



**Vorming
van
Leidinggevend
kader
in de
Baksteenindustrie**



**Vorming
van
Leidinggevend
kader
in de
Baksteenindustrie**



INHOUD.

Hoofdstuk I.	blz.
Het onderzoek in de steenindustrie	5
1. Waarop was het onderzoek gericht	5
1a. De positie van de steenbaas	6
1b. Welke functionarissen komen voor een bazenopleiding in aanmerking	7
1c. De persoonlijke instelling en het karakter	9
1d. De leerbehoeften	12
2. De onderzoek-methode	25
2a. De introductie	25
2b. De keuze van de bedrijven	26
2c. Het persoonlijk gesprek	26

Hoofdstuk II.

De methodiek van de bazenbijeenkomsten	29
1. De methodiek van de bijeenkomsten voor in functie zijnde steenbazen	29
1a. Groepsdiscussies	30
1b. Bespreken van voorvallen	31
1c. Uiteenzettingen door specialisten	32
1d. De opdrachten	34
1e. De nabesprekingen	35
1f. Het documentatie-materiaal	35
1g. Excursies	36
1h. De tijdsduur	36
1i. Getuigschriften	37
1j. De „follow-up”	38
2. De methodiek van de aspirant-bazencursus	39
3. De programmering	42

Hoofdstuk III.

Ervaringen betreffende de leidinggevende taak in de steenindustrie	43
1. Het aanstellen van bazen	45
1a. De promotie van werkers uit eigen bedrijf	46
1b. Het aanstellen van bazen van buiten het eigen bedrijf	49
2. Taakafbakening	50

	blz.
3. Kennis van mensen	53
3a. Mensenkennis en werkverdeling	53
3b. Mensenkennis en de controlerende taak	54
3c. Mensenkennis en interne verhoudingen	54
3d. Hoe komen we tot mensenkennis	55
4. De controlerende taak van leidinggevend kader	59
4a. De beschikbare tijd	59
4b. Contrôle techniek	61
4c. Gestructureerde contrôle	61
4d. Menselijke verhoudingen en de controlerende taak	63
5. De instructieve taak van een leider in de steenindustrie	66
5a. Het instructieschema	66
5b. Methode van instructie	68
5c. De mogelijkheden van instructie in de steenindustrie	69
6. De verhouding werkgever/steenbaas	71
6a. Het overleg	72

Aanhangsel.

1. Programmering van de bijeenkomsten voor in functie zijnde steenbazen (eerste jaar)	76
2. Programmering van de bijeenkomsten voor in functie zijnde steenbazen (tweede jaar)	81
3. Follow-up voor steenbazen	84
4. Programmering van de cursus voor aspirant-steenbazen (eerste jaar)	85
5. Programmering van de cursus voor aspirant-steenbazen (tweede jaar)	94
6. Inventarisatie van de verantwoordelijkheden van een baas, die de leiding heeft van oven en tasveld	99
7. Richtlijnen voor het leiden van bedrijfsbesprekingen	101

HET ONDERZOEK IN DE STEENINDUSTRIE.

De Commissie Bl (Bazenopleiding) van het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie verzocht het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie te adviseren bij het ontwikkelen van de plannen voor de opleiding van steenbazen.

Het doel van deze activiteit werd als volgt geformuleerd: „De thans in functie zijnde bazen van de steenindustrie op de hoogte te brengen van de technisch-economische, organisatorische en psychologische mogelijkheden, waardoor zij hun taak als baas zo goed mogelijk kunnen vervullen”.

Een voorlopig werkplan werd ontwikkeld met een kostenbegroting. In dit voorlopig plan werd gesteld dat door middel van een onderzoek, hetwelk in de steenfabrieken zou moeten worden gehouden, de methodiek en programmering diende te worden bepaald, en dat eerst in een later stadium de plannen voor de „follow-up” uitgewerkt zouden kunnen worden.

De uitwerking van de plannen, zoals deze hierna zijn omschreven, verliep in grote trekken overeenkomstig het voorlopig werkplan, al nam het geheel meer tijd in beslag dan aanvankelijk was bedoeld. Niet alleen werd later gestart met de bazen-bijeenkomsten, doch deze vergden ook meer tijd dan was voorzien. Overigens was er geen reden om de oorspronkelijke tijdplanning op geforceerde wijze aan te houden. Het welslagen werd belangrijker geacht dan het tijdschema, en bovendien mocht worden aangenomen, dat door een al te geforceerde afwikkeling van de plannen er weerstanden opgeroepen konden worden welke allerminst bevorderlijk voor de belangstelling zouden zijn geweest.

In een gezamenlijk overleg tussen de leden van de Commissie Bl en vertegenwoordigers van bovengenoemd Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie (verder aangeduid als G.I.T.P.) werd vervolgens een „onderzoekplan” ontwikkeld waarbij aandacht werd geschonken aan de vraag 1) waarop het onderzoek moest worden gericht, in verband met eerder vermelde doel van de opleiding en 2) hoe het onderzoek moest worden gehouden. Tenslotte werd overwogen welke werkverdeling diende te worden aangehouden tussen de Commissie Bl en de deskundige van het G.I.T.P.

Deze werkverdeling was reeds globaal in de eerder genoemde kostenbegroting tot uitdrukking gebracht, doch werd in deze fase van voorbereiding gepreciseerd. Hierbij werd enerzijds rekening gehouden met de interne verhoudingen en gewoonten van het georganiseerde bedrijfsleven en anderzijds met de beschikbare tijd en deskundigheid van de betrokkenen. De goede verhouding en samenwerking welke tussen de bovengenoemde instanties (Commissie Bl en G.I.T.P.) steeds heeft bestaan is stellig mede een gevolg van de tijdig gemaakte werkverdeling.

1. Waarop was het onderzoek gericht.

Het doel van het onderzoek was, uiteraard, te komen tot een voor de steenbazen geëigende praktische opleiding, welke gericht zou zijn op de boven-

genoemde algemene doelstelling. Overwogen werd, dat hiertoe een duidelijk inzicht moest worden verkregen in het navolgende:

- a. de positie van de steenbazen
- b. welke personen komen voor een bazenopleiding in aanmerking
- c. de persoonlijke instelling en het karakter van de steenbazen
- d. de leerbehoeften zoals deze worden ervaren door de werkgevers en de steenbazen zelf.

Bij het onderzoek werd ernaar gestreefd hieromtrent zoveel mogelijk gegevens te verzamelen teneinde te komen tot een programma en een methodiek die verantwoord zijn, en op de praktijk afgestemd.

Men was zich ervan bewust, dat een zo objectief mogelijke benadering wenselijk was omdat er t.a.v. opleidingen vele en vaak zeer uiteenlopende meningen bestaan. Daar kwam nog bij, dat de opvattingen en methodieken met betrekking tot bazenopleidingen in de laatste jaren grondige wijzigingen hebben ondergaan en dat vele „nieuwigheden” in sommige gevallen sterk op de voorgrond zijn geschoven. Er bestond zowel bij de leden van de Commissie B1 als ook bij de medewerker van het G.I.T.P. enige twijfel omtrent de bruikbaarheid van de z.g. moderne methodieken voor bazenopleidingen in de steenindustrie.

Gelet op het eigen karakter van deze industrie werd behoefte gevoeld aan een goedgericht onderzoek waarbij een duidelijk inzicht in de genoemde facetten zou kunnen worden verkregen.

1a. De positie van de steenbaas.

De huidige steenindustrie is hoofdzakelijk ontstaan als nevenbedrijf van de landbouw. Sommige boeren hadden op hun landerijen z.g. veldovens ingericht waarmee zij op kleine schaal het beroep van „steenbakker” uitoefenden. Sommige van deze inrichtingen bleven langdurig als nevenbedrijf gehandhaafd, andere ontwikkelden zich tot zelfstandige bedrijven. Degenen die leiding gaven aan deze „steenovens” waren ongetwijfeld boeren met de nodige ondernemingszin; zij waren heer en meester op hun bedrijven en specialiserden zich gewoonlijk op het stoken of afbranden van de stenen. In sommige streken noemt men heden ten dage de steenbaas nog „brandmeester”.

In de meestal eenzaam gelegen bedrijven voerden deze leiders hun beheer volgens eigen inzicht door de traditie gegroeide gewoonten. Deze leiderswerkgevers hebben de grondslag gelegd voor de huidige bazenfuncties. Zij waren aan niemand verantwoording verschuldigd en moesten vaak bij een sterke concurrentie hun producten aan de man proberen te brengen. De concurrentie werd bestreden met kwaliteit en prijs; met alle mogelijke middelen probeerde men mooiere en betere stenen te bakken tegen lagere prijzen dan de concurrenten.

Door de gecompliceerdheid van het bakproces en de eigenaardigheden van de grondstoffen eiste dit een grote toewijding en nauwgezetheid van allen die bij de productie betrokken waren. De vaak veel te lage steenprijzen dwongen tot een uiterste zuinigheid; het gebruik van hulpmiddelen, brand- en grondstoffen werd hierdoor gekenmerkt evenals de beloningnormen welke gehanteerd werden.

Met zelfbewustheid en zelfverworven kennis beheerden de toenmalige leiders hun bedrijven als dictatoren in optima forma. Door het feit, dat de baas over de eenmaal verworven kennis de grootste geheimhouding betrachtte, was er niemand buiten de baas die deel nam aan het leidinggeven. In wat meer ontwikkelde bedrijven werden soms voorlieden aangesteld, die in bepaalde groepen het werk regelden, maar een leidinggevende functie werd hen met zorg onthouden.

De leiders van deze fabrieken bepaalden de jaarproductie, de aankoop van hulpmiddelen en grondstoffen, de productiemethoden en de kostprijs van de stenen en regelden verder alles wat met de verkoop te maken had. Deze figuur van geldschietter-werkgever-verkoper heeft zich jarenlang in de steenindustrie gehandhaafd en heeft de positie van de huidige steenbaas in niet onbelangrijke mate bepaald.

Geleidelijkaan is er door de ontwikkeling van de steenindustrie enige verandering gekomen en zijn enkele taken afgescheiden.

Tegenwoordig zijn de steenbazen ondergeschikt aan een directie die de financiële verantwoordelijkheid en de verkoop van de bazentaak heeft losgemaakt. Het is echter nog niet zo heel lang geleden, dat menige steenbaas ten nauwste verbonden was bij de verkoop van de stenen en een grote bevoegdheid bezat t.a.v. het vaststellen van de verkoopprijs; zelfs heden nog zijn vele steenbazen aanwezig op het „tasveld" of „lager" om bij de verkoop behulpzaam te zijn.

Mede als gevolg van de traditie heeft de gemiddelde steenbaas een zeer zelfstandige positie en is in menig opzicht meer bedrijfsleider dan wat in andere bedrijfstakken onder „baas" wordt verstaan. De verdere ontwikkeling van de steenindustrie doet echter vermoeden, dat de positie van de meeste steenbazen in de naaste toekomst veranderen zal.

De tekenen in deze zijn onmiskenbaar en steeds meer directies gaan ertoe over meerdere bazen in hun bedrijf aan te stellen. In enkele groot-bedrijven zien we reeds een hiërarchische opbouw, waarbij de positie van de steenbaas veel gelijkenis vertoont met die van bazen in andere bedrijfstakken.

1b. Welke functionarissen komen voor een bazenopleiding in aanmerking

Bij het onderzoek naar de huidige functie van de steenbazen rees de vraag welke functionarissen voor een bazenopleiding in aanmerking komen. Vooral omdat de laatste jaren in de hiërarchische opbouw van de bedrijven grote veranderingen hebben plaats gevonden en dit in de naaste toekomst nog zal worden voortgezet, moest aan dit vraagstuk meer aandacht worden geschonken dan aanvankelijk was voorzien.

De leidinggevende functionarissen die in dit opzicht, behalve de steenbazen, een bijzondere belangstelling vereisten, waren de bedrijfsleiders, onderhoudsbazen, boekhouders en onderbazen. Niet in alle bedrijven worden al deze functionarissen aangetroffen, maar toch konden voldoende gegevens worden verzameld om in deze tot een oordeelsvorming te komen.

De bedrijfsleiders. Deze functionarissen treft men uitsluitend aan op de grotere bedrijven. Zij zijn onder de directie gesteld en leiden met de hulp van enige bazen of voorlieden het gehele bedrijf.

Bedrijfsleiders hebben als regel een middelbare of hogere technische studie gemaakt en zijn heel anders ingesteld dan de echte steenbazen. Door de bredere vooropleiding zijn zij in staat de tekorten, welke zij in hun kennis ervaren, door zelfstudie aan te vullen, en zij komen dan ook niet voor een bazenopleiding in aanmerking.

De onderhoudsbazen. In verschillende bedrijven treft men tegenwoordig bazen aan die speciaal belast zijn met het onderhoud van machines, gereedschappen en gebouwen. In enkele gevallen zijn voor de bouwkundige onderhoudswerkzaamheden andere bazen aangesteld dan voor het werktuigbouwkundige onderhoud. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze bazen zijn gewoonlijk niet duidelijk omljnd. Zij oefenen zelfstandig een controlerende functie uit op alle werktuigen en gebouwen. Grotere werken, zoals uitbreidingen van gebouwen of meer uitvoerige werkzaamheden aan machines en werktuigen worden meestal uitgevoerd in opdracht van de directie, terwijl kleinere werkzaamheden veelal in overleg met de steenbazen worden uitgevoerd. De meeste van deze onderhoudsbazen hebben een goede vakopleiding genoten en komen voort uit de kringen van de vakarbeiders. Omdat deze functionarissen nauw samenwerken met de steenbazen en hun geestelijke instelling daarmede veel overeenkomst vertoont, werd besloten de onderhoudsbazen tot de bijeenkomsten toe te laten. Hierdoor hoopte men tevens te bereiken, dat door de gezamenlijke discussie en studie wederkerig meer inzicht en belangstelling zou ontstaan voor de problemen waarmee ieder afzonderlijk dagelijks te maken heeft.

De boekhouders. Een meer speciale categorie leidinggevende functionarissen die in sommige bedrijven een grote invloed uitoefenen op de dagelijkse gang van zaken zijn de leiders van de administratieve afdelingen, algemeen „boekhouders” genoemd. Deze functionarissen verzorgen gewoonlijk, al of niet met behulp van enkele vrouwelijke of mannelijke assistenten, de gehele administratie. Door hun intensief contact met de directie en het verwerken van de dagelijkse gegevens betreffende de productie zijn de boekhouders niet zelden de meest-geïnformeerde functionarissen van het gehele bedrijf. Zoals ook in bedrijven behorende tot andere branches is de samenwerking tussen „het kantoor” en „de fabriek” wel eens moeilijk. De leiders van beide afdelingen zijn anders ingesteld en benaderen de problemen op geheel eigen wijze. De boekhouders willen overal „papieren” van zien, terwijl de steenbazen niet gemakkelijk komen tot het maken van notities.

Hoewel men in sommige bedrijven van mening was, dat het voor de interne verhouding belangrijk zou zijn de boekhouders aan de bazenbijeenkomsten te doen deelnemen, kon toch bij de programmering hiermede geen rekening gehouden worden, omdat de leerbehoeften van deze functionarissen te grote divergenties vertoonden.

Onderbazen. Het is in sommige gevallen niet gemakkelijk om vast te stellen welke functionarissen tot de categorie „onderbazen” behoren. Bij het onderzoek werd de indruk gekregen, dat in de steenindustrie diegenen tot de onderbazen worden gerekend, die leiding geven aan ten hoogste tien werkers; zij krijgen

de opdrachten van de steenbazen en voeren deze tesamen met de werkers uit. Een voornaam kenmerk van deze functionarissen is dan ook, dat zij zelf vrij regelmatig meewerken en behoren tot de hoogste zelf-meewerkende formele leiders (vooral in de steenindustrie zijn veel lagere meewerkende leiders; de z.g. informele leiders komen bij dit soort werkzaamheden sterk naar voren en bepalen de gehele gang van zaken in de groep).

Men treft in de steenindustrie oudere en jongere onderbazen aan. Tot de oudere behoren zij die geleidelijk naar voren zijn gekomen en meer een vertrouwenspositie dan een leidinggevende functie vervullen. Deze komen zeker niet in aanmerking voor bazenbijeenkomsten omdat zij nooit een echte leidinggevende functie zullen bekleden.

De jongere onderbazen (tot de leeftijd van 30—35 jaar) hebben meestal een soortgelijke functie als hun oudere collega's. Het zijn vaak juist deze personen die later een bazenfunctie zullen gaan vervullen; het komt veelvuldig voor dat de thans in functie zijnde steenbazen enige jaren onderbaas zijn geweest.

Deze jongere onderbazen komen wel in aanmerking voor een cursus, al zal die van een andere aard moeten zijn dan die voor de bazen. Bij het bepalen van de leerbehoeften heeft men dan ook rekening gehouden met deze categorie en ook de behoeften geregistreerd welke voornamelijk op de onderbazen betrekking hebben.

Een speciaal programma en een aangepaste methodiek zijn ontwikkeld voor de opleiding van adspirant-steenbazen omdat deze om verschillende redenen niet in de groepen van de steenbazen kunnen worden opgenomen.

Bij de uitvoering van de opleidingsplannen is echter aan de bazenbijeenkomsten voorrang verleend.

1c. De persoonlijke instelling en het karakter.

Volgens de bewering van sommige steenbazen zelf zijn de meeste van hen als het ware „op de rietmat geboren”. Ondanks de historische „onjuistheid” tekent dit gezegde de sterke persoonlijke binding van de meeste steenbazen met hun industrie. Vrijwel alle bazen zijn van jongs af aan in de steenindustrie werkzaam geweest, niet weinigen hebben zelf hun jeugd doorgebracht in de schaduw van de steenfabriek of in de naaste omgeving ervan. Vele van deze bazen waren zodoende reeds met de gewoonten en gebruiken van de steenfabriek bekend voordat zij er een werkkring aanvaardden. Deze omstandigheid heeft eensdeels tot voordeel, dat de bazen alles weten van de steenfabricage en zijn producten, doch anderzijds tot nadeel, dat er minder gelegenheid bestond een bredere ervaring op te doen.

Ondanks moeilijke omstandigheden hebben velen na de Lagere School een avondopleiding of een andere vorm van voortgezet onderwijs gevolgd. Hierdoor behoorden zij niet alleen vrij snel tot degenen die in hun naaste omgeving het beste georiënteerd waren, maar zij onderscheidden zich ook in ander opzicht van de overige werkers.

Geleidelijkaan werden hen meer verantwoordelijke werkzaamheden opgedragen, welke zij naar tevredenheid vervulden. Het is opvallend, dat zoveel van de huidige steenbazen een stokersfunctie (een van de meest verantwoordelijke functies) hebben bekleed. Naast de andere werkzaamheden hebben zij

als stoker de eigenschappen van de klei grondig ervaren en leren kennen; zij hebben de gevormde stenen zien bakken en gloeien tot de vereiste hardheid en kleur. Turend in de gloed van de oven hebben zij meer geleerd van de steenproductie dan door bestudering van wetenschappelijke verhandelingen voor hen mogelijk was geweest. Mislukkingen werden voor hen tot leerzame experimenten en gunstige resultaten versterkten hun zelfvertrouwen.

Hun grote toewijding, deskundigheid en vaardigheid bleven niet onopgemerkt en de meesten werden omstreeks het 35e jaar door hun werkgever in een leidinggevende functie aangesteld. (Uit een onderzoek * is gebleken, dat de benoeming van de bazen in de Nederlandse industrie gemiddeld plaats vindt omstreeks de 35-jarige leeftijd).

Sommigen hebben als zoons van steenbazen het leiderschap van hun vader geleerd en overgenomen, anderen werden baas op het bedrijf waarop hun vader jarenlang als handarbeider werkzaam was. Meerdere bedrijven zijn bekend waar de leiding sinds enkele generaties van vader op zoon is overgegaan en waar het voor insiders een eigenaardige gewaarwording zou zijn als de functie van steenbaas door anderen zou worden vervuld. Het is te begrijpen, dat de echte steenbazen dan ook spreken over „mijn bedrijf” en dit is meer dan wat onschuldige grootspraak.

De meeste steenbazen wonen bij de fabriek in een huis dat de werkgever voor hen heeft gebouwd. In deze woning, die uiteraard van eigen stenen is opgetrokken, is de steenbaas met zijn gezin gehuisvest; dagindeling en levensgewoonten zijn afgestemd op de regelmaat van de steenproductie. De echtgenoten zijn vertrouwd met alles wat er in en om een steenfabriek gebeurt, en menigeen heeft ervaren, dat ook zij op elk uur van de dag de belangen van de onderhavige steenfabriek behartigen. Deze bewering mag in feite wat sterk klinken, hij tekent toch wel het intense medeleven van de echtgenote met de fabriek.

Als regel is de steenbaas òf in de fabriek òf thuis, en het woonhuis is voor sommigen vaak niet anders dan een bewoond gedeelte van het fabriekscomplex.

Bij dag en bij nacht waakt de steenbaas over zijn fabriek en niet zelden is hij meer uren per etmaal in de fabriek dan thuis.

Sommigen zoeken hun ontspanning op of in de naaste omgeving van het fabriekscomplex.

Een echte steenbaas is verknocht aan zijn fabriek als een kapitein aan zijn schip, met dien verstande echter, dat hij het zinkende „schip” niet verlaat. Minder florerende of tijdelijk stilgelegde bedrijven worden, zoals in de dertiger jaren en in de oorlogstijd herhaaldelijk is gebleken, door de steenbazen niet in de steek gelaten.

De steenfabriek is voor de gemiddelde steenbaas meer dan een bedrijf waar hij zijn werkzaamheden verricht tegen een vastgesteld salaris, het is zijn domein waarin hij zijn levenswerk en levenstaak vervult.

Het behoort tot de zeldzaamheden, dat een steenbaas een werkring elders

* „Het Bazens-onderzoek”. Uitgave: Contactgroep Opvoering Productiviteit, Raamweg 44, 's-Gravenhage.

aanvaardt. Weinigen hebben op meer dan één bedrijf een leidinggevende taak gehad want als een steenbaas „zijn” fabriek verlaat, dan mag worden aangenomen, dat zeer ernstige redenen hem tot dit besluit hebben gebracht. Zijn levensgeluk is nauw verbonden met de gang van zaken op de fabriek; zijn humeur wordt erdoor bepaald en niets kan zijn rustige zelfverzekerde houding méér verstoren dan b.v. een slechtlopend vuur. Een beperkte afzet en volle tasvelden kunnen hem zorgelijk stemmen, doch een slechtgestookte kamer maakt hem furieus.

Naast de belangen van zijn gezin zal een echte steenbaas de belangen van zijn bedrijf behartigen, al moet hij er ook dag en nacht voor in de weer zijn. Zorgen en moeilijkheden aanvaardt hij met een zekere fiere blijmoedigheid en zelfs ontmoetingen met de moeilijkste mensen kunnen deze innerlijke rust niet verstoren. Dit is waarschijnlijk een van de redenen, dat de meeste steenbazen kerngezond zijn tot in hoge ouderdom.

Hiërarchisch gezien hebben de meeste bazen een zeer simpele functie. Gewoonlijk zijn zij heer en meester op de fabriek en zijn alleen verantwoording schuldig aan de werkgever. De bevoegdheid van de meeste steenbazen is groot en nauwelijks gebonden aan voorschriften; men richt zich in dit opzicht naar gewoonten en gebruiken, welke in de steenindustrie algemeen bekend worden verondersteld.

De bovenomschreven omstandigheden drukken uiteraard hun stempel op het karakter van de steenbaas, waarvan de meest opvallende facetten wel zijn: onverzettelijkheid en doorzettingsvermogen. De steenbazen hebben een uitgesproken eigen mening met betrekking tot zaken en mensen, welke meningen hen niet aangewaaid of opgedrongen zijn, maar die zij door overdenking en ervaring verworven hebben. Oppervlakkigheid is hen vreemd en daarom mag niet worden verwacht, dat zij eigen meningen gemakkelijk zullen prijsgeven. In dit verband valt dikwijls het woord „eigenwijsheid”, omdat sommigen menen, dat het hebben van eigen inzichten als eigenwijsheid in de kwade betekenis moet worden opgevat. De meeste steenbazen zijn in sommige gevallen wel bereid meningen van anderen over te nemen als zij de gelegenheid hebben gehad deze te toetsen aan eigen ervaring en inzicht. Door het dagelijks omgaan met werkers hebben zij dit geleerd en het valt te betwijfelen of een leider die geen eigen mening heeft zich waar dan ook zou kunnen handhaven. Een steenbaas is niet eigenwijs maar heeft zijn eigen wijsheid waarop hij trots is en die het hem mogelijk maakt steenbaas te zijn. Gepaard aan de bovengenoemde eigenschap hebben de meeste bazen een uitgesproken doorzettingsvermogen. Voor moeilijkheden gaan ze niet opzij, ook al worden deze door mensen veroorzaakt. Het zijn echte doorzetters die, als ze eenmaal tot het inzicht zijn gekomen dat een bepaald doel kan worden bereikt, daartoe ook hun uiterste krachten zullen inspanssen. Gehard in de voortdurende strijd tegen weer en ontij weten zij niet gauw van wijken; de wind mag nog zo sterk op de poorten staan en mist of regen mogen nog zo'n ongunstige invloed op de productie hebben, het gestelde aantal stenen wordt gebakken!

