

„UIT DE LITERATUUR”

MENSELIJKE VERHOUDINGEN EN MODERNE BEDRIJFSLEIDING

door *H. Reinoud*

In een voorgaand artikel werd in een wat breder verband het eerste hoofdstuk van het boek „Human Relations and Modern Management” besproken. Hieronder volgen thans enkele commentariërende opmerkingen over de overige hoofdstukken, die alle facetten van de human-relationsproblematiek behandelen.

De woorden „human relations”, die oorspronkelijk betrekking hadden op de verhoudingen in de kleine werkgroep, kunnen vertaald worden met menselijke, intermenselijke of tussenmenselijke betrekkingen of verhoudingen. Ook arbeidsverhoudingen is m.i. een aanvaardbare vertaling. Deze uitdrukking heeft voor, dat zij in één woord begrijpt en de menselijke betrekkingen en de menselijke problemen die gelegen zijn in de aard van het werk zelf.

In ons land gebruikt men veelal de terminologie „menselijke verhoudingen”. Voorshands volg ik dit gebruik, waartegen in het onderhavige geval te minder bezwaar behoeft te bestaan omdat problemen, gelegen in de aard van het werk, door geen van de schrijvers in beschouwing worden genomen.

Hoofdstuk II is getiteld „The factory as a social system” en geschreven door de socioloog W. H. Scott. Gelijk bekend is er niet altijd een duidelijke scheiding tussen het wetenschapsgebied van de sociologie en dat van de sociale psychologie in hun betrekking tot de verschijnselen in het bedrijf. De bedrijfssociologie houdt zich vooral bezig met de netwerken van sociale relaties in en rond het bedrijf (structuur, functies, veranderingen, etc. van deze netwerken); de sociale psychologie met motivaties, houdingen, waarden, e.d., in hun samenhang met allerlei groepsverschijnselen. De sociologie, maar dat is eigenlijk geen principiële onderscheiding, richt zich voorts in het bijzonder op de grotere samenhangen in en buiten het bedrijf, de zgn. institutionele verschijnselen, de sociale psychologie meer op het gedrag van kleine groepen en het individu in hun onderling verband.

Hun beider kenobject en werkterrein blijken zich echter herhaaldelijk te overlappen. Scott, bezwaar makende zowel tegen de eenzijdige psycho-psychologische benaderingswijzen in een vroegere periode (vermoeidheidsstudie, psycho-technische tests e.d.) als tegen de z.i. eveneens eenzijdige studie van de verschijnselen in de kleine werkgroep van de laatste decennien, bespreekt in het bijzonder de vele structuren, die in een bedrijf zijn te onderkennen, en hun betekenis voor de bedrijfsleiding.

Een sociaal systeem definieert hij als „a network or pattern of interrelated groups and persons, which is characterized by a measure of stability and persistence” (blz. 20). Vanwege deze betrekkelijke stabiliteit kan men van een sociale *structuur* spreken. Omdat de industriële sociologie zich tot nu toe met de studie van het fabrieksleven heeft bezig gehouden beperkt Scott zijn beschouwingen alleen tot de *fabriek* als een sociaal systeem.

Voornamelijk drie structuren komen in beschouwing: de beroepsstructuur, de formele en de informele organisatie. In verband met de beroepsstructuur onderscheidt Scott, op basis van functie en geschooldheid, zeven „categorieën”: 1. directors, 2. managers, 3. supervisors and technicians, 4. clerical workers, 5. skilled manual workers, 6. semi-skilled manual work-

ers, 7. unskilled manual workers (blz. 22). Ieder van deze categoriën c.q. sociale lagen in de bedrijfs hiërarchie heeft zijn eigen wereld, binding en belangen, soms ten voordele, soms ten nadele van de goede gang van zaken in een bedrijf. Men denke aan de tegenstellingen in bedrijven tussen de groepen: ingenieurs, physici, meesters in de rechten, economen e.d., of tussen hoger, middelbaar en lager personeel.

De formele organisatie - veelal te vergelijken met het bedrijfs-economisch begrip organisatiestructuur - is een tijd lang door sociaal-psychologen en sociologen, die sterk het accent legden op de waarde van de spontane onderlinge samenwerking, onderschat als een van de determinanten van het menselijk gedrag in het bedrijf. Bij Scott vindt men in overeenstemming met de huidige tendenz te dien aanzien een positieve appreciatie (die andere opvattingen over de wijze van opbouw van de bedrijfsstructuur uiteraard niet behoeft uit te sluiten).

Op blz. 34 maakt hij een interessante, zeer kritische opmerking over de „formal structure of management” in de Britse industrie, die te uitvoerig is om hier te worden overgenomen. De vele beroeps-categorieën en structuren, benevens het feit dat materiële beloningen alleen hun effect voor produktiviteit en efficiency blijken op te leveren wanneer zij geïntegreerd worden met een groot aantal niet-materiële factoren, maken het leiding geven in onze tijd veel moeilijker dan vroeger. Een bijzondere complicatie brengt, aldus Scott, nog het verschijnsel, dat het rekening houden met de verschillende belangen en behoeften bepleit wordt zowel uit een oogpunt van „good business” als uit overwegingen van „humanism”). Door deze factoren blijken bij vele bedrijfsleiders allerlei onzekerheden te ontstaan, bijv. over hun gezag, verantwoordelijkheid, het verkrijgen van een goed arbeidsmoreel. Waarschijnlijk, aldus Dr Scott, zijn „at the present time” *zekerheid en participatie* bepalend voor een „high morale in an industrial organization”. Zekerheid is ten dele afhankelijk van externe omstandigheden en derhalve vrijwel nooit geheel te bereiken. Er zijn echter ook onzekerheden gelegen in de interne bedrijfsvoering, bijv. onverwachte veranderingen in de werkmethoden, beloningssystemen, overplaatsing, enz. Die onzekerheden kunnen worden weggenomen of althans gereduceerd door het betrekken van de arbeiders zowel in de bepaling van het in de naaste toekomst te volgen fabrieksbeleid als in de uitvoering van dit beleid. Onzekerheden worden aldus door participatie verminderd, zodat in feite het vraagstuk van het arbeidsmoreel vooral door de wijze en mate van participatie wordt bepaald. Voor een goede participatie acht Scott gewenst:

- a. volledige erkenning van de vakverenigingen voor collectieve onderhandelingen,
- b. het toekennen van een grotere rol aan de plaatselijke vakverenigingsleider (en plaatselijke fabrieksdirecteur) in de dagelijkse gang van zaken, omdat de leiders van de vakverenigingen en van de grote bedrijven, veelal landelijk, alleen de grote zaken met elkaar afdoen.

