ernstiger gevolgen. Wat van de arbeiders niet verwacht wordt, zullen zij ook niet geven. Op die wijze is de fabel in de wereld gekomen, dat de mensen niet verder kijken dan hun neus lang is en geen gevoel voor verantwoordelijkheid hebben. Zij worden voor dommer aangezien dan zij zijn en gaan zich daarnaar gedragen. Velen van hen leggen zich daarbij neer en gebruiken hun verstand voor andere zaken. Anderen vertonen een groeiende ontevredenheid met hun situatie, al weten zij soms zelf niet waarom. Zo verwijderen de leidinggevende en de uitvoerende groepen in het bedrijf, die toch op samenwerking zijn aangewezen, zich steeds verder van elkaar. Is het dan een wonder dat zoveel arbeiders de ambitie missen voorman of baas te worden? En dat zoveel leidende functionarissen menen, dat het kader altijd van buiten het bedrijf moet worden aangetrokken, omdat de eigen mensen te dom zijn? Zij hebben hun arbeiders nooit z i e n denken, omdat zij ze nooit hebben l a t e n denken.

Het is voor elk bedrijf en voor de hele maatschappij van belang, dat deze vicieuze cirkel wordt doorbroken. Dat gebeurt, als wij onze arbeiders als denkende wezens en dus als mensen, gaan behandelen. Dat doen wij door naar hun ideeën te vragen en ernaar te luisteren. Allicht zullen wij heel veel domme dingen te horen krijgen (dat krijgt de professor van zijn studenten ook), maar langzamerhand ook steeds meer goede dingen. En daar gaat het om. De baas die het initiatief van zijn mensen wil stimuleren moet in de eerste plaats hun vertrouwen hebben. Als zij menen, dat hij de onuitvoerbare ideeën bij de bedrijfsleiding belachelijk zal maken en de uitvoerbare als zijn eigen vondsten zal presenteren, komen de ideeën niet los. Als de arbeiders menen, dat hun gedachten over verbetering van organisatie of

productiewijze tot gevolg zullen hebben, dat hun verdiensten zullen dalen of van hen meer inspanning zal worden verlangd, houden ze hun ideeën óók voor zich.

Wij leggen hier de nadruk op het menen: het gaat er niet zo zeer om, wat er met de ideeën gebeurt; belangrijker is, wat de mensen menen dat er mee gebeurt.

Daarom zal de baas aan elk mondeling of schriftelijk ingediend idee alle aandacht moeten besteden. Hij zal de man, die ermee is aangekomen, de gelegenheid moeten geven zijn gedachten te verduidelijken en hem, als het nodig is, moeten helpen met het te formuleren of te schetsen. Blijkt het idee waardevol, dan zal hij het, liefst tezamen met de arbeider naar boven doorgeven en erop letten dat niet wordt vergeten, de man er de eer of de beloning voor te geven, die hem toekomt. De baas, die ideeën van zijn ondergeschikten kan waarderen, wint aan prestige. Als het idee niet goed is, zal de baas dit met duidelijke argumenten aan de man moeten vertellen, zodat deze "zijn gezicht niet verliest" en een volgende maal weer met een idee zal durven komen. Een idee dat, zoals het wordt ingediend niet kan worden verwezenlijkt, is wel eens na enkele veranderingen heel bruikbaar. Ook dan moet de man die er het eerst mee kwam, delen in de eer. Ook komt het regelmatig voor, dat ideeën eerst worden afgewezen, maar later, soms na jaren, toch worden uitgevoerd. De baas, die zich dan nog weet te herinneren, wie oorspronkelijk het initiatief genomen heeft, verstevigt het vertrouwen in de leiding. De arbeider-zelf heeft het zeker niet vergeten!

Dikwijls worden goede ideeën in geld beloond. Men poogt dan de verkregen besparing of de vergrote productie in geld uit te drukken. Dat is heel moeilijk en soms pas na lange tijd vast te stellen. Aangezien de wijze, waarop dit gebeurt, tot het

algemeen bedrijfsbeleid behoort, gaan wij daaraan hier voorbij. Waar wij wel op willen wijzen is, dat het idee zo snel mogelijk moet worden afgewerkt. Een gunstige uitslag die pas na lange tijd wordt bekendgemaakt of een beloning die maanden op zich laat wachten, hebben veel van hun waarde verloren. De baas zal op dit gebied de verwachtingen van zijn mensen bij de bedrijfsleiding vertolken.

Naast de geldelijke beloning speelt ook de eer een grote rol. De mens leeft niet van brood alleen. Een woord van waardering of van aanmoediging is evenzeer op zijn plaats als een beloning. Het versterkt de band tussen de baas en zijn mensen en legt zo de grondslag voor steeds meer en steeds betere ideeën.

Een enkel woord nog over de ideeënbus. Juist als de werkaart, de merit-rating of het instructie-rooster is ook de ideeënbus een hulpmiddel. De waarde ervan wordt geheel bepaald door de wijze waarop er gebruik van wordt gemaakt. De ideeënbus wordt nogal eens ingevoerd, omdat er zo weinig goede ideeën komen. Maar als de ideeën niet snel, of naar de mening van de arbeiders, niet rechtvaardig worden afgewerkt en beloond, zullen ze niet blijven toevloeien. In een afdeling waar de baas het vertrouwen van zijn mensen en van zijn chefs heeft en waar hij zich persoonlijk beijvert de gedachtenuitwisseling over het werk op gang te krijgen én te houden, kan het ook zonder bus!

DE BAAS ALS LEIDER VAN MENSEN

Inhoud van de filmstrook

Waar velen tot één doel samenwerken, is leiding nodig. Wat is leiding geven? Zorgen dat de ondergeschikten doen wat de leiding hen opdraagt en dat zij het van harte doen. Hoe gaat dat? Er zijn vele manieren. Veel slechte, maar ook veel goede. De een zoekt het in een plezierig persoonlijk contact, een ander vooral in toezicht en contrôle, een derde in overtuigingskracht. Voor een groot deel is dat afhankelijk van de persoonlijke aard van de baas. Maar even goed hangt de manier van leiding geven af van het type ondergeschikten dat men heeft. Als voorbeelden worden genoemd: mannen of meisjes, geschoolden of ongeschoolden, arbeiders uit de stad of van buiten.

Maar er is ook wel wat te zeggen over het leiding geven, dat voor iedere baas in elke afdeling geldt. Dat zijn dus tips voor iedere baas:

- Leg het werk duidelijk uit, niet alleen wat en hoe, maar ook waarom en waarvoor.
- Luister ook naar de mening van de ondergeschikten.
- Geef aan de mensen een duidelijke beoordeling van hun werk. Doe dat als het niet goed is, maar óók als het wel goed is.
- Zorg voor een goede verstandhouding, maar blijf de baas.

Deze vier punten worden nog verder uitgewerkt:

Baas-zijn betekent leiding durven geven. Wie dat niet durft, moet straks het werk zelf doen. Men kan heel goed leiding geven zonder te commanderen.

- Goed uitleggen betekent niet alleen aan de mensen zeggen wat ze moeten doen en hoe ze het precies moeten doen, maar ook:

waarom het zo moet en waarvoor het nodig is. Daaruit komt dan een gesprek voort, dat ook voor de baas heel leerzaam kan zijn.

- Luisteren naar de mening van de mensen betekent, dat de baas hun ideeën leert kennen. Aan een baas die goed kan luisteren wordt ook meer gevraagd en meer verteld. Een baas die luistert, kweekt dus een sfeer van vertrouwen. De mensen kunnen alleen leren als de baas naar hun vragen luistert en die beantwoordt.

- Beoordelen van mensen betekent: zorgen dat zij weten hoe de baas over hen en over hun werk denkt. Hij moet regelmatig zijn mening geven. Hij moet niet alleen de slechte dingen opmerken, maar ook de goede weten te prijzen. Hij zal wel eens iets door de vingers zien, maar ook ervoor zorgen dat kleinigheden niet tot tekortkomingen uitgroeien.

Er wordt heel veel geschreven en gepraat over "menselijke verhoudingen", dat komt allemaal hierop neer: zorg voor een goede verstandhouding tussen u en uw mensen: open en eerlijk. Alleen daarmee valt iets te bereiken.

Nadere uitwerking

Een bedrijf is niet "een grote familie" en een directeur of een baas kan nooit "een vader voor zijn mensen" zijn. Dat is romantiek. Een bedrijf is, of moet zijn, een organisatie, waarin een aantal volwassen mensen zich samen inspannen om iets tot stand te brengen dat ieder voor zich niet kan bereiken. Dat betekent tevens, dat zij zich aan een algemeen beleid moeten onderschikken, óók de directeur die het beleid zelf heeft bepaald. Men verricht er zijn werk, ook als het eens minder prettig is en men doet dat, omdat alleen zó de middelen kunnen worden verworven, waarvan men leeft.

Om ervoor te zorgen, dat samenwerking tot stand komt en dat ze voortdurend op het doel gericht blijft, is er leiding nodig. Hoe die leiding in de afdeling wordt gegeven, hangt zowel van de persoon van de baas als van de aard van zijn ondergeschikten af. Wie meer op zijn vakkennis of organisatorisch inzicht moet steunen dan op zijn natuurlijk overwicht, zal anders, voorzichtiger, maar daarom niet slechter leiding geven dan de "geboren" leider.

Ook het soort ondergeschikten speelt een belangrijke rol: de mensen lokken door hun aard en hun gedragingen als het ware een bepaalde stijl van leiding geven uit. Dat herinneren wij ons van de school. In de lagere klassen wordt alleen onder strenge discipline gewerkt, maar later - vooral als er een proefwerk op komst is - kan ook op de zelfwerkzaamheid van de leerlingen worden gerekend. De leraar gedraagt zich in het eerste geval heel anders als in het tweede. Zulke verschillen zien wij ook in de fabriek. Hoe hoger het verstandelijke niveau en hoe groter de interesse van de mensen is, hoe ongedwongener de stijl van leiding geven kan zijn.

Hooggeschoolde, ervaren arbeidskrachten kan men uren of dagen alleen laten, maar ongeschoolden dikwijls niet. Van meisjes die enkele jaren komen werken om hun uitzet te verdienen, kan minder vereenzelviging met de doeleinden van de leiding worden verwacht dan van oudere mannen met gezinnen. De baas voelt die verschillen aan en handelt ernaar. Hij kent - en dat is voor het leiding geven zéér belangrijk - ook zichzelf. Hij weet of hij geneigd is tot kwaad-woorden of tot slordigheid, tot te snelle beslissingen of tot besluiteloosheid. Het is bepaald geen schande als de baas bij al zijn goede eigenschappen (hij is immers niet voor niets baas geworden) ook enkele tekortkomingen heeft. Maar hij moet van zichzelf weten, welke dat zijn en er voortdurend op bedacht zijn dat ze hem parten kunnen spelen. Om

zijn afdeling goed te leiden, is het dus voor de baas even noodzakelijk zijn eigen hebbelijkheden te kennen als die van zijn ondergeschikten.

Met name in de Amerikaanse literatuur wordt nogal eens het onderscheid gemaakt tussen de "autoritaire" en de "democratische" wijze van leiding geven. Onder de autoritaire stijl verstaat men dan die, waarbij de baas alles regelt en de orders geeft. De democratische stijl wordt erdoor gekenmerkt dat de baas als het ware de dienaar van zijn werkgroep is; hij luistert evenveel als hij spreekt; hij beveelt niet, maar vraagt of alles goed loopt. Natuurlijk zijn er tussen die twee uitersten in de praktijk allerlei overgangen. Ook hebben wij al gezien, dat het van de baas, van de ondergeschikten en van hun werk afhangt, welke stijl in een bepaalde afdeling zal worden aangetroffen.

Hiermede is eigenlijk al de veel gestelde vraag beantwoord, welke stijl de "beste" is. Dat is de stijl die het beste bij ieders situatie past. Waar fijn werk in enkelfabricage wordt vervaardigd en de arbeiders het werk even goed kennen als de baas, zal het leiderschap vanzelf democratischer zijn dan in een grote afdeling, waar vele mensen hetzelfde werk in massa verrichten.

In het bovenstaande hebben wij ook al op de leeftijd gewezen. Wij zouden daaraan nog de landstreek kunnen toevoegen. Bovendien speelt de dikwijls niet uitgesproken wens van de directie een belangrijke rol. De baas heeft zich daaraan aan te passen, al kost het soms moeite. Veelal is hij trouwens tot baas benoemd, omdat van hem een leiderschap verwacht werd dat met de opvattingen van de directie overeenkwam.

Jammer genoeg hebben de termen "autoritair" en "democra-

tisch" een politieke bijsmaak. Autoritair lijkt dan al wat lelijk is (het nationaal-socialisme was autoritair) en democratisch is dan zoveel als "zoals het hoort". Toch is dat niet juist: er zijn situaties die meer om democratie en andere die meer om sterk centraal gezag vragen.

Wij horen de laatste jaren veel over "menselijke verhoudingen" spreken. Zulke menselijke verhoudingen (human relations) zijn heus niet alleen denkbaar bij democratisch leiderschap. Ook een autoritaire baas kan heel goed borg staan voor goede menselijke verhoudingen op zijn afdeling. Gezag uitoefenen is immers niet hetzelfde als ringeloren; bevelen is niet hetzelfde als afblaffen; streng zijn is niet hetzelfde als onrechtvaardig zijn. De arbeiders voelen het verschil heel goed aan en prefereren de strenge, maar rechtvaardige baas boven de gemoedelijke, maar onbetrouwbare.