De steenbaas neemt initiatieven en heeft een zelfstandigheid, welk men alleen maar kan verwachten van iemand die zich dagelijks geplaatst ziet voor de oplossing van vele problemen. Hierbij gaat hij af op zijn geheugen en maakt

weinig notities. Hij improviseert niet gemakkelijk, maar overweegt vóór hij handelt.

Tenslotte mogen niet ongenoemd blijven de eerlijkheid en de zwijgzaamheid van de steenbazen. Ten aanzien van deze laatste eigenschappen beweren sommigen uit de naaste omgeving wel eens, dat die zwijgzaamheid zo iets heeft van „de stilte vóór de storm” en het is waar, dat de gemiddelde steenbaas bij tijd en wijle de zwijgzaamheid doorbreekt op zulk een manier, dat hij tot op grote afstand duidelijk hoorbaar is! Afgezien van deze ontladingen, welke gewoonlijk de atmosfeer zuiveren, spreekt de steenbaas zo weinig mogelijk; hij behoort tot de stille typen die meer aandacht schenken aan de kwaliteit dan aan de kwantiteit van het gesprokene. Uitdrukkingen als „Je kunt altijd nog bijpraten” of „Wat je gezegd hebt kun je niet meer terugnemen” worden door vele steenbazen gebruikt en in practijk gebracht.

1d. De leerbehoeften.

Bij het onderzoek naar de leerbehoeften van de steenbazen werd ervaren, dat de onderzoeker een goed onderscheid moet maken tussen de leerbehoeften welke door de bazen zelf worden ervaren (subjectieve leerbehoeften) en die welke uit de feitelijke gang van zaken naar voren komen (objectieve leerbehoeften). Op het eerste gezicht is men geneigd bij de programmering uit te gaan van de objectieve leerbehoeften; de moeilijkheid is echter, dat de subjectieve leerbehoeften, welke soms niet identiek zijn aan de objectieve, voor het slagen van een opleiding belangrijk zijn. Bij het opleiden van volwassenen gaat het er immers niet in de eerste plaats om dat de geboden leerstof zinvol is, maar dat de leerlingen deze leerstof voor zichzelf zinvol vinden. Met het brengen van subjectieve leerbehoeften in de opleiding wordt vaak de bereidheid tot leren bevorderd: daarom is er bij de inventarisatie van de leerbehoeften aan dit onderscheid verder geen aandacht geschonken. Bovendien is gebleken, dat het uitermate moeilijk is om in de concrete leerbehoeften een duidelijk en permanent onderscheid te maken tussen subjectief en objectief. Tijdens de opleiding zijn de meningen omtrent de vereiste kennis van de steenbazen sterk gewijzigd; leerbehoeften welke aanvankelijk uitsluitend door de bazen werden gesignaleerd werden bij latere besprekingen door de werkgevers en andere aan bazen leiding gevende functionarissen naar voren gebracht.

De ervaringen, met dit soort onderzoeken opgedaan, leren wel dat de bazen zelf als regel heel goed weten wat zij missen aan kennis en vaardigheden, maar zij zijn veelal minder sterk in het formuleren ervan. Een werkgever, al heeft hij een minder scherp inzicht in de leerbehoeften van zijn bazen, zal als regel zijn opvattingen beter onder woorden kunnen brengen en een beter exposé geven van zijn ervaringen in deze.

Bij de hierna te noemen leerbehoeften zijn derhalve zowel de inzichten van de werkgevers als van de bazen opgenomen. Door vergelijking en bestudering van de aantekeningen zijn hier en daar enige wijzigingen aangebracht; de extreme meningen omtrent de leerbehoeften zijn genegeerd en enkele andere, welke aanvankelijk niet werden vermeld maar bij de interviews duidelijk naar voren kwamen, werden alsnog opgenomen. Tenslotte werd hierbij nog overwogen welke gegevens van het eerder genoemde bazenonderzoek dat vanwege de

Contactgroep Opvoering Productiviteit (zie voetnoot blz. 10) in deze periode werd gehouden, reeds beschikbaar waren.

De gevonden leerbehoeften worden hierna in willekeurige volgorde opgesomd.

Algemene ontwikkeling. Aan de vooropleiding van de steenbazen heeft over het algemeen veel ontbroken. De meeste bazen hebben na het verlaten van de Lagere School geen verdere dagopleiding meer genoten. Hierdoor is een gemis aan algemene ontwikkeling ontstaan, dat zich meer laat voelen naarmate de baksteenindustrie verder ontwikkelt en toeneemt in gecompliceerdheid. Zowel de meeste directeuren alsook de bazen zelf verklaarden dat de steenbaas zijn functie beter zou kunnen vervullen als hij een uitgebreidere vooropleiding had genoten. Ook de samenwerking met superieuren zou hierdoor vergemakkelijkt worden.

De leervakken welke hierbij onder algemene ontwikkeling worden verstaan zijn nederlandsche taal, rekenen, natuur- en scheikunde.

Nederlandsche taal. Het wordt wenselijk geacht, dat de steenbazen duidelijk leesbare rapporten kunnen schrijven betreffende de voorkomende werkzaamheden. Onder duidelijk leesbaar wordt hier verstaan een leesbaar handschrift en een zinsbouw waarbij de bedoeling van de steller voor insiders duidelijk tot uitdrukking komt.

Om verschillende redenen is bij de programmering van de bazenbijeenkomsten met deze behoefte geen rekening gehouden. Bij de programmering van de adspirant-bazen cursus is hieraan wel de nodige aandacht geschonken.

Rekenen. Bij de hedendaagse loon- en tariefberekening worden hogere eisen gesteld aan de rekenkunde van de bazen.

Niet dat deze berekeningen door de meeste bazen zelf moeten worden uitgevoerd (sommige bazen berekenen de lonen geheel zelfstandig) maar zij moeten wel in staat zijn de loonberekening aan de werkers te verklaren en informaties in deze te verschaffen. Het is niet bevorderlijk voor een goede gezagsverhouding als de werkers moeten ervaren, dat de bazen de nodige rekenkundige kennis en vaardigheid missen.

De bazen zouden in staat moeten zijn vermenigvuldigingen en delingen met gewone en tiendelige breuken uit te voeren, en oppervlakten en inhoudten te berekenen. In sommige gevallen werd de wenselijkheid geuit, dat de bazen bovengenoemde rekenkundige bewerkingen vlot met een rekenliniaal zouden kunnen uitvoeren. Aangezien de meningen hieromtrent sterk uiteenliepen is deze materie aan een nader onderzoek onderworpen waaruit is gebleken, dat het wel gemakkelijk zou zijn als de bazen over deze rekenvaardigheid zouden kunnen beschikken, maar dat andere leerbehoeften belangrijker zijn en daarom meer aandacht verdienen.

De experimenten welke bij de opleiding tijdens enkele groepsbijeenkomsten zijn genomen hebben aangetoond, dat het veel tijd zou kosten om de bazen de nodige vaardigheid op rekenkundig gebied te doen verwerven.

Natuur- en scheikunde. Hiermede wordt bedoeld het aanleren van de meest eenvoudige begrippen en grondslagen van natuur- en scheikunde, als theoretische grondslag voor het drogen en stoken. Vele problemen welke hierbij optreden zouden beter opgelost en vele moeilijkheden zouden voorkomen kunnen worden indien de bazen de achtergronden van sommige verschijnselen begrepen.

De ervaringen, welke tijdens de bijeenkomsten met de lessen in bovengenoemd vak werden opgedaan wijzen erop, dat de bazen, die weliswaar een grote belangstelling toonden voor deze materie, al gauw tot het inzicht kwamen dat het voor hen uitermate moeilijk is de nodige kennis in deze te vergaren. Bovendien bleek spoedig, dat het weinig zin heeft op deze problemen dieper in te gaan zonder het peil van de algemene ontwikkeling op te voeren. Niettemin heeft de ervaring aangetoond, dat enig inzicht in natuurkundige problemen nuttig is voor de bazen, al was het alleen maar om te bereiken, dat zij met meer vertrouwen de ideeën en methoden, welke langs theoretische weg worden ontwikkeld, tegemoet treden.

Voorts zullen de bazen door deze elementaire kennis verschijnselen opmerken welke vroeger aan de aandacht ontsnapten. De opmerkzaamheid wordt door deze kennis verscherpt en de bereidheid om adviezen van anderen op te volgen vergroot.

Administratief inzicht. Op dit gebied kan van de meeste bazen niet veel worden verwacht. Weliswaar worden sommigen belast met het berekenen van de lonen maar zowel de wijze waarop deze administratie wordt gevoerd alsook de afkeer waarmee deze taak wordt vervuld tonen duidelijk aan, dat in het algemeen de bazen in deze weinig belangstelling en inzicht bezitten. De taak van de steenbaas en de daardoor ontstane geestelijke instelling leiden ertoe, dat de bazen de sfeer waarin de administratieve taak moet worden verricht niet kunnen verdragen; zij kunnen het meestal niet opbrengen om in een rustige omgeving gegevens te ordenen, te vergelijken en daarbij de nodige aantekeningen te maken. Geestelijk noch lichamenlijk zijn zij ingesteld op „schrijfwerk”. Sommigen menen, dat de afkeer van de meeste bazen voor administratieve activiteiten een gevolg is van de veronderstelling, dat het schrijfwerk overbodig zou zijn; bij het onderzoek en ook tijdens de bijeenkomsten is echter gebleken, dat de meeste bazen wel degelijk het belang van een goede administratie inzien, doch de capaciteiten missen om zelf hiertoe de nodige bijdragen te leveren. Het merkwaardige hierbij is, dat de meeste bazen dit zelf graag erkennen en, in tegenstelling tot andere hiaten in hun vooropleiding, er min of meer prat op gaan dat zij administratief niet sterk zijn.

Bij de programmering is met deze leerbehoefte geen rekening gehouden omdat ook ten aanzien hiervan niet mag worden verwacht, dat met enkele lessen of besprekingen de administratieve prestaties te verbeteren zouden zijn.

Omgang met mensen. Zowel bij het gehouden onderzoek als ook tijdens de bazenbijeenkomsten is er veel te doen geweest over de moeilijkheden welke zich voordoen bij het omgaan met mensen. De besprekingen met de werkgemers waren veelal voor een groot gedeelte hieraan gewijd. Hierbij werd meestal uitgegaan van voorvallen waarbij moeilijkheden waren gerezen met de werkers door het optreden van de bazen. In vele gevallen kreeg men de indruk, dat dit optreden niet bepaald gelukkig was geweest, doch in andere gevallen kon men niet ontkomen aan de gedachte, dat de oorzaak van de strubbelingen elders gezocht zou moeten worden.

Bij de besprekingen met de bazen, welke tijdens het onderzoek werden gehouden, bleek dat er, extreem gesteld, in dit opzicht twee categorieën bazen voorkomen.

Tot de eerste categorie behoorden de bazen die als eerste leerbehoefte de omgang met mensen noemden. Deze bazen gaven er blijk van alle moeilijkheden te willen bestrijden of voorkomen door „goed om te gaan met de werkers”. Zij betrachtten een vriendelijkheid bij de dagelijkse ontmoetingen met de werkers waarmee velen van hen geen raad weten; vooral zij die geruime tijd in de steenindustrie werken zijn een dergelijke geforceerde vriendelijkheid niet gewend en wantrouwen deze houding van de baas. Dat deze bazen als leerbehoeften voornamelijk de „omgang met mensen” signaleerden was kennelijk een gevolg van het feit dat zij, ondanks alles, toch van de werkers veel moeilijkheid ondervinden. In alle eerlijkheid meenden deze bazen, dat dit erop wees, dat zij nog niet ver genoeg gingen in toegeeflijkheid en soepelheid en achtten daarom in dit opzicht een ruimere kennis nodig. Het waren vooral deze bazen, die de omgang met jongere werkers moeilijk vonden, omdat dezen veel strubbelingen veroorzaken door meer nog dan ouderen misbruik te maken van de „slappe houding” van de baas. Hun zelfdiscipline was blijkbaar niet sterk genoeg ontwikkeld om zonder sterke leiding de dagelijkse plichten binnen het raam van de voorschriften te vervullen. Sommige oudere werkers verweten de bazen een al te grote slapheid tegenover de jongeren. In verband hiermede werd door deze bazen als leerbehoefte de omgang juist met jongere werkers genoemd, waarbij dan onder jongeren wordt verstaan de werkers in de leeftijd tot 21 jaar.

Tot de tweede categorie steenbazen, die in dit opzicht kan worden onderscheiden, behoren degenen die een afkeer hadden van het onderwerp „Omgang met mensen”. Zij waren van mening, dat het weinig zin had dit onderwerp tijdens de bazenbijeenkomsten te behandelen en waren kennelijk gekant tegen de z.g. moderne opvattingen omtrent omgang met mensen en waren de mening toegedaan, dat dit alles leidt tot verslapping en ondermijning van het gezag. Deze bazen (dictator-typen) huldigen de stelling, dat met slapheid geen bedrijf kan worden geleid en zij proberen door een strenge en stugge houding de werkers hun wil op te leggen. Als regel zijn dit uitzonderlijk goede en eerlijke mensen, die er van overtuigd zijn, dat hun manier van optreden zowel voor de werkers als voor het bedrijf het beste is. Zij menen het goed met de werkers en geloven daarom vast, dat de verhouding met de werkers van hun kant uitstekend is, maar van de kant van de werkers wel een en ander te wensen overlaat. Deze bazen vonden de „omgang met mensen” een leerbehoefte voor de werkers maar niet voor hen; zij hebben echt het gevoel in dit opzicht alles goed te doen en alle moeilijkheden welke zij met hun mensen ondervinden worden dan ook toegeschreven aan de instelling van de heden-daagse werker. Toch zijn deze bazen ten aanzien van de omgang met mensen zeker niet oppervlakkig ingesteld, zij beheersen zich in heel hun optreden en zullen alles vermijden wat volgens hen niet in het belang van de werkers is. Het tragische is echter, dat dit door de werkers nauwelijks wordt gemerkt en in de meeste gevallen in het geheel niet gewaardeerd. Dit is voor vele van deze bazen een grote teleurstelling en zo komen zij soms tot een zekere ingekeertheid waarbij zij geen aandacht meer hebben voor de reacties van de werkers. Bij het onderzoek klaagden zij dan ook: „Wij bazen kunnen doen wat we willen, het is toch nooit goed”. Hierdoor zijn zij gekomen tot de gewoonte geheel naar eigen inzicht te handelen, zonder overleg te plegen. Het zal zeker

waar zijn, wat zij tijdens het onderzoek herhaaldelijk verzekerden, dat deze zelfbewuste manier van optreden in het verleden de meest efficiënte methode is geweest en ook leidde tot de beste oplossingen („de werkers weten het toch niet, en elk overleg is tijdverlies”), doch het valt te betwijfelen of ook in de toekomst op deze wijze dezelfde resultaten zullen worden bereikt. De ervaringen met dit bazentype opgedaan bevestigen de stelling, dat bij de programmering niet uitsluitend aandacht kan worden geschonken aan de z.g. subjectieve leerbehoeften, maar dat er soms onderwerpen moeten worden opgenomen waarvan het belang door de betrokkenen zelf niet wordt onderkend.

Bij de bestudering van de vraag welke onderwerpen betreffende de omgang met mensen in het programma dienden te worden opgenomen, bleek dat er meerdere mogelijkheden voorhanden waren.

Op de eerste plaats is het wenselijk, dat de bazen de mensen waarmee zij dagelijks omgaan beter leren kennen. Wanneer de bazen een beter inzicht hebben in de intellectuele en karakterologische eigenschappen van hun werkers dan staan hun meer mogelijkheden open voor een beter aangepaste benadering. Vooral bij conflictsituaties zou men dan gemakkelijker komen tot een goede houding en wellicht in staat zijn strubbelingen te voorkomen.

Voorts bleek, dat het optreden tegenover nieuwe werkers bijzondere aandacht zou moeten verdienen. Als regel wordt door de steenbazen weinig werk gemaakt van de introductie; eensdeels weten zij niet goed „hoe zij ermee aan moeten” en andersdeels wordt betwijfeld of al deze „fraaiigheden” wel passen in de sfeer van de steenindustrie. In termen welke door „steenmensen” niet worden misverstaan geven zij te kennen, dat nieuwe werkers geen behoefte hebben aan een bijzondere behandeling bij de aanvang van de werkzaamheden.

Ook het inleren van nieuwelingen bleek een reële leerbehoefte te zijn. Hierbij gaat het er niet in de eerste plaats om de bazen te doen inzien wat en hoe zij moeten instrueren, maar veeleer dát dit moet geschieden. Nieuwe werkers moeten niet zelden hun werkzaamheden leren door andere werkers maar wat na te doen. Er wordt de nieuweling wel medegedeeld wat hij moet doen, maar niet hoe hij het moet doen. Deze nalatigheid t.a.v. de instructieve taak is begrijpelijk maar niet bevredigend. Vroeger waren de meeste nieuwe arbeiders elders op een steenfabriek werkzaam geweest zodat er maar weinig te instrueren viel; tegenwoordig echter moeten meermalen werkers worden aangetrokken, die niet bekend zijn met de steenproductie.

Het valt de meeste bazen veelal niet op, dat zij in deze tekort schieten omdat de nieuweling eenvoudige werkjes worden opgedragen welke zonder instructie van de baas met wat aanwijzingen en hulp van de ploeggenoten snel beheerst worden.

Vooraf bij een sterker doorgevoerde mechanisatie is dit niet meer verantwoord en zullen de nieuwe werkers wel degelijk geïnstrueerd moeten worden, reden waarom dit onderwerp in de programma's werd opgenomen.

Eigen taak. De meeste steenfabrieken werden vroeger geleid door één baas; deze was verantwoordelijk voor de gehele bedrijfsvoering inclusief administratie, verkoop enz. Deze bazen waren, zoals reeds werd opgemerkt, letterlijk heer

en meester op de fabriek. Ten aanzien van verantwoordelijkheidsverdeling en taakafbakening bestonden er in die tijd geen problemen. Tegenwoordig is dit anders, want enerzijds zijn aan de bazen meerdere taken ontnomen (b.v. verkoop en administratie) en anderzijds zijn er in een groot aantal steenfabrieken meerdere bazen aangesteld. Hierdoor ontstaat in deze fabrieken, evenals in andere bedrijven, de noodzaak van een goede taakafbakening; vooral nu er de laatste tijd steeds meer specialisten in de steenindustrie worden aangehouden, wordt het nodig nadrukkelijk vast te stellen wie voor wat verantwoordelijk is. De ervaringen opgedaan bij het vooronderzoek wijzen erop, dat de taakafbakening een leerbehoefte moet worden genoemd; bij de opstelling van het programma is hiermee dan ook degelijk rekening gehouden.

De beloning van de werkers. In de tijd, dat het onderzoek werd gehouden waren op vele bedrijven de z.g. gemeten tarieven ingevoerd of men was bezig dit te doen. In andere bedrijven was men hieraan nog niet toe, doch zowel de werkers als de bazen toonden opvallend veel belangstelling voor deze materie. Tijdens het onderzoek was het moeilijk om vast te stellen waarop de belangstelling van de bazen in het kader van de tarifiëring nu precies was gericht. Soms werd sterk de indruk gewekt, dat de meeste bazen een afkeer hadden van alles wat met tarieven in verband staat. Enkele daarentegen toonden wel belangstelling voor de tariefsystemen maar hadden toch alle mogelijke kritiek op de vastgestelde arbeidsenheden. Bijna overal werd waargenomen, dat de bazen zich distantiëerden van de moeilijkheden welke in verband met de tariefbeloning voorkwamen.

Van de kant van de werkgevers werd in dit verband gesteld, dat de moeilijkheden bij de doorvoering van gemeten tarieven mede een gevolg waren van de houding der bazen. Volgens deze opvatting zouden de bazen moeilijkheden ondervinden bij de bepaling en becijfering van de arbeidswaarden in verband met de beloning van de werkers. Deze moeilijkheden zouden een gevolg zijn van de gebrekkige vooropleiding van de bazen.

Wat ook de diepere gronden mogen zijn van de moeilijkheden rond de invoering van gemeten tarieven, zeker is, dat de bazen unaniem van mening waren, dat er bij de programmering aan dit onderwerp grote aandacht diende te worden geschonken. De meeste bazen brachten daarbij tot uitdrukking, dat zij onvoldoende gelegenheid hadden gekregen om zich met deze materie vertrouwd te maken. Na een uitvoeriger studie betreffende de taak en bevoegdheden van de steenbazen aangaande de beloning bleek inderdaad, dat een behandeling van de tariefbeloning als leerbehoefte diende te worden opgenomen. De bazen worden dagelijks met de z.g. gemeten tarieven geconfronteerd en moeten in deze derhalve goed geïnformeerd zijn. Om de bazen een ruimer inzicht te geven in de tot standkoming van tarieven dienden tevens als leerbehoeften te worden opgenomen het analyseren van werkzaamheden, het tijdmeten, het tempobepalen en het berekenen van normaaltijden.*

* Deze materie is uitvoeriger omschreven in een uitgave van het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie, getiteld „Arbeidstechniek in de baksteenindustrie”.

Methode-verbeteringen. Het verbeteren van de werkmethoden is als leer-behoefte gesignaleerd, doordat de bazen zelf hiervoor weinig belangstelling toonden. Naarmate de bazen meer de overtuiging waren toegedaan, dat methodeverbetering in de steenindustrie niet mogelijk is, werd de noodzaak duidelijker aan dit punt tijdens de bijeenkomsten aandacht te besteden. Bazen van steenfabrieken, en ook van andere bedrijven, zijn als regel niet erg gesteld op veranderingen; onder het motto „Elke verandering is geen verbetering” weren sommige bazen alle veranderingen zoveel mogelijk uit hun omgeving. Deze aversie wordt nog versterkt door de slechte ervaringen welke met vernieuwingen in de bedrijfsvoering werden opgedaan. De mechanisatie b.v. neemt wel toe, en de meeste bazen zien hiervan ook heel goed de voordelen, maar de moeilijkheden welke in dit opzicht nog worden ondervonden met het mengen, het drogen en het stoken zijn nog zo groot, dat vele bazen (en ook andere leidinggevende functionarissen) met de grootste reserve de vernieuwingen tegemoet treden. Daar komt nog bij, dat sommige vernieuwingen worden gelanceerd vanuit een hoek die de meeste bazen bepaald wantrouwen, n.l. door theoretici. De oorzaak hiervan is zeker niet alleen maar een afkeer van alles wat nieuw is, maar veel meer een zekere voorzichtigheid; zolang zij zelf geen gelegenheid hebben gehad om na te gaan of de nieuwe methoden beter zijn, kunnen zij er maar moeilijk in geloven. Opgedrongen veranderingen worden dan ook zelden een succes; de steenbaas, die er niet in gelooft, spant zich niet in om te bereiken wat mogelijk is. Dikwijls heeft een steenbaas (en in dit opzicht lijkt hij veel op collega's uit andere bedrijfstakken) heimelijk plezier wanneer weer een nieuwigheid mislukt. Met zo iets als „heb ik het niet gezegd” wordt in allerijl weer op de oude werkwijze teruggeschakeld. Soms worden enkele materiële resten van de mislukte vernieuwing nog jaren op een spectaculaire wijze bewaard als afschrikwekkend voorbeeld voor hen die nieuwigheden in de steenindustrie willen invoeren.

Merkwaardig genoeg zijn bij het onderzoek, en later bij de bazenbijeenkomsten in nog sterkere mate, ervaringen opgedaan welke de overtuiging wettigen, dat vele bazen wel enthousiast kunnen zijn voor bepaalde vernieuwingen. Men kan in sommige steenfabrieken opvallende werkmethoden aantreffen welke in geen andere fabriek voorkomen. De bazen die deze veranderingen zelf ontwikkelden of er vanaf het begin bij betrokken waren, zijn gewoonlijk zeer trots op deze ontwikkeling. Hun vaak zeer conservatieve houding laten zij dan varen en met dezelfde heftigheid waarmee andere bazen vele nieuwigheden in de steenindustrie weren, bepleiten zij de voordelen van de onderhavige vernieuwingen.

Bovenstaande bevindingen hebben ertoe bijgedragen, dat aan de mogelijkheid tot methodeverbetering bij de programmering van de bazenbijeenkomsten aandacht wordt geschonken, waarbij het accent dient te liggen op de instelling van de bazen ten opzichte van vernieuwingen. Het gaat er immers niet om de bazen een of ander systeem te leren volgens hetwelk verbeteringen kunnen worden ontwikkeld, maar om hen te brengen tot het inzicht, dat vernieuwingen in de huidige omstandigheden noodzakelijk zijn.