Tracht men samenvattend zich een beeld te vormen van Scott's beschouwingen, dan ziet dit er ongeveer als volgt uit.

1. Onderken en erken, dat een bedrijfssamenleving in feite een pluriformiteit is van verschillende groepen, ieder met zijn eigen belangen en waarde-bepalingen.
2. Voor het verkrijgen van een hoog werkmoreel zijn zekerheid en participatie van primair belang. Het overleg moet zich niet beperken tot de be-

- paling van het bedrijfsbeleid op de verschillende niveaus maar zich ook uitstrekken tot de uitvoering.
3. Arbeidsvreugde wordt niet alleen door materiële beloningen maar ook door tal van immateriële „rewards” bepaald. „The failure to recognize the importance of non-material needs has been the main shortcoming of paternalism in industry” (blz. 39).
 4. In verband met punt 2, ten dele ook met 3, is in de eerste plaats nodig volledige erkenning van de vakverenigingen voor collectieve onderhandelingen.
 5. De daarmee in beginsel bereikte participatie in de policy betreft evenwel alleen de grote lijnen en niet het dagelijkse leven in de fabriek. Om die reden moeten daar fabrieksdirecteur en plaatselijke vakverenigingsleider, ieder uitgerust met voldoende bevoegdheden, gemeenschappelijk overleg plegen over beleid en uitvoering, want daar rijzen de vraagstukken van „higher productivity, worksatisfaction and effective relationship”. Bij dit overleg moet evenwel het passeren van de overige leiders in de fabriek worden voorkomen.
 6. Leiding geven vraagt niet alleen technische kennis (van allerlei aard) van de leiders, maar ook inzicht en vooral *geschooldheid* in de behandeling van human-relationsvraagstukken.
 7. Het leiding geven moet zich ontwikkelen tot overleg plegend leiderschap (consultative leadership), omdat deze een voorwaarde is èn voor de bevrediging van de sociale behoeften van de arbeiders èn voor een effectieve coördinatie en samenwerking tussen de leiding gevende echelons (within the management organization itself).
 8. Top management moet bij dit alles het voorbeeld geven. Anders kunnen jongere leiders zich onvoldoende aanpassen aan de nieuwe eisen. „In short, effective relations *within management* (cursivering van mij) are a condition, not only of satisfactory management-union and management-employee relations, but also of the success of measures undertaken at any level which are designed to improve efficiency” (blz. 42).

Scott's beschouwingen geven aanleiding tot enige opmerkingen. Allereerst: ook zijn beschouwingen en aanbevelingen kunnen, evenmin als die van Prof. J. L. Mey, een theory of management worden genoemd, zoals de editor ten onrechte meent. Niet alleen beperkt hij zijn uiteenzettingen, zoals hij zelf nadrukkelijk opmerkt, tot de fabriekssamenleving, maar bovendien neemt hij slechts één aspect van het leiding geven, n.l. het sociologische, in beschouwing.

Het feit dat hij zich alleen met het fabrieksleven bezig houdt verklaart voorts waarschijnlijk waarom hij, duidelijk stellende dat er in een bedrijfs-samenleving *tal* van groepen zijn te onderkennen, in feite alleen de management-groep en de arbeidersgroep in zijn gedachtengang betreft. Wat de laatste betreft gaat Scott er stilzwijgend van uit, dat alle arbeiders in vakverenigingen zijn georganiseerd. De vraag rijst hoe hij de overlegsituatie ziet wanneer een betekendend deel van de arbeiders niet georganiseerd is.

Scott legt sterk de nadruk op de betekenis van de plaatselijke vakverenigingsleider voor de participatie in beleidsvorming en -uitvoering in de fabriek. Hoewel hij de betekenis van de leiders op de verschillende echelons in de fabriek niet geheel uit het oog verliest - getuige zijn waarschuwing tegen passeercontacten - komt toch de grote waarde van deze leiders voor de persoonlijke behoeften van de arbeiders, in vergelijking met die van de vakverenigingsvertegenwoordigers, onvoldoende tot zijn recht. Ik kom daarop nog nader terug bij de bespreking van hoofdstuk V.

Wat het overleg of de participatie zelf betreft, kreeg ik de indruk, dat Scott aanneemt dat deze onder alle omstandigheden zijn gunstig effect sorteert. Naar ik meen is dat nog niet zo zeker. In de bespreking van hoofdstuk I (zie M.A.B. mei 1959) vermeldde ik dit reeds. In hoofdstuk III (blz. 68) merkt ook Kahn op: „The pat on the back, or *even the involvent of the employee in decision-making is not enough in itself*” (cursivering van mij). Bovendien is participatie niet zonder meer te effectueren, het stelt bijzondere eisen aan het leiderschap.

Alles bijeen is het beknopte en eenvoudig geschreven artikel van Scott een instructieve bijdrage over een aantal aspecten van de bedrijfs sociologie.

Het artikel van Robert L. Kahn, associate professor in de psychologie, heet „Human Relations in the shop floor” en houdt zich eveneens bezig met de menselijke betrekkingen in de fabriek, maar dan vanuit een sociaal-psychologisch gezichtspunt. Allereerst vraagt de schrijver zich af, wat zoekt de mens in zijn werk (the meaning of work), terwijl hij vervolgens een hypothese ontwikkelt (framework) om het gedrag van arbeiders te verklaren. De bruikbaarheid van dit raamwerk toetst hij aan de interpretatie van empirische gegevens over de opvattingen van toezichthoudende functionarissen op de onderste geledingen van de uitvoering (foremen and general foremen).