Een goed leiderschap vraagt allereerst om "echtheid". Een baas die zijn mensen vriendelijker bejegt dan vroeger, niet omdat hij in hen persoonlijkheden is gaan zien die zijn waardering eisen, maar omdat een of ander programma hem dat heeft voorgeschreven, zal van zijn onwaarachtige houding geen plezier beleven. Het wantrouwen tussen hem en zijn arbeiders zal groeien in plaats van verminderen.

Evenmin mogen "menselijke verhoudingen" alleen worden nagestreefd, omdat de productiviteit erdoor gediend wordt, hoe waar dat ook mag zijn. Wie aan het hoofd van een afdeling staat, moet naar de beste verhoudingen streven - tussen hem en de arbeiders én tussen dezen onderling - omdat hij zich bewust is, van wat wij mensen aan elkaar verplicht zijn. Zo opgevat is leiding geven: het in stand houden van een gezamenlijke inspanning op beschaafde wijze.

Nu gaan wij nog even in op de vier punten, "tips voor iedere baas", die in deze filmstrook genoemd worden:

Baas-zijn betekent leiding durven geven. Die durf, dat zelfvertrouwen, dient niet alleen te berusten op een door de directie gesteunde machtspositie, maar vooral op het betere inzicht dat de baas heeft in de eisen van de organisatie, op de grotere kennis die hij heeft van het te verrichten werk en op het gevoel van zijn arbeiders als aan hem toevertrouwde medemensen. Baas-zijn is: zorgen.

De baas vertelt aan zijn mensen niet alleen wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen, maar ook waarvoor het werk dient en waarom het zo moet gebeuren. ¹⁾ Als hij dit nalaat, beschouwt hij zijn ondergeschikten als machines en niet als denkende wezens. Hij zou dan tekortschieten in het respect dat alle mensen aan elkaar verschuldigd zijn. De arbeiders hebben recht op een volledige uitleg, niet alleen als zij daarom vragen, maar ook als zij er niet om vragen. Zeggen "dat begrijpen zij tóch niet", is hetzelfde als "ik neem de moeite niet" of "ik kan mijn gedachten niet in eenvoudige woorden weergeven". Als de baas het "waarom" der dingen niet van tijd tot tijd met zijn mensen bespreekt, versterkt hij in hen de opvatting, dat zij "maar arbeiders zijn, die overal buiten gehouden worden en op wier mening geen prijs gesteld wordt". En zo ontnemt hij zichzelf de gelegenheid zijn mensen iets te leren. Daarvan zal de baas vroeg of laat het nadeel ondervinden. ²⁾

1) Zie ook de strook "Instructie" (No. 13).

2) Over dit onderwerp meer in de strook "Stimuleren van het initiatief" (No. 6).

Bij leiding geven hoort ook kunnen luisteren. Baas-zijn is, naast andere dingen, het op gang houden van een dialoog tussen de leiding en de ondergeschikten. Daarvoor is het nodig dat beide partijen op hun beurt aan het woord komen. En dat kan alleen als ook beide partijen op hun beurt hebben geluisterd. Nu is luisteren een moeilijker opgave voor de baas dan voor de arbeiders. Voor de baas is het gemakkelijker om aan het woord te blijven: hij kan, als hij het wil, het eerste woord hebben én het laatste! Maar wie als baas niet naar zijn mensen luistert is even dom als een man met een grote bibliotheek die nooit leest; bovendien is hij nog onbeleefd. Door aandachtig te luisteren, leert de baas zijn arbeiders en hun inzichten kennen. Dat is nodig om de juiste toon te treffen, als hij straks zelf weer aan het woord komt. Ook prikkelt zijn bereidheid tot luisteren zijn mensen tot het stellen van vragen. Het is op den duur prettiger werken met goed geïnformeerde arbeiders, die zichzelf op grond van die informatie met recht medewerkers kunnen voelen.

Tenslotte behoort bij het leiding geven ook het beoordelen van de mensen en hun werk. ¹⁾ Dat moet rechtvaardig gebeuren, objectief, als het nodig is zelfs streng, maar altijd menselijk, met gevoel voor humor. Beoordelen betekent niet alleen opmerken wat niet goed gedaan is, maar ook wat wel goed is gedaan. Dat hebben arbeiders even hard nodig als bazen. Een baas die teveel tekortkomingen door de vingers ziet, verliest het respect van zijn mensen. Maar een baas die op alle slakken zout legt, wordt ook niet meer au sérieux genomen. Door behalve te critiseren óók te prijzen, ontstaat in de beoordeling de evenwichtigheid die het kenmerk is van de rechtvaardigheid.

1) Daarover uitgebreid in de strook "Mensen beoordelen" (No. 15)

" DE MAN IN HET MIDDEN "

Reeks III: ORGANISATIE

Nummer 8: "De organisatorische taak van de baas"

Nummer 9: "Werkmethodenverbetering"

Nummer 10: "De baas en de administratie"

Nummer 11: "Kostenbesef"

DE ORGANISATORISCHE TAAK VAN DE BAAS

Inhoud van de filmstrook

In de praktijk zijn organiseren en leiding geven niet te scheiden. Wij behandelen deze twee aspecten van de bazentaak echter apart en wel in deze filmstrook: het efficiënte organiseren. Evenals bij een militaire operatie is ook in de fabriek de organisatie niet altijd duidelijk zichtbaar. Maar zelfs wie van de organisatie niets weet, speelt er toch een rol in. Het gaat alleen goed als iedereen zijn rol goed speelt. In de fabriek is het de taak van de baas om de organisatie zó uit te leggen, dat zijn mensen het begrijpen.

Wat is eigenlijk organiseren? Organiseren is: het ordenen van middelen op een doel. Het is dus goed eerst vast te stellen wat het doel is. Dat is overal iets anders. Voorbeeld: de spoorwegen. Maar evenzeer: het klaarmaken van een maaltijd. Dat is allemaal organisatie. Een voorbeeld uit de fabriek: een werkstuk moet steeds door twee arbeiders worden bewerkt, maar de ene bewerking duurt tweemaal zolang als de andere; daar moeten dus twee mensen aan worden gezet, want anders ontstaan tussenvoorraden. Zoiets moet georganiseerd worden vóór het werk begint: organiseren is dus vooruitzien.

Natuurlijk is niet álles te voorzien. Er gebeuren toch steeds onverwachte dingen, net als in een veldtocht. Dan moet meteen en met fantasie worden ingegrepen. Daar is de improvisatie op haar plaats. De baas moet zowel kunnen organiseren wat tevoren kan worden overzien als kunnen improviseren, wanneer dat nodig is. Het gaat in de fabriek als overal in het leven om de juiste middenweg.

De mensen zijn allemaal anders. Het zijn geen nummers en geen hokjes, maar ménsen. Zij hebben allemaal hun goede en hun zwakke kanten, zelfs als ze officieel "hetzelfde" werk doen. Bepaalde werkjes worden daarom geregeld aan dezelfde mensen overgelaten; soms zoeken ze die ook zelf uit. Dat is de informele organisatie van het werk. Alleen de baas kent die en daarom kan hij alleen de algemene opdrachten van de bedrijfsleiding aan de werkelijkheid in de afdeling aanpassen. Hij weet wie voor een bepaald werk het meest in aanmerking komt. Hij past er ook voor op, dat de informele organisatie van het werk de formele organisatie niet teveel in het gedrang laat komen. Hij weet te regelen, maar hij kent ook de kunst van het improviseren.

Nadere uitwerking

Deze filmstrook behandelt zeer in het algemeen de organisatorische aspecten van de bazentaak. Het verdient aanbeveling deze strook te vertonen vóór die stroken, welke de organisatorische taak van de baas meer in détail behandelen.

De term "organisatie" heeft twee betekenissen. Men verstaat eronder zowel "het organiseren" als het resultaat van dat organiseren. Zo zegt men: "organisatie is zijn sterke zijde", maar ook "dat bedrijf is een machtige organisatie". In de strook "De plaats van de baas in de organisatie van het bedrijf" hadden wij vooral de laatste betekenis van het begrip op het oog. In deze strook en meer nog in de stroken, die de détail-aspecten van die organisatorische taak behandelen, gaat het om de eerste betekenis: het organiseren zelf.

Een bedrijf is een georganiseerd geheel, dat wil zeggen, dat alles in het bedrijf, de gebouwen, de machines, de mensen

en het geld daar aanwezig zijn met een bedoeling. Die bedoeling wordt niet dagelijks uitgesproken, maar in de aanvang is ze dat wél. Mensen worden in dienst genomen, machines gekocht, gebouwen neergezet en kapitaal aangetrokken om daarmee iets te bereiken. Alles in het bedrijf heeft een functie, namelijk bij te dragen tot het bereiken van een doel. Wat daartoe niet bijdraagt, is niet functioneel en daarom overbodig en soms zelfs schadelijk. Het doel van het bedrijf is, al naar men het wil uitdrukken, "winst maken" of "goederen op de markt brengen" of "mensen aan brood helpen"; het komt allemaal op hetzelfde neer: het is een economisch doel. Daarom is in het bedrijf alles gericht op spaarzaamheid en efficiency. Want overbodige mensen en machines, wachttijden, voorraden, verhogen de kosten en brengen daarmee de concurrentiepositie van de fabriek in gevaar of verminderen de rentabiliteit van het daarin gestoken kapitaal.

Deze samenvatting is kort en lijkt daarom misschien wat "hard". Toch dient goed voor ogen gehouden te worden - en dient ook de baas terdege te beseffen - dat alleen een rendabel bedrijf op den duur sociale voorzieningen, goede lonen en gratificaties kan dragen.

Ook de baas heeft een functie in de organisatie: zijn aanwezigheid beantwoordt aan een bedoeling. Dat is zelfs de oorspronkelijke betekenis van het woord functie, dat pas in de tweede plaats "baan", "positie", betekent. Die functie is, zeer algemeen, zorg te dragen voor de goede gang van zaken in zijn afdeling. Om die functie te vervullen, moet hij een aantal taken verrichten en daaronder neemt de organiserende taak weer een zeer voorname plaats in. Men ziet dus dat het bedrijf een organisatie is en dat de baas daarin een functie heeft, die

zelf weer ten dele van organisatorische aard is. Een vergelijking met het levend organisme dringt zich op: ook daar heeft elk onderdeel een functie en daartoe hoort het instandhouden van het organisme. De baas speelt een rol in de organisatie en houdt haar door zijn werk mede in stand.

Organiseren betekent alle ter beschikking staande middelen richten op het doel en ze daarop gericht houden. Het organiseren is dan ook een taak zonder einde. Steeds doen zich nieuwe situaties voor, waarmee voor de toekomst rekening gehouden moet worden.

Wanneer de omstandigheden, die het beleid bepalen, tevoren bekend zijn of kunnen worden voorzien, spreken wij van echte organisatie. Als de omstandigheden plotseling veranderen, noemen wij de activiteit, die ondanks alles toch het doel blijft nastreven: improvisatie. De term improvisatie heeft een gunstige en een ongunstige betekenis. Als wij zeggen "die baas is een improvisator, geen organisator", dan bedoelen wij, dat hij niet vooruitziet, niet plant, niet tevoren overweegt. De omstandigheden overvallen hem dus, zelfs als ieder ander ze heeft zien aankomen. Maar als wij zeggen "die man heeft improvisatietalent", dan bedoelen wij, dat hij, als hij door de omstandigheden wordt overvallen, zich goed weet te redden. De typische improvisator zegt "dat zullen wij wel zien", de typische organisator is met zijn gedachten bij de volgende week. En als hij directeur is, bij het volgend jaar.

Handig improviseren lokt applausjes uit, maar organiseren is toch te verkiezen. Wie organiseert, heeft veel meer tijd om plannen te maken. Hij heeft dan ook de tijd om de gegevens te controleren, om eventuele hindernissen uit de weg te ruimen. Hij kan ook zijn mensen voorbereiden op veranderingen, die op

til zijn. Niets is prettiger voor de mensen dan te weten waar zij aan toe zijn en wat zij kunnen verwachten. Verrassingen zijn er ook dan nog genoeg.

De baas die vandaag zijn programma reeds herziet, omdat een paar van zijn mensen voor morgen om een snipperdag gevraagd hebben, organiseert. Zo ook de baas die zelf met voorstellen bij de bedrijfsleiding komt, omdat hij heeft gehoord, dat de voorgeschakelde afdeling machinepech heeft en hij dus volgende week zonder voldoende werk zal zitten. ¹⁾ De baas, die daags na een brand de productie weer ongeveer op gang heeft, improviseert. En dáár is improvisatie op haar plaats.

Het voordeel van een goede organisatie van de afdeling door de baas ligt in de rust, waarin het beleid kan worden opgezet. Die rust voorkomt nodeloze energie-verspilling, omdat voor- en nadelen van diverse oplossingen tegen elkaar kunnen worden afgewogen. In de afdeling wordt daardoor ook die gejaagde sfeer vermeden, waarin het niet goed werken is. De baas die tevoren overziet wat tevoren overzien kan worden, heeft op tijd zijn hoofd en handen vrij voor de improvisatie, die ook dan nog steeds van hem gevraagd zal worden.

Een enkel woord nog over de "informele organisatie". Ook dit is een organisatie, maar zij is niet - of althans niet officieel - gewild door degenen, die voor de opzet van de formele organisatie verantwoordelijk zijn. Voorbeelden daarvan zijn: het

1) Interessant is, dat deze organisatie, gezien vanaf de verre plaats van de directeur, improvisatie zal worden genoemd. De inhoud van het begrip wisselt dus met de situatie, waarin de beschouwer verkeert.

steeds weer, met instemming van de collega's optreden van dezelfde figuren als woordvoerders op vergaderingen; de afspraken die arbeiders nogal eens maken, om niet meer dan een bepaald kwantum te produceren (aflonen); het inlichten van nieuwkomers over de hebbelijkheden van hun chefs.. de reeks kan naar believen worden voorgezet. Soms is de informele organisatie beter dan de formele: als zij b.v. ten goede gebruikt maakt van de persoonlijke kwaliteiten van de mensen, zodat de kracht van de ene de zwakheid van de ander compenseert. Maar soms is zij ook slechter: als een aantal lieden samenspannt om tussen de mazen van het formele net door te glippen. Dan wordt de informele organisatie tot een kwaadaardige parasiet op het lichaam van de formele.