De controlerende taak van de bazen. Zowel in de steenindustrie als in andere bedrijfstakken moeten de bazen (en ook het hoger leidinggevend kader) zeer

veel aandacht besteden aan de contrôle. De meeste werkers zijn reeds lang in de steenindustrie werkzaam en zijn volledig vertrouwd met de werkzaamheden welke zij dagelijks uitvoeren. Door de grote gelijkvormigheid van de meeste taken is het voor de grote meerderheid van de echte steenfabrieksarbeiders zelfs goed mogelijk meerdere taken te beheersen. Uitvoerige aanwijzingen of instructies zijn daarom voor de geroutineerde werkers niet nodig. De steenbazen houden hiermee voldoende rekening en richten hun activiteiten dan ook voornamelijk op de controlerende taak. De meeste steenbazen besteden hieraan 70—80 % van hun werktijd; zij hebben in hun optreden iets gekregen van een opzichter, die met spiedend oog werkers, machines, grondstoffen, gebouwen enz. gadeslaat.

Merkwaardig genoeg bepaalt de contrôle van de steenbazen zich tot een overwegend visuele activiteit, ondanks het feit, dat bij het keuren van de stenen de auditieve capaciteiten een belangrijke rol spelen. Bij al het „klinken” van de stenen „ziet” de baas zijn product en kan meestal op grote afstand soort en kwaliteit onderscheiden.

Het is in dit verband wel aardig om op te merken, dat steenbazen de deskundigheid van menige „klant” (architect, aannemer, opzichter, uitvoerder) taxeren naar de wijze waarop hij de stenen keurt.

De steenbazen keuren en controleren dus voornamelijk door middel van visuele waarnemingen, dit in tegenstelling tot leidinggevende functionarissen in andere industrieën, die het vooral van luisteren moeten hebben (in machinefabrieken b.v. is meer te horen dan te zien). Ook in dit opzicht zal de steenbaas zich moeten omschakelen; naarmate meer machines hun intrede doen zal de baas zijn dagelijkse contrôle meer daarop moeten richten en wellicht andere contrôle-middelen moeten hanteren.

Overigens is gebleken, dat de meeste steenbazen hun omvangrijke controlerende taak naar eigen inzicht uitoefenen; enige voorlichting of studie in dit opzicht hebben de meesten niet gehad. Wel ervaren zij dikwijls, dat een niet efficiënte contrôle het bedrijf duur kan komen te staan en hen persoonlijk veel ongenoegen kan bezorgen. Vrijwel allen waren het er dan ook over eens, dat de controlerende taak zeker in het programma van de bijeenkomsten opgenomen diende te worden, vooral ook omdat door de wijze van contrôle de interne verhoudingen sterk worden bepaald. Bij een onjuiste taakopvatting in deze zal de baas moeilijkheden ondervinden met de werkers of met de werkgever en niet zelden met beide.

Een te hoge frequentie van contrôlehandelingen suggereert vaak wantrouwen ten opzichte van de werkers, terwijl bij te geringe contrôle er veel fouten zullen doorglijpen, wat o.a. de verkoopbaarheid van de producten nadelig beïnvloedt. Bij de bazenbijeenkomsten is dan ook aan de orde gesteld: contrôletechniek, gesystematiseerde contrôle en het effect van de contrôle op de interne verhoudingen.

De organisatorische taak. Naast de contrôle heeft de steenbaas een min of meer uitvoerige organisatorische taak; hij organiseert dagelijks, al is men geneigd deze taak te overschatten.

Onder de organiserende taak moet worden verstaan de werkvoorbereiding (werk- en personeelsplanning, materiaalvoorziening), werkverdeling (de juiste

man op de juiste plaats), routing en indeling van het werktêrrein. Het vele transport van grondstoffen, halfproducten (gevormde en gedroogde stenen) en gereede producten stelt dagelijks de nodige eisen aan het organisatorisch inzicht van de bazen. Ook de merkwaardige wijze van opslag van de afgewerkte producten geeft de steenbaas iedere dag zijn zorgen. In tijden van hoogconjunctuur, wanneer de afname van producten zodanig is, dat weinig voorraden op de „tasvelden” zijn opgeslagen, liggen de problemen heel anders dan in de tijd, dat de productiecapaciteit groter is dan de afname. Hierbij komen nog de seizoensinvloeden, vooral voor de bedrijven welke in de wintermaanden het „aanmaken” van stenen moeten stopzetten. Zoals bij het onderzoek bleek zouden de steenbazen meesters zijn in het improviseren en weinig aandacht schenken aan het „voordenken”. Deze opvatting (in vele gevallen een misvatting) is een gevolg van het feit, dat de steenbaas weinig zichtbaar maakt van de plannen die hij vooraf ontwikkelt; hij noteert hierbij zeer zelden en doet alles op het geheugen. Uitvoerige werkplannen (begin en einde van de „campagne”) worden tijdig en langdurig voorgedacht en overeenkomstig dit „geheugenplan” minutieus uitgevoerd.

Dat de gemiddelde steenbaas geen meester is in het improviseren blijkt vaak pijnlijk duidelijk wanneer bepaalde werkomstandigheden plotseling veranderen en de werkzaamheden op korte termijn daaraan moeten worden aangepast. In dergelijke situaties kunnen of durven de meeste steenbazen niet gemakkelijk beslissingen te nemen; zij zijn te voorzichtig en hebben een te groot verantwoordelijkheidsgevoel om zonder uitvoerige „voorstudie” regelingen te durven treffen.

Het is daarom onjuist te menen, dat de bazen belangstelling voor werkvoorbereiding moet worden bijgebracht, maar het is wel juist dat zij gelegenheid moeten krijgen hierbij andere methoden te volgen. Dit geldt evenzeer voor de overige organisatorische activiteiten van de steenbazen. Zij zijn geneigd alles te doen zoals zij dat gewend zijn en komen niet gemakkelijk tot nieuwe methoden en systemen.

Overigens zijn insiders het erover eens, dat ingewikkelde organisatie-systemen in de steenindustrie zonder meer niet bruikbaar zijn en dat een al te theoretische benadering van de problemen moet worden vermeden. De bedrijfsvoering leent zich hiervoor minder en de steenbazen zijn er nog lang niet aan toe. Bovendien moet ervoor worden gewaakt, dat in de steenindustrie niet dezelfde fouten worden gemaakt als in andere bedrijfstakken door het klakkeloos overnemen van organisatorische hulpmiddelen. De steenindustrie stelt op dit terrein zijn eigen eisen welke niet ongestraft kunnen worden genegeerd. Alleen goed aangepaste middelen zullen de bedrijfsvoering en de productiviteit ten goede komen.

De meeste steenbazen zijn echter nog niet tot de overtuiging gekomen dat de inzichten welke op organisatorisch gebied tot ontwikkeling kwamen ook voor de steenindustrie dienstbaar gemaakt zouden kunnen worden. Zij zijn geneigd alles wat in dit opzicht voor de uitvoering van hun taak onder de aandacht wordt gebracht waardeloos te verklaren. Meestal is hun reactie: „Het is wel interessant, maar voor „mijn” bedrijf niet toe te passen”.

Evenals is gesteld bij enkele vorige leerbehoeften is het niet op de eerste plaats belangrijk, dat de bazen hieromtrent uitvoerige kennis wordt bijgebracht en

systemen en methoden worden aangeleerd, doch dat zij leren inzien, dat de steenindustrie in organisatorisch opzicht niet mag achterblijven en de bereidheid zal moeten kunnen opbrengen om aan zijn aard aangepaste vernieuwingen te ontwikkelen. Bij de programmering van de bazenbijeenvolgen is deze leerbehoefte dan ook in bovengeschetste zin ingelast.

De zorg voor de mensen en het uiterlijk van het bedrijf. De steenindustrie is ontstaan en tot ontwikkeling gekomen in lang vervlogen tijden toen er andere normen werden gehanteerd met betrekking tot orde, netheid, veiligheid enz. Het is moeilijk om concreet aan te geven in welk opzicht en in welke mate de opvattingen zijn veranderd, doch het is niet moeilijk waar te nemen, dat in de meeste steenfabrieken ten aanzien van de hierbedoelde aspecten verouderde opvattingen bestaan. Bij het onderzoek bleek herhaaldelijk, dat de voornaamste oorzaak van de achterstand in deze niet op de eerste plaats gezocht moet worden in een zekere verouderde instelling van het leidinggevend kader. In vele fabrieken kan men resten vinden van goedbedoelde maatregelen ter bevordering van de orde, de netheid en zeker ook van de veiligheid en hygiëne; deze echter zijn niet door de werkers begrepen en op de juiste wijze toegepast. De meeste werkers en ook sommige bazen stellen in dit opzicht weinig eisen en zijn zodanig ingesteld op de productie (veel en goed stenen maken) dat alles wat niet rechtstreeks hiertoe leidt overbodig wordt geacht. Veiligheidsmiddelen worden niet zelden ervaren als lastige dingen die een vlotte werkwijze in de weg staan en wat te denken van schaflokken welke prachtig zijn ingericht, maar niet door de werkers worden gebruikt? De vorderingen op dit gebied worden niet beperkt door de beschikbare middelen maar voornamelijk door de geringe bereidheid van de werkers hieraan mede te werken. In de meeste gevallen wordt de behoefte aan een ordelijke omgeving niet gevoeld, men vindt het plezieriger hulpmiddelen en alle mogelijke andere voorwerpen in de naaste omgeving te laten, zodat er elk ogenblik over kan worden beschikt.

In het ene bedrijf meer dan in het andere zijn soms hele ruimten als verzamelplaatsen ingericht voor gebruikte hulpmiddelen, welke uit gemakzucht of overdreven zuinigheid daar zijn opgeslagen. Zoals het gewoonlijk is met deze zaken merken de betrokken werkers en bazen de hier bedoelde wanorde niet eens meer op; men is eraan gewend en meent dat het niet anders kan.

De leerbehoefte met betrekking tot de zorg voor de mensen en het uiterlijk van het bedrijf vindt dan ook zijn voornaamste oorzaak in het tekort aan inzicht betreffende de belangrijkheid van deze zaken voor het bedrijf en de mogelijkheden waarover de meeste bedrijven zouden kunnen beschikken. Zodra de bazen inzien, dat met de verbetering van orde, netheid, veiligheid enz. een bedrijfsbelang is gemoeid, dan mag worden verwacht, dat op korte termijn in deze veel ten goede zal veranderen. Ook mogen verbeteringen worden verwacht als een zekere „blindheid” op dit gebied zou kunnen worden weggenomen.

Wat in de verschillende bedrijven zou moeten worden veranderd en de wijze waarop, zijn zaken die in elk bedrijf afzonderlijk moeten worden opgelost. Algemene regels zijn hiervoor nauwelijks te geven omdat de maatregelen welke in dit verband worden genomen, aangepast moeten zijn aan de eigen werkers en de aard van het bedrijf.

Deze aangelegenheid zal geleidelijk zijn beslag moeten krijgen, zodat eerst op de duur spectaculaire resultaten zullen worden bereikt. Het moet worden gezien als een vormingsproces, dat bij de bazen moet beginnen en door de bazen op de werkers moet worden overgedragen.

Deze leerbehoefte dient derhalve zodanig in het programma te worden opgenomen, dat de bazen daardoor niet alleen leren zien hoe het moet en kan in de steenindustrie, maar bovendien een inzicht krijgen in de wijze waarop zij het de werkers kunnen leren aan deze materie aandacht te schenken.

Technische bekwaamheden. Bij het onderzoek naar de leerbehoeften met betrekking tot de technische bekwaamheden kwam men telkens tot de vraagstelling: „Moet een baas de werkzaamheden welke onder zijn leiding worden uitgevoerd zelf kennen en kunnen?”.

Proefondervindelijk is zowel in de steenindustrie als in andere bedrijfstakken bewezen, dat degene die „technisch volleerd” is niet altijd een goed leider zal zijn. In menig bedrijf heeft men door het promoveren van een van de beste werkers tot baas een uitstekend werker verloren en een slechte baas gewonnen. Door deze voor alle partijen droeve ervaringen (werkgever, werkers en betrokkenen) komt men er toe te veronderstellen, dat degene die tot een leidinggevende functie geroepen wordt, voornamelijk leiderscapaciteiten moet bezitten en dat de technische bekwaamheden minder belangrijk zijn. Bij nader inzien is echter gebleken, dat ook vele mislukkingen zijn voorgekomen met personen, die meenden een goed leider te kunnen zijn zonder de steenproductie voldoende te beheersen. Een steenbaas, die in het bijzijn van de werkers geen verantwoorde mening blijkt te hebben, ondeskudige, foutieve opdrachten geeft of verkeerde normen aanlegt bij de beoordeling van de verschillende werkzaamheden, verspeelt zijn prestige grondig. De werkers zullen niet nalaten op alle mogelijke manieren te bewijzen, dat een zodanig ondeskundige hun leider niet kan zijn. Zij zullen door een soort misplaatst eergevoel er niet voor terugschrikken de meest onbegrijpelijke fouten te maken. Werkers in een steenfabriek willen niet geleid worden door personen, die er blijk van geven hun werkzaamheden niet te kennen, omdat zij vrezen, dat dit zal leiden tot onderwaardering van hun prestaties, zodat het onmogelijk is een ondeskundige baas te handhaven.

In verband met een en ander wordt algemeen aanvaard, dat de technische bekwaamheid een der voorwaarden is waaraan een baas moet voldoen; het is niet de enige voorwaarde maar wel een onmisbare, zonder welke iedere baas in de steenindustrie gedoemd is te mislukken.

Bij bestudering van de vraag wat in dit verband onder „technische bekwaamheid” moet worden verstaan, moest een keuze worden gemaakt uit een ruime scala van technische richtingen. Extreem gesteld zou de steenbaas een veelzijdig technicus moeten zijn, die zowel op werktuigkundig als op electrotechnisch gebied tot aan een H.T.S.-niveau zou moeten reiken. Bovendien zou hij een chemicus moeten zijn, die natuurkundig en scheikundig goed was onderlegd.

Al is het onmogelijk, dat een mens aan al deze eisen zou kunnen voldoen, toch geeft deze opsomming een overzicht van de problematiek, welke de steenbaas bij de uitoefening van zijn functie ontmoet. Bij de vele machines welke

in de meeste moderne industrieën worden gebruikt, wordt er van de bazen gevraagd, dat zij deze deskundig zullen kunnen bedienen en onderhouden; zij zullen zoveel machinegevoel moeten hebben, dat overbelasting en schadelijke atmosfeer (b.v. stof) worden vermeden. Zonder dat concreet kan worden aangegeven wat een steenbaas in dit opzicht moet weten en kunnen, is het toch wel duidelijk, dat een zekere machinekennis onmisbaar is.* Ook enige bouwkundige kennis zal nodig zijn. De steenbazen zullen niet alleen zinvoller werken wanneer zij de functie van de baksteen in de huidige bouwtechniek kennen, maar bovendien zullen zij hierdoor architecten, aannemers en andere kopers met meer deskundigheid te woord kunnen staan.

Daar komt nog bij, dat de steenbazen soms leiding moeten geven aan bouwkundige werkzaamheden; reparaties aan de ovens komen niet zelden voor en zelfs uitbreidingen aan gebouwen worden wel in eigen beheer uitgevoerd. Het mag dan in het algemeen ongewenst zijn de steenbaas met dergelijke werken te belasten, een feit is, dat dit nog vrij dikwijls gebeurt. In bedrijven waar uitvoeriger bouwkundige werkzaamheden door specialisten worden uitgevoerd, zal de steenbaas toch zoveel kennis van zaken moeten hebben, dat hij de consequenties hiervan voor de steenproductie kan overzien.

Algemeen werd aangenomen, dat de steenbazen tenminste de technische uitdrukkingmogelijkheden (b.v. technische termen) moeten beheersen en in staat moeten zijn om eenvoudige tekeningen te kunnen lezen. Bij de programmering is hiermede rekening gehouden. Voorts werd gemeend, dat enige lessen in bouwkundige constructies (hout-, steen- en staalconstructies) hier op hun plaats zijn. In verband met de eerder genoemde beperking van deze leerbehoeften dient de leerstof met veel zorg gekozen te worden en nadrukkelijk gericht te worden op de bovenomschreven technische wenselijkheden. Het heeft b.v. geen zin de bazen een dieper inzicht te geven in de leer van de houtverbindingen, maar het is zinvol het inzicht betreffende het krachtenverloop bij eenvoudige constructies (hout, steen en staal) te verdiepen. De ervaring leert, dat het constructief gevoel van de meeste bazen in de praktijk dermate goed is ontwikkeld, dat een meer theoretische benadering zeer nuttig en effectvol is.

Ten aanzien van de electrotechnische kennis waarover de steenbazen zouden moeten beschikken, werd zeer verschillend geoordeeld. Sommigen meenden, dat door verdieping van de kennis in deze de gevarenkans voor storingen en ongelukken zou afnemen, anderen daarentegen stelden, dat ondanks de weinige kennis die in dit opzicht kon worden bijgebracht de neiging om zelf storingen op te heffen zou worden bevorderd; de steenbazen zouden er gemakkelijk toe komen hierbij de grenzen van eigen beperktheid te overschrijden en daardoor de gevarenkans vergroten. In verband met deze overwegingen en de beperkte mogelijkheden, is deze leerbehoefte niet in de programma's opgenomen.

Met betrekking tot de eerdergenoemde inzichten in natuur- en scheikunde kwam men tot het inzicht, dat deze leerbehoefte bij de programmering niet zou mogen worden genegeerd. De moeilijkheden welke zich dagelijks voordoen bij de productie hebben veelal een natuur- en/of scheikundige achtergrond.

* De hier bedoelde kennis wordt uitvoerig omschreven in de uitgave „Onderhoud in de baksteenindustrie” van het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie.

Indien het mogelijk zou zijn de steenbazen in dit opzicht breder te oriënteren dan zouden niet alleen productiemoeilijkheden kunnen worden voorkomen maar ook de samenwerking van de bazen met specialisten worden vergemakkelijkt. Door de groeiende wetenschappelijke fundering van de baksteenproductie en de toepassing van nieuwe grondstoffen en methoden (b.v. kunstmatig drogen) wordt steeds meer de medewerking van specialisten ingeroepen. De bereidheid van deze laatsten tot samenwerking met de steenbazen zal zeker worden bevorderd als de bazen in staat zijn de „taal” van de specialisten te verstaan. Bovendien werd tijdens de onderzoeksperiode geconstateerd, dat sommige steenbazen persoonlijk veel belangstelling toonden voor deze materie. Gezien de bovengenoemde ervaringen t.a.v. de natuur- en scheikundige achtergronden van het productieproces, werden deze leerbehoeften in het programma opgenomen.

Het droog- en stookproces. Reeds bij het onderzoek bleken zowel de werkgevers als de bazen van mening te zijn, dat een leider in een steenfabriek nooit teveel kan weten over het drogen en stoken; sommigen gingen zelfs zo ver, dat zij bij de programmering hierop het hoofddaccent zouden willen leggen. Zelfs de meest doorgefounerde practici wilden hierover graag meer weten, waarbij zij als hun mening gaven, dat wat er over dit punt ook zou worden verkondigd, het voor hen altijd waardevol zou zijn. Deze houding is merkwaardig omdat dit ten aanzien van de andere leerbehoeften zeker niet zo werd gesteld. De oorzaak van deze opvallende instelling is vermoedelijk gelegen in de innerlijke overtuiging van de bazen, dat zij op dit gebied „hun weetje weten”. Deze veronderstelling werd nog versterkt tijdens de bijeenkomsten die aan dit onderwerp waren gewijd; de deelnemers volgden weliswaar zeer aandachtig de uiteenzettingen over het droog- en stookproces, maar vrijwel allen waren er tuk op ervaringen te lanceren welke in strijd leken met het door de docent gestelde. Zij ondergingen deze uiteenzettingen niet als leerlingen maar als deskundigen die bereid waren naar de inzichten van een specialist te luisteren. (Zoals reeds eerder werd opgemerkt betekent dit voor steenbazen al een hele overwinning).

Soms scheen het, dat de meeste steenbazen niet kwamen om te leren, maar om eigen kennis te demonstreren. Als de bazen niet af en toe op wetenschappelijke gronden zou zijn aangetoond, dat hun opvattingen t.a.v. bepaalde onderwerpen onjuist of onvolledig waren, dan zouden deze bijeenkomsten zijn ontaard in felle debatten over eigen meningen en ervaringen.

Door de grote deskundigheid waarmee de verhandelingen over de problemen van het droog- en stookproces, de warmtebalans, de eigenschappen van brandstoffen, het luchttransport e.d. werden gegeven, werd de bovengenoemde instelling van de bazen geleidelijk anders en de meesten kwamen tot het inzicht, dat er ook op dit gebied voor een steenbaas werkelijk nog veel te leren valt. De grote ambitie en interesse voor alles wat met de steenproductie te maken heeft veroorzaakte deze betrekkelijk snelle verandering van instelling bij de bazen, die tenslotte vrijwel allen een grote bereidheid toonden tot het in zich opnemen van de geboden leerstof. Merkwaardig hierbij was ook de grote belangstelling voor nieuwigheden, zoals de tunneldrogerij en -oven; in tegen-

stelling tot een min of meer afwijzende houding tegenover vernieuwingen op ander gebied, bleken de bazen van deze meer te willen weten. Dit is te meer opmerkelijk omdat bij doorvoering van deze nieuwe productiemethoden de steenindustrie een grote gedaanteverandering zou ondergaan, welke voor de meeste steenbazen bepaald onplezierige gevolgen zou hebben.

Samenvattend mag worden gesteld, dat het nuttig is gebleken enkele bijeenkomsten aan deze materie te wijden, doch tevens, dat een verdere theoretische behandeling weinig zin zou hebben gehad, waarvan de meeste bazen achteraf ook wel overtuigd waren.

2. De onderzoek-methode.

Bij het ontwikkelen van de te volgen onderzoeksmethodiek werd overwogen, dat de meeste leiders in de steenindustrie geen belangstelling zouden opbrengen voor deze materie, als zij niet tijdig hieromtrent werden geïnformeerd en het gehele onderzoek niet op de juiste wijze zou worden geïntroduceerd.

Bovendien wilde men een zo goed mogelijk inzicht hebben in de leerbehoeften, verdeeld over de verschillende bedrijfstypen; een zorgvuldige keuze van de bedrijven welke bij het onderzoek zouden worden betrokken, werd daarom noodzakelijk geacht.

Tenslotte werd aandacht geschonken aan de vraag of een schriftelijk dan wel een z.g. persoonlijk onderzoek gewenst zou zijn. Hierbij werd in ogeschouwen genomen, dat er reeds eerder, onder auspiciën van de Contactgroep Opvoering Productiviteit (C.O.P.), een schriftelijk onderzoek werd ingesteld, waarvan de resultaten in boekvorm gepubliceerd werden. („Feiten over bazen”). Bovendien werd het wenselijk geacht, dat degene die later belast zou worden met de uitvoering van de opleidingsplannen gelegenheid zou krijgen om in een persoonlijk onderhoud zich te oriënteren, indrukken en gegevens te verzamelen welke door een schriftelijke enquête moeilijk te verkrijgen zijn. Men was er zich van bewust, dat op deze wijze geen wetenschappelijk verantwoord onderzoek mogelijk zou zijn, maar dat niettemin de resultaten voldoende zekerheid zouden bieden voor het ontwikkelen van een verantwoorde opleidingsmethodiek en programma.

2a. De introductie.

Door de Commissie Bl werd het onderzoek naar de leerbehoeften bij de betrokken bedrijven geïntroduceerd. De meeste werkgevers waren reeds tevoren op de hoogte met de voorgenomen activiteiten van deze Commissie, zodat de nodige belangstelling gemakkelijk kon worden gewekt. Hierbij werden de bedrijven geïnformeerd omtrent het doel van dit onderzoek en de methode welke zou worden gevolgd. De werkgevers kregen hierdoor de gelegenheid zich een denkbeeld te vormen van de tijd en moeite welke door hen hieraan besteed zou moeten worden. Bovendien werd op deze wijze voorkomen, dat de werkgevers het geheel als een theoretische opzet zouden beschouwen en werd de ambitie tot medewerking bevorderd. Het is waarschijnlijk door deze methode van introductie, dat bij het onderzoek de grootst mogelijke medewerking werd ondervonden.

2b. De keuze van de bedrijven.

Bij de keuze van de bedrijven werd rekening gehouden met de ervaringen welke bij het bovengenoemd schriftelijk onderzoek waren opgedaan. Men had daarbij niet alleen enig inzicht gekregen in de bereidheid tot medewerking, maar ook in de wijze waarop men vragen kan interpreteren.

Vervolgens werd bij het kiezen van de bedrijven rekening gehouden met:

1. *de geografische spreiding*. De steenfabrieken zijn over meerdere delen van ons land verspreid, hetgeen het bestaan van opvallende streekeigen gewoonten en gebruiken met zich brengt. Bovendien wilde men de indruk voorkomen, dat de opleiding teveel op de problemen en behoeften van een bepaalde streek zou zijn georiënteerd.