Kahn begint zijn uiteenzetting met een vrij scherpe kritiek op de uitgangspunten van de traditionele organisatieleer c.q. scientific-management-theorieën. Deze theorieën zijn in verschillend opzicht „machine derived” en „essentially non-psychological”. Zij houden geen rekening met „the nature of human beings”. „Indeed, it is almost a non-motivational system, in that only the motive to earn money is taken into account. Even the economic motivation is inadequately treated” (blz. 45). Hij heeft er echter oog voor dat de scientific-managementbeweging in haar tijd moet worden gezien, n.l. „when jobs were chronically scarce”. Scientific management werd toen door de arbeiders alleen verdragen zolang zij vonden „neither the means of resistance nor more desirable kinds of employment” (blz. 46). Onvoldoende oog voor de sociale behoeften van de arbeiders bevorderde een „tweede organisatie”, de informele organisatie, die zijn eigen doeleinden stelt en tracht te realiseren. Deze sociale behoeften, motivaties, houdingen, normen, waarden enz. (needs, motivations, attitudes, norms, values, e.d.) zijn vooral in de Angelsaksische landen onderwerp van *kwantitatief* onderzoek door sociaal-psychologen en ten dele ook door sociologen. Kahn werkt mee aan onderzoeken die uitgaan van het Survey Research Center of the University of Michigan. Uitgangspunt van het Center is het vermogen van een bedrijfs-samenleving en om zijn formele doeleinden te bereiken, en „also to offer high psychological return to its members” (blz. 48). Het Centrum beschikt nu over het materiaal van ruim twintig empirische onderzoeken.

Kahn begint met een uiteenzetting over de betekenis, die het werk voor mensen heeft. De scientific-managementbeweging, aldus Kahn, waardeert de arbeid niet om zichzelf wille, maar alleen als ruilobject. Een opmerking, die in zijn algemeenheid ook reeds veertig jaar geleden werd gemaakt. Uit enquêtes toont hij evenwel nu aan dat *steady* work en *steady* wages veel hoger worden aangeslagen dan *high* wages, en dat ook tal van andere factoren, zoals goede verhoudingen met collega's, supervisors, e.d. hoog gewaardeerd worden. Maar minstens even belangrijk is dat hij laat zien hoe ernstig toezichthouders zich in de opvattingen en gevoelens van hun ondergeschikten vergissen. De onderbazen menen, dat 61 % van de arbeiders

hoge lonen zeer belangrijk acht. Het percentage blijkt te zijn 28. De bazen menen, dat 58 % van hun onderbazen hoge lonen hoog aanslaat, het blijkt 17 % te zijn. De onderbazen denken, dat „not having to work too hard” door 30 % van de arbeiders zeer belangrijk wordt geacht. Slechts 13 % van de arbeiders blijkt het een factor van betekenis te vinden. „If we think of the first four items in the table as representing goals of money, economic security, and avoidance of undue physical effort, we find that the foremen overestimate grossly the men's emphasis on such goals” (blz. 50). We kunnen, zegt Kahn terecht, geen mensen op een doelmatige manier leiden wanneer we hun gevoelens en beweegredenen misverstaan. Hij wijst er en passant op dat vakverenigingen belangrijk zijn, maar hun leiders de niet-financiële motieven eveneens vaak onderschatten. Evenals andere onderzoekcentra (zie het theoretische raamwerk van het Yale Labour and Management Center. M.A.B. december 1955) heeft ook het Survey Center van de University in Michigan een theoretisch onderzoeksinstrumentarium ontwikkeld. Het wordt samengevat onder het begrip „Paths and Goals”. Het beoogt om via de begrippen behoefte, doelstelling en weg (need, goal, and path) het gedrag in een bepaalde werksituatie te onderzoeken. Een arbeider kan hoge produktiviteit als een weg naar één of meer van zijn doeleinden zien, maar het is ook zeer wel mogelijk, dat juist verzet daartegen één of meer van zijn doeleinden bevredigt, bijv. die naar het bereiken van een zo hoog mogelijke graad van vrijheid of van gezag in zijn werkgroep. Kahn laat nu aan de hand van empirisch onderzoek duidelijk zien, dat de vele doeleinden, die een arbeider in zijn werk zoekt of kan zoeken, langs zeer verschillende wegen kunnen worden bevredigd en dat daardoor evt. gecompliceerde maatregelen ter verhoging van produktiviteit en efficiency averechtse gevolgen kunnen hebben. Hoe problematisch de vraagstukken zijn blijkt uit dit korte citaat: „High productivity, in the language of paths and goals, does not necessarily mean maximum attainment of goals and satisfaction of needs. There are situations in which the overall level of need satisfaction may be low, but the only path to any measure of need satisfaction is high productivity” (blz. 73).

Bijzondere aandacht besteedt Kahn aan de grote, misschien doorslag gevende invloed van de wijzen van leiding geven - patterns of leadership - op produktiviteit en efficiency door resp. na te gaan hoe leiders 1. *directe* behoeften van hun ondergeschikten, bijv. om gewaardeerd te worden, kunnen bevredigen; 2. hoe zij wegen kunnen banen voor het bereiken van hun doeleinden, dus meer *indirect*; 3. maatregelen kunnen nemen om de realisering van de doeleinden te verwezenlijken, bijv. helpen bij de werkvoorbereiding.

Over deze materie, dus over de wijze van leiding geven en de invloed daarvan op produktiviteit en efficiency, is in verhouding vrij veel research-materiaal aanwezig. Wat bijzonder moeilijk blijkt te zijn is het aanbrenge van wijzigingen in de doeleinden, die een arbeider zich gesteld heeft. Maar dit komt toch wel voor.

Hoewel Kahn vele overtuigende *feiten* laat zien, is hij toch bedachtzaam in zijn conclusies. De studie van het gedrag en vooral ook de voorspelling van het gedrag van de in een bedrijf werkenden staat nog in de kinderschoenen. Voor wie zich enig idee wil vormen van de bijdrage van sociaal-psychologen tot de problematiek van productiviteit en efficiency biedt Kahn's artikel een uitstekende gelegenheid.