De goede baas kent en bespeelt de informele organisatie op zijn eigen afdeling... en daarbuiten. Hij houdt contact met de bazen van andere afdelingen ook als het bedrijf geen formele "overleg-organisatie" kent. Hij houdt rekening met de eigenschappen en bekwaamheden van al zijn mensen en met de tussen hen gegroeide verhoudingen, om hen, tot hun eigen tevredenheid en tot voordeel van het bedrijf, zó te leiden, dat ieder aan zijn trekken komt.

Leiding geven en organiseren zijn nauw verwant!

WERKMETHODENVERBETERING

Inhoud van de Filmstrook

De manier van werken was vroeger anders dan nu. Tegenwoordig wordt er voortdurend gestreefd naar beperking van verlies, vooral aan tijd. Sommigen vinden de oude manier van werken mooier of gezelliger, maar in de huidige tijd past zij toch niet meer. Wij wonen met velen in een klein land en toch willen wij goed leven; dat kan alleen door zo doelmatig mogelijk te werken. Het behoeven niet allemaal grote uitvindingen te zijn, die de doelmatigheid van het werk verhogen. Kleinigheden dragen soms al veel bij en veel kleinigheden samen kunnen heel wat betekenen.

Bij de verbetering van de werkmethoden kan de baas een belangrijke rol spelen. Overal en altijd valt er wel iets te verbeteren. Daarbij gaat het dan vrijwel steeds om deze punten:

- DE VOLGORDE VAN DE BEWERKINGEN -
- DE AAN- EN AFVOER VAN HET MATERIAAL -
- DE HOUDING VAN DE WERKER -
- DE BEWEGINGEN VAN DE WERKER -
- DE HULPMIDDELEN EN -GEREEDSCHAPPEN -

Voorbeelden:

1. bewerkingen, die onderling verschillend zijn, maar elk een groot aantal malen verricht moeten worden, kunnen het best tot series worden samengevoegd. Dus steeds een aantal malen hetzelfde en dan pas weer iets anders. Dit spaart tijd uit voor omschakeling van machines, het nemen van nieuwe gereedschappen e.d. (VOLGORDE).

2. de aanvoer van een zwaar stuk steeds weer benodigd gereedschap in de gieterij, met luchtdruk in plaats van met handkracht (AAN- EN AFVOER).
3. vergelijking van een voor de arbeider ongemakkelijke met een voor hem gemakkelijke manier van werken bij het stanzen van zolen in een schoenfabriek (HOUDING).
4. ondoelmatige bewegingen vergeleken met doelmatige bewegingen bij het maken van knoopsgaten in een confectiefabriek (BEWEGINGEN).
5. een vrij eenvoudig hulpmiddel, een wagentje, geeft grote besparing aan tijd en energie bij het gieten van zware badkuiten (HULPGEREEDSCHAP).

De oplossing van een vraagstuk van werkmethodeverbetering is bijna steeds zeer eenvoudig. Maar het vinden van die oplossing is niet zo eenvoudig. Dat eist van de baas een voortdurende aandacht voor de reeds genoemde punten.

De goede baas neemt geen genoegen met "zoals" het altijd is gegaan", maar maakt zich ook eens vrij om na te denken over hoe het beter kan. Beter hoeft niet altijd sneller te betekenen, maar ook b.v. gemakkelijker. Verbetering van de werkmethoden beoogt niet alleen het voordeel van het bedrijf, maar ook dat van de arbeiders.

Nadere uitwerking

De eerste vraag, die rijst bij de behandeling van het onderwerp "werkmethodeverbetering" is: heeft de baas op dit gebied wel een duidelijke taak? Velen, waaronder zeker ook bazen, zullen van mening zijn, dat het verbeteren van de gebezigde werkmethoden een taak is, die geheel op het terrein van de bedrijfsleiding en van de specialisten ligt. Die hebben daartoe

een opleiding genoten en die hebben ook de bevoegdheid verbeteringen in te voeren of tot invoering ervan te adviseren.

Toch menen wij, dat ook de baas hier een zeer voorname taak heeft. Niemand van het leidinggevend personeel staat zo dicht bij het werk als hij. Zijn voortdurende aanwezigheid biedt hem de gelegenheid alle aspecten van het werk in zich op te nemen, alle moeilijkheden, die het veroorzaakt, mee te maken. Van vele verbeteringen zal, als ze eenmaal ingevoerd zijn, ook niemand méér plezier hebben dan de baas, of het moesten de arbeiders zelf zijn.

Het feit, dat de baas zo dicht op het uitvoerend werk staat en het in vele gevallen ook zelf heeft verricht, vóórdát hij baas werd, heeft ook zijn nadelen. Waar wij al te dicht op staan, kunnen wij nu eenmaal minder goed overzien. En van wat wij lange jaren "zus" hebben gedaan of hebben zien doen, kunnen wij ons niet altijd goed voorstellen dat het ook "zo" kan. Als wij ons dat wel kunnen voorstellen, dan valt het toch nog wel eens moeilijk, aan te nemen dat het "zo" ook béter is. Dat verschijnsel noemen wij bedrijfsblindheid. De baas is bepaald niet de enige die gevaar loopt aan zulk een blindheid te gaan lijden!

Natuurlijk is het voor de baas niet in alle gevallen mogelijk te overzien, wat de gevolgen van een door hem voorgestane verandering in de werkmethoden voor het bedrijf in zijn geheel zullen zijn. Het kan gebeuren, dat een verandering wel een verbetering zou zijn voor zijn eigen afdeling, waar het werk lichter of goedkoper zou worden, maar dat daardoor tevens problemen zouden worden geschapen in andere afdelingen. Als die dan niet óók kunnen worden opgelost, zal de verandering - voorlopig - achterwege moeten blijven. In een ander geval zal de verbetering een grote investering aan geld vragen en dan dient

de directie te beslissen of zij die investering wil doen. Want als zij voornemens is op een ander product over te schakelen, vóór de investering rendabel gaat worden, kan zij beter nog even op de oude voet doorgaan. Of als door een grote vraag een mooie prijs voor het product bedongen kan worden, zal zij liever haar kapitaal op een andere plaats gebruiken.

In heel veel bedrijven zijn ook het productieproces en de daarbij gebruikte installaties zó ingewikkeld, dat de baas eenvoudig de kennis mist om belangrijke verbeteringen te kunnen voorstellen.

Dit alles is echter geen reden om aan te nemen, dat de baas géén taak zou hebben bij het verbeteren van de werkmethoden. Wij zullen zien waarom. Daarna noemen wij dan enkele voorwaarden, waaraan de baas moet voldoen om van dit deel van zijn taak een succes te maken.

Voorstellen tot het veranderen van werkmethoden zijn altijd gericht op: vlugger werken (dus méér produceren in evenveel tijd of evenveel in minder tijd),
of: beter werken (dus het leveren van een hogere kwaliteit),
of: goedkoper werken (minder grondstof, goedkopere grondstof, minder energie, minder uit- en afval),
of: gemakkelijker werken (minder vermoeidheid van de uitvoerende man).

Dikwijls zal een nieuwe werkmethode zelfs in meer dan een opzicht een verbetering zijn.

Het initiatief tot zulke verbeteringen kan overal in het bedrijf genomen worden, op alle afdelingen en van hoog tot laag.

Soms komen de voorstellen van de arbeiders. ¹⁾ Door hen bij het formuleren van hun ideeën te helpen en die bij de bedrijfsleiding goed voor te dragen, werkt de baas er ook zelf aan mee. Maar ook hijzelf kan het initiatief nemen. Soms zal hij alleen maar zien "dat het beslist beter moet kunnen", zonder een duidelijke voorstelling te hebben hoe de verbetering moet worden bereikt. Door dan de bedrijfsleiding of het laboratorium of de arbeidsanalysten te wijzen op het probleem, kan wellicht een oplossing worden gevonden, die anders nog lang op zich zou hebben laten wachten. ²⁾ Tien tegen één, dat bij de besprekingen en proeven, die tot de oplossing moeten leiden, de baas toch weer een belangrijke rol zal spelen. Zijn ideeën, zijn zorgen (als hij ze maar mededeelt) houden de specialisten bezig. Hij kan hun de gegevens verschaffen, waarop zij hun ideeën weer kunnen ontwikkelen.

Wat heeft de baas nu nodig om tot verbetering van de bestaande werkmethoden te kunnen geraken?

Allereerst een gedegen vakkennis. ³⁾ Als de baas niet precies weet wat er op zijn afdeling gedaan wordt, hoe het gedaan wordt, en waarom het zo gedaan wordt, dan kan hij in die werkzaamheden ook geen verbeteringen aanbrengen. Dat is zo duidelijk, dat wij er niet verder over spreken.

Dan moet de baas een goed overzicht hebben over wat er op andere afdelingen met zijn product gebeurt en over de eisen, die

1) Zie de strook "Stimuleren van het initiatief" (No. 6).

2) Zie de strook "Samenwerking in de leiding" (No. 4).

3) Zie de strook "De baas als vakman" (No. 3).

de klant er straks aan stelt. Dat is eigenlijk ook een vorm van vakkennis. Voor sommige soorten van verbeteringen, bijv. die welke gericht zijn op minder uitval of besparing van energie, is deze kennis niet eens nodig.

Dan moet hij altijd openstaan voor samenwerking met anderen. Tegenwoordig zijn vele ideeën niet meer door één man te verwezenlijken. Wie alléén de eer zoekt te verwerven, zal bemerken, dat hij weinig bereikt. Raad vragen én raad geven vormen het begin van menig overleg, dat goede resultaten opleverde.

En de belangrijkste eis van alle: nooit tevreden zijn met het bereikte. Wie er van uitgaat dat "het zo wel goed is", komt nooit tot verbeteringen en bovendien zal hij vroeg of laat bemerken, dat hij het bij het verkeerde eind heeft gehad. Als er toch steeds verbeteringen zullen worden aangebracht, laat er dan veel van in de eigen fabriek en mede door bazen zelf zijn gevonden!

Wie zich steeds weer afvraagt: "Waarom doen wij dit zo?" en: "Kan het niet beter?" blijkt op een goede dag een uitvinder te zijn.

In deze filmstrook werd een aantal voorbeelden gegeven van verbeteringen, die alle in samenwerking met de afdelingsbazen zijn ingevoerd waarvan ook enkele door de baas zijn bedacht. Het zijn maar voorbeelden. Wij hadden ook nog voorbeelden kunnen geven over het verkorten van de wachttijden, het voorkomen van nodeloos geloop, het vervaardigen van eenvoudige mallen, het aanbrengen van veiligheidsvoorzieningen en nog veel meer. In elke afdeling zijn dingen, die verbeterd kunnen worden. Iedere baas kan tot die verbeteringen zijn deel bijdragen: tot verhoging van de kwaliteit, tot verlaging van de kostprijs en tot het gemak van alle werkers, niet in het minst hemzelf.

DE BAAS EN DE ADMINISTRATIE

Inhoud van de filmstrook

Er komt heel wat papier aan te pas om een bedrijf goed te laten draaien. Brieven, balansen, verslagen, voorraadkaarten, werkkaarten, personeelskaarten, loonstaten, productiestaten, verkoopstaten. Vroeger ging dat veel eenvoudiger, zeker in een klein bedrijf.

In een groter bedrijf is veel administratief werk te verrichten. Er zijn veel contacten met de buitenwereld te onderhouden en de leiding van het bedrijf moet ook op de hoogte blijven van alles wat intern gebeurt. Anders kan geen beleid tot stand komen. Uit de jaarcijfers valt af te leiden of moet worden uitgebreid; uit de calculatiestatens blijkt de verkoopprijs; uit de verkoopgegevens het toekomstige productieprogram; uit de voorraadstatens wat moet worden ingekocht; uit de personeelsgegevens wie moet worden aangenomen...

Bijna iedereen in het bedrijf heeft geregeld zulke gegevens nodig en hoe eerder ze aanwezig zijn, hoe beter het is. Ook buiten het bedrijf zijn er heel wat mensen, die gegevens moeten hebben. Voorbeelden daarvan.

Waar komen die gegevens vandaan? Voor een groot deel uit de afdelingen van de bazen. Technische gegevens, verbruiksgegevens, productiegegevens, personeelsgegevens. Op grond daarvan worden de beslissingen genomen. Voorbeelden van zulke beslissingen.

De baas levert niet alleen gegevens; hij krijgt die ook.

Want ook hij behoort tot degenen, die beslissingen moeten nemen.
Voorbeelden.

Veel bazen houden niet van administratief werk. Hun gaat het alleen om de productie. En toch kunnen zonder administratie geen goede beslissingen worden genomen. Dan zou teveel worden vergeten en zouden misverstanden ontstaan.

De administratie is het geheugen en, om zo te zeggen, het geweten van het bedrijf. Zij moet accuraat en betrouwbaar zijn. De baas kan daartoe medewerken.