2. *de bedrijfs grootte*. Er zijn in de steenindustrie vrij grote verschillen in bedrijfsomvang waar te nemen; de taak van de bazen wordt voor een niet onbelangrijk deel hierdoor bepaald. Zoveel mogelijk in dezelfde verhouding als waarin de verschillende bedrijfstypen in de Nederlandse baksteenindustrie voorkomen werden grote, middelgrote en kleine bedrijven gekozen. Deze verhouding leidde ertoe, dat de meeste van de bezochte bedrijven behoorden tot de middelgrote klasse.

3. *de productiemethode*. De productiemethoden welke in de baksteenindustrie worden toegepast zijn veelvuldiger dan men zou vermoeden. Vooreerst is er het verschil tussen de productie van straat- en die van metselstenen en daarnaast kunnen verschillende methoden van bereiding worden onderscheiden: de strengpers, de vormbakpers en de z.g. handvormmethode. Ook het bakproces kent meerder mogelijkheden waar men onderscheidt de vlam-, de ring-, de zig-zag-, de periodieke- en de tunneloven, en tenslotte kent men de verschillen in de toepassingen van het droogproces, hetgeen namelijk op een natuurlijke en een kunstmatige manier kan plaats vinden. Ondanks deze grote verscheidenheid was het toch mogelijk aan alle voorkomende mogelijkheden van productie de nodige aandacht te schenken, vooral ook omdat niet alle productievariaties een even grote invloed hebben op de taak en de leerbehoeften van de steenbazen.

2c. Het persoonlijk gesprek.

Als regel werd begonnen met het interviewen van de directie, waarbij uiteraard de moeilijkheden welke door het hoger kader werden onderzonden sterker op de voorgrond traden. In vrijwel alle gevallen bleek, dat slechts een enkele vraag van de opleidingsdeskundige voldoende was om het gesprek op gang te brengen en dat de directies de belangrijkste desiderata spontaan naar voren brachten. Aangenomen mag worden, dat bij dit soort onderzoekingen meer waarde mag worden gehecht aan meningen en inzichten die insiders spontaan vertellen dan aan antwoorden die worden gegeven op vooraf gestelde vragenreeksen. Bovendien bleek, dat de meeste directieleden ongevraagd mededeelden op welke gronden hun meningen en inzichten waren gebaseerd. Als uitgangspunt voor deze beweringen en opvattingen werden meestal voorvallen en ervaringen uit het naaste verleden genomen. Ondanks het eerlijk streven van de werkgevers naar een zekere objectiviteit bleek een geringe mate van subjectiviteit toch onvermijdelijk.

Zeker is, dat de leerbehoefstencala in bepaalde opzichten anders zou zijn uitgevallen wanneer deze uitsluitend op mededelingen van de directies zou zijn samengesteld. Dit werd trouwens bij herhaling gesteld door de meeste directieleden zelf, die er daarom prijs op stelden, dat ook de bazen bij het interview zouden worden betrokken. Vele werkgevers bleken zich bewust te zijn van de moeilijkheden de eigenlijke grondslagen te achterhalen van de problemen die hun bazen dagelijks ondervinden. De meeste directieleden voelden zich niet bevredigd door het geven van enkele gemeenplaatsen zoals: De bazen hebben te weinig vooropleiding — de bazen identificeren zich nog teveel met de arbeiders — de bazen zijn te zelfverzekerd (te eigenwijs) om zich aan de veranderende omstandigheden te kunnen aanpassen. In het algemeen kan zeker worden gesteld dat bij de werkgevers het streven naar objectiviteit t.a.v. het „bazenprobleem” groter is dan bij de bazen zelf. De bereidheid om zich met betrekking tot deze problemen te verdiepen in de opvattingen van anderen, is ook in latere stadia bij de werkgevers groter gebleken dan in het algemeen werd aangenomen.

Na deze interviews met de directies werden besprekingen gevoerd met de bazen. Deze gesprekken werden gewoonlijk gekoppeld aan een bezichtiging van het bedrijf. Gewoonlijk werd er wel een korte inleidende bespreking gevoerd in „het kantoor van de baas” (vaak wel een groot woord voor deze eenvoudige ruimte), maar het gesprek vlotte veelal eerst goed wanneer de rondgang door het bedrijf begonnen was. Het is zelfs gebeurd, dat de baas in zijn „kantoor” een geheel andere mening ten beste gaf dan bij de bedrijfsrondgang; de meningen over mensen en zaken waren in het laatste geval veel milder en vollediger. Een steenbaas in zijn „kantoor” is als een vogel in een kooitje: Hij reageert heel anders dan wanneer hij in zijn element is. In het algemeen waren ook hier maar weinig vragen nodig om het gesprek op gang te brengen en was het voor de interviewer waardevoller te luisteren dan te spreken.

In de meeste gevallen waren de bazen nauwelijks geïnformeerd over het doel van het interview, hetgeen hun veelal min of meer gereserveerde houding bij het begin van het gesprek kan verklaren. Na een korte uiteenzetting bleken de meeste bazen veel belangstelling te hebben voor de opleidingsplannen, al waren velen van hen de mening toegedaan, dat in deze opleiding onmogelijk die onderwerpen behandeld zouden kunnen worden waaraan zij behoefte gevoelden. Merkwaardig was, dat enkele bazen het enthousiasme van hun directie in het geheel niet konden delen. Bij nader onderzoek bleek, bij deze bazen, na besprekingen met hun directies, de mening te hebben postgevat, dat de opleiding vooral zou moeten worden gezien als een compensatie voor de gebrekkige vooropleiding van de meeste bazen. Vaak bleken zij bevreesd te zijn gezet te zullen worden aan bestudering van de vermaledijde Lagere School-kennis; van eerder gevolgde en op dit doel gerichte „herhalings”-cursussen bleken zij een grondige afkeer overgehouden te hebben. Bovendien waren vele bazen van mening, dat hun dagelijkse moeilijkheden niet zouden verminderen door een grotere vaardigheid in rekenen en schrijven.

Zoals reeds gesteld kwamen de eigenlijke leerbehoeften gemakkelijker naar voren bij de rondgang door het bedrijf, omdat de bazen daarbij eensdeels in hun enthousiasme voor het productieproces en het eindproduct hun terug-

houdendheid lieten varen en andersdeels juist in deze omgeving beter in staat waren over hun behoeften te praten en deze, niet zelden, te demonstreren. Al pratend in een omgeving waar zij zichzelf kunnen zijn gaven de bazen aan de interviewer een goede gelegenheid om een helder inzicht te krijgen in de werkelijke leerbehoeften.

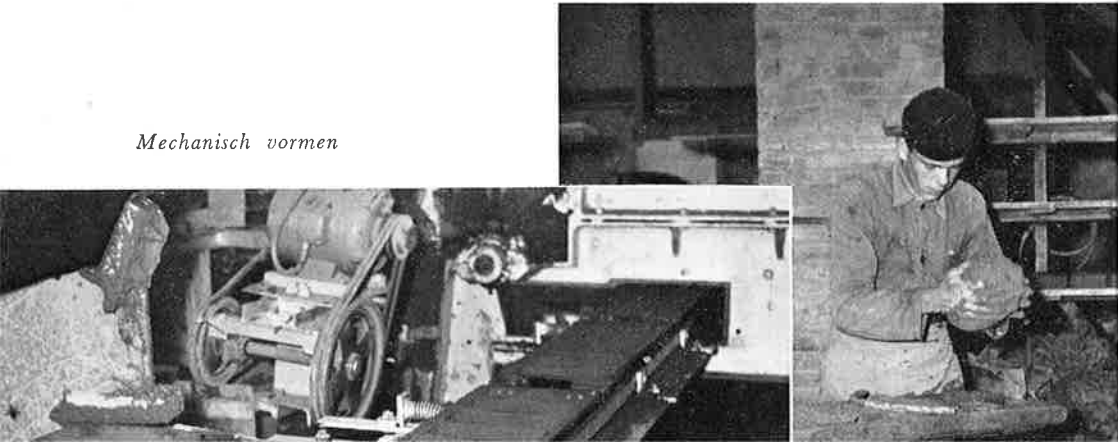
Tijdens de gesprekken werden door de supervisor korte aantekeningen gemaakt welke later werden uitgewerkt. Bij de besprekingen met de werkgevers leverde het maken van aantekeningen geen moeilijkheden op, doch bij de gesprekken met de bazen moest een zekere omzichtigheid aan de dag worden gelegd. Vooral bij het eerste gedeelte van het interview (in het „kantoor”) was het maken van aantekeningen bepaald ongewenst; de terughoudendheid van de bazen werd er door vergroot en in sommige gevallen maakte de baas er zelfs openlijk bezwaar tegen. In die gevallen werden dan ook geen aantekeningen gemaakt maar de verslagen achteraf uit het geheugen opgesteld. In de meeste gevallen konden er tijdens de rondgang door het bedrijf wel aantekeningen worden gemaakt zonder dat dit de baas stoorde; soms zelfs werden deze notities aan de baas voorgelezen of getoond, hetgeen achterdocht of spanning voorkwam.

Met veel zorg werd vermeden de opinie van de werkgevers over de bazen-moeilijkheden kenbaar te maken, hoewel de bazen bij de bespreking van bepaalde problemen niet zelden hiernaar vroegen. Aangezien het zeker bij steenbazen niet past hen met het bekende „kluitje in het riet te sturen” werd hen onomwonden medegedeeld, dat het uit eerlijkheidsoverwegingen niet mogelijk was hierover nadere mededelingen te doen.

Er mag worden opgemerkt, dat de bazen deze houding zeer goed konden begrijpen en ook waarderen. De vertrouwelijkheid tussen bazen en interviewer werd hierdoor zelfs gunstig beïnvloed.

Uit bovenstaande mag blijken, dat het bij dit soort onderzoekingen meer gaat om het scheppen van een vertrouwenssfeer dan om een geraffineerde interviewtechniek met scherpgeformuleerde vragenreeksen en registratie-methoden. Daar deze interviews in een goede geest werden gehouden was het niet moeilijk zich een objectief beeld te vormen omtrent de leerbehoeften van betrokkenen.

Mechanisch vormen



HOOFDSTUK II.

DE METHODIEK VAN DE BAZENBIJENKOMSTEN.

Met behulp van de resultaten welke bij het eerder omschreven onderzoek werden verkregen, konden aangepaste methodieken worden ontwikkeld voor opleidingen zowel van de in functie zijnde steenbazen als van hen, die in de naaste toekomst een leidinggevende functie zullen gaan vervullen. Hoewel de Commissie BI van mening was, dat het accent van de activiteiten op de opleiding van de eerstgenoemde categorie diende te worden gelegd, werd toch ook aan de z.g. aspirant-bazen opleiding de nodige aandacht geschonken.

1. De methodiek van de bijeenkomsten voor in functie zijnde steenbazen.

De methodiek van de bijeenkomsten voor in functie zijnde bazen werd met veel zorg samengesteld en aangepast aan de persoonlijke instelling van de deelnemers. Zeker is, dat de traditionele schoolse manier waarbij de leerstof wordt onderwezen en de toehoorders als leerlingen worden behandeld, hier ongeschikt is.

Als regel is het voor volwassenen bezwaarlijk de status van „leerling” opgedrongen te krijgen, zelfs voor hen die een grote bereidheid bezitten tot verdere studie en opleiding. Dit geldt uiteraard in nog sterkere mate voor hen, die reeds geruime tijd een leidinggevende functie vervullen. Daar komt nog bij, dat de eerder gesignaleerde wijzigingen in de steenindustrie welke zich momenteel voltrekken, gemakkelijk spanningen kunnen oproepen, gezien ook hetgeen reeds eerder over de instelling van de gemiddelde steenbaas werd opgemerkt. In de kring van de steenbazen volgt men de ontwikkelingen met de grootste belangstelling en alle nieuwigheden worden nauwlettend gadeslagen, waarbij hier en daar de vrees wordt geuit, dat de ontwikkeling wel eens ongunstige gevolgen zou kunnen hebben voor de positie van de steenbazen. In deze sfeer zou het voor de steenbazen nog moeilijker zijn als leerling deel te nemen aan cursussen en lessen. Men zou dan zeker niet op basis van vrijwilligheid deelnemen en nog minder bereid zijn de geboden leerstof te bestuderen en in de praktijk te brengen.

Het valt ook moeilijk te ontkennen, dat door het laten volgen van lessen over de taakuitoefening van de steenbazen de indruk wordt gewekt, dat de deelnemers hun taak in het verleden minder goed hebben volbracht; zij zouden zeker gekomen zijn tot de vraag: Zijn wij dan zodanig tekortgeschoten, dat na zoveel jaren ervaring buitenstaanders ons moeten komen onderrichten?

Om soortgelijke redenen is al menige z.g. bazencursus mislukt; met een zekere vijandigheid tegenover iedereen en alles zijn de betrokkenen wel in de cursus aanwezig, doch weigeren de uiteenzettingen te volgen. De gebrachte leerstof vindt geen toepassing en de interne verhoudingen (baas—werkgever) worden er niet beter op.

Wil men bazen die reeds geruime tijd als zodanig werkzaam zijn in dit opzicht breder oriënteren, dan zal men niet alleen de schijn moeten vermijden, dat zij in het verleden tekortgeschoten zijn, maar ook de eerlijkheid moeten

kunnen opbrengen hun verdiensten te erkennen. In verband hiermede is het zelfs belangrijk, dat een goede naam wordt gekozen, die de term bazencursus of bazenopleiding vervangt.

Voor de steenindustrie werd de naam „Baas en Productie” aangenomen. Deze aanduiding was voor elke baas acceptabel en gaf aan het geheel een reële basis. Al heeft deze benaming in latere perioden geen algemene ingang gevonden, zeker is, dat hierdoor in de beginperiode veel misverstand en afkeer is voorkomen.

Bij het ontwikkelen van de methodiek moest tevens rekening gehouden worden met het feit, dat het voor leraren, docenten of discussieleiders niet wel mogelijk is complete oplossingen te geven voor de problemen van de bazen.

Vooreerst zijn er hoegenaamd geen deskundigen die door vooropleiding en ervaring voldoende inzicht hebben in de vele praktische problemen. Wel kunnen zij deze veelal theoretisch benaderen, doch concreet-aangepaste oplossingen kunnen zij meestal niet geven; en de steenbazen verwachten juist dit laatste, omdat het voor hen vrijwel onmogelijk is theoretische richtlijnen en gegevens zonder meer in toepassing te brengen.

Met betrekking tot de problemen bij de omgang met mensen komt bovendien de omstandigheid naar voren, dat voor deze omgang weinig algemene regels kunnen worden gesteld.

Elke leider zal zijn contacten met mensen in vormen moeten gieten die passen bij zijn eigen aard en persoonlijkheid, die rekening houden met de eigenaardigheden van de mensen waarmee hij in contact komt en die afgestemd zijn op de concrete situatie waarin de ontmoeting plaats vindt. Het is voldoende bekend, dat de omgang met mensen geen kwestie is van technieken en vormelijkheden. Maar al te dikwijls zijn er teleurstellingen voorgekomen omdat men zich bij de dagelijkse omgang met mensen bepaalde tot vormelijkheden, om van handigheden en trucs maar niet te spreken.

Steenbazen zijn doorgaans te eerlijk en ongecompliceerd om zich met vormelijkheden in te laten en zij zouden weinig gediend zijn met lessen over „geconstrueerde menselijke verhoudingen”.

Rekening houdend met hetgeen hierboven werd opgemerkt, werd een methode ontwikkeld waarvan de belangrijkste punten de volgende zijn:

1a. Groepsdiscussies.

In centraal gelegen plaatsen (Arnhem, Nijmegen, Groningen, Tiel, Roermond, Tilburg), werden groepen geformeerd ter grootte van 10 à 15 deelnemers. Deze groepen kwamen gedurende twee jaar om de 4 à 5 weken bijeen (per jaar 11 bijeenkomsten) waarbij onder leiding van een gespreksleider (supervisor) de meeste onderwerpen volgens de bekende discussietechniek werden behandeld. (Zie programmering blz. 42.)

Gewoonlijk werden de discussies op gang gebracht door met zorg gekozen z.g. start- of richtvragen. In de eerste bijeenkomsten was het soms moeilijk de gedachtenwisseling te beginnen en gaande te houden mede als gevolg van de reeds eerder genoemde zwijgzaamheid van de steenbazen.

Vooraf in deze beginperiode werd ervoor gewaakt, dat er geen z.g. examenvragen werden gesteld. Hieronder worden die vragen verstaan waarvan het antwoord bij de steller bekend mag worden geacht. Indien b.v. bij de behan-

deling van de controlerende taak, na een verklaring van het begrip „gecommandeerde contrôle” de vraag zou worden gesteld: „Wat verstaat U nu onder gecommandeerde contrôle?” dan voelen de betrokkenen zich hierdoor geëxamineerd. Bij elke groepsbespreking waaraan volwassenen deelnemen moet hiermee de grootste voorzichtigheid worden betracht en wel heel in het bijzonder bij besprekingen met steenbazen: Na dergelijke vragen valt er een „geladen” stilte en geen van de deelnemers waagt zich aan een antwoord. Er zijn maar weinig mensen die geen afkeer hebben van dergelijke vragen en vooral de steenbazen die, zoals reeds gezegd, toch al geen pratens zijn, raken erdoor in moeilijkheden.

Wordt de vraag daarentegen zodanig geformuleerd, dat de deelnemers bij de beantwoording niets anders behoeven te doen dan een exposé geven van eigen ervaringen op dit gebied, dan komt er niet alleen gemakkelijk een antwoord, maar ontstaat er meestal een goede discussie.

Met betrekking tot het bovenaangehaalde voorbeeld zou de vraag dan kunnen luiden: „Moet er bij de uitoefening van Uw taak veel tijd besteed worden aan gecommandeerde contrôle?” Door de beantwoording van deze vraag krijgt de supervisor een duidelijk beeld van de mate waarin het besprokene is begrepen. Is het niet begrepen dan zullen de overige deelnemers als regel de misvattingen rechtzetten.

Een discussie staat of valt met de formulering van de startvragen en vooral in de beginperiode van de steenbazenbijeenkomsten moest hieraan veel aandacht worden besteed. Later, toen de deelnemers met elkaar en met de supervisor vertrouwd waren geraakt, werd dit minder belangrijk en was het soms moeilijker een discussie te beëindigen dan op gang te krijgen.

Al werd met de regels van de discussie-techniek wel eens de hand gelicht, toch bleek het mogelijk op deze wijze de onderwerpen diepgaand te bestuderen. Het was verrassend te bemerken hoe bepaalde zwijgzame typen soms waardevolle bijdragen leverden door met goed overdachte inzichten uit de hoek te komen.

1b. Bespreken van voorvallen.

Hoewel de omgang met medewerkers in bijna alle bijeenkomsten aan de orde kwam, werden aan dit onderwerp toch speciale besprekingen gewijd.

Hierbij werd een methode gevolgd, die de deelnemers in de gelegenheid stelde zelf richting en inhoud aan de bespreking te geven.

De supervisor nodigt een van de deelnemers uit om tijdens de komende bijeenkomst een voorval of conflict ter tafel te brengen, dat hij in het verleden met een van zijn medewerkers heeft meegemaakt. Aangeraden werd een voorval te kiezen waarbij betrokkene meent een goed figuur geslagen te hebben.

Voor de aangewezenen betekende dit een hele opgave en zij prepareerden zich dan ook goed; sommigen hadden zelfs een en ander op papier uitgewerkt.

De betrokken deelnemer brengt het voorval in de groep, waarbij hij in eerste aanleg zijn eigen optreden of oplossing verzwijgt; hij beperkt zich tot het toelichten van achtergronden en omstandigheden en vraagt de anderen hoe zij in een dergelijk geval zouden hebben gehandeld. Hierbij neemt de aangewezen baas de gespreksleiding over van de supervisor en probeert zijn

collegae te brengen tot het formuleren van hun meningen in deze, waarbij vragen worden beantwoord en misverstanden rechtgezet. Hebben de overige deelnemers hun opvattingen naar voren gebracht dan geeft de steller van de „case” tenslotte zijn eigen oplossing, die dan eventueel nog becommentarieerd kan worden.

Om de deelnemers bekend te maken met deze methodiek bracht de supervisor in de eerste bijeenkomsten zelf een conflict naar voren.

Het doel van deze methodiek is tweeledig:

- alle deelnemers gelegenheid geven aan de hand van een concreet geval de omgang met medewerkers te bestuderen;
- door roulatie de meeste deelnemers ervaring te laten opdoen in het leiden van eenvoudige gesprekken en in het opnemen en tot conclusies samenvoegen van meningen van anderen.

Dat op deze wijze veel wordt geleerd is bij de onderhavige discussies duidelijk ervaren, mede door de grote variatie in de meningen en inzichten, welke door de deelnemers naar voren werden gebracht.

In soms felle debatten bestreden de deelnemers elkanders meningen, waardoor zij gedwongen werden zich intensief met het betreffende onderwerp bezig te houden, waardoor het gestelde doel volledig werd bereikt.

De bestudering van het probleem is belangrijker dan het vinden van een of andere oplossing; het bleek herhaaldelijk, dat deze bestudering na het beëindigen van de groepsbespreking individueel of in kleine groepen werd voortgezet.

De oplossing welke na de discussie door de gespreksleider-steenbaas werd gegeven week gewoonlijk niet ver af van de reeds naar voren gekomen meningen.

1c. Uiteenzettingen door specialisten.

Sommige onderwerpen lenen zich niet voor een behandeling in discussievorm; het zijn die onderwerpen, waarbij men niet vrij is in het vormen van een eigen mening maar waarbij objectieve normen gelden. Hieronder moeten worden gerekend technische onderwerpen zoals natuur- en scheikunde, beloningstechniek en tarifiëring en, hoewel in mindere mate, de onderwerpen betreffende het productieproces (het vormen, drogen en stoken).

Deze onderwerpen werden door specialisten van de eigen bedrijfstak behandeld aan de hand van een kort uittreksel, dat aan de deelnemers werd verstrekt. Deze specialisten waren voldoende bekend met de instelling van de steenbazen; met zorg werden ook bij deze inleidingen de z.g. examenvragen vermeden en werd ruimschoots gelegenheid geboden tot het stellen van vragen. De inleidingen over de beloningstechnieken en het productieproces ontlokten meestal een hevige discussie, waarbij de specialist overvloedige gelegenheid werd geboden tot het corrigeren van verkeerde opvattingen en het ophelderen van misverstanden. Bij het opstellen van het programma waren deze „lessen” met opzet geplaatst in het laatste gedeelte van de bijeenkomstenreeks, teneinde hierbij het eerdergenoemde ongunstig psychisch effect te voorkomen. Bovendien werden de deelnemers vóór de aanvang van deze lessen door de supervisor (die hierbij steeds aanwezig was) uitgenodigd eigen afwijkende meningen

op de gebruikelijke wijze naar voren te brengen, terwijl de specialisten verklaarden geen bezwaar te hebben tegen onderbrekingen of vragen.

De bouwkundige onderwerpen (steen-, hout- en staalconstructies) konden worden behandeld volgens een methode, welke het midden hield tussen de lesvorm en de discussievorm; de meeste deelnemers hadden op deze gebieden de nodige ervaringen opgedaan, zodat kon worden volstaan met het verklaren van achtergronden en het toelichten van merkwaardige verschijnselen. Dat hierbij vaak zeer uiteenlopende meningen naar voren kwamen ligt voor de hand, temeer daar in de steenindustrie meerdere gebruiken bestaan, welke door de huidige bouwtechniek reeds lang zijn achterhaald.

Een afwijkende methodiek werd toegepast bij het z.g. tekening-lezen; hierbij werden aan de hand van bouw- en werktuigkundige tekeningen opdrachten verstrekt (het invullen van cijfers en letters) waardoor de deelnemers werden gebracht tot een intensieve bestudering van de getekende objecten. Aan iedere deelnemer werd hiertoe een „echte" tekening verstrekt; na een korte uiteenzetting konden zij naar eigen inzicht en in eigen tempo de opgave uitwerken. In tegenstelling tot de methoden, die bij de behandeling van de overige onderwerpen werden gevolgd, konden de deelnemers hierbij individueel en in een rustige sfeer werken. Na de vaak levendige en spannende discussies was dit tekening-lezen vaak een verademing, waarbij de supervisor de gelegenheid kreeg de deelnemers persoonlijk voor te lichten en vragen te beantwoorden. Zodra de deelnemers van een voldoende vaardigheid in deze blijk gaven werden enkelen uitgenodigd de tekeningen te bespreken. Hierdoor leerde men niet alleen beter de tekeningen begrijpen (de overige deelnemers volgden het besprokene op hun eigen tekening) maar tevens kreeg men hierbij de gelegenheid zich te oefenen in het duidelijk formuleren en weergeven van waarnemingen.

Een groepsbijeenkomst



1d. De opdrachten.