In een tweetal hoofdstukken getiteld „Organized Labour and Manage-

ment" wordt de verhouding vakvereniging-bedrijfsleiding onder ogen gezien. In het eerste wordt door Edwin Young een overzichtelijke beschrijving gegeven van de Amerikaanse situatie, t.w. een toenemende aanvaarding van de vakvereniging zowel ten aanzien van onderhandelingen over lonen als over secundaire arbeidsvoorwaarden („fringe benefits"). In het Zuiden van de Verenigde Staten werken nog sterke krachten van ondernemerszijde om de arbeiders buiten de vakvereniging te houden, maar in het algemeen is de ontwikkeling „from exclusion to cooperation with intermediate steps of containment and acceptance accomodation" (blz. 80). Werkclassificatie en stuklonen vormen bij de onderhandelingen vaak speciale vraagstukken. Een treffende opmerking van de schrijver is: „after each agreement (met de unions) the greatest human relations task remains for both parties" (blz. 90), waarop hij nader ingaat.

In de fabriek is voor de dagelijkse aangelegenheden van de kant van de unions de shop steward de voornaamste vertegenwoordiger, veelal een machtig man; van de zijde van het bedrijf de „foreman", hetgeen in tal van bedrijven aanleiding is geworden toenemende aandacht te besteden aan selectie en training van deze functionarissen.

Wat ik niet in de beschouwingen van Young terugvond, is het groeiend onbehagen in de Verenigde Staten over de voortgaande intensivering van de macht van de unions via nationale blokvorming, de daarmee samenhangende tendenz om de arbeiders tot lidmaatschap van een union te dwingen (closed shop of unionshop) - waartegen tal van staten in het geweer trachten te komen met „right-to-work laws" -, gebrek aan „union democracy" en vooral ook het daarmee samenhangende feit, dat de unions herhaaldelijk geleid blijken te worden door dubieuze figuren. Vermoedelijk heeft de schrijver deze en andere vraagstukken gezien als buiten het beperkte onderwerp te liggen. Toch zijn deze verschijnselen weinig bevorderlijk voor een sfeer, waarin goede human relations kunnen gedijen.

Het vervolghoofdstuk, dat over de toestand in Engeland handelt, neemt een eigen plaats in, omdat het nadrukkelijk de vraag aan de orde stelt of een bedrijf een sociale eenheid is of kan zijn. De schrijver N. S. Ross, senior Lecturer in Employer-Employee Relations aan de universiteit van Birmingham, „sometime convener of shop stewards, trade union branch secretary and director of a retail cooperative society", meent van niet, zoals reeds uit de eerste zin van zijn bijdrage blijkt: „Much theoretical discussion of human relations and management in industry appears tacitly to assume that the firm operates as an isolated unit with a *monolithic* structure" (blz. 100). Zijn stelling is, dat het bedrijf is „a plural society". Het is een „systeem" gekenmerkt door het dynamisch evenwicht van een aantal interdependente groepen, ieder met zijn eigen belangen en doelstellingen. Klaar en duidelijk definiërend weet hij in zijn definities tegelijk zijn kritische aangrijpingspunten op te nemen. „Clearly, the central processes of the system are the formulation of group objectives, their communication to the interested parties and their eventual adjustment or balancing. The firm is organized around some central objective which is initially determined by an individual promotor or small group of promotors and later maintained, modified and developed by policy-makers who draw their legal authority from ownership of the assets of the business. This objective is expressed in formal organizational terms reflecting the technical and commercial functions involved in its achievement, and the organizational structure thus created is purely functional and „devoid of any consciously planned internal

social objectives" (blz. 113/114, cursivering van mij). In menig opzicht sluiten zijn inzichten aan bij die van Dr W. H. Scott.

De bezwaren van een pluriforme bedrijfssamenleving kunnen ten dele overwonnen worden wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. erkenning van het bestaan en officiële aanvaarding (legitimacy) van „sectional interests”;
2. doelmatige representatie van de onderscheidene groepsbelangen ten einde aanpassing tussen individuele en groepsdoeleinden te bewerkstelligen.
Aan de expressie van gevoelens en gedachten door ondergeschikten tegenover hun superieur via de kanalen van de officiële organisatiestructuur kent de schrijver geen waarde toe, omdat deze veelal niet worden aangemoedigd, op de lagere niveaus als kritiek op de leiding wordt gezien en aan een individu schade kan toebrengen. „Its most important defect, however, is that, since it is based on the relationship of superior to subordinate, inequalities of status and power exist which make it difficult for the subordinate effectively to represent his own special interests or to feel confident that, where these conflict with the interests of superiors, they will receive fair consideration" (blz. 123/124). Een belangrijke uitspraak, waarop ik nader terugkom.
3. Erkenning, dat voor deze representatie van groepsbelangen de vakverenigingen onontbeerlijk zijn.
4. Voor een goede inpassing van groepsbelangen is flexibiliteit zowel van de doelstellingen van de belangengroepen als van de centrale leiding en haar beleid (central direction and policy) nodig. Schrijver zegt, dat zijn benadering van de bedrijfssamenleving in feite berust op „the powerful forces of self-interest" en daardoor de inspiratie van hogere doeleinden (inspiration of high purpose) mist, maar hij meent toch dat zijn gedachten over onderlinge aanpassing voldoende efficiency mogelijk maakt.
5. De onderlinge krachtverhoudingen moeten zo zijn, dat niet één van de partijen een te grote invloed kan uitoefenen (the balance of power between the parties should not be markedly uneven). Op grond van deze voorwaarde meent hij dat, afgezien van de overheid, alleen de vakverenigingen betekenis kunnen hebben (blz. 131).

Op de betekenis van de vakverenigingen gaat Ross uitvoerig in. Ten aanzien van de positie van de niet-georganiseerde arbeiders maakt hij deze opmerking: „In connection with this feature of direct communication with higher authority by way of the trade union, it is significant that unorganized, non-manual and supervisory groups frequently complain that their aspirations are ignored by higher management whilst those of organized manual workers are given urgent and careful attention" (blz. 115).