Nadere uitwerking

Er wordt in bedrijven heel wat geschreven en gerekend. Vroeger was dat in mindere mate het geval en het is lang niet onmogelijk, dat het in de toekomst weer minder zal gaan worden, omdat dan allerlei gegevens langs automatische weg zullen worden verkregen, geregistreerd en verwerkt. Hier en daar begint dat al op de boekhoudafdeling, maar ook bij de productie zelf. Maar al wordt het verzamelen en berekenen dan een lichtere taak, het doel van de administratie blijft steeds hetzelfde.

Wat is het doel van de administratie? Zo snel mogelijk zo juist mogelijke gegevens te verschaffen, teneinde het mogelijk te maken zo snel mogelijk de juiste beslissingen te nemen. De administratie heeft dus bepaald niet als voornaamste doel de "vaderlandse geschiedenis van het bedrijf" te schrijven. Natuurlijk is dat wel het uiteindelijke resultaat van de administratie, maar de voornaamste betekenis ervan is toch dat zij de noodzakelijke kringloop van de informatie op gang houdt. Zonder gegevens geen kennis van zaken en zonder die kennis geen goede

beslissingen. Hoe sneller de gegevens binnenkomen en hoe beter zij de werkelijkheid weergeven, des te beter worden ook de beslissingen, die erop gebouwd zijn.

De administratie vindt dus ook haar doel niet in zichzelf. Het is geen werkverschaffing voor boekhouders en tijdschrijvers. Het is evenmin een bezigheid voor mensen met een hobby voor cijfers. Het komt wel eens voor, dat er zulke mensen in het bedrijf zijn en daarom zal de directie van tijd tot tijd eens nagaan waarvoor alle gegevens eigenlijk worden verzameld en waarvoor alle formulieren en alle copieën dienen. Dan zal ook wel eens blijken, dat er wat van moet worden afgeschaft. Het ideaal is, alleen die gegevens te verzamelen, die werkelijk nodig zijn en ze alleen aan hen ter kennis te brengen, die ze nodig hebben. Ook de juistheid van de gegevens wordt geregeld gecontroleerd. En tenslotte moet men zich voortdurend afvragen of niet hier en daar aan de verzameling van de gegevens meer tijd en meer moeite wordt besteed dan in feite nodig is. Ook dat gebeurt door de gegevens steeds te zien in het licht van het doel waarvoor ze worden verzameld. Als één cijfer achter de komma genoeg is, dan rekent men er geen drie of vier uit. Maar als het wél op duizendsten aankomt, dan rekent men dóór.

Een enkele keer treft men in de afdelingen wel eens bazen aan, die zelf een hobby hebben voor administratief werk. Die houden boek van allerlei zaken die ook al op de bedrijfsadministratie worden opgetekend. Dat is dan dubbel werk en het houdt de baas bovendien af van wat in zijn taak nog veel belangrijker is: organiseren, instrueren, toezicht houden. Natuurlijk heeft ook de baas gegevens nodig, want hij hoort bij de leiding en hij moet ook beslissingen nemen. Maar het is beter dat hij die gegevens van de bedrijfsadministratie krijgt (of ze daar gaat ha-

len), dan dat hij het werk dat daar gebeurt, nog eens overdoet. Omdat het zijn vak niet is, zal hij er ook langer over doen en meer fouten maken. Dan loopt hij nog het gevaar op grond van die gemaakte fouten ook foutieve beslissingen te nemen.

Wij spreken hier niet over de bedrijven, waar tussen de productie-afdelingen en de hoofdboekhouding niet nog een afdeling bedrijfsadministratie is ingevoegd. In zulke bedrijven zullen de bazen en de bedrijfsleiding inderdaad een zwaardere administratieve taak hebben. Die hoort dan bij hun functie en die dienen ze te vervullen. Zij zullen daarvoor dan ook de nodige scholing en instructie hebben gehad.

Verreweg de meeste bazen in de grote bedrijven hebben geen uitgebreide administratieve taak. Gemiddeld één uur per dag is al heel wat en velen hebben minder tijd nodig. Een administratieve liefhebberij hebben ze meestal ook niet. Integendeel, ze houden niet van cijfers en grafieken en besteden liever al hun tijd in de afdeling, in plaats van achter hun schrijftafel.

Bij alle werk is het zo, dat wij het pas van harte verrichten als wij weten waarvoor het dient en als wij er zelf ook nog wat aan hebben. De tegenzin in administratief werk komt dan ook meestal voort uit een gebrek aan inzicht in de bedoeling ervan en uit een gemis aan weer teruggespeelde gegevens. Over deze punten thans nog enkele woorden.

Alle gegevens, die worden bijeengebracht, gegroepeerd, vergeleken en geïnterpreteerd en waarop de leiding van het bedrijf tenslotte haar beslissingen baseert, zijn ergens ontstaan. Een groot aantal ervan ontstaat in de afdelingen van de bazen. Namelijk : tijd- en loongegevens, productie en kwaliteitsgegevens, gegevens over het gedrag en het verbruik van de machines, per-

soneelsbeoordelingen. De offertes die de afdeling verkoop aan de klanten doet steunen op deze gegevens. Deugen die gegevens en dus ook de offerte niet, dan gaat de klant naar een ander of lijdt het bedrijf verlies op de order. De levertijden hangen er ook van af. Hetzelfde geldt voor de werving van personeel, het inkoop- en het uitbreidingsprogram en de planning van onderhoud en reparatie van het machinepark. Aan de hand van deze voorbeelden die ieder voor zijn eigen bedrijf kan aanvullen en détailleren is het wel duidelijk dat de administratie een doel heeft en dat bij het bereiken van dat doel iedereen gebaat is.

De administrateurs werken dan ook niet als een afdeling op zichzelf, maar zij verlenen service aan allen die te organiseren of leiding te geven hebben. In laatste instantie verschaft de baas gegevens in zijn eigen voordeel. Hoe meer dat voordeel ook duidelijk blijkt, hoe beter het is.

Daarom moet de baas niet alleen gegevens leveren. Hem moet ook duidelijk zijn, waarom ze worden gevraagd. En hij dient ook gegevens te ontvangen. Zo kan bijvoorbeeld een vergelijkend overzicht over de verkregen kwaliteit hem aan het denken zetten over de oorzaken van een wijziging die daarin is opgetreden. Ligt het aan de grondstof? Dan moeten de bedrijfsleiding en het laboratorium of de afdeling inkoop in kennis gesteld worden. Ligt het aan de apparatuur? Dan zal, alweer via de bedrijfsleiding, de onderhoudsdienst of het laboratorium of de leverancier erbij gehaald moeten worden. Ligt het aan de mensen? Is de instructie niet goed geweest of deugt de sfeer de laatste tijd niet? Ligt het misschien aan hemzelf, de baas? Dan haalt hij er niemand bij, maar zorgt ervoor, dat hij in de toekomst beter controleert of beter instrueert. Hoe regelmatig en sneller hij zulke gegevens krijgt, des te vlugger kan hij in-

grijpen en des te minder tijd of materiaal of plezier in het werk gaat er verloren.

Zo staat de baas aan het begin én aan het einde van de informatie. Zo helpt hij mee aan het op gang houden van een voortdurende kringloop of beter nog, een spiraal van beslissingen die steeds beter worden, omdat ze op steeds betere gegevens berusten.

KOSTENBESEF

Inhoud van de filmstrook

Met de bouw en de inrichting van een bedrijf is zeer veel geld gemoeid. Al dat geld moet vroeg of laat weer worden terugverdiend. En er moet ook nog winst gemaakt worden, anders blijven de aandeelhouders niet bereid het bedrijf te financieren. Ondanks al die uitgaven moet de kostprijs laag blijven, anders legt het bedrijf het af tegen de concurrentie.

Als voorbeeld: wat is er allemaal nodig om een paar schoenen te maken? Grond en gebouwen, grondstoffen zoals leer en doek, hulpstoffen zoals garen en lijm, machines van allerlei aard, de lonen van de arbeiders en van de mensen op het kantoor, het salaris van de directeur, van de bazen, van de vertegenwoordigers. In elk paar schoenen zit een deel van al die kosten. En toch moet daarop ook nog worden verdiend. Dat kan alleen als de kosten zo laag mogelijk zijn, dus als iedereen in het bedrijf zo zuinig mogelijk is. Dus vooral geen nodeloze kosten, want dat zijn echte ón-kosten.

Toch worden in de praktijk vaak van zulke ón-kosten gemaakt. Slecht bediende machines, slecht onderhouden gereedschap, stilstaande apparatuur, te grote tussenvoorraden, wachttijden! Wat is daaraan te doen? Een goede organisatie en vooral een goede planning en een goede onderlinge afstemming van de productiemiddelen op elkaar zijn van groot belang.

Alle organisatorische maatregelen om te geraken tot het drukken van de kosten moeten echter worden ondersteund door juiste mentaliteit: een ingesteld-zijn op zuinig werken. Dat is wat wij kostenbesef noemen.

In sommige bedrijven laat men aan de arbeiders duidelijk zien, wat de materialen en de machines, waarmee zij werken, kosten. Waar het om gaat is echter, dat allen in het bedrijf inzien dat zij even zuinig, zelfs zuiniger moeten omgaan met de zaken van een ander, dan met hun eigen spullen.

Niet zuinig zijn op de zaken van een ander is bovendien een vorm van stelen. Hetzelfde geldt voor lijntrekken, want dat is het stelen van betaalde tijd.

De baas kan veel doen tot het bijbrengen van kostenbesef en tot zuiniger werken. Hij doet dat door verstandig te organiseren en vooruit te denken. En vooral door een goed voorbeeld te geven.

Nadere uitwerking

Aan de meeste dingen in het leven zit een economisch aspect. En dat geldt ook voor de taken van de baas in fabriek of bedrijf. Hij werkt met mensen wier tijd geld kost. Hij heeft machines die veel gekost hebben en waarvan het onderhoud en de reparatie ook geld kosten.

Die machines staan opgesteld in gebouwen, die duur geweest zijn en nemen ruimte in, die ten volle moet worden benut. Hij verwerkt met zijn mensen grote hoeveelheden grondstoffen en hulpmaterialen, waarvoor veel betaald moet worden en waarvan zo weinig mogelijk mag verloren gaan. Natuurlijk staat de baas niet alléén voor de taak, het bedrijf zuinig te laten werken:

de inkopers pogen de kosten te drukken door op de markten te speuren naar de goedkoopste grondstoffen; de technici zoeken naar de meest economische machines of ontwikkelen die in

het eigen bedrijf; de verkopers trachten de geproduceerde goederen tegen de beste prijzen af te zetten; de reclame-mensen doen hun best, de kopers ertoe te bewegen vooral belangstelling te tonen voor de producten, die het bedrijf het meest rendabel kan vervaardigen; de administratie streeft ernaar, zo weinig mogelijk geld - in de vorm van vorderingen - onder de klanten te laten staan, zodat het kapitaal weer beschikbaar komt voor het financieren van de toekomstige productie; de directie geeft leiding aan heel dit streven en bepaalt van periode tot periode op welk gebied de nadruk zal moeten vallen. Bij allen leeft de gedachte: zo zuinig te werken, als bij de gestelde kwaliteitseisen mogelijk is. Omdat het bestaan van het bedrijf en van allen die daarin werken er mee is gemoeid.

Wie hetzelfde product als een ander maakt, maar tegen hogere productiekosten, moet tussen twee kwaden kiezen: óf hij verkoopt tegen een hogere prijs en dan zal hij vroeg of laat zijn klanten verliezen, hetgeen het eind van de onderneming betekent; óf hij verkoopt tegen dezelfde prijs als de concurrentie, maar moet dan genoegen nemen met een lagere winst; dat betekent dat minder geld beschikbaar komt voor verbetering van de producten en vernieuwing van de machines, voor salarissen, winstdeling en reclame. Omdat uit de lagere winsten slechts geringe dividenden kunnen worden uitgekeerd aan de aandeelhouders, zal het ook steeds moeilijker worden aan nieuw kapitaal te komen. De fabriek, die dezelfde goederen tegen een lagere prijs produceert, zal zich dat allemaal wel kunnen veroorloven. Het is wel duidelijk, dat het maar beter is, niet uit een van de twee genoemde kwaden te hoeven kiezen en dus te streven naar de grootst mogelijke zuinigheid. Dit voortdurend bedacht zijn op zuinigheid noemen wij: kostenbesef.

Zuinigheid is een deugd, gierigheid een ondeugd. Wie pro-

beert te zuinig te zijn, door b.v. de kwaliteit te verwaarlozen, komt op den duur natuurlijk bedrogen uit. Omdat over het algemeen de baas niet persoonlijk kan bepalen met wat voor machines en grondstoffen hij zal werken, welke kwaliteitseisen hij zal stellen en nog minder hoeveel loon hij zal betalen, is het gevaar voor gierigheid van die kant niet zo groot. Wij spreken dus hier alleen over zuinigheid en dat is eigenlijk alleen maar een goed Hollands woord voor economisch werken.

Er zijn soms omstandigheden, waarin het niet nodig lijkt zuinig te werken. Als de markt beheerst wordt door een onverzadigbare vraag, zo groot dat alle concurrenten tezamen haar niet kunnen bevredigen en de verkoopprijzen steeds hoger oplopen, dan lijkt zuinigheid een overbodig iets. Het kan dan zelfs economisch verantwoord zijn, rooibouw te plegen op machines en installaties, omdat wij die straks uit de hoge winst weer door de allernieuwste types kunnen vervangen. Maar zulke omstandigheden komen slechts bij uitzondering voor. En ook dan moeten wij zuinig blijven op de grondstoffen en op de mensen, die in zulke tijden meestal ook schaars zijn. Wij weten allen uit ervaring, hoe moeilijk het is, na een periode van niet zuinig werken weer over te gaan tot het "passen op de dubbeltjes". En toch is dat nodig.