Aangezien mocht worden verwacht, dat de tijdens de discussies verworven inzichten snel zouden vervagen, werd na elke bespreking aan de deelnemers een opdracht verstrekt ter uitwerking. Deze opdrachten waren vooraf geformuleerd (zie programmering pag. 42) en werden door de bazen genoteerd. Door de uitwerking van deze opdrachten werden de bazen gebracht tot een individuele bestudering van de onderwerpen en van de toepassingsmogelijkheden in eigen bedrijf. Door deze persoonlijke studie werd een zekere binding verkregen tussen de groepsbijeenkomsten. De deelnemers waren op de volgende bijeenkomst goed voorbereid en brachten de verworvenheden van eigen studie mee in de groep.

Door deze opdrachten werd bovendien de mogelijkheid geopend de respectievelijke werkgevers bij het geheel te betrekken. Deze konden hierdoor zowel de bazen de nodige steun geven bij het uitwerken van de opdrachten alsook een eigen invloed uitoefenen op de ontwikkeling van hun bazen. Op deze wijze kon worden voorkomen, dat de bazen inzichten zouden verwerven welke afweken of misschien zelfs in strijd waren met de opvattingen van hun werkgever. Niet alleen kon op deze manier de werkgevers gelegenheid worden geboden zich te bezinnen op bepaalde facetten van hun taak, maar bovendien werd bevorderd, dat de meningsvorming van werkgever en baas in eenzelfde richting ontwikkelden. Al is deze mogelijkheid niet in alle gevallen volledig benut, toch is gebleken, dat er door de gezamenlijke bespreking en bestudering van de verschillende onderwerpen veel is bereikt. In ieder geval werd zodoende voorkomen, dat de bazen tijdens de bijeenkomsten ideeën ontwikkelden, welke voor de onderhavige bedrijven ongewenste gevolgen zouden kunnen hebben. De ervaring heeft duidelijk aangetoond, dat de bazen die de nodige aandacht schonken aan de uitwerking van de opdrachten, het meeste profijt hebben gehad van de bijeenkomsten.

Tenslotte heeft het geven van concrete opdrachten nog het voordeel, dat de discussies op het juiste moment kunnen worden afgebroken. Sommige onderwerpen worden met zoveel belangstelling en zelfs enthousiasme besproken, dat men van geen ophouden weet; telkens weer worden nieuwe aspecten belicht en het geheel verder uitgediept. Men kan een dergelijke discussie niet zonder meer afbreken om concluderend de meningen samen te vatten: uitgesproken meningen zijn nog niet gevormd en aan conclusies is men nog niet toe. In verband met de tijd echter voelt elkeen, dat er een eind moet komen aan de bespreking en daarom eindigen dergelijke discussies dan ook vaak zeer onbevredigend.

Bij de steenbazen-bijeenkomsten kon de discussie onderbroken worden op een tijdstip, dat het onderwerp nog niet „doodgepraat” was en de meeste deelnemers nog onuitgesproken meningen hadden. Vooral wanneer de spanning tijdens de discussie hoog was opgelopen kon zo'n onderbreking waardevol zijn, temeer omdat dan met veel ambitie de opdracht in eigen omgeving werd uitgewerkt en de studie voortgezet.

Een discussie-bijeenkomst zonder opdracht is als een steenfabriek waar de gevormde en gedroogde stenen niet worden gebakken.

1e. De nabesprekingen.

Elke bijeenkomst werd begonnen met een bespreking van de in de afgelopen periode uitgewerkte opdracht, waarbij aan elke deelnemer de gelegenheid werd geboden zijn bevindingen naar voren te brengen. In sommige gevallen bestond dit uit het voorlezen van geheel uitgeschreven antwoorden, anderen gaven een resumé aan de hand van enkele aantekeningen. Het kwam zelfs voor, dat deelnemers geen letter op papier hadden gebracht en uit het hoofd een overzicht gaven van hun bevindingen. Vele steenbazen zijn meesters in dit soort gesprekken; zij kunnen hun gedachten in enkele woorden tot uitdrukking brengen. Deze virtuositeit wordt nog effectvoller door de vaktaal welke zij onder elkaar gebruiken: met weinig woorden en gebaren kunnen zij veel zeggen en soms verraaft een veelbetekenend stilzwijgen een uitgesproken mening.

Bij deze nabesprekingen werden de onderwerpen vaak heel anders benaderd dan bij de inleidende gesprekken. De zelfstudie had meestal tot gevolg, dat de meningen van de deelnemers minder uiteenliepen dan tevoren, terwijl de discussies minder „bewogen” maar meer doordacht werden gevoerd; soms kon men bemerken, dat bepaalde deelnemers er bij de nabesprekingen eerst geheel „in” waren.

Bij de programmering was er rekening mee gehouden, dat deze nabesprekingen tevens zouden kunnen dienen als inleiding op het volgende onderwerp, hetgeen ook als zodanig is geschied.

1f. Het documentatie-materiaal.

Van sommige onderwerpen werd de deelnemers na afloop van de bespreking een kort uittreksel of een schematisch overzicht gegeven. In het algemeen is dit niet mogelijk van onderwerpen die in discussievorm waren behandeld. Het zou voor steenbazen niet acceptabel zijn bepaalde facetten van hun taak aan een open discussie te onderwerpen, terwijl dan achteraf blijkt, dat de ontwikkelde inzichten reeds vóór de bijeenkomst waren vastgelegd. Ofwel: de inhoud van de tevoren gemaakte excerpten zou niet overeenkomen met de in de bespreking ontwikkelde inzichten, hetgeen deze uittreksels waardeloos maakt, ofwel: de deelnemers zouden ongetwijfeld de indruk krijgen, dat zij tijdens de discussie heimelijk tot bepaalde gedachten en inzichten geleid waren, hetgeen de vertrouwelijke sfeer zou schaden en de ambitie bij de deelnemers om in de volgende besprekingen tot een uitwisseling van meningen en ervaringen te komen, ten eerste zou verminderen. Aan de andere kant bleek het practisch onmogelijk van elke groepsbijeenkomst apart achteraf een samenvatting te doen opstellen en vermenigvuldigen. Het uitwerken van de bovengenoemde opdrachten was dan ook mede bedoeld om de deelnemers een zekere eigen documentatie te verschaffen van de in discussieverband behandelde onderwerpen; van de overwegend technische onderwerpen konden wel excerpten worden verstrekt, hetgeen door de deelnemers zeer op prijs werd gesteld. Deze excerpten hadden betrekking op kleiwinning, het mengen, het bakproces, brandstoffen, de verbranding, het luchttransport door de oven, de warmtebalans, tariefbeloning, methodeverbetering, arbeidsanalysen, de instruerende taak en de controlerende taak.

1g. Excursies.

In het laatste gedeelte van de bijeenkomstenreeks werden excursies gehouden naar bijzondere steenfabrieken en verwante bedrijven. Hiertoe werden twee onafhankelijke groepen, die ongeveer gelijktijdig met de bijeenkomsten waren gestart, samengevoegd. Vooraf werden enkele punten genoemd waaraan bijzondere aandacht zou moeten worden geschonken en waarover ook rapport moest worden uitgebracht (als opdracht).

Bij de aankomst in het bedrijf werd vanwege de directie een globale uiteenzetting gegeven van de productie-methode, waarbij gewoonlijk visuele hulpmiddelen werden gebruikt. De rondgang door het bedrijf geschiedde in kleine groepjes onder leiding van deskundigen uit het bedrijf. In de meeste gevallen bestond er voldoende gelegenheid om bepaalde onderdelen van het bedrijf, welke bijzondere belangstelling genoten, op eigen initiatief te bezichtigen.

Hoewel de steenbazen niet gemakkelijk komen tot het maken van aantekeningen, werden hierbij toch wel notities gemaakt. Hierbij was het voor sommige bazen kennelijk moeilijk zich te houden aan de vooraf gemaakte afspraak, mild te zijn in de critiek; vooral bij de bezoeken aan de steenfabrieken was dit voor enkelen een te grote opgave en konden zij niet nalaten geconstateerde onvolkomenheden naar voren te brengen. Ook wanneer er afwijkingen aan het eindproduct werden opgemerkt bleek maar al te dikwijls, dat de interesse voor de baksteen al het andere deed vergeten en de collega-steenbaas, die de leiding had van de rondgang, maakte dan gewoonlijk een paar moeilijke uren door!

Deze soms wat al te duidelijk gedemonstreerde critische instelling van de bezoekende steenbazen had echter tot voordeel dat er vele zaken werden opgemerkt en er veel werd geleerd.

In de eerstvolgende bijeenkomst werden de uitgewerkte aantekeningen over de vooraf opgegeven punten met elkaar vergeleken en werd zo mogelijk een eindconclusie geformuleerd. Bij deze nabespreking werd de excursie in de geest herhaald en de belangrijkste onderdelen aan een beschouwing onderworpen. Hierbij viel het op, dat van bepaalde zaken zoveel verschillende details waren opgemerkt. In de meeste gevallen kon uit de verzamelde verslagen een volledig beeld van het waargenomene gereconstrueerd worden, waarbij tevens het „hoe” en „waarom” kon worden besproken. Het is tekenend voor de instelling van de steenbaas, dat men bij deze nabesprekingen veel milder was met zijn critiek dan tijdens de excursie.

Met deze excursies werd niet alleen beoogd de deelnemers te confronteren met bepaalde nieuwigheden en verbeteringen, maar vooral ook de bereidheid te bevorderen tot het aannemen van andermans inzichten en practijken. Als het waar is, dat het geestelijk isolement van de steenbazen door de „Baas en Productie”-bijeenkomsten werd doorbroken, dan is dit zeker mede aan deze excursies te danken.

1h. De tijdsduur.

De bijeenkomsten werden gedurende 2 jaar eens in de maand gehouden. Omdat deze bijeenkomsten binnen de normale werktijden plaats vonden

werden hiervoor dagen gekozen waarop de steenbazen het minst slecht in de bedrijven gemist konden worden (maandag, dinsdag en vrijdag). De dagen midden in de week bleken ongeschikt te zijn omdat de meeste bazen dan door loonberekeningen in beslag worden genomen. Voor elke groep werd een eigen vaste dag aangehouden, zodat er maandag-, dinsdag- en vrijdaggroepen ontstonden. Bij het begin van een bijeenkomstenreeks werden de data van alle volgende bijeenkomsten in gezamenlijk overleg vastgelegd, waarbij gewoonlijk in de augustusmaand geen bijeenkomsten werden gepland. Aanvankelijk gingen er stemmen op om geen bijeenkomsten tijdens de campagne (de zomermaanden) te houden omdat dit voor de bazen de drukste tijd zou zijn; bij een nader onderzoek bleek echter, dat tijdens de campagne in de seizoensbedrijven weliswaar de grootste bedrijvigheid heerst, doch dat de bazen dan vaak minder omhanden hebben dan tijdens de wintermaanden. Gedurende de campagne heeft iedere werker zijn eigen taak en weet precies wat er van hem verwacht wordt; tijdens de wintermaanden echter wordt de regelmaat in deze bedrijven voor een gedeelte doorbroken en de bazen hebben dan veel bemoeienis met de werkverdeling en het opvangen van onvoorziene moeilijkheden.

Voorts bleek, dat de alledrukste tijd voor de bazen van seizoensbedrijven aanbreekt bij het begin van de campagne en dat het einde hiervan minder drukte met zich brengt. Bij de planning werden data van de voor- en najaarsbijeenkomsten dan ook met zorg gekozen en de extra-drukke tijden vermeden. Desondanks is gebleken dat de overigens zeer geringe absentie in die perioden het grootst was.

De bijeenkomsten namen vier uren in beslag en werden gewoonlijk van 15.00 tot 19.00 uur gehouden; omstreeks 17.00 uur werd een korte pauze ingelast, terwijl de bespreking na het afhandelen van een bepaald onderwerp even werd onderbroken. De excursies duurden een gehele dag en werden als regel met een gezamenlijke eenvoudige maaltijd besloten. Indien een der deelnemers afwezig was werd dit ter kennis gebracht van de betrokken werkgever, met vermelding van de tijdens de gemiste bijeenkomst verstrekte opdracht.

In de meeste gevallen zond men vooraf bericht van verhindering, veelal ongevraagd, met vermelding van redenen. Hierbij bleek meestal, dat zowel de werkgever als de betrokken baas de afwezigheid betreurden en dat alles in het werk zou worden gesteld om herhaling te voorkomen.

1i. Getuigschriften.

De deelnemers die de bijeenkomstenreeks van het eerste jaar met goed gevolg meemaakten kregen een voorlopig getuigschrift uitgereikt. De Commissie B1 stelde in overleg met de supervisor vast welke deelnemers hiervoor in aanmerking kwamen.

De norm welke bij deze beoordeling werd gehanteerd was gelegen in de mate van ambitie waarmee betrokkenen de bijeenkomsten hadden bijgewoond, waarbij de presentielijst van de supervisor mede als uitgangspunt diende, zonder evenwel de redenen van eventuele afwezigheid uit het oog te verliezen. Het gedrag en de ijver bleken moeilijker in de beoordeling betrokken te

kunnen worden omdat hieromtrent geen enkele exacte maatstaf kon worden aangehouden; bovendien werd tijdens de bijeenkomsten in dit opzicht geen moeilijkheid ondervonden. Desondanks kon niet aan alle deelnemers het getuigschrift worden uitgereikt. Bij de betreffende beoordeling moesten de gestelde normen consequent worden aangehouden, anders zouden deze getuigschriften weinig hebben betekend voor de werkgevers en de deelnemers.

Na de voltooiing van het tweede jaar werd degenen die daarvoor in aanmerking kwamen het definitief getuigschrift uitgereikt.

Deze uitreiking vond plaats in een enigszins feestelijke sfeer en wel tijdens een zaterdagmiddagbijeenkomst, waarbij in een gezellige omgeving niet alleen de steenbazen met hun echtgenoten maar ook de betrokken werkgevers waren uitgenodigd.

Bij deze gelegenheid werd door de voorzitter van de Commissie B1 een overzicht gegeven van de geleverde prestaties, waarna de supervisor ervaringen uit de bazenbijeenkomsten naar voren bracht.

Aangezien de meeste werkgevers aan de uitnodiging gevolg gaven werden enkele aspecten van de leidinggevende taak van de steenbaas aan de hand van de opgedane ervaringen onderstreept en toegelicht.

De voorzitter of vice-voorzitter van het productiviteitscentrum voor de baksteenindustrie reikte vervolgens de getuigschriften uit en lichtte de betekenis hiervan toe.

De grote belangstelling van de werkgevers voor de getuigschriftenuitreiking accentueerde de betekenis hiervan voor de betrokken steenbazen die immers mogen aannemen, dat zij volgens hun werkgevers aan bepaalde eisen hebben voldaan en daardoor getoond hebben een zekere geschiktheid te bezitten voor de uitoefening van een leidinggevende functie in de steenindustrie.

1j. De „Follow-up”.

Vanaf de eerste opzet van het project werd ingezien, dat de activiteiten welke met betrekking tot de vorming en opleiding van bazen zouden worden ondernomen niet tot een eenmalige injectie beperkt moesten blijven, maar dat hieraan een zeker blijvend karakter zou moeten worden gegeven.

De nadere uitwerking hiervan werd uitgesteld tot een tijdstip waarop door middel van de bazenbijeenkomsten ervaringen zouden zijn opgedaan. Niet alleen zouden dan duidelijker inzichten zijn verkregen omtrent het op te stellen programma en de te volgen methodiek, maar ook omtrent de behoeften die de bazen zelf voelden aan een zekere voortzetting van de bazenbijeenkomsten.

De belangstelling van de bazen, die een definitief getuigschrift ontvingen bleek in deze groter te zijn dan werd verwacht en vermoedelijk zal zelfs aan alle verlangens op dit gebied niet kunnen worden voldaan. De meeste bazen hebben bij herhaling te kennen gegeven, dat zij de bijeenkomsten in de toekomst wilden continueren, zij het dan ook met een geringere frequentie. Toch moet worden betwijfeld of het mogelijk dan wel verstandig zou zijn om deze enthousiast naar voren gebrachte wens te realiseren. Het zal n.l. uitermate moeilijk zijn om voortdurend onderwerpen te vinden welke interessant genoeg zijn om de belangstelling van allen te hebben. Men kan bij deze bijeenkomsten niet volstaan met een willekeurige uitwisseling van ervaringen;

de aard en de omvang van de ervaringen van steenbazen maken een uitvoerige bespreking onmogelijk.

De eerder genoemde gesprekken over „voorvallen met werkers” hebben aangetoond, dat met dergelijke gesprekken niet te lang kan worden doorgegaan; het nuttig effect is zeker niet recht evenredig met de bestede tijd. Wanneer men hierover meer dan een half uur heeft gesproken vervalt men veelal in zinloze herhalingen.

In verband met een en ander heeft men de „follow-up” uiteindelijk gegoten in de vorm van jaarlijkse bijeenkomsten gedurende drie dagen in een studiecentrum. Twee dagen hiervan werden besteed aan inleidingen en discussies over actuele onderwerpen verband houdend met de leidinggevende taak van de steenbaas, terwijl op de laatste dag een excursie werd gehouden.

Tijdens deze meerdaagse follow-up bijeenkomsten werden de deelnemers van twee groepen samengevoegd.

2. De methodiek van de cursus voor aspirant-steenbazen.

Bij de opleiding van aspirant-bazen kan, meer dan bij de bijeenkomsten van de in functie zijnde bazen, gebruik worden gemaakt van traditionele schoolse methoden. Vooral het eerste leerjaar dient meer het karakter te dragen van een cursus waarin deskundigen lessen geven over verschillende onderwerpen. Verwacht mocht worden, dat de instelling van deze deelnemers anders zou zijn dan van degenen, die reeds jarenlang een leidinggevende functie vervullen. De meeste van de aspirant-bazen zijn betrekkelijk jonge mensen die, zoals eerder werd opgemerkt, een zeer beperkte leidinggevende taak vervullen en hopen in de toekomst steenbaas te zullen worden.

Zij zijn er zich van bewust, dat er voor hen nog veel te leren valt en zij zijn bereid zich daartoe de nodige moeite te getroosten. Al hebben zij reeds jaren als steenfabrieksarbeider een bepaalde stijl van leidinggeven ervaren, toch zijn zij gaarne bereid om verouderde vormen prijs te geven en nieuwe methoden toe te passen. Gedurende de cursus is gebleken, dat de aspirant-bazen de gewoonten en manieren van hun bazen heel goed kennen, doch dat zij in bepaalde opzichten voor zichzelf naar een andere vorm zouden willen zoeken.

Overigens wijkt de vooropleiding van de aspiranten weinig af van die van de steenbazen en ook benaderen zij de problemen op nagenoeg dezelfde wijze, zodat in grote lijnen hier de methodiek van de bazenbijeenkomsten kon worden aangehouden.

Bovenstaande overweging heeft ertoe geleid dat het eerste gedeelte van de aspirant-bazen-opleiding grotendeels in cursusvorm werd gehouden, waarbij de leerstof door deskundigen werd gedoceerd en z.g. thuiswerk werd opgegeven. Het tweede gedeelte vertoont veel overeenkomst met de bijeenkomsten voor in functie zijnde steenbazen. De onderwerpen werden hierbij zoveel mogelijk in discussie-vorm behandeld. Ook het aantal bijeenkomsten en de tijdsindeling zijn zoveel mogelijk gelijk gehouden aan die van de in functie zijnde steenbazen.

Zowel in het eerste als in het tweede gedeelte werden de prestaties van de deelnemers in cijfers gewaardeerd, welke cijfers bepalend zijn voor het al of niet ontvangen van een getuigschrift.

Getuig

AAN DE CURSUS „B
HET PRODUCTIVITEITSCENTRUM
HEEFT MET GOED

De heer

geboren te

EERSTE OPLEIDINGSJAAR

195 — 195

ARNHEM, 195

(IR. J. VAN THIEL DE VRIES)

VOorzitter PRODUCTIVITEITSCENTRUM
VOOR DE BAKSTEENINDUSTRIE

(J. W. E. ARIËNS)

VOorzitter COMMISSIE B I VAN HET
PRODUCTIVITEITSCENTRUM

Schrift

"N PRODUCTIE" VAN
VOOR DE BAKSTEENINDUSTRIE
ALG DEELGENOMEN:

TWEEDE OPLEIDINGSJAAR

195 — 195

ARNHEM, 195

(R. J. VAN THIEL DE VRIES)
VOORZITTER PRODUCTIVITEITSCENTRUM
VOOR DE BAKSTEENINDUSTRIE

(J. W. E. ARIËNS)
VOORZITTER COMMISSIE B 1 VAN HET
PRODUCTIVITEITSCENTRUM

3. De programmering.

De ontwikkelde programma's hebben betrekking op de eerder genoemde bijeenkomsten voor in functie zijnde bazen (blz. 76 en 81), de z.g. follow-up (blz. 84) en de cursus voor aspirant-steenbazen (blz. 85 en 94). Omdat deze programma's zijn bedoeld als handleiding voor de supervisor is voor alle bijeenkomsten zo nauwkeurig mogelijk omschreven welke onderwerpen aan de orde moeten komen.

Hoewel hieromtrent niets is vermeld werd bij de samenstelling van deze programma's een nauwkeurige tijdsindeling aangehouden, welke was afgestemd op de belangrijkheid en de te verwachten belangstelling van de deelnemers voor de verschillende onderwerpen.

Bij dit alles speelde de gedachte mee, dat het minder hinderlijk is bij een bespreking in tijdnood te geraken dan te vroeg klaar te zijn; in het eerste geval immers kan een niet-behandeld onderwerp later worden besproken, terwijl in het tweede geval de supervisor verplicht is onderwerpen aan te snijden, welke niet zijn voorbereid.

Het onvoorbereid behandelen van onderwerpen is ongewenst, omdat meestal de nodige hulpmiddelen ontbreken en het voor de supervisor zeer moeilijk wordt de discussie goed te richten en gaande te houden.

Deze programma's werden niet ter beschikking gesteld van de deelnemers; in verband hiermede werd in de eerste bijeenkomst hierover een uiteenzetting gegeven, zodat alle deelnemers een globaal inzicht hadden omtrent de onderwerpen welke zouden worden behandeld. Zij waren echter niet geïnformeerd omtrent de bovenbedoelde tijdsindeling. Hierdoor werd bereikt dat de besprekingen in een rustige sfeer gehouden konden worden, wat voor een goede meningsvorming noodzakelijk is.

Overzicht van een steenfabriek



HOOFDSTUK III.

ERVARINGEN BETREFFENDE DE LEIDINGGEVENDE TAAK IN DE STEENINDUSTRIE.

Tijdens de bijeenkomsten met steenbazen in het kader van „Baas en productie” werden vele ervaringen opgedaan met betrekking tot de leidinggevende taak in de steenindustrie. Het is opvallend, dat vele van deze ervaringen verband houden met feiten en problemen, welke zijn ontstaan door de vele en veelsoortige veranderingen, die zich thans voordoen in de meeste steenfabrieken. Het bleek herhaaldelijk, dat de hierbedoelde veranderingen niet alleen een gevolg zijn van de allerwege gesignaleerde wijzigingen in de menselijke verhoudingen, maar ook doordat vele steenfabrieken het karakter van gemechaniseerde bedrijven gaan aannemen en geleidelijkaan „groot-bedrijf” worden. In vrij korte tijd werden vele werkzaamheden gemechaniseerd, nieuwe beloningssystemen ingevoerd en de bedrijfsomvang aanmerkelijk vergroot; het arbeidsproces en de productie-methoden werden meer wetenschappelijk bestudeerd en de aldus verworven inzichten toegepast.

Oude vertrouwde fabriekcomplexen werden geheel of gedeeltelijk vernieuwd en ongekende uitbreidingen verwezenlijkt. Vele bedrijven hebben zodoende het punt benaderd, waarbij de leidinggevende taak te omvangrijk wordt voor één functionaris. Meerdere bazen moeten dan gezamenlijk in één fabriek de leidinggevende taak van de vroegere „steenbaas” vervullen. Bovendien worden specialisten nodig voor het vervullen van taken, welke de steenbazen niet of nauwelijks beheersen (onderhoud machines, loonnormen, meng-, vorm-, droogen bakproces). Enerzijds is men geneigd de leidinggevende taak van de steenbaas in te perken en anderzijds wordt er van de steenbaas steeds meer gevraagd. De nieuwe productiemethoden (kunstmatig drogen, gemechaniseerd transport enz.) eisen van de bazen een grotere oplettendheid en activiteit.

Al deze veranderingen noodzaken de steenbaas een andere houding te vinden, die zowel met de nieuwe inzichten van de werkgevers als met de hedendaagse opvattingen van de werkers overeenkomt.

Voor de meeste bazen is het moeilijker dan voor de werkgevers om zich aan te passen aan deze veranderingen, die geleidelijk en vaak ongemerkt worden ingevoerd; laatstgenoemden hebben gewoonlijk de mogelijkheid zich breder te oriënteren en afstand te nemen van eigen opvattingen, zij hebben meer gelegenheid door excursies en lectuur de ontwikkelingen buiten eigen bedrijf te volgen. Bovendien kunnen zij door hun breder gezichtsveld gemakkelijker de achtergronden van deze vernieuwingen begrijpen, waardoor deze voor hen veel zinvoller kunnen zijn dan voor de steenbazen. Voorts ervaren de werkgevers persoonlijk bij het invoeren van vernieuwingen minder moeilijkheden, omdat de bazen als regel de eerste „klappen” opvangen.