Over Ross' uitgangspunten zou ik het volgende willen opmerken. Het is ongetwijfeld juist, dat uiteenzettingen van practici en theoretici nog wel eens blijk geven van „wishful thinking" omtrent de ideologische eenheid van het bedrijf. De bedrijfsleider in Argyris' studie „Executive Leadership" was één van hen („Dit is ons bedrijf, dat van jullie en van mij, wij zijn allen één team"; zie M.A.B. januari 1956). Toch lijkt het mij niet juist, mede met verwijzing naar recent sociologisch onderzoek, elke gedachte aan het bestaan van gemeenschappelijke gevoelens en van bepaalde „common purposes" weg te redeneren. Wijst in sommige bedrijven het esprit de corps,

de sterke binding ook van arbeiders aan een bepaald bedrijf, die men in enkele gevallen kan waarnemen, niet in de richting van de aanwezigheid van bepaalde gemeenschappelijke gevoelens ten aanzien van een „common purpose”, alle „sectional interests” ten spijt?

Ross lezende, kan ik mij niet aan de gedachte onttrekken, dat zijn denken over de bedrijfssamenleving te veel beïnvloed is door verschijnselen en omstandigheden ontleend aan het samenleven in staatkundig verband. Of m.a.w. het lijkt mij toe, dat Ross in deze te zeer „politiek” denkt. Een verschijnsel, dat men ook bij sommige Franse bedrijfssociologen kan waarnemen.

Een concreet bezwaar is m.i. het volgende. Centraal in de beschouwingen van Ross staat de bijna exclusieve betekenis van de vakverenigingen voor de voorziening in de sociale behoeften en belangen van de arbeiders. Dit lijkt mij een „blind spot” in zijn theorie. Verschillende van de sociale behoeften van de arbeidenden worden beter bevredigd en verschillende van hun belangen beter behartigd door hun directe chef. Ross' uitspraken op blz. 123 (zie hierboven onder 2) betekenen een wel zeer sterke beperking van de waarde van de chef ten aanzien van „questions affecting personal interests” en „adjustment of differing interests”. Het recent sociaal-psychologisch onderzoek (zie o.a. de bijdrage van Kahn) laat juist de onvervangbare waarde van goed leiderschap ook in dit opzicht zien. Weliswaar schieten veel chefs te dien aanzien te kort, zijn ze meer toezichhouders dan leiders, maar beter inzicht in deze materie is en marche. Beide, chefs en vakverenigingen, hebben ten aanzien van de voorziening in de sociale behoeften van de arbeiders een belangrijke taak. Ross verheft defecten in de huidige wijze van leiding geven en organisatie tot onveranderlijke normen en denkt daardoor eenzijdig aan vakverenigingen.

Het is interessant zich rekenschap te geven van het verschil van uitgangspunt tussen F. W. Taylor en Ross. Taylor meende dat in en door zijn systeem van bedrijfsleiding c.q. organisatie ondernemer en arbeiders gelijkgerichte belangen hadden en vakverenigingen, behalve voor opvoeding en zorg onder hun leden, daarom eigenlijk overbodig waren. Ross gaat uit van onontkoombare belangentegenstellingen binnen het bedrijf en kent in verband daarmee een uitzonderlijke plaats toe aan de vakverenigingen voor de onderlinge aanpassing van deze belangen.

Nog één opmerking: Het is jammer dat Ross (die ook directeur van een coöperatie is geweest) niet heeft doen uitkomen of zijn uiteenzettingen onveranderd gelden voor coöperaties, overheidsbedrijven, e.d., dan wel dat de groepsbelangen hier een ander karakter hebben.

Van E. F. L. Brech is een uitvoerig en vlot geschreven artikel over „Human Relations in the Board Room”. Aan de hand van een aantal „cases” wordt een zeer kritische beschouwing gegeven over „the behaviour pattern in the Board Room”. Aan zijn uiteenzettingen heeft Brech een tweetal appendices toegevoegd, n.l. een „Schedule of Responsibilities” van een „Board of Directors” en een beschrijving van „Aims and Principles of Personnel Policy for Industrial Organizations”.

Bijzondere aandacht trekt de bijdrage van Prof. R. W. Revans, „Human Relations, Management and Size”. Gelijk bekend is de bedrijfsgrootte herhaaldelijk onderwerp van beschouwing van de zijde van sociaal- en bedrijfs-economen geweest. Meestal werden dan vooral de mogelijkheden van relatief goedkopere technische productieapparatuur, toegang tot de eerstehands kapitaalmarkt, beïnvloeding van de in- en verkoopmarkt, e.d. in het oog

gevat (zie bijv. Collegedictaat Prof. Limperg, Leer der Organisatie, Deel I, Hoofdstuk III).

In ons land stelden Limperg en J. L. Mey (zie het vorig artikel) de vraag aan de orde of het grote bedrijf nog wel doelmatig te besturen is. Prof. Revans beziet de invloed van de bedrijfsgrootte op de (in)efficiency vanuit een andere gezichtshoek dan bedrijfseconomen plegen te doen. Hij legt n.l. verband tussen de bedrijfsgrootte en de menselijke verhoudingen c.q. het werkmoreel en via deze variabele met de efficiency. Aan de hand van uitvoerig cijfermateriaal maakt hij aannemelijk, dat de toeneming van de bedrijfsgrootte in een aantal opzichten een zeer ongunstige invloed op de efficiency van een onderneming kan hebben. Maar hij maakt evenzeer aannemelijk, dat hier allerminst van een onveranderlijke natuurwet sprake is. Goede leiding en organisatie kunnen het verschijnsel geheel of ten dele voorkomen of doorbreken.

Als maatstaf voor de (in)efficiency neemt hij zichtbare en meetbare verschijnselen, zoals ongevallencijfers, sterftcijfers bij operaties in ziekenhuizen, stakingen, absentieïsme, disputen over financiële en niet-financiële problemen, belangstelling voor bedrijfsbladen, arbeidsproductiviteit e.d., alle gerelateerd aan verschillende bedrijfsgrootten.