In de praktijk blijkt telkens weer, dat bij velen het kostenbesef niet sterk leeft. Men weet wel dat men zuinig moet zijn. Men is er ook van overtuigd, dat slordigheid en geldverspilling een vorm van diefstal kunnen zijn, maar van die verstandelijke overtuiging naar het doen, blijkt een moeilijke weg. Sommigen kunnen thuis niet eens zuinig zijn en op het bedrijf heeft men er nog veel meer last mee. Hoe komt dat?

Er zijn wel een paar redenen voor te geven. Om te beginnen

is in de fabriek van alles zóveel. De magazijnen puilen uit van het gereedschap, dus waarom niet wat vijlen of beitels méér gebruikt? De kelders puilen uit van de kolen, de tanks zitten vol met olie en de electriciteit kan helemaal niet op, dus waarom zo pinnig zijn? De afval vindt ook zijn weg wel weer en een tweede soort product wordt ook nog wel verkocht, dus waarom niet eens wat slordig gemaakt? En die plasjes olie onder de machines zullen toch ook de kop niet kosten? Achter zo een grote fabriek steekt toch zóveel geld! Eerlijk gezegd: zulke opvattingen zijn heel menselijk, maar ze zijn fout. Ze zijn zelfs niet alleen menselijk, ook bij de dieren gaat het zo. Als wij twee tomen kippen maïs voeren, de ene toom voldoende en de andere veel te veel, dan wordt van de grootste hoop maïs ook het meest gegeten. Maar.....kippen hebben geen verstand en mensen wel! Met al die kleine en grote slordigheden knabbelt men aan de winst van het bedrijf en daarmee op den duur aan het eigen bestaan en aan dat van het gehele volk.

Daarmee zijn wij aangeland bij de tweede reden waarom het zwaar valt zuinig te zijn: het is zo moeilijk in te zien dat kleine onachtzaamheden tot grote verliezen kunnen voeren en dat die verliezen gevolgen kunnen hebben die veel verder gevoeld worden dan alleen in het eigen bedrijf. Toch is dat zo. Veel kleintjes maken één groot, ook als het om slordigheden gaat. Wij hebben het al gezegd: als de kosten stijgen, stijgen straks ook de prijzen en dan komt de concurrentiepositie in gevaar. Als er maar genoeg mensen dit kostenbesef missen, dan komt onze welvaart in het gedrang.

De laatste reden waarom zoveel mensen niet zuinig kunnen zijn in het bedrijf is, dat wat daar ligt niet van henzelf is. Men is nu eenmaal geneigd om zuiniger om te gaan met zijn eigen

spullen dan met die van een ander. Als het dan bovendien nog moeilijk is iemand persoonlijk aansprakelijk te stellen voor de gemaakte kosten, wordt de verleiding nog groter. Zuinigheid kost moeite en die moeite brengt men niet graag op. Alles wat in het bedrijf aanwezig is, is door anderen met duur geld gekocht. En anderen hebben er voor gespaard om het te kunnen kopen. Als men met die dingen achteloos omgaat, benadeelt men niet alleen zichzelf, maar ook de eigenaren. En dat verbiedt het geweten!

Tot nu toe werd gesproken over materialen. Maar ook de tijd is kostbaar; niet alleen die van de baas, maar ook die van anderen in het bedrijf. Wie zijn mensen onnodig werkeloos laat of zelf luiert of teveel tijd van zijn chefs eist, verhoogt evenzeer de kosten als wie materiaal verspilt.

De baas die kostenbesef heeft, denkt vooruit. Hij vraagt zich af hoe het gestelde doel op de meest zuinige wijze te bereiken is. Omdat hij in zijn afdeling alles van veel dichterbij ziet dan zijn chefs dat ooit kunnen, zal hij allerlei punten opmerken, die voor verbetering en bezuiniging in aanmerking komen. Sommige daarvan kan hij zelf realiseren; andere moet hij aan zijn superieuren voorleggen, vooral als voor een uiteindelijke bezuiniging eerst kosten gemaakt moeten worden. Hij zal ook steeds proberen het werk zo in te delen, dat leegloop van zijn mensen en van hun machines zoveel mogelijk wordt vermeden. Hij vraagt niet meer arbeiders aan, dan hij nodig heeft. Hij let op het verbruik van grondstoffen en energie. Hij zorgt ervoor, dat machines en gereedschappen op de juiste wijze worden gebruikt en onderhouden.

De baas staat op zijn afdeling niet alleen. Hij is baas, omdat hij vele mensen heeft voor wier werk hij verantwoordelijk-

heid draagt. Al die mensen besef bij te brengen van wat onnodige kosten zijn en hoe die vermeden kunnen worden, dat is de taak van de baas. Hij kan die taak alleen dán goed vervullen, als hij zelf de noodzaak van economisch werken inziet en als hij ook daarnaar handelt. Zuinigheid is een goede eigenschap en alleen een goed voorbeeld kan die goede eigenschap aankweken.

" DE MAN IN HET MIDDEN "

Reeks IV: LEIDING GEVEN - Technieken

Nummer 12: "De juiste man op de juiste plaats"

Nummer 13: "De introductie van een nieuweling"

Nummer 14: "Instructie"

Nummer 15: "Mensen beoordelen"

DE JUISTE MAN OP DE JUISTE PLAATS

Inhoud van de filmstrook

Het ideaal van personeelsselectie is: de juiste man op de juiste plaats te krijgen. Maar het is niet gemakkelijk, dat te bereiken. Elk werk stelt zijn eigen eisen en niet alle mensen kunnen aan al die eisen voldoen. De een kan dít beter, de ander is meer geschikt voor dát.

Het begint dikwijls met een advertentie. Verscheidene mensen solliciteren naar de geadverteerde plaatsen en de personeelschef moet dan een keuze maken.

Om een goede indruk te krijgen van de geschiktheid van de kandidaten voor een bepaalde taak, moet bekend zijn wat die taak behelst en welke eisen zij aan de werker stelt. Daarom is een goede werkomschrijving zo nuttig. Voorbeeld: een aantal punten die in zo'n werkomschrijving vermeld staan.

In veel gevallen haalt de personeelschef de psycholoog erbij, om te helpen de geschiktheid van de sollicitant vast te stellen. Juist zoals de dokter de lichamelijke geschiktheid moet beoordelen, zo beoordeelt de psycholoog de verstandelijke gaven en het karakter van de candidaat. Daarbij gebruikt hij allerlei tests.

Ook het karakter speelt een grote rol. Sommige mensen werken liever alleen; andere in groepsverband. Er zijn er die graag de leiding nemen en andere die dat liever niet doen. Ook om te helpen in zulke dingen een inzicht te krijgen, bestaan er tests.

Wie graag de leiding neemt, kan toch nog wel een slechte

chef zijn. Wie in stilte en alleen zijn werk verricht, kan toch voor vele taken geschikt zijn. Het gaat er maar om voor ieder soort werk de juiste mensen te vinden. Dat is niet alleen van voordeel voor het bedrijf, maar ook voor de sollicitant.

Het is de taak van de psycholoog te trachten mensen en plaatsen bij elkaar te passen. Behalve van tests maakt hij ook gebruik van de gegevens die hij opdoet tijdens een meestal vrij langdurig gesprek met de candidaat.

De conclusies van zijn onderzoek legt de psycholoog neer in een rapport dat naast een eindoordeel ook dikwijls verdere adviezen bevat, die aan de vlotte aanpassing van de onderzochte ten goede kunnen komen. Dit rapport is van vertrouwelijke aard. De directie en de personeelschef nemen er kennis van en lichten, als en voor zover het nodig is, de toekomstige superior in.

Het rapport van de psycholoog is niet alleen doorslaggevend voor het al of niet aannemen van de sollicitant. De voorgeschiedenis van de candidaat, het oordeel van de personeelschef en dat van de toekomstige chef zijn even belangrijk.

Nadere uitwerking

Wij zullen hier in het kort enkele punten behandelen, die samenhangen met de taakomschrijving, de beroepseisen, de selectie, het psychologisch onderzoek en het psychologisch rapport.

DE TAAKOMSCHRIVING geeft een voor het nagestreefde doel zo goed mogelijke beschrijving van een werkzaamheid of groep van werkzaamheden die door een werknemer moeten worden verricht.

Bij het vervaardigen van een taakomschrijving bestede men

aandacht aan de volgende algemene beginselen, die altijd voorop dienen te staan:

1. het doel bepaalt de middelen. Wanneer het doel tariefstelling of werkclassificatie is, zullen we een ander soort beschrijving opstellen, dan wanneer het gaat om selectie of opleiding.
2. een bepaalde taak is niet te scheiden van de totaal-situatie, waarin zij geplaatst is. Voor deze totaal-situatie zijn bijvoorbeeld de organisatie van het bedrijf als geheel, de sfeer van de afdeling, de aard van de chef en de onderlinge verdeling der taken en bevoegdheden van belang.
Deze taken zijn vooral belangrijk wanneer het gaat om selectie.
3. De economie eist, dat de uitgebreidheid van de beschrijvingen afhangt van het doel. Wat algemeen bekend is, hoeft niet te worden beschreven; men mag overigens niet teveel bekend veronderstellen, soms zelfs nagenoeg niets: als het bijvoorbeeld gaat over een taak die in het buitenland zal moeten worden verricht, zal de beschrijving voor de sollicitant verschillende algemene opmerkingen moeten bevatten over de betreffende streek.

Een werkbeschrijving moet beschrijvingen bevatten betreffende de volgende punten:

1. De landstreek waar het werk moet worden verricht, tenzij men die als bekend mag veronderstellen (dit voorbehoud geldt ook voor andere punten).
2. De onderneming: doel, organisatie enzovoorts. Naarmate de betreffende taak op een hoger niveau ligt, zal aan dit punt meer aandacht geschonken moeten worden.
3. Het werk zelf; dit punt betreft:
 - a. de naam van de taak, de "functie",

- b. de afdeling waarin de taak thuishoort en de sterkte(aantal employé's) van deze afdeling.
 - c. de betaling: loon, loonsysteem.
 - d. de organisatorische situatie: taak van de chef, aantal ondergeschikten enzovoorts.
 - e. de leeftijdsgroep die het meest in aanmerking komt.
 - f. de meest in aanmerking komende mutatie-mogelijkheden (horizontale overplaatsing).
 - g. de objectieve promotielijn, dus: de promotie-mogelijkheden, gezien vanuit de functie. Daarnaast heeft de employé natuurlijk een subjectieve promotielijn, die zijn kansen kan uitbreiden of beperken.
 - h. duur en aard van de inwerktijd (de interne opleiding).
 - i. de werkzaamheden die de taak bevat.
- 4. De contacten met andere afdelingen; de aard van deze contacten (schriftelijk, mondeling, conferenties enzovoorts).
 - 5. De technische hulpmiddelen, waarmee het werk verricht wordt.
 - 6. Vooral bij kritieke functies moet ook een psychologische karakteristiek van de situatie gegeven worden. Zelfs al wordt die niet ter inzage aan de sollicitant gegeven, dan zal toch de personeelsman van dit punt goed op de hoogte moeten zijn.

Taakbeschrijvingen worden gebruikt voor:

- 1. Beroepswaardering: werkclassificatie
 - 2. Selectie: immers de taakomschrijving moet de gegevens voor geschiktheidsbepaling verschaffen
 - 3. Promotie en mutatie
 - 4. Scholing en herscholing
 - 5. Ongevallenbestrijding
 - 6. Werkmethodenverbetering
- En bovendien enkele externe doeleinden:
- 7. Arbeidsbemiddelingen
 - 8. Beroepskeuze

DE BEROEPSEISEN (ook wel functie-analyse genoemd) zijn de vereisten die de taak stelt aan degene, die haar moet uitvoeren. Er zijn medische eisen (b.v. gezichtsscherpte of lichaamskracht). Vaktechnische eisen (diploma's, ervaring) en psychologische eisen (scherp verstand, handvaardigheid, goede aandacht, stevig karakter). De beroepseisen worden meestal door de psycholoog geformuleerd, op grond van inlichtingen van personeelszaken en van de toekomstige chefs.

HET PSYCHOLOGISCH ONDERZOEK. De geschiktheid wordt onderzocht op verschillende manieren, zoals interview en tests.

Een test is een proef. Een examen en een werkstuk zijn dat ook. Het verschil ligt in de constant-gehouden test-situatie, in de ijking én in het streven zoveel mogelijk ervaringsfactoren uit te sluiten.

De leraar die een examen laat maken en meer nog de fabrieksbaas die een proefwerkstuk laat vervaardigen, hebben de situatie niet volledig in de hand. Hun instructie is niet steeds even duidelijk, het materiaal niet hetzelfde, het gereedschap niet steeds in optimale conditie, etc. Bovendien is de zwaarte der opgaven nooit van jaar tot jaar dezelfde. Tenslotte geschiedt bij examen en proefstuk de beoordeling niet langs objectieve normen.

Zo is bijvoorbeeld in twee parallelklassen van een school, die bij de aanvang van het jaar naar de resultaten van het voorgaande jaar gedifferentieerd zijn, op het einde van het jaar de examenpuntenverdeling weer ten naastenbij hetzelfde. De percentages "voldoendes" en "onvoldoendes" zijn dus weer gelijk. Een prestatie, die in de domme klas met een voldoende cijfer wordt gehonoreerd, wordt in de pientere klas veel strenger beoordeeld. Om paedagogische redenen kan dat ook wel niet anders.

Bij de test echter wordt gestreefd naar uniforme instruc-

tie, omgeving en maatstaven. Ook wordt getracht zo mogelijk ervaringskennis en voorafgaande oefening uit te sluiten. Tenslotte worden de maatstaven aangelegd na voorafgaande ijking op een zo groot mogelijke groep van proefpersonen.