Van de andere kant worden er aan de werkgevers grotere eisen gesteld met betrekking tot het nemen van besluiten en risico's bij de invoering van vernieuwingen.

Elke leidinggevende functionaris ervaart zodoende op eigen niveau de moeilijkheden, welke typisch zijn voor de steenindustrie.

Het zal veelal minder moeilijk zijn nieuwe vormen te vinden dan wel deze aangepast in te voeren; elke leider zal, uitgaande van zijn eigen functie, de

juiste instelling en houding moeten zoeken, welke in deze gegeven situatie wordt vereist. Het zal hierbij niet alleen gaan om het verwerven van kennis en inzicht maar vooral ook om een zekere bereidheid de verworvenheden te realiseren.

In verband met het bovenstaande wordt het wenselijk geacht enkele inzichten betreffende de leidinggevende taak in de steenindustrie, welke door de meergenoemde bazenbijeenvkomsten werden verworven, vast te leggen, teneinde belanghebbers (leiders en toekomstige leiders) de gelegenheid te bieden daarvan kennis te nemen.



1. Het aanstellen van bazen.

Evenals in andere bedrijven is ook in steenfabrieken het aanstellen van bazen een belangrijke aangelegenheid; de productiviteit alsook de onderlinge verhoudingen kunnen door een nieuwe baas in hoge mate worden beïnvloed, zowel in positieve als negatieve zin.

Ten aanzien van de keuze van nieuwe bazen zijn er twee mogelijkheden:

- de bazen worden gekozen uit de werkers van eigen bedrijf;
- de bazen worden van buiten het bedrijf aangetrokken.

Voor beide gevallen is vereist, dat de betrokken candidaat de nodige persoonlijke geschiktheid bezit voor het vervullen van een leidinggevende taak en voldoende vertrouwd is met de werkzaamheden welke in de steenindustrie voorkomen. Het is moeilijk aan te geven welke van deze eisen de belangrijkste is; zeker is, dat beide noodzakelijk zijn om zich als baas te kunnen handhaven. Zonder de nodige deskundigheid kan men geen bazenfunctie vervullen in de steenindustrie, maar elke deskundige is daarom nog geen geschikt leider van mensen. In vele gevallen is reeds ervaren dat, zoals reeds eerder werd opgemerkt, men bij het promoveren van een deskundige werker tot baas, een goede arbeidskracht verloor waarvoor men een slechte baas terugkreeg.

Vroeger werden vrijwel alle bazenfuncties vervuld door personen, die gedurende geruime tijd als handwerksman in de steenindustrie werkzaam waren geweest; een enkele keer werden buitenstaanders (werktuigkundige vaklieden) aangetrokken in verband met hun kennis van machines en werktuigen.

Tegenwoordig ziet men steeds meer personen met een meer uitgebreide vooropleiding een leidinggevende functie in de steenindustrie aanvaarden. Dit verschijnsel is o.m. een gevolg van het feit, dat de bevolkingsgroepen waaruit de huidige steenfabrieksarbeiders hoofdzakelijk voortkomen, meer gelegenheid en belangstelling hebben voor de mogelijkheden welke door een uitgebreidere vooropleiding worden geboden. De meeste van hen die over voldoende verstandelijke vermogens beschikken volgen thans een voortgezette of middelbare opleiding.

Bij de categorie werkers welke geen verdere vooropleiding hebben genoten zullen derhalve relatief minder geschikte leiders worden aangetroffen dan vroeger het geval was. Bovendien komen steeds meer personen met een min of meer uitgebreide vooropleiding beschikbaar.

Voor alle gevallen geldt evenwel, dat over kandidaten voor een leidinggevende functie in de steenindustrie vooraf een grote mate van zekerheid moet worden verkregen met betrekking tot de eerder genoemde persoonlijke eigenschappen. De ervaring leert, dat een verantwoord psychologisch onderzoek in deze belangrijke gegevens kan verstrekken, waardoor veel mislukking en ongenoe-gen kan worden voorkomen.

Voorts dient men zich te realiseren, dat het tewerkstellen van een nieuwe baas, zoals reeds werd opgemerkt, de interne verhoudingen sterk kan beïnvloeden; de houding van de reeds in dienst zijnde bazen is hierbij uitermate belangrijk. De moeilijkheden welke hierbij kunnen voorkomen, zijn meestal anders bij de aanstelling van een baas uit de werkers van het eigen bedrijf dan wanneer deze van buiten het bedrijf werd aangetrokken.

1a. De promotie van werkers uit eigen bedrijf.

Ook hierbij zou men twee mogelijkheden kunnen onderscheiden; ofwel de candidaat wordt door de reeds in dienst zijnde baas of bazen geschikt bevonden voor een leidinggevende taak (protégé van de baas), ofwel hij wordt door de baas of bazen ongeschikt verklaard.

Welke ook de achtergronden van dit oordeel mogen zijn, zeker is, dat de nieuweling die ongeschikt is verklaard een niet gemakkelijke taak zal wachten.

Men mag deze omstandigheid niet simplificeren en proberen van bovenaf met strenge maatregelen de moeilijkheden op te lossen, want de betrokken bazen handelen in deze meestal te goeder trouw. Als regel komt het oordeel van de bazen niet voort uit jalouzie, afkeer of wat dies meer zij, doch uit de eerlijke overtuiging dat zij, ondanks hun bekendheid met de inzichten van de directie in deze, in hun verzet menen te handelen in het belang van het bedrijf. Dit verzet tegen de benoeming van een volgens hen ongeschikte baas wordt nog versterkt door het feit, dat een uitbreiding van het leidinggevend kader door de betrokken baas of bazen toch al niet kan worden gewaardeerd. Vooral in bedrijven waar van oudsher één steenbaas de scepter heeft gezwaaid, wordt het voor deze een grote opgaaft om deze volgens hem ongehoorde verandering te verwerken.

Het wordt allemaal gemakkelijker wanneer de betrokken baas „een dagje ouder wordt” en dagelijks ervaart, dat hij het werk alleen niet meer aan kan. Voor het geval echter, dat geen overtuigende bewijzen zijn geleverd voor de noodzakelijkheid het aantal bazen uit te breiden, is het voor de bazen niet gemakkelijk zich bij de beslissing van de directie in deze neer te leggen. Komt daar dan nog bij, dat een ongeschikt verklaarde werker tot baas wordt aangesteld, dan wordt het voor de nieuweling wel erg moeilijk de onontbeerlijke medewerking van zijn collega's te verkrijgen. Ondanks het feit, dat hij als regel volkomen bekend is met de inzichten van zijn vroegere baas, zal hij hierin veelal toch geen aanleiding vinden om de geboden kans te negeren.

De nieuwe baas zal zich schrap zetten en niet zelden ziet men dan een gevecht „op leven en dood” beginnen. In het begin voltrekt zich deze strijd in het geheim, maar geleidelijk aan zal hij niet verborgen kunnen blijven. De werkers zijn gewoonlijk al spoedig met de situatie op de hoogte en zullen niet nalaten ervan te profiteren. Voor de betrokken directie hebben deze omstandigheden meestal nadelige en onplezierige gevolgen. De opvatting, dat door een zekere rivaliteit tussen de leiders onderling de beste resultaten worden bereikt, moet als verouderd worden beschouwd; sinds men heeft leren inzien, dat de onderlinge verhoudingen de dagelijkse bedrijfsvoering sterk beïnvloeden, heeft de „verdeelt en heers”-politiek in de bedrijven afgedaan.

Bijzonder in de steenindustrie, waar de verhouding van de steenbaas tot de directie veelal een sterk persoonlijk karakter draagt is een gespannen verhouding in de kring van het leidinggevend personeel wel zeer bezwaarlijk en dient dan ook met alle mogelijke middelen te worden voorkomen.

Enkele van deze middelen zijn:

- Tijdig overleg met de baas over de noodzakelijkheid tot uitbreiding van het leidinggevend kader.
- De bazen betrekken in de keuze van de nieuwe baas, vooral wanneer deze uit de eigen werkers wordt gerecruteerd.
- Bij verschil van inzicht omtrent de geschiktheid in sportieve geest het oordeel van deskundige buitenstaanders nemen als maatstaf voor de eindbeslissing.
- Goede afspraken maken omtrent de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bazen in de nieuwe situatie; duidelijke taakomschrijvingen kunnen ook bij de in dienst zijnde bazen onzekerheden wegnemen.

Minder moeilijkheden, althans in de beginperiode, mogen worden verwacht wanneer de nieuwelings een protégé is van de reeds in functie zijnde baas, die een vaderlijke houding tegenover hem zal aannemen en hem zeker met raad en daad zal bijstaan. De nieuwe baas zal dit in het begin dankbaar aanvaarden en bereid zijn zich te richten naar de inzichten van de oudere baas. De ervaring leert echter, dat vooral degenen, die behoren tot het echte leiders type al heel gauw een eigen stijl verwerven bij de uitoefening van hun leidinggevende taak en moeilijk komen tot het overnemen van de wijze van optreden van de oudere baas. Zij passen gemakkelijker nieuwe werkmethoden toe en zijn minder gebonden aan alle mogelijke vooroordelen.

Vooraf wanneer zowel de oudere als de jongere baas gave en eerlijke mensen zijn zullen zij in de beginperiode van hun samenwerking een grote bereidheid tonen om de meningen en methoden van de ander te waarderen, doch dit blijkt geleidelijk steeds moeilijker te worden, waardoor men de verhoudingen op de duur vaak minder goed ziet worden en, zonder dat de partijen dat willen, van vriendschap jammer genoeg in vijandschap veranderen. Het is vaak tragisch hoe dit alles zich voltrekt; men begint wederzijds met de beste bedoelingen in de overtuiging, dat men het goed met elkaar zal kunnen vinden. Afspraken over taakverdeling of afbakening van de verantwoordelijkheden worden overbodig geacht. „Wij doen alles gezamenlijk” beweren zij en menen dit oprecht, waarbij zij over het hoofd zien, dat de goede verhouding tussen bazen, die nauw met elkaar moeten samenwerken, alleen kan worden bestendigd indien men elkaar niet alleen kameraadschappelijk maar vooral ook verstandig benadert. Zodra er fouten worden gemaakt (en waar gebeurt dat niet) is men gauw teleurgesteld en ontstaan er bepaalde spanningen, die geleidelijk de reeds gesignaleerde competentie-strijd doet ontstaan.

De werkgevers bemerken deze veranderingen in de onderlinge verhoudingen gewoonlijk pas als er al veel is gebeurd. Het is dan meestal niet gemakkelijk meer om maatregelen ter verbetering te vinden. Vooral dit soort verhoudingen (tussen ex-vrienden) is zo moeilijk te verbeteren; van weerszijde zijn dermate grote verwondingen toegebracht (teleurstelling — desillusie) dat een algeheel herstel veelal onmogelijk is. Men doet er dan goed aan deze bazen zoveel mogelijk afzonderlijke taken te geven, hen zo min mogelijk met elkaar in contact te laten komen en, waar samenwerking nodig is, te leren zich te houden aan stringente voorschriften welke hiertoe moeten worden samengesteld.

Het wordt dan allemaal wel erg moeilijk en daarom is het ook hier: beter voorkomen dan genezen.

Middelen ter voorkoming van hierboven genoemde moeilijkheden zijn:

- Maak vanaf het begin duidelijke afspraken omtrent de gezagsverhoudingen; indien de nieuwe baas onder de oude gesteld is, moet dat aan beiden bekend zijn.
- Zodra de nieuwe baas neigingen vertoont zich te onttrekken aan de leiding van de oudere baas moet dit worden tegengegaan.
- Indien de ondergeschiktheid van de jonge aan de oudere baas tijdelijk is, moet duidelijk worden bepaald wanneer deze verhouding eindigt en hoe deze daarna is bedoeld.
- In de meeste gevallen zal het echter wenselijk zijn de nieuwe baas niet te plaatsen in een positie ondergeschikt aan een oudere collega, maar vanaf het begin de taken scherp af te bakenen. In moeilijke gevallen zullen de beide bazen gemakkelijker tot overleg komen en tegen de tijd dat de eerste vriendschap is bekoeld is men gewend aan de vaste taakafbakening. Op deze wijze is de kans groot, dat aan de goede verhouding tussen de bazen geen afbreuk wordt gedaan en een loyale samenwerking blijft verzekerd.

Zodra de behoefte aan een nieuwe baas wordt geconstateerd, stelt men in overleg met de oude baas een opleidingsprogramma samen, waarin zijn aan-gegeven de taken welke door de nieuwe baas kunnen worden vervuld, met vermelding van de tijden, die aan deze verschillende nieuwe taken zullen moeten worden besteed. Bij deze programmering moet men ervan uitgaan, dat de nieuweling gelegenheid moet krijgen ervaringen op te doen omtrent de verschillende onderdelen van het bedrijf. Als werker heeft hij daarvoor meestal weinig gelegenheid gehad, zodat men er rekening mee moet houden, dat hij weinig inzicht zou kunnen hebben in de werkzaamheden van de afdelingen waar hij niet tewerkgesteld is geweest.

De taken welke aan deze z.g. aspirant-bazen worden opgedragen moeten aanvankelijk van beperkte omvang zijn en duidelijk afgebakend; de gezagsverhoudingen moeten uitdrukkelijk worden bepaald, zodat daarover geen twijfel kan bestaan.

Als regel zal men de aspirant-baas in de beginperiode van zijn opleiding plaatsen onder een oudere baas, doch het is wenselijk, dat ook taken worden opgedragen welke de aspirant-baas onder leiding van staf- en directieleden moet verrichten. Hierdoor wordt de mogelijkheid geschapen, dat meerdere personen kunnen oordelen over de geschiktheid van de aspirant-baas en tevens wordt geaccentueerd, dat de nieuweling niet alleen afhankelijk is van een bepaalde oudere baas.

Zowel voor de oudere als voor de aankomende jongere baas is het van betekenis, dat vanaf het begin tot uitdrukking wordt gebracht hoe de gezagsverhoudingen in de toekomst zullen komen te liggen.

Gedurende deze leerperiode is het wenselijk de aspirant-baas te betrekken in het overleg betreffende de zaken welke verband houden met de taak waarvoor hij is gesteld. Adviezen (het liefst schriftelijk) kunnen worden gevraagd ten-einde de nieuweling te brengen tot de bestudering van actuele problemen. Voorts is het wenselijk, dat de leider onder wie de aspirant-baas bepaalde opdrachten uitvoert bijzondere aandacht schenkt aan de nieuweling en hem met raad en daad bijstaat. Hierdoor wordt de aankomende baas vertrouwd

met het door de directie gevolgde beleid en kan hij zich ontwikkelen tot een baas die is aangepast aan de bedrijfsomstandigheden. Hij leert op deze wijze niet alleen de problemen betreffende de productie beheersen, maar zal ook de nodige inzichten ontwikkelen ten aanzien van het leidinggeven en de menselijke verhoudingen.

Tenslotte is het wenselijk, dat de nieuweling wordt gebracht tot het volgen van avondcursussen ter verruiming van zijn algemene ontwikkeling. Hierop aansluitend zou men er goed aan doen de nieuweling uit te nodigen tot een schriftelijke formulering van voorstellen en adviezen betreffende de dagelijkse problemen. Ook de voorbereiding van werkzaamheden zou schriftelijk kunnen geschieden.

1b. Het aanstellen van bazen van buiten het eigen bedrijf.

Zoals reeds eerder werd gesteld zal men in de toekomst de nieuwe bazen steeds minder kunnen recruteran uit de kringen van de werkers. Dit houdt in, dat men bij het aanstellen van nieuwe bazen niet alleen onbekend zal zijn met de persoonlijke eigenschappen van betrokkenen, maar ook weinig zal weten van hun technische bekwaamheden.

Aangezien de steenindustrie een geheel eigen karakter vertoont, waaraan niet iedereen zich zal kunnen aanpassen, is het wenselijk, zo niet noodzakelijk, dat vooraf wordt nagegaan of de gegadigde de nodige persoonlijke geschiktheid heeft voor een leidinggevende functie in de steenindustrie.

Indien hieromtrent geen betrouwbare gegevens ter beschikking staan kan door middel van een psychologisch onderzoek meer zekerheid worden verkregen; teleurstellingen kunnen worden voorkomen en zowel het bedrijf als de ongeschikte candidaat kunnen voor onaangename gevolgen worden behoed. Het is immers voor de meesten die zich als leider in een bepaald bedrijf niet konden handhaven dubbel moeilijk om voor een gelijkwaardige functie in een ander bedrijf in aanmerking te komen. Bovendien zal uit een dergelijke mislukking veelal een grote onrust in het eigen bedrijf voortvloeien.

Niet zelden wordt de oorzaak van deze mislukkingen gezocht in de constellatie van het eigen bedrijf of in de eenmaal gegroeide verhoudingen; de gedragingen van de andere leidinggevende functionarissen worden aan een kritisch onderzoek onderworpen en recente voorvallen geaccentueerd, waardoor onder de werkers een stemming ontstaat, welke allerminst bevorderlijk is voor de arbeidsrust en de productiviteit. Bovendien blijft het bedrijf of de betrokken afdeling gedurende geruime tijd verstoken van de zo nodige dagelijkse leiding, hetgeen nog lang in ongunstige zin kan nawerken. De ervaring leert, dat in werkgemeenschappen waar moeilijkheden zijn voorgekomen bij de verwisseling van leidinggevend kader, de werkers zich aanvankelijk minder gemakkelijk schikken naar de inzichten van de nieuwe leider.

Overigens moet niet worden gesteld, dat iedere baas die zonder voorafgaand psychologisch onderzoek is aangesteld zeker tot mislukken gedoemd is; indien bij de vorige werkgever voldoende betrouwbare gegevens kunnen worden verkregen omtrent de persoonlijke geschiktheid van de aanstaande baas, is een verder onderzoek niet steeds noodzakelijk.

2. Taakafbakening.

Zoals reeds eerder werd aangegeven is het om meerdere redenen belangrijk, dat de taken van de leidinggevende functionarissen duidelijk zijn afgebakend. Zowel bij het in dienst treden van nieuwe bazen als bij veranderingen in de bedrijfsopstelling kan een goede taakafbakening de onderlinge verhoudingen alsook de bedrijfsvoering in gunstige zin beïnvloeden.

Iedere leider moet weten waarvoor hij verantwoordelijk kan worden gesteld en wat van hem wordt verwacht.

Voor een goed begrip van deze zaak is het van belang een onderscheid te maken tussen taak enerzijds en verantwoordelijkheid anderzijds:

- de taak die men vervult duidt op een eigen werkzaamheid;
- de verantwoordelijkheid die men draagt duidt echter op een zorg, die zowel de eigen werkzaamheden als die van anderen kan gelden.

Duidelijk komt dit onderscheid naar voren in de leidinggevende sector; leidinggevende functionarissen zijn n.l. voor veel meer verantwoordelijk dan voor hetgeen ze zelf uitvoeren; ook hetgeen hun ondergeschikten verrichten valt onder hun verantwoordelijkheid. In de uitvoerende sector echter is men, behoudens een algemene zorg voor zijn omgeving, slechts verantwoordelijk voor hetgeen men zelf presteert.

Van een taak, b.v. de registratie van de afgevoerde stenen, kan een baas zich ontlasten door hem op een ondergeschikte over te dragen; doch als de werkgever bemerkt, dat dit niet goed geschiedt zal hij de betrokken baas ter verantwoording roepen. M.a.w., van een opgelegde verantwoordelijkheid kan men zichzelf nooit ontlasten, men kan er wel van ontheven worden door zijn superieur.

Een leidinggevende functionaris is verantwoordelijk voor de uitvoering van zijn eigen taak en de taken van zijn ondergeschikten. Zijn verantwoordelijkheid ligt dus naar verhouding breder dan zijn taak. Het sterkst spreekt dit bij de hoogste functionarissen die een dagtaak vervullen als ieder ander, maar daarbij een enorme verantwoordelijkheid dragen voor de gehele gang van zaken in een bedrijf b.v. met alle daaraan verbonden persoonlijke en zakelijke belangen.

Het is wenselijk gebleken de verantwoordelijkheden welke aan de verschillende leidinggevende functionarissen worden opgedragen te inventariseren. Een dergelijke inventarisatie geeft een beter inzicht in een leidinggevende functie dan een opsomming van de werkzaamheden, die door de betrokken functionaris zelf of onder zijn leiding moeten worden verricht.

Bij deze inventarisatie kan men veel gemak hebben van een bepaald systeem: dit vergroot de overzichtelijkheid, bevordert dat men niets over het hoofd ziet en vergemakkelijkt de vergelijking met andere functies. Systematisch te werk gaande zou men de verantwoordelijkheden kunnen rangschikken naar onderstaande indeling:

1. Personeel
2. Kwaliteit van de productie
3. Kwantiteit van de productie
4. Administratie

5. Machines, werktuigen, gereedschappen
6. Grondstoffen en materialen
7. Orde, netheid en veiligheid
8. Ploegenwerk (indien van toepassing).

Het systeem is echter slechts een hulpmiddel; het is belangrijker dát een bepaalde verantwoordelijkheid wordt vermeld dan wáár deze nu precies bij behoort. Door onderling overleg kan men gemakkelijk tot een zekere uniformiteit komen en bijv. afspreken, dat men de verantwoordelijkheid voor het tijdig aanwezig zijn van de mensen onder het hoofdstuk „Personeel” zal onderbrengen.

Het verdient aanbeveling om bij de inventarisatie de taak „Contrôle” niet te vernoemen; contrôle is slechts een middel om de eigen verantwoordelijkheden te realiseren; men controleert niet om te controleren maar om zekerheid te hebben, dat volgens de voorschriften en afspraken wordt gewerkt. Van een baas-drogerij kan niet worden gesteld, dat hij verantwoordelijk is voor de contrôle op de werkzaamheden binnen de drogerij, maar wel voor het goed drogen van de producten; hij kan niet volstaan met het constateren en doorgeven van eventuele afwijkingen, maar hij moet zelf alles ondernemen om het gestelde doel van de drogerij te bereiken.

Voorts blijkt vaak in de praktijk, dat men geen duidelijk onderscheid maakt tussen de vraag wie verantwoordelijk is voor, en wie schuldig is aan een bepaalde mistoestand. Hierbij moet worden bedacht, dat een baas verantwoording verschuldigd is aan zijn chef ten aanzien van bepaalde zaken en dat hij eerst schuldig verklaard kan worden aan fouten wanneer deze door zijn nalatigheid zijn ontstaan. Men kan als leider derhalve niet altijd schuldig worden verklaard aan onvolkomenheden in zaken waarvoor men verantwoordelijk is, maar in de praktijk blijkt, dat het voor de bazen vaak moeilijk is zich te verontschuldigen.

Wanneer b.v. een kamer niet goed is afgestookt zal elke rechtgeaarde baas zich hiervoor niet alleen verantwoordelijk, maar zich hieraan ook schuldig voelen; als daarentegen door onbekende oorzaak in zijn afdeling brand uitbreekt dan verwacht de ter verantwoording geroepen baas zeker een onderzoek naar de mate van zijn schuld.

Teneinde een inzicht te geven in de systematiek welke gevolgd kan worden bij het inventariseren van de verantwoordelijkheden is in het aanhangsel op blz. 99 een uitgewerkt voorbeeld gegeven. Met nadruk dient er echter op gewezen te worden, dat dit niet bedoeld is om aan te geven welke verantwoordelijkheden nu aan iedere steenbaas zullen moeten worden overgedragen; dit zal voor elk bedrijf overeenkomstig de inzichten van de werkgever, de plaatselijke omstandigheden en de capaciteiten van de betrokken bazen afzonderlijk moeten worden bepaald. De praktische betekenis van de inventarisatie der verantwoordelijkheden („taakomschrijvingen”) wordt voor een niet onbelangrijk gedeelte bepaald door de wijze waarop hij tot stand komt. Zouden de inventarisaties vanwege de directie worden samengesteld en zonder meer aan de betrokken leiders worden overhandigd, dan is de kans groot, dat zij niet zijn aangepast aan de dagelijkse gang van zaken en dat de betrokkenen er nauwelijks gebruik van zullen maken.

De meest ideale methode is wel deze, dat de betrokken bazen zelf een concept van hun taakomschrijving samenstellen en deze in een gezamenlijke bespreking met de directie een definitieve vorm geven.

Hierdoor wordt niet alleen bereikt, dat de uiteindelijke taakverdeling overeenkomt met de inzichten van de directie maar bovendien, dat de bazen volkomen vertrouwd zijn met de inhoud. Misverstanden t.a.v. de taakverdeling zijn uitgesloten, hetgeen soms zeer waardevol kan zijn; men kan zich in geen enkel opzicht beroepen op onwetendheid en daarenboven wordt op deze manier menig vergeten facet van de bazen-taak naar voren gehaald. In sommige gevallen kan het wenselijk zijn bij het samenstellen van de inventarisaties de hulp in te roepen van deskundige buitenstaanders, doch ook in dit geval zullen de bazen ten nauwste betrokken moeten worden bij de samenstelling ervan.