Revans blijkt vooral deskundig te zijn ten aanzien van de kolenmijnen in Engeland, maar hij beperkt daartoe toch zijn materiaal niet. Ook andere industrieën, handelsbedrijven, ziekenhuizen, Regional Gas Boards, de Engelse P.T.T., brengt hij binnen zijn gezichtsveld. „The evidence in the field of commerce also suggests that human efficiency depends upon size to such an extent that the reasons for this should be better known” (blz. 206). Na een aantal inleidende statistieken, die de lezer direct „in the heart of the matter” brengen, volgt een beknopt maar treffend historisch overzicht, waarin o.a. ten aanzien van de 19e eeuw wordt gezegd: „it produced the present day division between the managers and the managed, a division more important than that between the rich and the poor, making of Britain two nations more divergent than any envisioned by Disraeli in *Coningsby and Sybil*” (blz. 189). Merkwaardig is hoe tot ver in de 19e eeuw de grootte van de bedrijven weinig verandering blijkt te hebben ondergaan. Ook blijkt dat de bedrijfsgrootte toen reeds in discussie kwam. De paragraaf „The Size Effect” toont gedocumenteerd en veelal overtuigend het verband tussen inefficiencyverschijnselen en bedrijfsgrootte aan. Absenteïsme lijkt in verhouding met de stijging van de logaritmie van de personeelsomvang toe te nemen. Uit de cijfers betreffende het verband tussen bedrijfsgrootte en aantallen discussies over financiële en niet-financiële aangelegenheden blijkt hoe relatief sterk in de grote mijnen de disputen over niet-geldelijke aangelegenheden op de voorgrond treden. Deze disputen blijken vooral vraagstukken van onvoldoende leiding en organisatie te betreffen.

Uitermate interessant is de paragraaf „Supervision Effects”, o.a. vanwege de beschouwingen over de span of control. Bedrijfseconomen worden, terecht of ten onrechte, veelal als voorstander beschouwd van een beperkte span of control waardoor het preventieve, corrigerende en stuwende element in de leiding beter tot zijn recht zou kunnen komen. De laatste jaren tekenen sociologen en sociaal-psychologen protest aan tegen dit uitgangspunt. Zij menen, dat een grote span of control aanbeveling verdient omdat de leider de gelegenheid tot „close supervision” wordt ontnomen, waardoor zijn ondergeschikten tot zelfwerkzaamheid worden opgevoed, grotere werksatisfactie genieten, enz. „General supervision” is het wachtwoord. De controverse staat wel bekend onder „vertical or tall” versus „broad or flat

structure" van de organisatie. Urwick heeft tegen deze opvatting nadrukkelijk bezwaar gemaakt, er op wijzend dat ten aanzien van het succesrijke voorbeeld bij Sears, Roebuck en Co, waar niveaus in de organisatiestructuur worden geëlimineerd, niet vergeten mag worden dat de afdelingschefs aldaar door de aard van het bedrijf weinig of niets met elkaar te maken hebben. Dus weinig behoefte aan interdependente planning, organisatie, enz.

Revans geeft nu instructief materiaal in de vorm van cijfermatig verband tussen bedrijfsgrootte, supervision-ratio (aantal leiders in verhouding tot ondergeschikten) en een werkmoreelindex (gebaseerd op aanwezigheid, ongevallen en stakingen). Aan de hand van een statistiek laat hij zien, dat *naarmate de grootte van mijnen toeneemt, het aantal toezichthouders in verhouding afneemt*. Voorts blijkt duidelijk, dat „in all size-groups of mines (by tonnage raised) the pits with the higher supervision ratio have, on average, a better attendance at the coal face, a lower accident rate and a smaller probability of being involved in a dispute than those with the lower supervision ratio" (blz. 208).

In de Amerikaanse mijnen blijken bij eenzelfde bedrijfsgrootte de ongevallencijfers veel lager te liggen dan in Engeland. Schrijver ziet de oorzaak daarvan o.a. in het feit, dat in Engeland de modus is één supervisor op ± 13 ondergeschikten, in de Verenigde Staten één op vijf. Een belangrijke toevoeging daarbij is dat de supervisor in de Verenigde Staten is „of a higher individual standard".

Bij een grote span of control kan een supervisor te weinig aandacht aan zijn individuele ondergeschikten besteden, daardoor ontstaan allerlei spanningen, disputen, vlucht in ongevallen en ziekte, absentisme, enz. „The responsibility for poor morale is to be found in the large overall size of the mines and the large average number of men under the deputy (blz. 212, cursivering van mij).

Hieruit blijkt welk een belangwekkend element Revans aan de discussie over het span of control-vraagstuk toevoegt. Zijn opmerking bij het evenbedoelde verschil ten aanzien van de verhoudingen in de U.S.A. en Engeland „Research into this effect, which can be detected in other American industries, is urgently needed" kan m.i. zeker worden onderschreven.

Gelijk opgemerkt laat schrijver er geen twijfel over dat de genoemde bezwaren tegen het grootbedrijf niet in alle opzichten onoverkomelijk zijn: leiding en organisatie kunnen zeer veel ten gunste beïnvloeden. Nog een uiterst treffend staaltje daarvan vermeldt hij op blz. 215 over de gevolgen van een hergroepering van een aantal mijnen wat betreft het topmanagement.

Vereenvoudigd was de situatie deze. Twee groepen van mijnen hebben ieder hun eigen topmanagement. De ene groep had aanvankelijk overwegend hoge ongevallencijfers, de andere lage. Door een hergroepering komt een aantal mijnen met lage ongevallencijfers onder een andere topmanagement-groep, waar hoge ongevallencijfers regel waren. Na verloop van tijd gingen deze mijnen, die dus aanvankelijk betrekkelijk weinig ongevallen hadden, ook hoge ongevallencijfers vertonen. De mijnen met hoge „accident rates", die in de managementgroep met het gunstiger ongevallenbeeld werden geïncorporeerd, lieten daarentegen na enige tijd een vermindering van hun ongevallencijfers zien! Conclusie van Revans: „Morale begins at the top".