Wij brengen nog in herinnering dat evenmin voor elke functie één man het best geschikt is en dat ook niet een ieder voor één soort werk het meest geschikt is. Functies veranderen snel en mensen ook. Er zijn bepaalde minimum-kwalificaties, waaraan de sollicitant dient te voldoen en er zijn bepaalde eigenschappen, die hij voor bepaalde functies beslist niet moet bezitten. Is daaraan voldaan, dan staat niet één, maar meestal een hele reeks functies open. Deze zijn dan wel aan elkander verwant, maar op psychologische wijze. Zo is het werk van de bedrijfsportier meer verwant aan het werk van bv. de militaire politie, dan aan dat van de postjongen of de liftbediende. Maar de promotielijn gaat in feite meestal van laatstgenoemde functie uit.

Dat er ondanks de vele mogelijkheden, die er voor de (meeste) mensen zijn, toch zovelen maatschappelijk mislukken, komt omdat:

- er een streven is om datgene te kiezen, waarin men zich het zwakste voelt,
- men datgene poogt te kiezen, wat maatschappelijk (aan de geslaagden!) het meest oplevert,
- onder milieu-invloed een keuze gedaan wordt, die eerder de eerzucht van ouders en opvoeders bevredigt, dan de kandidaat zelf op het juiste spoor zet,
- omdat promotielijnen hiërarchisch-organisatorisch gevolgd worden in plaats van inhoudelijk-psychologisch,
- omdat promotielijnen te ver worden doorgezet: "men slaat door zijn plafond heen"; heraanpassing op lager niveau is dan zeer lastig.

Het is niet nodig voor alle functies en bij elke promotie alle kandidaten aan een psychologisch onderzoek te doen onderwerpen. Het gaat er slechts om, dat dit bij "critieke" functies gebeurt.

Welke dat zijn, leren ons: verzuimcijfers, verloopcijfers, ziektecijfers, ongevallencijfers, duur en kosten van leertijd, merit-rating.

Een aantal tests worden individueel afgenomen, andere aan groepen van personen tegelijk. Er zijn intelligentietests, tests voor het vaststellen van bepaalde gaven (zoals technisch-inzicht, concentratie, tekening-lezen) en karaktertests. Die laatste zijn het moeilijkst af te nemen en het moeilijkst te interpreteren. Het gebruik ervan dient dan ook aan de psycholoog voorbehouden te blijven.

Sommige mensen hebben bezwaar tegen het ondergaan van een psychologisch onderzoek. Dat zou niet zo hoeven te zijn, als de bedrijven de rapporten steeds zeer vertrouwelijk behandelden (wat praktisch altijd het geval is); als de psycholoog zich in zijn rapport beperkt tot weergave van wat voor het bedrijf werkelijk noodzakelijk is (ook dat is tegenwoordig wel in orde); als de psycholoog steeds kon optreden als adviseur van het bedrijf én van de sollicitant. Zijn werk is erop gericht, aan beide partijen teleurstellingen te besparen. Zodra het bedrijf zijn beslissing heeft genomen, moet de psycholoog ook aan de sollicitant op diens verzoek een en ander kunnen mededelen over het onderzoek, ook als hij niet is aangenomen.

Het psychologisch rapport wordt uitgebracht aan de directie of aan de personeelschef van het bedrijf. Als het in het belang van de sollicitant is, zullen zij ook de toekomstige chef (bv. de baas) van bepaalde punten ervan in kennis stel-

Reeks IV - No. 12

len. Het is echter voor de superieuren niet goed, altijd alle rapporten over hun ondergeschikten helemaal te lezen, omdat de nieuweling met een schone lei zijn werk moet kunnen beginnen.

DE INTRODUCTIE VAN NIEUWELINGEN

Inhoud van de filmstrook

Iedereen die voor het eerst in een bedrijf aan het werk gaat, vraagt zich af: hoe zou het hier zijn? Hij wil goed weten, wat er allemaal omgaat, hoe de afdeling eruit ziet, wat voor mensen hij er zal tegenkomen, hoe de werktijd geregeld is, hoe het loon berekend wordt. Al die vragen maken de man onrustig en soms zelfs wat angstig. Daarom is het zaak, hem zo snel mogelijk een helder beeld te geven van het bedrijf, de afdeling en zo meer. Dat kan niemand beter doen dan de baas.

In een groter bedrijf is de personeelschef dikwijls de eerste met wie de nieuweling contact heeft. Maar vóór die de man aanneemt, zal hij er meestal de baas al bijhalen, omdat de baas beter dan wie ook over de geschiktheid kan oordelen.

Als de man eenmaal is aangenomen, weet hij nog maar heel weinig van het bedrijf: de eigenlijke kennismaking moet dan nog beginnen. In sommige grotere bedrijven wordt een introductieboekje uitgereikt. Daarin staan dan allerlei gegevens over het bedrijf en de producten en ook een aantal voorschriften. Maar veel belangrijker dan lezen is: zelf zien en zelf meemaken. De man moet het hele bedrijf leren kennen, maar voorlopig in elk geval zijn eigen afdeling.

Daarvoor te zorgen, is de taak van de baas. Niemand kan het beter en als hij het goed doet zal er ook niemand meer plezier van beleven. Hij stelt de nieuweling aan zijn medewerkers voor en óók aan zichzelf. Hij vertelt van het werk en van wat mag en niet mag. Hij vergeet niet te zeggen waarop hij, als baas, het meest let en hoe hij wil dat het werk gedaan wordt. Hij ver-

telt er ook bij, waarom.

De baas laat ook de andere productieafdelingen en de hulpdiensten aan de nieuweling zien, zodat deze snel de weg weet. Vooral op grotere afdelingen is het een goed systeem een oudere arbeider als raadsman voor de nieuweling in te schakelen.

Met de introductie mag ook niet te veel haast gemaakt worden. Eerst de eigen afdeling en het eigen werk, daarna pas de rest; anders zijn alle indrukken niet te verwerken. Langzaam moet de nieuweling wennen en de anderen aan hem.

Het bedrijf, de organisatie en de mensen kennen, is even belangrijk als het werk kennen. Anders voelt de man zich niet thuis, niet op zijn gemak. Hij moet het gevoel hebben "erbij te horen". Het gaat in het bedrijf om de gezamenlijke prestatie, niet om het werk van enkelingen.

Nadere uitwerking

Verreweg de meeste mensen voelen zich pas prettig en op hun gemak als zij weten dat ze "erbij horen". Toen wij voor de eerste maal naar school gingen, ging moeder of vader met ons mee en misschien hebben we toen wel gehuild, omdat wij een beetje bang waren. Later hebben wij geleerd ons beter te beheersen en hebben wij ook uit ervaring geleerd dat het allemaal nogal meevalt. Maar toch, de eerste dag op de technische school of op de Mulo voelt men zich wéér een beetje angstig. En als men nu voor het eerst naar een vereniging gaat, waarvan men lid geworden is, dan is men opnieuw niet helemaal op zijn gemak en zoekt men soms steun bij de paar leden die men toevallig kent, al zijn het helemaal geen vrienden.

Wat deden de onderwijzer en de leraar en wat doet de verstandige voorzitter? Hij weet dat al wat nieuw is, de mensen vreemd voorkomt en hen daarom wat in verwarring brengt. Hij stelt hen daarom op hun gemak, door hen vriendelijk toe te spreken, hen met enkele anderen in contact te brengen en hen langzaam bij de gang van zaken te betrekken. Zodra men dan heeft gezien hoe de anderen zich gedragen en wat er van hen in allerlei situaties wordt verwacht, gaat het gevoel een vreemde eend in de bijt te zijn, over. Want dan weten wij ook wat van ons verwacht wordt en hoe wij ons moeten gedragen.

Wat voor school of vereniging geldt, geldt ook voor het bedrijf. En daar is het de baas die het meest met nieuwelingen te maken heeft. Nergens - behalve onder de meisjes op het kantoor en daarvan zijn er veel minder - komt zoveel verloop voor. Geregeld ziet de baas dus nieuwe en dikwijls wat bedrukte gezichten.

Zijn taak is het, de mensen over hun eerste onwennigheid heen te helpen. Hij doet dat niet alleen omdat het voor het bedrijf nuttig is, dat de nieuwelingen snel in de productie mee kunnen en geen domme fouten maken. Hij doet dat ook, omdat men elkaar als mensen altijd moet helpen voor zover dat in het vermogen ligt.

Voordat zij op de afdeling komen, hebben de nieuwelingen in vele gevallen al kennis gemaakt met mensen van personeelszaken, die ook hun best gedaan hebben hen uit te leggen wat voor werk hun te wachten staat. In sommige bedrijven bestaat ook een introductieboekje waar allerlei wetenswaardigs in staat. Maar niemand kan hen beter op hun gemak stellen en wegwijs maken dan hun eigen chef, de baas. Heeft u wel eens gemerkt, dat "wegwijs worden" en "op je gemak raken" eigenlijk precies hetzelfde is? Als men goed weet waar men aan toe is, wat men moet doen en wat niet, dan is men vanzelf ook op zijn gemak.

De baas zal dus de nieuweling aan zijn mede-arbeiders voorstellen en zeker aan hen met wie hij nauw moet samenwerken. Hij zal hem ook vertellen aan wie hij raad of hulp kan vragen als hij niet meer vooruit kan. Want de baas - en zeker die van een grote afdeling - weet dat hij niet steeds zelf ter plaatse kan zijn. Het kan geen kwaad als de baas zichzelf tevoren eens afvraagt, wie het meest in aanmerking komen om hem te helpen met het opvangen van nieuwelingen. De praktijk heeft geleerd, dat de wat oudere, rustige en vakbekwame arbeiders dat niet alleen heel goed kunnen, maar ook graag doen, zolang de verdiensten niet in het gedrang komen. En op dat laatste is meestal wel iets te vinden.

De baas zal er ook voor zorgen, dat de nieuweling weet wat hij aan hemzélf heeft. Hij legt daarom uit wat mag en wat niet mag en hij geeft aan waarop het meest door hem gelet wordt. Daarbij zorgt hij er voor, dat hij alle belangrijke punten heeft genoemd of, wat veel beter is, heeft aangewezen en hij probeert door te vragen en te luisteren ook te achterhalen of de nieuweling hem wel heeft begrepen. ¹⁾ Want als dat niet het geval is, is alle moeite vergeefs geweest.

De nieuweling moet niet alleen de mensen leren kennen, maar ook een aantal voorschriften. Hij moet weten hoe hij aan zijn materiaal en aan zijn gereedschap komt en waar. Hij moet het kloksysteem kennen en de voorschriften over het roken. Hij moet de loonafdeling kunnen vinden. Hij moet weten wie de afdeling vertegenwoordigt in de kern of welke man lid is van de ondernemingsraad. En zo is er nog meer, teveel om op te noemen. Voor de baas misschien ook teveel om te onthouden en voor de nieuweling zeker.

1) Zie ook de strook "Instructie" (No. 14).

Daarom lijkt het, zeker voor een baas die dikwijls met introductie te maken heeft, een goed idee om eens op te schrijven wat een nieuwe man allemaal moet weten en zien voor hij aan zichzelf kan worden overgelaten. Als de baas dat heeft gedaan, zal hij bemerken dat het nogal veel is. In elk geval is het meer dan hij in een keer kan vertellen of demonstreren. Zou hij dat toch proberen, dan zou bij de nieuweling de verwarring alleen maar groter worden. De baas zal dus bemerken, dat het nodig is, de stof in gedeelten te vertellen. De eerste dag vertelt hij dit en een volgende maal dat.

Het belangrijkste moet het eerste behandeld worden. Omdat de omstandigheden in elk bedrijf en op elke afdeling anders zijn, is het niet mogelijk om heel precieze aanwijzingen te geven. Als de baas alle door hem opgeschreven punten overziet, zal hij ook kunnen vaststellen wat hijzelf aan de nieuweling moet vertellen en wat hij aan anderen kan overlaten, die hij daartoe heeft aangewezen en geïnstrueerd.

Het laatste stuk van het introductie-program zal meestal wel zijn, de nieuweling wat meer van het hele bedrijf te laten zien. In onze moderne bedrijven, waar de arbeid zover is opgesplitst, is het moeilijk de arbeiders duidelijk te maken wát zij eigenlijk doen of aan het vervaardigen van welke producten zij meewerken. Als zij weten waar hun werkstukken vandaan komen en waar ze heengaan, zal het hun gemakkelijker vallen, zich voor te stellen dat het belangrijk is alle vereiste zorg aan hun arbeid te besteden. Zij zullen zich dan ook meer bij het grote geheel betrokken weten en zich daarvoor mede verantwoordelijk kunnen gaan voelen.

Dit deel van de introductie moet echter pas worden ondernomen, nadat de nieuweling op zijn eigen afdeling thuis is. Dan is het ook eenvoudiger, hem te demonstreren, hoe fouten in de produc-

tie tot moeilijkheden van allerlei aard, tot bij de klant toe, aanleiding kunnen geven.

Het belangrijkste deel van de introductie, is natuurlijk de nieuweling wegwijs te maken in het werk dat hij te doen krijgt. Daarom hebben wij daaraan een afzonderlijke filmstrook gewijd: "instructie". Ook daarbij geldt: goed opletten wat de man al kent en wat nog niet; niet alles tegelijk willen behandelen; controleren of het geleerde ook is begrepen.