Voorkomen moet worden, dat de aldus ontwikkelde inventarisaties goed opgeborgen „kastukken” worden. Bij het constateren van onvolkomenheden dient aan de hand van de inventarisaties te worden nagegaan wie in die gevallen verantwoordelijk is. Gewaakt moet worden voor berisping of bestraffing van niet-verantwoordelijke bazen; de onderlinge verhoudingen worden door niets meer verstoord dan door het confronteren van bazen met fouten waarvoor zij niet verantwoordelijk zijn. Bovendien kunnen door voortdurende raadpleging van de inventarisaties hiaten in de taakverdeling worden aangevuld en fouten worden voorkomen.

Zodra in de taakverdeling veranderingen ontstaan moeten deze in de betreffende taakomschrijvingen worden vermeld.

Dit eist weinig tijd en kan vooral tijdens interne reorganisaties veel misverstand en ongenoegen voorkomen.

Ook bij het tijdelijk of blijvend overnemen van taken (gedurende ziekte of vacantie) kunnen de inventarisaties goede diensten bewijzen en de „invaller” een duidelijk beeld geven van zijn tijdelijke taak.

Op het tasveld



3. Kennis van mensen.

Dagelijks komen we in contact met vele mensen. Al deze mensen hebben een geheel persoonlijke instelling en zijn in karakterologisch en verstandelijk opzicht zeer verschillend. In vele gevallen zijn wij niet in de gelegenheid nader kennis te maken met de persoonlijke instelling van degenen die we ontmoeten. Van de mensen echter waarmee we samenwerken zijn de ontmoetingen zo frequent en in de meeste gevallen zo intensief, dat het mogelijk is hen beter en dieper te leren kennen. Toch leert de ervaring maar al te dikwijls, dat mensen die voortdurend samenwerken elkaar nauwelijks kennen. Wel kennen we als regel enkele merkwaardige eigenschappen, en meestal zijn dat die welke ons hinderen. Kennelijk hebben we als regel meer oog voor de gebreken van de mensen dan voor de andere eigenschappen. We spreken gemakkelijk over „sloome duikelaar”, „heethoofd”, „Pietje secuur”, of „hij heeft het achter de elleboog” enz. Dit soort uitdrukkingen demonstrenen de beperkte kennis welke we van andere mensen hebben.

Voor de uitoefening van een leidinggevende functie is het belangrijk, dat we de mensen waarmee we dagelijks samenwerken meer dan oppervlakkig kennen. Dit geldt zowel voor de ondergeschikten, de collegae alsook t.a.v. de chefs en hoger kader. Voor de steenindustrie dient hierbij ook gedacht te worden aan specialisten en adviseurs welke min of meer frequent de steenfabrieken bezoeken.

Een meer uitgebreide kennis van de hier bedoelde mensen is noodzakelijk voor de dagelijkse werkverdeling, voor de uitoefening van de controlerende taak en vooral ook voor de bevordering en instandhouding van goede interne verhoudingen.

3a. Mensenkennis en werkverdeling.

Het is een algemeen aanvaard standpunt, dat het wenselijk is „de juiste man op de juiste plaats” te brengen.

Niet alleen zal „de juiste man” de hem opgedragen taak met plezier vervullen, maar ook zal hij met zorg en toewijding het opgedragen werk verrichten. De ervaring leert, dat we van de mensen, die geschikt zijn voor hun functie, veel en goed werk mogen verwachten. We moeten echter bedenken, dat hierbij met geen grove maat gemeten mag worden. Werkers die al te eenvoudige taken moeten vervullen zullen evenmin goede prestaties leveren als degene die ongeschikt zijn voor de hen opgedragen taak. De juiste man op de juiste plaats is degene die door gebruikmaking van alle vermogens de opgedragen taak goed aan kan.

Evenals te kleine schoenen zeker zo moeilijk zijn in het gebruik als te grote, zo ook is een te eenvoudige functie wel zo hinderlijk voor betrokkenen als een te omvangrijke functie. Bij het kiezen van mensen voor bepaalde functies wordt „maatwerk” vereist en zeker geen confectie.

Merkwaardig genoeg zal men als regel met meer zorg vermijden te moeilijke werkzaamheden op te dragen aan de medewerkers, terwijl toch de nadelige gevolgen in de praktijk minder ernstig zijn dan wanneer bekwame werkers met te eenvoudige werkzaamheden worden belast. In het eerste geval zijn de gevolgen van de onjuiste werkverdeling meestal gemakkelijk merkbaar en

kunnen tijdig maatregelen worden genomen (de taak vereenvoudigen of assistentie verlenen), waardoor nadelige gevolgen worden voorkomen. Voor het geval echter, dat aan bekwame werkers te eenvoudige taken worden opgedragen zijn de gevolgen meestal later merkbaar en helaas vaak onherstelbaar. Niet zelden zien we bij deze gevallen, dat toegewijde en goede werkers geleidelijk maar zeker veranderen en door een zeker gevoel van miskennis recalcitrant worden. Vele z.g. moeilijke mensen zouden tot de categorie van goede en gemakkelijke werkers kunnen behoren, als zij met werkzaamheden konden worden belast welke meer in overeenstemming waren met hun capaciteiten.

In de steenindustrie heeft men al menig veelbelovende werker verloren doordat niet tijdig passend werk aan hem kon worden opgedragen. De mening, dat de steenindustrie t.a.v. deze aangelegenheid weinig mogelijkheden zou bieden is bepaald onjuist. Vooral de werkers die behoefte hebben aan werkzaamheden, waarbij een zekere mate van zelfstandigheid wordt vereist, kunnen in de steenindustrie meerdere functie's worden aangeboden. De vrijheid, welke de meeste steenfabriekarbeiders hebben bij de uitoefening van hun functie kunnen vele bedrijven niet bieden. Er zijn in de steenindustrie mogelijkheden genoeg om de juiste man op de juiste plaats te brengen, als we er maar aandacht voor hebben en de mensen voldoende kennen.

3b. Mensenkennis en de controlerende taak.

Sommige werkers moeten zeer intensief gecontroleerd worden, anderen maken bezwaar wanneer hen te weinig vrijheid wordt gelaten. Zowel de intensiteit als de frequentie van de controle dienen aan de persoonlijke eigenschappen van de betrokken werkers te worden aangepast. De minder zelfstandigen zijn niet gerust wanneer hun werk nauwelijks wordt gecontroleerd. Zij voelen zich onzeker en kunnen de verantwoording niet aan. Dit kan gebeuren met de stokers, degenen die verantwoordelijk zijn voor de menging en soms ook bij de werkers van de onderhoudswerkplaatsen. Niet zelden moet de baas hun werk controleren vooraleer zij verder kunnen werken en gerust zijn.

De werkers, die meer ingesteld zijn op massawerk (in-, uitkruiers, persbedieners) kunnen soms bezwaren maken tegen veelvuldige en voor hun opvatting al te „scherpe" controle. Zij zien hierin een motie van wantrouwen en komen ofwel tot protest of maken moedwillig fouten. Degenen die luidruchtig protesteren vormen in dit verband geen probleem. Er is geen bijzondere oplettendheid en mensenkennis nodig om bij de controle rekening te kunnen houden met de persoonlijke instelling van dit soort mensen.

Moeilijker ligt dit bij de andere typen, die minder duidelijk hun gevoelens kenbaar maken. Er is heel wat aandacht en inzicht nodig om de controle te kunnen uitoefenen overeenkomstig de geaardheid van deze meestal de beste werkers.

3c. Mensenkennis en interne verhoudingen.

Voorzover dit niet reeds eerder is gezegd, moet met nadruk worden gesteld, dat goede interne verhoudingen voor een groot deel worden bepaald door de wijze waarop de mensen elkander kennen. Indien de mensenkennis alleen maar betrekking heeft op minder mooie eigenschappen, dan zal dit zeker geen

positieve bijdrage leveren voor de interne verhoudingen. Overigens is het wel zo, dat we de minder mooie eigenschappen van anderen gemakkelijker waarnemen en onthouden dan de goede eigenschappen. Domme mensen b.v. kunnen ons vaak veel last bezorgen, waardoor deze eigenschap duidelijk naar voren komt. Goede verstandelijke eigenschappen daarentegen vallen minder sterk op, tenzij deze zeer uitzonderlijke vormen aannemen, wat zelden voorkomt. In sommige bedrijven worden werkers aangetroffen met een uitzonderlijk geheugen. Deze „geheugenwonders” zijn wel bekend, omdat deze als „vraagbaak” dikwijls goede diensten bewijzen. Ook van de karakterologische eigenschappen zijn we geneigd de minder goede het eerste op te merken. Wanneer enkele minder goede eigenschappen ons hinderen valt het moeilijk andere goede hoedanigheden waar te nemen en te waarderen.

Het heeft er de schijn van, dat in de meeste gevallen menselijke verhoudingen onwetend worden verstoord. We zijn vaak zó in beslag genomen door eigen problemen en belangen, dat we onvoldoende aandacht kunnen besteden aan andere mensen. Om dit te voorkomen zouden we meer aandacht moeten hebben voor, en meer studie moeten maken van de mensen om ons heen. Hierbij gaat het er niet in de eerste plaats om te weten hoe de huiselijke omstandigheden zijn. Sommigen menen, dat een leider hiervan alles moet weten en nauwkeurig op de hoogte moet zijn met alle huiselijke moeilijkheden. De ervaring leert echter, dat dit ten enenmale onmogelijk is voor de meeste leiders in de steenindustrie.

Bovendien wordt het in vele gevallen door de werkers niet erg gewaardeerd, dat hun chef zich mengt in hun privéleven. Het zijn vooral de goede werkers die bezwaar maken tegen een al te indringerige houding van de leider.

Voorts mag worden bedacht, dat het meestal niet moeilijk is aan de houding van de werker te zien hoe de huiselijke omstandigheden zijn. Een ervaren leider heeft wel zoveel „kijk” op zijn mensen, dat hij gauw door heeft wanneer een werker in bijzondere (goede of slechte) omstandigheden verkeert. Het bekende voorbeeld van een lastige werker tengevolge van een zieke vrouw zal een ervaren leider in de steenindustrie niet ontgaan. Indien hij de nodige mensenkennis heeft verworven zal de houding van deze werker voor hem voldoende zijn om te weten, dat hij moeilijkheden heeft en in een stemming verkeert waarbij een aangepaste benadering is gewenst.

3d. Hoe komen we tot mensenkennis.

Algemeen wordt aangenomen, dat alleen oudere mensen over de nodige mensenkennis kunnen beschikken om een leidinggevende taak te vervullen. Merkwaaardig genoeg is men vertrouwd met de gedachte, dat door middel van schoolse opleiding en cursussen jongere mensen de nodige kennis op allerlei andere gebieden (techniek — chemie — organisatie — administratie) hebben verworven. Van een middelmatig begaafde student, die na het voltooien van een schoolse opleiding enige jaren in de praktijk werkzaam is geweest, neemt men aan, dat hij voldoende bekwaam is om belangrijke opdrachten uit te voeren. Ten aanzien van de kennis van mensen wordt hij echter gezien als een beginneling en hij zal zeker 35 of 40 jaar moeten zijn vooraleer men aanneemt, dat hij voldoende mensenkennis heeft verworven om zich in een lei-

dinggevende functie te kunnen handhaven. Jammer genoeg is het meestal zo, dat van jongsafaan met alle mogelijke middelen bovenbedoelde technische kennis wordt verworven en dat aan het leervak „mensenkennis” weinig aandacht wordt besteed.

Zonder al te groot pessimisme moet worden gesteld, dat zelfs veel leiders op latere leeftijd er blijk van geven weinig mensenkennis te hebben verworven. Van de andere kant zien we hoe juist in deze tijd grote waarde wordt toegekend aan de wetenschappelijke vorming van psychologen en dat algemeen wordt aangenomen, dat zij vaak op jongere leeftijd een uitgebreide kennis van mensen hebben verworven.

Het zou voor de baksteenindustrie (evenals voor het gehele Nederlandse bedrijfsleven) belangrijk zijn, indien allen, die over de nodige persoonlijke eigenschappen beschikken de mogelijkheden benutten, welke hun met betrekking tot de kennis van mensen door de „hogeschool” van de dagelijkse bedrijfspraktijk worden geboden.

Veel zou kunnen worden geleerd door een goede observatie van mensen. Geen bespieden en begluren van het dagelijkse gedrag van de mensen in de naaste omgeving, maar een objectief en vooral bewust waarnemen. Zonder vooringegenomenheid de waarnemingen interpreteren en de achtergronden trachten te begrijpen zou leerzaam zijn. Indien we zoveel aandacht konden opbrengen voor mensen als voor grondstoffen, materialen en werktuigen, dan zouden we in korte tijd veel kunnen leren.

Bijzonder leerzaam is vervolgens mensen waar te nemen die met andere, daarvoor met zorg gekozen taken, worden belast. Geplaatst in een nieuwe situatie komen soms eigenschappen naar voren, welke we bij betrokkenen niet hadden vermoed. Hoe vaak zien we niet, dat personen aan wie door toevallige omstandigheden belangrijkere werkzaamheden worden opgedragen, zich op uitzonderlijke wijze kwijten van hun taak en daarbij tonen, dat zij in deze nieuwe omstandigheden meer kunnen presteren dan zij tot nu toe deden.

Goed gekozen tijdelijke verplaatsingen (dit is in de steenindustrie meestal gemakkelijk te realiseren) en bewuste waarnemingen kunnen zowel voor de betrokkene alsook voor diegene die hiervan bijzondere studie maakt van groot belang zijn.

De ervaring leert, dat de waarnemingen beter en vollediger zijn wanneer deze door meerdere personen geschieden.

Bovendien ontstaat hierdoor de mogelijkheid in een gezamenlijke bespreking de waarnemingen te vergelijken en gezamenlijk te interpreteren. Deze methode kan in de meeste steenfabrieken geschieden door het leidinggevend kader, waardoor een betere kennis van eigen personeel kan worden verkregen. Door deze gezamenlijke studie wordt bovendien bereikt, dat het leidinggevend kader elkaar beter leert kennen, wat ook in de steenindustrie geen overbodige luxe mag worden genoemd.

Door de praktische bestudering van mensen komt men echter gemakkelijk tot weinig genuanceerde waarnemingen. Men bepaalt zich tot enkele meest opvallende eigenschappen, waardoor men al gauw meent „volleerd” te zijn. In verband hiermede is het raadzaam eenvoudige hulpmiddelen te gebruiken, waardoor men wordt gebracht tot meer gedifferentieerde waarnemingen. Op blz. 58 is een overzicht gegeven van een aantal verstandelijke en karaktero-

logische aspecten. Hoewel deze in wezen niet afzonderlijk voorkomen kan dit een waardevol hulpmiddel zijn bij de bovenbedoelde waarnemingen.

Ook de aspecten met betrekking tot het algemeen gedrag van de betrokkenen kunnen voor dit doel waardevol zijn.

Bij bestuderingen van mensen kan voor elk aspect afzonderlijk worden overwogen in hoeverre de betrokkenen daarover beschikken, hetgeen dan met een letter (A—B—C—D—E) kan worden aangeduid. Een persoon waarvan kan worden gezegd, dat hij tijd nodig heeft om iets te begrijpen, zal dus voor bevattingsvermogen met C worden gewaardeerd. Met behulp van de korte beschrijvingen in de vakken achter de verschillende aspecten komt men gemakkelijker tot een meer objectieve waardering. Men wordt hierdoor gebracht tot meer gedifferentieerde waarnemingen dan gewoonlijk.

Indien men wil komen tot een betere mensenkennis is het wenselijk, dat men periodiek (b.v. om het half jaar) alle mensen beoordeelt en de resultaten in beperkte kring (de bazen met de directeur of bedrijfsleider) vergelijkt en bestudeert. Indien de geregistreerde waarnemingen grote verschillen vertonen met eerder gedane waarnemingen, dan kan men veilig aannemen, dat één van de waarnemingen onjuist is geweest. De betrokken persoon zal als regel binnen een tijdsbestek van een half jaar niet zoveel veranderen (bij jongeren van 16, 17 en 18 jaar kunnen wel grotere veranderingen voorkomen).

Sommigen menen, dat het niet verantwoord is op deze systematische wijze zijn medemensen te bestuderen. Bedacht moet echter worden, dat de ervaring leert, dat in en buiten het bedrijfsleven dagelijks elkeen wordt beoordeeld en niet zelden lichtvaardig veroordeeld. Door een meer systematische bestudering van mensen wordt met meer zorg een oordeel gevormd van de evenmens, wat zeker zal leiden tot een grotere voorzichtigheid in deze, en wellicht ook tot meer waardering en minder ondoordachte critiek.

Indien echter deze systematiek wordt gebezigd met negatieve bedoelingen, dan kan de toepassing hiervan, evenals vele vindingen van onze tijd, grote nadelige gevolgen hebben.

Schema van eigenschappen.

	Eigenschappen	A	B	C	D	E
I N T E L L I G E N T I E	1. Bevattingvermogen	Begrijpt snel ook 't nieuwe en ongewone	Begrijpt wat wordt uitgelegd	Heeft tijd nodig om te begrijpen	Begrijpt eenvoudige problemen	Moelijk begrip bij te brengen
	2. Voorstellingsvermogen	Vormt zich snel een goed beeld van voorkomende problemen	Heeft een goed beeld van voorkomende problemen	Kan zich bekende situaties voorstellen	Kan eenvoudige situaties voorstellen	Weinig voorstellingsvermogen
	3. Denkvermogen	Denkt snel, methodisch en doelmatig	Denkt methodisch en doelmatig	Soms goede invallen	Denkt oppervlakkig	Weinig eigen gedachten
	4. Aandacht	Goede gespreide en geconcentreerde aandacht	Goede gespreide of geconcentreerde aandacht	Gespreide of geconcentreerde aandacht voor bepaalde zaken	Snel afgeleid	Verstrooid
	5. Geheugen	Uitgesproken goed geheugen	Goed geheugen op bepaald gebied	Onthoudt alleen de onderlinge samenhang	Onthoudt alleen enkele details	Vergeet gemakkelijk
K A R A K T E R	6. Temperament	Uitgesproken geestdriftig	Gemakkelijk enthousiast te maken	Rustig	Moelijk enthousiast te maken	Uitgesproken sloom
	7. Initiatief	Vol initiatieven	Regelmatig initiatieven	Initiatief op bepaald gebied	Weinig initiatieven	Zonder initiatief
	8. Toewijding	Toegewijd en vol begrip	Nauwgezet en ijverig	Redelijke zorg	Oppervlakkig	Weinig toewijding
	9. Eerlijkheid	Vecht voor de waarheid	Oprecht	Geeft eerlijke antwoorden	Draait er om heen	Oneerlijk
	10. Doorzettingsvermogen	Brengt alles vlug en goed ten einde	Brengt alles ten einde	Heeft soms een aanmoediging nodig	Heeft dikwijls een aanmoediging nodig	Houdt iets niet lang vol
	11. Zelfstandigheid	Geheel zelfstandig	Zelfstandig in bekende situaties	Voorzichtig en terughoudend	Aarzelend	Onzelfstandig
	12. Geheimhouding	Discreet en zwijgzaam	Voorzichtig met woorden en gegevens	Niet voorzichtig in gesprekken	Soms loslippig	Kletskaus
G E D R A G	13. Zin voor orde en netheid	In alles uitgesproken accuraat	Accuraat op bepaald gebied	Niet opvallend accuraat of slordig	Slordig op bepaald gebied	Uitgesproken slordig
	14. Houding t.o.v. gelijken	Staat altijd klaar voor iedereen (vriendelijk)	Desgevraagd behulpzaam (niet onvriendelijk)	Vormelijk	Afwijzend	Intrigerend
	15. Houding t.o.v. meerderen	Accepteert rustig en zeker het gezag	Neemt critiek verstandig op	Geeft weinig moeilijkheden	Lastig	Weerspannig

4. De controlerende taak van leidinggevend kader.

De controlerende taak van leidinggevende functionarissen in de steenindustrie is meestal zeer omvangrijk, en omvat alle activiteiten welke zijn gericht op het realiseren van de gegeven richtlijnen en afspraken. Gedreven door een zekere verantwoordelijkheid voelen de meeste leiders zich gedwongen alles en allen voortdurend te controleren.

Aangezien overdrijving in deze minder opvalt en telkens weer grotere of kleinere fouten voorkomen, wordt in de meeste gevallen meer tijd aan de uitvoering van de controlerende taak besteed dan noodzakelijk is. Vooral de bazen zijn vaak het grootste deel van de dag hiermede doende. Terwijl men door de fabriek gaat heeft men oren en ogen wijd open. Daar waar men om andere redenen toch moest zijn controleert men de toevallig in de naaste omgeving werkende ondergeschikten. Deze geïmproviseerde controle eist als regel weinig tijd maar is door de veelheid en de oppervlakkigheid waarmede dit gewoonlijk geschiedt, minder effectief.

Een andere vorm, welke in sommige afdelingen meer tijd eist, is de z.g. gecommandeerde controle, waarbij de leider door de werkers wordt geroepen (gecommandeerd) of door de omstandigheden wordt verplicht onmiddellijk een zekere controle in te stellen. Niet de leider maar de werkers of de omstandigheden bepalen waar en wanneer moet worden gecontroleerd. Er zijn bazen, die zeer veel tijd besteden aan de gecommandeerde controle en zowat de gehele dag van de een naar de ander rennen. Zij leiden nauwelijks het werk, doch worden geleid en gewoonlijk komen ze achter de feiten aan. Vele leidinggevende functionarissen zouden met meer succes hun taak kunnen vervullen als zij grotere aandacht schonken aan — en meer orde en systematiek brachten in het controleren. In de meeste gevallen zou hierdoor ook de verhouding t.o.v. het hoger leidinggevend kader en de ondergeschikten gunstig worden beïnvloed.

4a. De beschikbare tijd.

Vooreerst is het wenselijk, dat men zich realiseert hoeveel tijd men besteedt aan de controle. De ervaring leert, dat de meeste bazen dit niet bij benadering weten. Aangezien vele controlehandelingen slechts korte tijd in beslag nemen is het als regel niet gemakkelijk exact de tijd te bepalen, welke per dag hieraan wordt besteed. Bovendien zijn de meeste bazen dagelijks zo druk bezet, dat uitgebreide tijdmetingen onuitvoerbaar zijn. Daar komt nog bij, dat vooral het lager kader tegenover zijn ondergeschikten niet wil weten, dat zij eigen tijden registreren. De meesten vrezen de indruk te wekken dat zij door hogere chefs hiertoe zijn verplicht. Vooral degenen die een grote zelfstandigheid suggereren (soms meer dan overeenkomt met hun functie) zijn afkerig van eigen tijdwaarnemingen, welke voor de ondergeschikten zichtbaar zijn.

Een methode welke de laatste tijd meer wordt toegepast is die, waarbij op onderstaand staatje door streepjes wordt aangetekend welke tijden zijn besteed aan de controle (liefst uitsluitend gecommandeerde controle).

De betrokken leider kan met dit „klad"-staatje (ter grootte van een zakagenda) dat hij de hele dag bij zich heeft, telkens registreren wanneer en hoeveel tijd werd besteed aan controle. Hij hoeft slechts bij begin en einde van elke

contrôlehandeling even de tijd op te nemen en aan te strepen op de bestemde plaats. Dit vraagt weinig tijd en kan onopgemerkt geschieden.

werkuren:	tijden in minuten						totaal
	1	1½	2	3	5	10	
8.30— 9.30	////	////	////	////	//	—	44
9.30—10.30	//	///	////	///	/	/	38½
10.30—11.30	///	///	/	—	—	—	18
11.30—12.30	/	//	///	////	//	//	52
1.00— 2.00	//	//	/	///	—	—	16
2.00— 3.00	/	//	//	/	//	—	22
3.00— 4.00	//	/	///	—	—	/	15
4.00— 5.00	//	//	//	/	/	//	12
5.00— 5.30	/	—	—	—	//	—	28
	19	28½	40	51	50	60	95
							343½

Opgenomen 6-5-'57 geen drukke dag

Aan het einde van de dag worden de tijden opgeteld en aangetekend of het een drukke, een normale of geen drukke dag is geweest. Indien deze waarnemingen enige malen worden herhaald, b.v. op een normale dag, een drukke en geen drukke dag, is door vergelijking van de totaaltijden een vrij nauwkeurig inzicht te krijgen in de tijd, welke gemiddeld aan controle wordt besteed. Bovendien kan men hieruit afleiden op welke uren van de dag de betrokken leider hierdoor het meest is bezet en wat de gemiddelde tijd per geval is. Aan de hand van de geregistreeerde tijden kan men nagaan, of herziening van de gevolgde methode noodzakelijk is en of voldoende tijd overblijft voor het vervullen van de overige taken. Bij het opdragen van nieuwe taken aan bazen zouden de uitkomsten van deze tijden-registratie goede diensten kunnen bewijzen.