Met deze enkele opmerkingen over en citaten uit dit belangrijke artikel moge ik hier volstaan. De schrijver documenteert zijn beschouwingen aan de hand van een grote hoeveelheid statistisch materiaal, maar is toch zeer voor-

zichtig in definitieve conclusies. Hij zegt nadrukkelijk, dat over het verband tussen bedrijfsgrootte, arbeidsmoreel, leiding, organisatie en efficiency nog veel meer onderzoek nodig is. Hij besluit met: „In these observational excursions we shall learn a great deal, but the simplest lesson wil probably be this: that men have an expectation that the boss for whom they work will give them the best conditions he can and let them get on with that work. In so far as that expectation is not met, their morale will suffer, and since, when managers and supervisors are either overloaded or caught up in a snare of functional complexity, they will not know the men's troubles, the morale will suffer most readily in the biggest unit. It may be as simple as that.”

Alleen al om dit artikel en de mogelijkheid het aldus vele malen te herlezen is het boek een waardevol bezit.

Het slothoofdstuk, „The Function of Management”, is geschreven door één van de pioniers op het gebied van onderzoek naar het verband tussen leiding, organisatie en menselijke verhoudingen, n.l. E. Wight Bakke, Professor of Economics en directeur van het Yale Labor & Management Center, New Heaven. Over dit Center deelde ik een en ander mede in het M.A.B. van december 1955 en januari 1956. Bakke is na de oorlog ook geruime tijd in Europa als adviseur werkzaam geweest en spreekt dan ook herhaaldelijk van „Amerikaanse en Europese bedrijfsleiders”.

Er is nogal eens het misverstand, dat leiding geven met betrekking tot de menselijke verhoudingen in hoofdzaak een kwestie van emotioneel beleven c.q. ontwikkeling van het gevoelsleven is. Het verklaart waarom er op personeelsgebied zoveel geschied is en nog geschiedt, dat voor essentieel wordt aangezien maar dat eigenlijk bijkomstig of complementair is. Bakke opent wat dat betreft met een duidelijke beginselverklaring: „The first and most important function of management is to think”. De andere functies zijn niet onbelangrijk, maar „it is simply that managing by and of human beings is, in the first instance, a „thinking” job”. Hij vermeldt een groot aantal gangbare uitspraken en opvattingen over de doeleinden en mogelijkheden van personeelsbeleid, waarmee in feite niets wezenlijks aan te vangen is, om vervolgens uiteen te zetten waar het eigenlijk om gaat.

Allereerst wijst hij er op dat voor het bedrijfsleven het uitgangspunt niet moet zijn menselijke betrekkingen zonder meer, maar de menselijke betrekkingen in hun relatie tot produktiviteit en efficiency. Van doorslag gevend belang is niet wat de leiding doet *vóór* zijn mensen maar wat zij *met* hen doet. Het bedrijfsbeleid ten aanzien van human relations moet gericht zijn op integratie van de doeleinden en belangen en van het bedrijf en van zijn arbeiders en employé's. Een internationaal concept van Wight Bakke en zijn school in dit verband is het „Fusion Process”. Technische, organisatorische en menselijke factoren moeten in hun interdependent verband worden bestudeerd en behandeld, niet, zoals gebruikelijk, geïsoleerd. Daarom moet de bedrijfsleider zich ook zelf met de problematiek van de menselijke betrekkingen inlaten. „There is a tendency to turn over to the „personnel man” the human problems in plant operations”, waarschuwt Bakke (blz. 237/238). Een belangrijke opmerking met betrekking tot het interdependent verband is ook: „Beyond the internal activities of the company, this idea of the interdependence of the factors has significant implications for the type of university, business, and technical school education, and for the kind of on-the-job training which these „specialists” in these individual areas require” (blz. 239).

Wat betreft de organisatie van de produktie merkt hij op dat tot nu toe zeer de nadruk is gevallen op het aspect van de interne arbeidsverdeling en de verbijzondering van de leiding „to supervise and control work”. Deze uitgangspunten zijn belangrijk, maar moeten worden aangevuld met een studie van de organisatie als „the process of work”. Bij een analyse van dit proces blijkt het ingewikkeld patroon van de menselijke handelingen en contacten tijdens de „flow of productive work”. Ter vergelijking van de verschillen geeft hij op blz. 234/236 een gebruikelijk organisatieschema naast een schema dat het werk als een proces doet uitkomen (Portion of Organization as Process of Work). Geheel onbekend is dit laatste type flow chart, meen ik, niet. Het lijkt op schema's die soms wel gebruikt zijn of worden bij tijd- en bewegingsstudies. Alleen het gebruik als middel om het sociale proces van de menselijke samenwerking te onderkennen is nieuw.

Ook Bakke legt, op een eigen wijze, de nadruk op de gewenstheid van participatie in het belang van produktiviteit en efficiency.

De bezwaren tegen participatieve c.q. consultative leadership wijst Bakke in een uitvoerige argumentatie af. Naar ik meen gaat hij daarbij wel enigszins voorbij aan het hierboven reeds gereleveerde feit, dat er nog te weinig concreet onderzoekmateriaal is, dat de hantering van het participatiebeginsel als passe partout rechtvaardigt.

Bijna bewogen merkt hij op: „This whole book is in one sense an appeal to those leaders to rethink their functions and the problems they face in the practice of human relations and to make possible the achievement of results which at first glance may appear impossible.” (blz. 248).

Gelijk opgemerkt ziet Wight Bakke de problematiek van de arbeidsverhoudingen in zijn relatie tot handhaving of verhoging van productiviteit en efficiency, maar in de paragraaf „Conception of the wider significance of human relations” wijst hij m.i. terecht op een breder verband: „It is the conviction that no company lives unto itself and that what is done about human relations in the plant has a vital significance for the triumph or defeat of democratic ideals and faith in the larger society.” (blz. 250).

Vooral instructief zijn de bladzijden 251-253, waar in twee kolommen naast elkaar zijn vermeld, enerzijds ogenschijnlijk aantrekkelijke maar in feite ontoereikende uitgangspunten, anderzijds adequater veronderstellingen voor een doelmatig beleid ter verbetering van de menselijke verhoudingen in een bedrijf.