Introductie is een belangrijke taak. Het is de eerste echte kennismaking van de nieuwe medewerker met het bedrijf. Ieder weet, dat eerste indrukken blijven hangen en dat zij de gedragingen nog lange tijd kunnen beïnvloeden, vooral als die eerste indruk niet gunstig mocht zijn. Een goed overdachte en goed uitgevoerde introductie komt aan de productie én aan de sfeer in de afdeling ten goede. En wie heeft daar meer plezier van dan juist de baas?

INSTRUCTIE

Inhoud van de filmstrook

De man die in de afdeling de leiding heeft, dat wil zeggen de baas, moet niet alleen zijn eigen vak kennen, maar ook dat van de mensen die onder hem werken. Hij moet immers kunnen zeggen, wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren.

1. Een op het eerste gezicht heel duidelijke instructie laat toch de mogelijkheid voor misverstand open. Daaruit ontstaat materiaalverlies, tijdverlies en bovendien een bedorven stemming. Dus: LEG HET WERK DUIDELIJK UIT.

2. Moeilijker wordt het nog, als niet alleen geïnstrueerd moet worden, dat iets gedaan moet worden, maar ook nog hoe het gedaan moet worden.

De baas instrueert bv. een nieuweling. Hij bereidt zich op die instructie voor en neemt ook de tijd het rustig en grondig te doen. Hij vertelt niet alles tegelijk, maar gaat van stap tot stap: het apparaat, de bewerking, de contrôle. INSTRUEER STAP VOOR STAP EN NIET TE VLUG.

3. Het heeft zijn nut, vóór de instructie het werk in stappen te ontleden en na te gaan wat er zoal bij komt kijken. Daarbij blijkt dat gemakkelijk punten kunnen worden vergeten, die toch van groot belang zijn. Demonstratie van een "werkontleding", met nadruk op de CRITIEKE PUNTEN.

4. Instructie is niet veel anders dan het bijbrengen van goede gewoonten. Eén daarvan is altijd de VEILIGHEID.

5. Het is verder van grote betekenis dat de mensen geïnstrueerd worden hun werk goed te doen. Het tempo komt pas daarna aan de orde. Dus: VOER HET TEMPO GELEIDELIJK OP.

6. De instructie is pas geëindigd, wanneer de baas er op grond van eigen ervaring zeker van kan zijn, dat alles goed geleerd, goed begrepen en goed gedaan is. **CONTROLEER DE LEERLING GEREgeld.**

Het instrueren is een van de voornaamste taken van de baas en hij is daarmee nooit klaar. Elke verandering aan het product of aan de werkmethoden brengt weer instructie met zich mee.

De baas zal pogen al zijn mensen zoveel mogelijk te leren, zodat het algemeen peil van vakmanschap stijgt en bovendien de mensen voor elkaar kunnen inspringen als dat nodig is.

Soms kan een overzicht waarop alle arbeiders en alle bewerkingen vermeld staan, goede diensten bewijzen: het INSTRUC-TIE-ROOSTER.

Als er veel geïnstrueerd moet worden, kan de baas zich door een rustige en ervaren vakman laten bijstaan.

Het sluitstuk van de instructie door de baas is het instrueren van iemand om hemzélf te vervangen!

Nadere uitwerking

Het overdragen van het vakmanschap aan anderen is een van de taken van de baas. In iedere chef, in iedere baas steekt een leermeester. De meeste mensen kunnen zeggen: "Daar en daar, van die en die heb ik het vak geleerd". Natuurlijk heeft men ook op school veel geleerd en vanzelfsprekend is men ook door vallen en opstaan in ervaring gegroeid. Maar in de praktijk van het werk heeft men toch zeker ook van zijn bazen heel wat ge-

leerd. De beste herinneringen bewaart men daarbij niet aan hen die "geleerd" deden en lieten voelen hoe weinig men zelf nog wist. Ook niet aan haastige en ongeduldige leermeesters. Maar wel aan hen, die geduldig de kennis van het vak onderwezen en door wie men op een prettige manier op zijn fouten gewezen werd of die een goedkeurend woord lieten horen, als men het goed gedaan had. Als iedere baas zich zulke leermeesters als voorbeeld voor ogen houdt, dan zullen ook zijn mensen van hem zeggen: "van hem heb ik het vak geleerd". De baas die niet zulke leermeesters heeft gehad, kan nóg trachten, zelf voor zijn mensen een betere baas te zijn. Geduld en zin voor humor zijn, naast een grondige vakkennis, de voornaamste eisen voor een goed leermeester.

Hier wordt nu verder niet gesproken over het overdragen van het vakmanschap in algemene zin, maar over de instructie. Deze omvat niet alleen het aanleren van kennis en vaardigheden, maar ook het geven van eenvoudige orders.

In deze filmstrook wordt een aantal punten genoemd, waaraan elke instructie moet voldoen, wil zij haar doel bereiken. En dat doel is zeer eenvoudig te formuleren: opgevolgd te worden zoals zij bedoeld is. Van de kant van hem die de instructie ontvangt, is daarvoor nodig: dat ze wordt aanvaard, dat ze wordt begrepen en dat de middelen tot het opvolgen aanwezig zijn. Ook deze punten stellen weer eisen aan de baas, waarop hier niet nader wordt ingegaan. ¹⁾

1) Zie voor deze onderwerpen de filmstroken "De baas als leider van mensen" (No.7), "Lastige gevallen" (No.5) en "De juiste man op de juiste plaats" (No.12).

De voorwaarden waaraan de instructie moet voldoen, zijn:

1. Duidelijkheid. Dat wil zeggen, dat al wat wordt gezegd begrepen moet kunnen worden door de man voor wie het is bedoeld. Of de baas zelf vindt dat hij duidelijk is, doet niet veel ter zake. Een goed verstaander heeft inderdaad maar een half woord nodig. De vraag is echter of de arbeider die de instructie krijgt, ook zulk een goed verstaander is. Daarom moet de baas zich kunnen indenken in het bevattingsvermogen van zijn mensen. Dan zal hij bemerken dat de een op de kleinste aanwijzing al goed reageert, terwijl de ander een, of misschien wel meer, langere uiteenzettingen nodig heeft. Wie zijn mensen goed kent en dus weet dat ze allemaal anders zijn, is al een eind op weg een goed instructeur te worden.
2. Overzichtelijkheid. Het heeft geen zin, als het over nieuwe zaken gaat, een reeks instructies (of een instructie met vele onderdelen) ineens te geven. Dat moet stap voor stap gebeuren, omdat anders de meeste mensen aan het einde (dus nog voor ze met het werk beginnen) al vergeten zijn, wat er in het begin van de instructie is gezegd. Van de andere kant moet wel al aan het begin worden verteld, waar het allemaal om gaat. Want als de man de zin van de instructie begrijpt, zal hij des te beter luisteren naar de onderdelen ervan.
3. Aanschouwelijkheid. Instructie op werkplaatsniveau is niet alleen een kwestie van praten, maar ook van vóórdoen. Vooral als nieuwelingen in voor hen nog onbekend werk moeten worden geïnstrueerd, gaat er niets boven aanschouwelijk onderwijs. Mensen hebben oren én ogen; het is dan ook goed van die beide zintuigen gebruik te laten maken. Naarmate degenen die men wat moet leren minder theoretische opleiding hebben gehad, is het beter het werk te demonstreren dan erover te vertellen. Bovendien kan door te demonstreren ook

bewezen worden, waarom het werk op een bepaalde manier moet worden verricht, omdat anders de resultaten minder goed zouden zijn.

4. Gesprekskarakter. Instrueren is niet het aanbrengen van een soort trechter waardoor kennis naar binnen wordt gegoten. Het is eerder een voortdurende wisselwerking tussen leermeester en leerling, baas en arbeider. Dat betekent, dat niet alleen de baas aan het woord moet zijn, maar ook de arbeider. Hij mag vragen waarom het zo moet, of het züs niet beter kan, enz. Uit die vragen blijken voor de baas twee dingen: 1) of de leerling interesse heeft; 2) of hij de instructie heeft begrepen. Bovendien kan de vraag de baas op een nieuw idee brengen, want leerlingen hebben het ook wel eens bij het rechte eind! Om precies dezelfde redenen moet de baas ook niet het werk voordoen en dan weglopen. Hij zal ook willen zien, wat de leerling er zelf van terecht brengt, omdat de baas daaruit kan leren aan welke punten uit de instructie hij nog eens extra aandacht moet besteden. Leren is een dialoog.
5. Geduld. Zowel bij het instrueren zelf als bij zijn verwachtingen ten aanzien van het resultaat zal de baas blijk moeten geven van enig geduld. Men kan nu eenmaal niet ineens een vakman worden en nog minder een vaardig vakman. Daarom zal de instructie, vooral van nieuwelingen, vooral gericht moeten zijn op "goed" doen en pas in de tweede plaats op "vlug" doen. Het is gemakkelijker, tempo aan te leren dan foutieve gewoonten af te leren.
6. Toezicht op werkwijze en vorderingen. Na de instructie zal de baas, aanvankelijk vaker en later minder, controleren of het werk nog wel volgens de instructie gedaan wordt en of het tempo al hoger wordt. De man aan zijn lot overlaten is gevaarlijk. Misschien maakt hij zich toch weer foutieve werk-

methoden eigen die dan bijna niet meer zijn af te leren. Misschien zit hij met de handen in het haar en durft hij niemand raad te vragen, waardoor het werk hem gaat tegenstaan. Misschien bederft hij een deel van de productie en veroorzaakt hij daardoor aan het bedrijf veel kosten en aan de baas veel last. Bovendien geeft contrôle de baas niet alleen de kans gemaakte fouten te corrigeren, maar ook een prijzend woord te laten horen waar dat op zijn plaats is.

7. Voorbereiding van de instructie. Het zou bepaald onzin zijn, van elke werkzaamheid een uitgebreide analyse voor instructiedoeleinden te vervaardigen. Maar voor werk, dat geregeld moet worden geïnstrueerd en waarbij ook geregeld dezelfde fouten optreden, is dat toch wel van belang. In vele afdelingen komen zulke werkzaamheden voor. Dan is het goed, de "critieke punten" te verzamelen en ervoor te zorgen, dat die bij de instructie allemaal en in de juiste volgorde tot hun recht komen. Door ze ook eens op te schrijven verheldert de baas zijn eigen denken en door ze na te lezen voorkomt hij lacunes in zijn instructie.

Aan het instrueren komt nooit een einde. De mensen wisselen en de methode veranderen. Als een baas meer tijd aan instructie zou moeten besteden dan hem in verband met zijn andere werkzaamheden ter beschikking staat, wordt de instructie in sommige bedrijven voor een deel door specialisten overgenomen. Dat kan heel noodzakelijk zijn, maar het tast toch altijd de band aan tussen leraar en leerling. In deze filmstrook hebben wij ook gewezen op de mogelijkheid, de instructie door goede werkers uit de afdeling te laten overnemen. De ervaring leert, dat die er altijd wel zijn en dat ze het graag doen... als het hun niet in de verdiensten gaat schelen. Voor de baas kan hun aanwezigheid een hele geruststelling betekenen en bovendien helpt hij op die manier nieuwe bazen kweken.

MENSEN BEOORDELEN

Inhoud van de filmstrook

Alle mensen zijn anders. En al doen ze hetzelfde werk, dan doen ze dat nog op verschillende manieren. Er zijn snelle en langzame, slordige en nauwkeurige, ijverige en onbetrouwbare mensen. Er zijn mensen mét en mensen zonder initiatief. Vrolijke en stille mensen. Mensen, die graag verantwoordelijkheid dragen en mensen, die dat liever niet doen.

De baas moet al die mensen kennen en hen op hun waarde weten te schatten.

Ook de bedrijfsleiding wil graag weten, wat de baas van zijn mensen denkt. In sommige bedrijven gebeurt de beoordeling op gezette tijden en heel systematisch. Ze geven daar punten, net als op school. Maar of er nu zulk een systeem is of niet, beoordeeld wordt er altijd. En dat moet rechtvaardig gebeuren.

Voorals het loon ermee gemoeid is, is de verleiding groot, alle mensen eenzelfde beoordeling te geven. De goeden krijgen dan wat minder en de slechten wat meer dan zij verdienen. Dat is onrechtvaardig tegenover beide groepen.

Bij het beoordelen is het nodig alleen te letten op wat werkelijk van belang is. Ook mag niet worden afgegaan op de reputatie die de man nu eenmaal heeft. De beoordeling mag niet slaan op enkele voorvallen uit de laatste dagen, maar moet de hele periode bestrijken.

Het is goed te trachten de aspecten van het werk los van elkaar te zien en te beoordelen: b.v. snelheid, kwaliteit, initiatief...

Beoordelen is altijd moeilijk. De hoofdzaak is, dat de baas zich duidelijk voor ogen stelt, wát hij beoordeelt en dat hij het onpartijdig doet. Hij moet ook durven zeggen, dat hij niet tevreden is. Een foutief oordeel wreekt zich altijd. Een goed oordeel verdient de achting van allen. Een rechtvaardig oordeel kenmerkt de baas, die echt de baas is.

Nadere uitwerking

Beoordeling van ondergeschikten is beslist niet iets nieuws. Iedere chef heeft een oordeel over de persoon en over de capaciteiten van degenen, die onder hem staan, zelfs als hij er nooit toe gekomen is dat oordeel onder woorden te brengen. Ambtenaren, onderwijzers, militairen worden door hun superieuren beoordeeld en op grond van die beoordelingen wordt tot salarisverhoging, overplaatsing en promotie besloten.