In bovenstaande uiteenzetting zijn de onderscheidene artikelen min of meer op de voet gevolgd en in een aantal gevallen van kritisch commentaar voorzien. Thans nog enige opmerkingen die het geheel betreffen.

Van de zeven opstellen zijn er vier geschreven door Engelse en drie door Amerikaanse auteurs. Er is dus sprake van een sterke Angelsaksische oriëntatie. Voor een eerste deel van een voorgenomen serie publicaties lijkt mij dit geen bezwaar. Het zijn de Amerikaanse sociologen en psychologen, ten dele ook economen, die het diepst in de betreffende materie hebben gegraven en dat nog doen, terwijl Engelse onderzoekers sinds de bevrijding eveneens een vrij grote belangstelling voor het human relations-onderzoek aan de dag leggen. Wellicht dat in een der volgende delen ook continentale verhoudingen en onderzoeken mede ter vergelijking aan de orde komen.

Het boek omvat niet de gehele human relations-problematiek met betrekking tot de moderne bedrijfsleiding. Die is veel omvattender dan hier gepresenteerd. Men denke bijv. aan de studie van het leidersgedrag op de verschillende niveaus. De redactie heeft een keuze gedaan, m.i. een goede keuze.

Het boek „Human Relations and Modern Management” zal de niet ingewijde lezer duidelijk maken, dat de human relations-problematiek niet het onderwerp van beschouwing en studie is van een humanitaire beweging, maar van wetenschapsbeoefenaren. De Engels-Amerikaanse onderzoekers volgen daarbij in het algemeen sterk de inductieve methode. Met behulp van wetenschappelijke methoden nemen zij de praktijk van de bedrijfs-samenleving en haar omgeving waar, speuren cijfers en feiten op, bewerken die en trachten tot een inzicht in de samenhang van de verschijnselen te komen. Deductie ontbreekt daarbij niet, kan uiteraard ook niet ontbreken, maar de inductieve methode treedt toch vrij sterk op de voorgrond, hetgeen in de huidige fase van ontwikkeling doelmatig en ten dele onontkoombaar lijkt. De begrippen inductieve en deductieve methoden zijn uit de methodenstrijd in de economie welbekend. In het domein van de human relations wordt in de U.S.A. voor inductieve methode ook wel de terminologie empirisch en/of kwantitatief onderzoek gebruikt. De artikelen van Kahn en Revans maken deze terminologie duidelijk.

Bij de lezing van studies op het gebied van de human relations mag niet uit het oog worden verloren, dat nog van een zeer jonge wetenschap sprake is, zoals de editor zelf nadrukkelijk in zijn voorwoord constateert. Het gehele terrein van de menselijke verhoudingen is daarvoor nog onoverzichtelijk, terwijl de meningen in menig opzicht controversieel blijken. Toch is kennismaking van de resultaten van de vele studies en onderzoekingen van veel belang, omdat het bedrijfsleiders, bedrijfseconomen e.a. inzicht geeft in en vertrouwd maakt met een andere wetenschappelijke benadering van aspecten van het interne bedrijfsgebeuren, soms met belangrijk afwijkende ideeën en opvattingen ten aanzien van de bestaande. Geleidelijk aan beginnen publikaties te verschijnen die pogen, zowel voor specialisten als voor bedrijfsleiders, het gehele gebied en grote delen ervan te overzien.

Normatieve aanbevelingen komen ook voor. Het participatiebeginsel bijv. kan men als zodanig zien. In het algemeen moeten normatieve conclusies bij de huidige stand van de sociale wetenschappen evenwel m.i. met de grootste bedachtzaamheid worden gehanteerd. Het verband tussen werkmoreel en produktiviteit en efficiency bijv. is nog allerminst duidelijk: zie o.a. de hierboven gesignaleerde verschillen over de span of control en hun doorwerking op de werkmoreel en efficiency.

Kennismaking van de resultaten van het onderzoek ten aanzien van menselijke verhoudingen is voor bedrijfseconomen nog van bijzondere betekenis. Herhaaldelijk blijken de wetenschappen, die studie maken van de menselijke verhoudingen in het bedrijf de bedrijfseconomische opvattingen over leiding en organisatie te ontmoeten. In welke mate zij elkaar wederkerig beïnvloeden is nog maar zeer ten dele verkend, maar dat zij elkaar op vrijwel het gehele gebied van de organisatieleer - planning, wegbepaling (routing), ruimtelijke ordening (lay out), systemen van arbeidsbeloning, besluitvorming, organisatiestructuur, enz. - raken, kan als vaststaand worden aangenomen. Meer dan eens wordt van de zijde van de beoefenaren van „behavioural sciences” een vrij agressieve houding tegenover de traditionele organisatieleer aangenomen. Soms is daarbij duidelijk van misverstand sprake, maar evenzeer komen herhaaldelijk bezwaren of gedachten naar voren, waarvan het nuttig en noodzakelijk is zich goed rekenschap te geven.

Ook in ander opzicht kan de bedrijfseconomie profiteren van de bevindingen van het bedrijfspsychologisch-sociologisch onderzoek. In Limperg's organisatieleer nemen, gelijk bekend, de „verhoudingen” (van hoeveelheid, plaats, tijd, recht, belang en macht) een centrale plaats in. De verhoudingen

van macht en belang zijn echter in hoofdzaak voor de leer van de *externe organisatie* uitgewerkt. Wanneer ik het goed zie, zijn het de sociale psychologie en sociologie, die aan deze verhoudingen voor de *interne organisatie* inhoud of mede inhoud gaan geven. Verschillende publicaties wijzen in die richting, ook artikelen in „Human Relations and Modern Management”.

Alles bijeen is „Human Relations and Modern Management” een nuttig boek. Doordat de hoofdstukken tot op zekere hoogte op zichzelf staan kan ook de drukbezette lezer de inhoud in „gepaste dosering” tot zich nemen. Vermoedelijk heeft Prof. J. L. Mey een belangrijk aandeel gehad in de totstandkoming van het boek. Men mag hem daarvoor zeker erkentelijk zijn.