In het bedrijf is het niet anders. Iedere baas beoordeelt zijn mensen; de bedrijfsleiding beoordeelt de bazen; de directie beoordeelt de bedrijfsleiding. Bovendien willen bedrijfsleiding en personeelszaken ook weten, hoe de baas zijn mensen beoordeelt, want in de meeste gevallen zijn zij degenen, die lonen en overplaatsingen vaststellen. In een klein bedrijf komen zulke beoordelingen zeer informeel tot stand. De hogere leiding heeft daar nog een goed overzicht over alle afdelingen en kent de meeste mensen nog persoonlijk. Als het bedrijf echter groter wordt, komt er een moment, waarop dat overzicht verloren gaat. Dan groeit het gevaar, dat mensen worden vergeten en maatregelen worden nagelaten, tot schade van het bedrijf én van de individuele werkers.

Dikwijls wordt dan overgegaan tot het invoeren van een

systematische beoordeling. Alleen het systeem is dan nieuw, de beoordeling zelf is zo oud als de verhouding chef-ondergeschikte.

Zulk een systeem kenmerkt zich door twee aspecten:

- 1) het regelmatig terugkeren van de beoordeling;
- 2) het gebruikmaken van een of ander formulier.

Als wij een periodieke beoordeling zien als een soort inventarisatie die de bedrijfsleiding nodig heeft om een overzicht te krijgen van het personeel, dan zal het duidelijk zijn, dat in een bedrijf van grotere omvang enig systeem noodzakelijk is. Dat is in ieders belang.

Het belang van de beoordeelden. Dit bestaat in een grotere kans op gelijkheid van de maatstaven, waarmee ieder wordt beoordeeld. Ieder wordt dan namelijk even dikwijls en op dezelfde wijze beoordeeld. Daardoor kan het vertrouwen in de rechtvaardigheid van de beoordeling alleen maar groter worden.

Het belang van de beoordelaars. Bij een systematische, op papier gestelde en geregeld herhaalde beoordeling is de baas beter in staat zijn oordeel te motiveren en te verdedigen, zowel tegenover zijn chefs als tegenover degenen, die hij heeft beoordeeld. Hij kan daardoor ook de bekwaamheden van zijn mensen beter tot hun recht laten komen en hun tekortkomingen scherper zien en beter opvangen.

Het belang van het bedrijf. Dit valt samen met het belang van de beoordeelden: de juiste man komt op de juiste plaats of wordt beter voor zijn plaats geschikt gemaakt. Dat is tevens efficiënt: het spaart kosten, tijd en moeite.

Deze resultaten zijn alleen te bereiken als iedere baas ervan doordrongen is, dat een goede beoordeling een zaak van

grote betekenis is en dat hij voor elke beoordeling persoonlijk verantwoordelijk is. Welk systeem er ook wordt toegepast en hoe goed de bazen daarin ook zijn geïnstrueerd, de resultaten zullen in de eerste plaats afhankelijk zijn van de juiste instelling ¹⁾ van de baas.

Bij alle beoordelingswerk, om het even welk systeem wordt gebruikt, dienen de volgende punten in het oog te worden gehouden:

1. HOUD REKENING MET ALLE FEITEN EN OMSTANDIGHEDEN:

- Een eerste indruk behoeft heel vaak correctie: dikwijls valt de man toch nog mee of viel de eerste indruk te ongunstig uit.
- De hele periode waarover de beoordeling loopt, moet in ogen-schouw genomen worden. Dat is natuurlijk gemakkelijker, naar-mate die periode korter is. Anders loopt de baas het risico vooral de nadruk te leggen op de prestaties of de fouten, die zijn mensen in de laatste dagen vóór de beoordeling heb-ben vertoond.
- Eén bijzonder goede of één opvallend slechte prestatie mag niet de hele beoordeling beïnvloeden.
- Het is nodig alle aspecten van de beoordeling (die meestal op het gebruikte formulier staan aangegeven) met evenveel zorg te beoordelen en niet alleen die aspecten, waaraan de baas op grond van zijn persoonlijke geaardheid het meeste be-lang hecht.

2. VORM EEN ZUIVER OORDEEL.

- Beoordeel zelfstandig en onafhankelijk. Veel mensen lijden eronder, dat anderen een eenmaal over hen bestaand oordeel

1) Zie ook de strook "De baas als leider van mensen" (No.7).

Reeks IV - No. 15

steeds weer van elkaar napraten. Hoezeer zij zich verbeteren, het oordeel blijft steeds hetzelfde. Dat is niet alleen onrechtvaardig, het ontnemt hun ook de lust zich te verbeteren.

- Bij elke beoordeling moet daarom ook weer opnieuw alles worden bekeken. Want evenmin als men anderen moet napraten, moet men het zichzelf doen.
- Overhaaste gevolgtrekkingen zijn uit den boze. Bij elk oordeel moet men zich afvragen: hoe kom ik daaraan?
- Men moet steeds trachten zich in de mensen te verplaatsen: waarom doet die man zo?
- Als men aarzelt met een beoordeling, mag men er nooit naar raden, maar moet men overleg plegen, of anders zijn oordeel opschorten. In vele bedrijven is het voorgeschreven, dat de baas zijn beoordelingen met de bedrijfsleiding of personeelszaken bespreekt of ze zelfs in samenwerking opstelt. Maar ook dan moet hij elk geval al vóór die bespreking hebben overwogen.
- Tenslotte dient zonder vooringenomenheid te worden beoordeeld. Als een van de mensen tot verwondering van de baas bij uitzondering eens goed werk heeft verricht, dan moet dat ook in de beoordeling tot uitdrukking komen. Goed beoordelen vereist allereerst zelfkennis! Ieder heeft zijn zwakke punten en zijn hobbies; als men die niet kent, kan men anderen niet rechtvaardig beoordelen.

3. BRENG DE BEOORDELING TER KENNIS VAN DE BEOORDEELDEN.

- Dat moet zakelijk gebeuren: onder vier ogen, zonder er omheen te draaien en de belangrijke punten te verbloemen. Vooral dienen de redenen te worden vermeld, die tot de beoordeling hebben geleid.
- Het is altijd verkeerd erop te vertrouwen, dat de beoordeel-

de die redenen wel zal kennen. De meeste mensen hebben een groot talent voor het vergeten van hun eigen slechte prestaties en zwakke punten.

- Aan de beoordeelde moet de gelegenheid worden gegeven zich uit te spreken. Zo leert de baas zijn mensen beter kennen en met die kennis kan hij bij een volgende beoordeling weer zijn voordeel doen.
- Als de beoordeling goed is uitgevallen, heeft de beoordeelde er ook recht op dat te horen. Ook hier geldt weer: gun aan anderen wat U ook zelf graag zoudt zien, dat met U gebeurde.

4. LAAT HET NIET BIJ HET BEOORDELEN ALLEEN.

- De mensen dienen op hun tekortkomingen te worden gewezen, maar daarna moet de baas hun ook daadwerkelijk steun geven om die te overwinnen. Hoe dat gebeurt, hangt van de aard der gebreken af. In het ene geval gaat het om een bemoedigend woord, in het andere misschien om een geheel nieuwe instructie of... om een revisie van de machine, waarmee zij werken.
- Iedere vooruitgang, die de mensen maken, zal de baas opmerken en hij zal daarvan blijk geven. Niets helpt beter dan waardering voor betoonde goede wil.
- Bij voortdurende ongeschiktheid of andere moeilijkheden, moet de baas overleg plegen met de bedrijfsleiding of met personeelszaken. Als hij dat doet, voordat de problemen ál te groot geworden zijn, kunnen dikwijls tragische oplossingen, zoals ontslag, worden vermeden. Het geven van ontslag is altijd een soort nederlaag, niet alleen voor de betrokkene, maar ook voor de leiding, waartoe de baas ook behoort.

Over de verschillende systemen van beoordeling en over de

voor- en nadelen ervan, spreken wij hier niet. Ook het aantal malen dat jaarlijks beoordeeld moet worden laten wij buiten beschouwing. Dat zijn zaken die door de topleiding van het bedrijf, in overleg met de afdeling personeelszaken, worden uitgemaakt en waarop de baas geen invloed kan uitoefenen.

Wel willen wij nog in enkele woorden wijzen op de bij het beoordelen meest gemaakte fouten:

- een te toegeeflijke beoordeling: alle beoordeelden komen goed uit de bus;
- een te weinig met onderlinge verschillen rekening houdende beoordeling: alle beoordeelden komen even goed uit de bus;
- een te vlakke beoordeling: de beoordeelden worden ieder afzonderlijk op alle aspecten even goed of even slecht beoordeeld, omdat een bepaalde algemene indruk over hen overweegt.

De beide eerste fouten komen vooral voor, waar het beoordelingssysteem een rol te vervullen heeft bij de loonvaststelling. Deze fouten zijn zeer begrijpelijk, maar geven aanleiding tot onrechtvaardigheden: sommigen krijgen meer dan hun toekomst, anderen minder.

Bij wetenschappelijk onderzoek in de bedrijven is telkens weer gebleken, dat de bazen geheel andere (met name meer gespreide) beoordelingen over hun mensen afgeven, zodra zij weten dat hun oordeel geheim blijft en geen invloed heeft op de verdiensten van de beoordeelden.

De laatstgenoemde fout is algemeen-menselijk. Alleen oefening in het observeren en veel zelfkennis kan haar verhelpen.

Een eerlijke, objectieve beoordeling is moeilijk te verkrijgen. De baas die daarnaar steeds blijft streven, is ieders achting waard en draagt wezenlijk bij tot de goede sfeer in het bedrijf.

ENIGE GEGEVENS OVER DE SAMENSTELLERS

Dr. M.J.M. DANIELS, geboren in 1920, studeerde van 1939 tot 1946 te Nijmegen psychologie. Daarna was hij enkele jaren werkzaam in het bedrijfsleven. In 1950 kwam hij in contact met het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie, waar hij in 1953 werd benoemd tot hoofd van de afdeling Research. In de daaropvolgende jaren werden door hem verschillende onderzoeken in de industrie verricht. In 1956 werd hij tot mededirecteur van het Instituut benoemd. Hij promoveerde op een geschrift over "Onaangepastheid in de werksituatie". Als lector doceerde hij aan de Nijmeegse Universiteit de collectieve psychologie. Sinds 1959 is hij hoogleraar aan de Technische Hogeschool te Eindhoven in de empirische psychologie en haar toepassingen in het bedrijfsleven. Hij is secretaris van de Werkgroep Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek in de Industrie en bestuurslid van het Nederlands Instituut van Praktizerende Psychologen.

PAUL J. VAN GINNEKEN, geboren in 1927, studeerde Nederlandse taal- en letterkunde aan de Gemeente Universiteit te Amsterdam, maar is onmiddellijk na zijn studie terechtgekomen in de sfeer van de bedrijfsorganisatie.

Hij leerde het probleem van de taak van de baas in de industrie kennen, toen hij in dienst van het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie te Nijmegen deelnam aan het z.g. "Bazen-Onderzoek".

Momenteel is hij verbonden aan het Raadgevend Bureau voor Bedrijfsorganisatie Ir.K.H. van Ginneken N.V. te Tilburg, als hoofd van de afdeling personele organisatie. In deze functie houdt hij zich hoofdzakelijk bezig met problemen op de grensge-

bieden van bedrijfspsychologie en -organisatie: personeelsbeleid, taakverdeling, communicatie etc.

PROF. DR. A. OLDENFORFF, geboren in 1912, studeerde sociale geografie aan de Gemeente Universiteit te Amsterdam en promoveerde in 1940 te Utrecht op het proefschrift "Sociale en psychologische arbeidsproblemen in de zelfstandige onderneming". Van 1939 - 1945 was hij lector in de sociologie aan de Katholieke Economische Hogeschool te Tilburg, waarna hij gedurende twee jaren directeur was van het Instituut voor Sociaal Onderzoek van het Nederlandse Volk. In 1946 werd hij hoofd van het planbureau van het departement van Sociale Zaken te Djakarta. Van 1948 - 1957 was hij hoogleraar in de sociologie aan de R.K. Universiteit te Nijmegen en sinds 1957 aan de Technische Hogeschool te Eindhoven.

Hij maakte verschillende studiereizen naar de Verenigde Staten om kennis te nemen van research-methoden op het terrein van de industriële sociologie.

ENIGE GEGEVENS OVER HET TECHNISCH FILMCENTRUM

De Stichting Technisch Filmcentrum werd opgericht in 1954 en ontwikkelt als organisatie voor het bedrijfsleven en het onderwijs activiteiten, welke de bevordering van het gebruik van visuele middelen tot doel hebben.

Het bestuur van de Stichting wordt gevormd door vertegenwoordigers van de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties, de overheid, het onderwijs, enige bedrijfsinstellingen en individuele ondernemingen.

De Stichting beschikt over meer dan 800 films en filmstroken op technisch, organisatorisch, wetenschappelijk en educatief gebied, die door belangstellenden geleend of aangekocht kunnen worden.

Voorts vervaardigt het Technisch Filmcentrum visuele middelen, zowel in opdracht van derden als uit eigen middelen.

Ter bevordering van het juiste gebruik van visuele middelen worden regelmatig ééndagscursussen georganiseerd, waarin op de functie, de mogelijkheden en de beperkingen van verschillende visuele media wordt ingegaan.

De Stichting geeft twee catalogi uit, t.w. de "Catalogus van films en filmstroken op technisch en organisatorisch gebied" en de "Catalogus van films en filmstroken op educatief gebied".

Voorts verschijnt tienmaal per jaar het contactorgaan "Visualiteiten", waarin de nieuwe aanwinsten op het terrein van de audio-visuele hulpmiddelen worden aangekondigd.

Het Bureau van de Stichting Technisch Filmcentrum is gevestigd: Stadhouderslaan 152, Den Haag, Tel. (070) 55.83.00.