Vele leiders zijn overbezet zonder dat dit bij het hoger kader bekend is. Vooral goede functionarissen wordt gemakkelijk teveel opgedragen, omdat men bij de taakverdeling als regel meer aandacht heeft voor de geschiktheid dan voor de mogelijkheden van betrokkenen.

Deze tijdmetingen zijn voorts instructief voor betrokkenen zelf. Niet zelden schrikt men van de lange tijden welke b.v. aan gecommandeerde controle worden besteed, waardoor men gemakkelijk komt tot een herziening van eigen taakopvatting. Menige reorganisatie zou geheel anders verlopen zijn, indien men bij de verdeling van de taken van het leidinggevende kader gebruik maakte van dit soort tijdwaarnemingen. Ook jongere en aspirantbazen zouden met behulp van de uitkomsten van deze tijdwaarnemingen kunnen worden geïnstrueerd.

4b. Contrôletechniek.

Bij het streven naar ordening en verbetering van de controlerende taak van het leidinggevende personeel is het wenselijk aandacht te schenken aan de wijze waarop de contrôle het best kan worden uitgeoefend.

In vele gevallen worden uitgebreide studies gemaakt van de maakwijzen, handelingen en bewegingen van de werkers. De arbeidsplaats wordt bestudeerd, alsmede de werktuigen, welke voor de meest efficiënte werkmethoden benodigd zijn. Zelden wordt echter onderzocht hoe het leidinggevende kader op efficiënte en effectieve wijze de verschillende bewerkingen kan controleren. Nagegaan dient te worden welke de meest geschikte „blikrichting” is, onder welke hoek de werkzaamheden kunnen worden geobserveerd en welke contrôlehandelingen leiden tot de hoogst mogelijke zekerheid om fouten te voorkomen.

Belangrijk is ook op welk tijdstip de contrôlehandelingen moeten worden gesteld of bij welke productiephase bepaalde onderdelen het best controleerbaar zijn, en last but not least dienen de kwaliteitsnormen duidelijk te worden bepaald.

De ervaring leert, dat de meeste bazen zelf in staat zijn een goede contrôletechniek te ontwikkelen, indien in bedrijfsbesprekingen dit onderwerp deskundig aan de orde wordt gesteld.

4c. Gesystemiseerde contrôle.

Elkeen die belast is met een leidinggevende functie in de steenindustrie heeft wel eens ervaren (en misschien zelfs meermalen), dat bij de dagelijkse contrôle onbegrijpelijke fouten niet werden opgemerkt. Als merkwaardige bijzonderheid kennen de meeste bazen verhalen over gevallen, waarbij directeurs die toevallig de afdeling bezochten, deze onopgemerkte fouten onmiddellijk constateerden. Het is of mijn chef voelt waar fouten worden gemaakt, verzuchten sommigen, want hij komt steeds op plaatsen waar het niet goed gaat. Dit verschijnsel, dat vrij algemeen voorkomt, is meestal een gevolg van de bekende bedrijfsblindheid. De hogere chefs zien als regel de afdeling of het werkterrein te weinig om in gelijke mate bedrijfsblind te zijn als de bazen, die dagelijks in dezelfde omgeving opereren. De veelgenoemde bedrijfsblindheid demonstreert zich het meest bij het uitoefenen van de controlerende taak. Het is daarom belangrijk middelen te beramen om deze blindheid te doorbreken.

Een middel dat, een enkele keer toegepast, aardige resultaten kan opleveren, is de excursie in eigen bedrijf. Een baas die na werktijd ('s zondags of 's avonds) wanneer het werk stil ligt, de machines „dood staan” en de verlichting zo mogelijk anders is dan normaal, een wandeling maakt door zijn bedrijf kan verrassende waarnemingen doen. Situaties waaraan tijdens de werktijd niets bijzonders is te zien, komen hem soms vreemd voor, waardoor hij in staat is de kleinste onvolkomenheden op te merken. Steenbazen die dikwijls buiten de normale werkuren het bedrijf bezoeken, doen er goed aan incidenteel en op zeer ongelegen tijden, in rustige stemming een rondwandeling te maken en te noteren wat moet verbeteren. Men zal versteld staan over de rare situaties welke men aantreft.

Ook excursies in andere bedrijven kunnen de bedrijfsblindheid tijdelijk doorbreken. Een middel dat soms ook goede resultaten oplevert, is de bazen te confronteren met fouten in de eindproductie en met de klachten van klanten. Ook vergelijking van eigen producten met die van andere bedrijven kan soms de bazen een „nieuwe kijk” geven op eigen productiemethoden. Bovenstaande middelen zijn niet overal toe te passen en zullen op de duur ook niet afdoend blijken te zijn. Een beter middel is dan ook de toepassing van een contrôlesysteem, waarbij de bazen volgens een bepaalde systematiek komen tot een voortdurende intensieve contrôle. Deze systematiek in de contrôle wordt bereikt door wekelijks aan twee of drie contrôle-eenheden bijzondere aandacht te schenken. Op een z.g. contrôle-staat worden deze contrôle-eenheden volgens onderstaand model aangegeven.

Contrôle-staat voor de afdeling

Contrôle-eenheden	weeknummers of data												
	1/4	8/4	15/4	22/4	29/4	6/5	13/5	20/5	27/5	2/6	10/6	17/6	24/6
inzetten van groene stenen	×						×						×
poorten dicht maken			×				×				×		
afplakken						×							
registratie van temperaturen				×							×		
brandstofverbruik	×							×					
poetsen van de kamers			×					×					×
transportmiddelen bij de oven (gebruik en onderhoud)						×						×	
electriciteitsverbruik (verlichting)		×							×				
indeling, orde en netheid op het tasveld				×								×	
de werktijden (te laat komen, te vroeg gaan van de werkers)					×					×			
veiligheidsmiddelen (gebruik en onderhoud)		×							×				
enz. enz.													

De contrôlebeurten worden aangemerkt (aangekruist) in de weekkolommen, welke met de datum van de maandag zijn gedateerd. In deze weken moeten de aldus aangemerkte contrôle-eenheden op bijzondere wijze worden gecontroleerd. Deze bijzondere contrôle moet zeer intensief en naast de dagelijkse contrôlewerkzaamheden plaatsvinden. De meeste bazen zijn te druk met werkzaamheden bezet om vaste tijden te bepalen, waarop deze extra contrôle kan

worden gehouden. Daarom moet dit verdeeld worden over een hele week en in „stille tijden” worden uitgevoerd. Men moet er bij die gelegenheid dan flink de tijd voor nemen en de betreffende contrôle-eenheid grondig en aandachtig nagaan.

Niets mag de aandacht ontgaan en alles moet verzet, losgeschroefd, gemeten of gepeild worden. Zoals een huisvrouw op bepaalde tijden de huiskamer een „grote beurt” geeft, zo moet de betreffende leidinggevende functionaris de onderhavige contrôle-eenheid bij deze gelegenheid geheel „doornemen”. De ervaring leert, dat daarbij fouten worden geconstateerd welke nooit werden vermoed. Door deze diepgaande onderzoeken zien we de betrokken contrôle-eenheden als het ware door en door. Bij veelvuldige toepassing van deze methode leert men beter waarnemen en went men aan het idee, dat zelfs in goed geleide fabrieken merkwaardige afwijkingen kunnen voorkomen. Het grootste effect wordt bereikt wanneer de extra contrôlebeurten worden gepland, in het begin per kwartaal, later per half jaar. Wanneer voldoende ervaringen zijn opgedaan kan men zelfs jaarplanningen maken. Bij de planning dient men bijzondere aandacht te schenken aan de frequentie van deze contrôle-beurten; sommige contrôle-eenheden behoeven een veelvuldige contrôle, terwijl andere onderdelen minder aandacht verdienen. De frequentie is van vele factoren afhankelijk en in elke fabriek zal deze aangepast moeten worden aan de omstandigheden en de instelling van de betreffende personen die in de afdeling werkzaam zijn.

De keuze van de contrôle-eenheden dient met veel zorg te geschieden. In het begin worden deze eenheden gewoonlijk geleidelijkaan ontwikkeld. Zodra onvolkomenheden blijken worden contrôle-eenheden genoteerd, welke de kans van deze fouten kunnen verkleinen. Ook hogere chefs kunnen bij gebleken afwijkingen contrôle-eenheden signaleren, waardoor deze bijzondere contrôle een dynamisch karakter krijgt en aangepast blijft aan wisselende behoeften.

4d. Menselijke verhoudingen en de controlerende taak.

Dat de menselijke verhouding bij de uitoefening van de controlerende taak op de proef wordt gesteld, wordt dagelijks in de praktijk bewezen. De leider wordt hierbij veelal geconfronteerd met hinderlijke fouten en onvolkomenheden, wat steeds min of meer zijn humeur ongunstig beïnvloedt. De werkers daarentegen zijn tijdens de contrôle van hun werk altijd enigszins gespannen. In sommige gevallen kan de uitslag van de contrôle voor de werkers financiële gevolgen hebben, doordat afkeuringen moeten worden verbeterd of veranderd. Sommigen menen, dat de spanning bij de contrôle kan worden verminderd door op spectaculaire wijze te tonen, dat men niet alleen aandacht heeft voor de fouten maar ook voor de goede prestaties. De praktijk is echter dat herhaaldelijk fouten worden gemaakt, welke bij de contrôle niet kunnen worden genegeerd.

Een stoker die weinig fouten maakt, zal toch gewezen moeten worden op de zeldzame afwijkingen welke een gevolg zijn van onoplettendheid. Dit kan met nog zoveel tact geschieden; voor de betrokken stoker is dit onaangenaam. Vooral bij goede werkers is niet het ergste, dat men hun fouten ziet, maar dat zij ze hebben gemaakt. Overigens zijn mede tengevolge van de huidige

tariefsystemen, sommige steenfabrieksarbeiders anders ingesteld. Zij maken hun werk zo, dat het nog net aan de gestelde kwaliteitseisen voldoet en rekenen erop dat dit zonder moeilijkheden de contrôle zal passeren. Ook voor deze werkers is de "spanning bij de contrôle niet weg te nemen door tactisch optreden van de baas, want elke geconstateerde fout kan voor hen minder loon betekenen. Het zijn vooral deze werkers, die het de leiders moeilijk maken zich te beheersen wanneer bij contrôle fouten naar voren komen. Sommige bazen (het zijn niet de sterkste) menen de moeilijkheden te kunnen ontgaan door zelf geconstateerde fouten te herstellen en de betrokken werkers er niets van te laten merken. Zonder te willen pleiten voor het „op alle slakken zout leggen” leert toch de ervaring, dat bedoelde bazen vaak het omgekeerde bereiken van wat zij bedoelden. Vooreerst neemt het foutenpercentage onstellend toe, waardoor grote moeilijkheden ontstaan, maar bovendien boet de betrokken baas in aan achting en prestige. De werkers veronderstellen dat de baas of door ondeskundigheid de fouten niet opmerkt ofwel bang is de geconstateerde fouten te signaleren. Het gezag van deze bazen, die menen om wille van de lieve vrede wat door de vingers te moeten zien, is gewoonlijk niet bijster groot en zullen als regel niet gehandhaafd kunnen worden.

Met betrekking tot de menselijke verhoudingen dient voorts te worden gewezen op de veel voorkomende minder goede gewoonte van de z.g. geheime contrôle. Hieronder wordt verstaan de contrôle die plaatsvindt wanneer de werkers niet aanwezig zijn. Als regel nemen de werkers het de baas kwalijk, dat hun werkzaamheden en gedragingen heimelijk worden nagegaan. In afdelingen waar geheime contrôle wordt gehouden heerst dan ook gewoonlijk een geladen atmosfeer, die op onverwachte momenten kan leiden tot „ontploffingen”. Indien een steenbaas toevallig fouten ontdekt van werkers die niet aanwezig zijn, doet hij er goed aan hen erop te wijzen, dat deze fouten door een toevallige samenloop van omstandigheden zijn ontdekt. In elk geval moet de schijn worden vermeden, dat buiten werktijd de werkzaamheden stelselmatig worden gecontroleerd. In een steenfabriek is meestal de mogelijkheid aanwezig om met het herstellen van de fouten te wachten tot de betrokken werkers aanwezig zijn.

De menselijke verhoudingen kunnen in gunstige zin worden beïnvloed door de eerder genoemde gesystematiseerde contrôle, vooral ook t.a.v. de verhouding van de bazen tot het hoger kader. De bazen kunnen als regel maar moeilijk aantonen wat zij presteren. De fouten welke in hun afdeling voorkomen zijn spectaculair en worden gewoonlijk maar al te veel opgemerkt. De activiteiten welke door de bazen worden ontwikkeld om fouten te voorkomen zijn meestal onzichtbaar. Men komt er gemakkelijk toe het vanzelfsprekend te vinden, dat fouten worden voorkomen, temeer omdat men zich nauwelijks realiseert wat er allemaal nodig is om de werkzaamheden foutloos te laten verlopen. De steenbazen van hun kant zijn als regel niet bereid om hun activiteiten voor het hoger kader zichtbaar te maken.

Door het ontwikkelen van een gesystematiseerde contrôle kunnen de bazen tonen op welke wijze zij fouten willen voorkomen. Indien het hoger kader, zoals eerder aangegeven, periodiek aandacht schenkt aan de contrôle-werkzaamheden zal men gemakkelijker de activiteiten van het lager kader

opmerken en waarden. Bij voorkomende fouten (deze zijn toch nooit geheel te vermijden) zal men dan minder geneigd zijn te twijfelen aan de toewijding en ijver van het lagere kader. Ook de tijdbepaling van de gecommandeerde contrôle (zoals eerder omschreven) kan in deze goede diensten bewijzen. Het zou de gemoedsrust van menige hogere leider kunnen bevorderen als meer aandacht werd geschonken aan het zichtbaar maken van de taak van het lagere kader.

Kleiuwinning



5. De instructieve taak van een leider in de steenindustrie.

Het is alom bekend, dat in de na-oorlogse jaren in ons land veel aandacht is geschonken aan de instructieve taak van de leiders in de industrie. Ook in de steenindustrie wordt ingezien, dat het belangrijk is de werkers goed en volledig te instrueren.

In verband hiermede werd het algemeen wenselijk geacht, dat aan dit facet van de leidinggevende taak aandacht werd geschonken bij de programmering van de bazenbijeenkomsten.

Hierbij werd behandeld op welke wijze een instructie kan worden voorbereid (instructieschema) en vervolgens werd de methodiek van de instructie bestudeerd.

Als instructeur heeft men tot taak een bepaalde kennis of vaardigheid aan anderen over te dragen. Een eerste vereiste is dat hij beheerst wat moet worden geïnstrueerd. Deze beheersing bevat niet alleen de handvaardigheid, het precies weten hoe gereedschappen moeten worden gehanteerd en gebruikt, maar ook de volgorde van werken, de aanpak, de weg naar de oplossing van problemen. Het gaat er bij de instructie om, dat de werker de nieuwe werkzaamheid of de variatie op een bekende werkzaamheid tot in bijzonderheden goed aanleert. Soms vormen die bijzonderheden voor de instructeur een probleem. Het is voor hem, als ervaren vakman, n.l. moeilijk zich in de positie van een onervaren werker te verplaatsen. De verschillende werkzaamheden heeft de baas in de loop van de jaren zodanig onder de knie gekregen, dat hij zich niet meer kan indenken, dat zoiets voor iemand nog een probleem zou kunnen zijn.

5a. Het instructie-schema.

In verband hiermede is het wenselijk, dat de instructeur vooraf realiseert **wat** hij de nieuweling zal leren. Dit kan worden vastgelegd in een instructie-schema (zie blz. 67). Dit schema stelt de instructeur in staat zich van tevoren op de problemen van de werker te bezinnen. Hij weet dat, wanneer een moeilijkheid niet ineens kan worden overwonnen, deze moet worden gesplitst in kleinere onderdelen (belangrijke stappen), die de werker wel kan oplossen en zo tot de overwinning van de totale moeilijkheid kan komen. Hij bepaalt nu hoe groot de verschillende stappen moeten zijn en zet deze in de juiste volgorde (werkvolgorde).

Het voordeel van de schematische opzet is, dat de diverse belangrijke stappen zijn vastgelegd, zodat niets wordt vergeten en men er eventueel later op kan teruggrijpen.

Naast de belangrijke stappen, die de instructeur zijn leerling achtereenvolgens laat nemen, heeft hij ook een aantal aanwijzingen te geven, die met het slagen van de uitvoering verband houden; aanwijzingen die te maken hebben met veiligheid, vaktechnische kneepjes enz. (critieke punten).

Er bestaat een instructieve regel, die zegt dat „losse verspreide kennis niet beklijft”. Wil men dus zowel de belangrijke stappen als de critieke punten laten beklijven, dan zal men er een zekere samenhang in moeten brengen.

Dit verband nu kan worden gelegd door middel van het instructie-schema.

Door n.l. de belangrijke stappen in de juiste volgorde te plaatsen en de critieke punten consequent aan te geven bij de belangrijke stappen waarbij deze behoren, ontstaat er voor de werker een zekere samenhang, die het verwerken en onthouden ervan vergemakkelijkt.

De bondigheid van het schema biedt geen plaats voor nadere verklaringen van bepaalde punten. Toch kunnen deze verklaringen van groot belang zijn voor een goede uitvoering. Iedere werker hecht n.l. meer waarde aan een zaak waarvan hij het hoe en waarom kent, dan aan zaken die zonder meer ter uitvoering worden opgedragen. Waar mogelijk moet dus een voor de werker begrijpelijke verklaring worden gegeven.

Voorbeeld van een Instructie-schema.

Instructie: uitkruien en steenzetten op het tasveld.

Belangrijke stappen:	Kritieke punten:
Een afgerond deel van het totale werk — waardoor dit merkbaar voortgang vindt — zo groot, dat de leerling het bevatten kan (niet te groot — niet te klein).	Elke aanwijzing in een belangrijke stap, die leidt tot: 1e. Slagen van het werk. 2e. Het voorkomen van letsel. 3e. Vergemakkelijking van de uitvoering, (een „kneep” een „weet” een „tip” een „slag”, bepaalde momenten, tijdsduur, speciale aanwijzingen).
1. Plaatsen van de kruitwagens.	— Links- of rechtshandig werker, — Sorteringen, — Afstand tussen kruitwagens en stenen.
2. Laden van de kruitwagens.	— Zes stenen per greep. — Wijze van grijpen. — Ongeveer gelijke kwaliteit. — Zetten van stenen op kruitwagens. — Evenwichtig laden.
3. Kruien.	— Stand van handen en corpus. — Start- en kruithouding. — Neerzetten van kruitwagens. — Plaatsbepaling kruitwagens.
4. Tassen.	— Gelijkmatic. — Zes stenen per greep. — Stenen neerzetten en schuiven. — Voorkant vlak.
5. Terug rijden.	— Kruitwagens trekken.

5b. Methode van instructie.

Een ieder die met een instructieve taak is belast weet uit ervaring, dat er een groot verschil bestaat tussen het zelf beheersen van het onderwerp en het aan anderen overdragen daarvan. Een goed instructeur moet dus naast kennis van zaken een speciale eigenschap bezitten die hem enerzijds in staat stelt zich zodanig in de situatie van de werker te verplaatsen, dat hij de leerstof als het ware weer met „leerlingenogen” beziet, en hem anderzijds de juiste woorden en demonstratie doet vinden voor deze werker.

Daar een goede instructie een grote invloed uitoefent op de hele gang van zaken houdt men zich reeds jaren bezig met de vraagstukken rond de overdracht van kennis en vaardigheden, waarbij men zowel het oog heeft op een systematische indeling van de leerstof (instructie-schema) als op een verantwoording van de wijze waarop men de leerlingen benadert (methode van instructie).

In verband met de verschillende problemen die met de instructie samenhangen is het belangrijk methodisch te werk te gaan. Dit voorkomt onnodige afwijkingen en onvolledigheid wat voor een goede overdracht van de leerstof funest kan zijn.

Voor bestudering van bestaande instructie-methodieken is een z.g. vierfasenmethode ontwikkeld, welke algemene toepassing vindt en waarbij rekening is gehouden met de eisen welke aan een goede instructie worden gesteld.

Phase 1. (Inleidende phase)

Bereid de werker voor.

Stel hem op zijn gemak.

Noem het werk en zoek uit wat hij er al van weet.

Wek zijn belangstelling op om het werk te leren.

Plaats hem in de juiste stand.

Phase 2. (Lerende phase)

Demonstreer het werk.

Vertel, laat zien en verduidelijk de *belangrijke stappen* één voor één en leg daarbij de nadruk op elk *kritiek punt*.

Herhaal dit en noem daarbij alleen de *belangrijke stappen* en de *kritieke punten*.

Demonstreer duidelijk, volledig en rustig, *maar niet meer dan hij verwerken kan*.

Phase 3. (Proberende phase)

Stel hem op de proef.

Laat hem het werk doen, verbeter fouten.

Laat hem het werk nog eens doen, terwijl hij U de *belangrijke stappen* aangeeft en de *kritieke punten* uitlegt.

Wordt niet ongeduldig.

Ga door, tot U weet dat hij het weet.

Phase 4. (Controlerende phase)
Volg hem in de praktijk.

Geef hem de opdracht.
Geef aan, wie hem helpen kan.
Moedig vragen aan.
Bezoek hem persoonlijk voor hulp en contrôle.
Beperk dit geleidelijk.

5c. De mogelijkheden van instructie in de steenindustrie.

Bij de bazenbijeekomsten is bovenstaande methodiek uitvoerig behandeld en besproken. Het is uiteraard wenselijk, dat steenbazen volledig vertrouwd zijn met deze methodiek. Zeker is, dat deze methodiek zonder meer in de steenindustrie kan worden toegepast. Met minder zekerheid kan echter worden gesteld, dat het ook gebeurt.

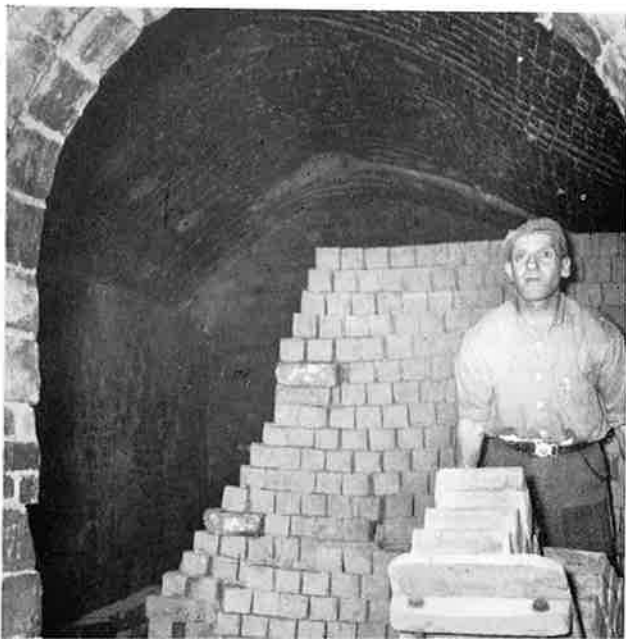
De ervaring heeft geleerd, dat de meeste bazen in de steenindustrie zeker niet komen tot het maken van instructieschema's. Het is ongetwijfeld zo, dat vele werkzaamheden ook inderdaad zo simpel zijn dat een uitvoerig instructieschema niet nodig is om een goede instructie te kunnen geven. Dit kan er gemakkelijk toe leiden dat voor meer ingewikkelde werkzaamheden ook geen voorbereidingen worden getroffen, zodat de bekende traditionele instructies worden gegeven, welke bepaald onvoldoende zijn.

Het zou wenselijk zijn, dat door middel van bedrijfsbesprekingen van bazen, chefs en directie voor bepaalde werkzaamheden instructie-schema's worden ontwikkeld en in goed leesbare stijl en vorm (getypt) aan de bazen beschikbaar worden gesteld. Hiervoor komen in aanmerking de werkzaamheden zoals persbedienen, heftruck bedienen, neerslaan, handvormen, onderhoud machines enz. Ook zou men zich in deze bedrijfsbesprekingen kunnen bezinnen over de wijze waarop sommige punten bij de instructie met de werkers worden besproken. Zo zou men zich kunnen beraden over het derde punt van phase 1: Wek zijn belangstelling op om het werk te leren. Het is bekend, dat dit in de meeste gevallen moeilijk is en het zou nuttig zijn als daarover meer uitvoerig werd gesproken. Vervolgens zou men kunnen bespreken de vraag wie moet instrueren. Bij de bijeenkomsten van steenbazen kwam herhaaldelijk naar voren, dat de meeste bazen daarvoor geen tijd hebben. De bazen die geen tijd kunnen vrijmaken (per geval een half uur) zullen de instructieve taak aan voormannen of geschikte werkers moeten overdragen. Vastgesteld moet echter worden, dat het van groot belang is, dat de bazen de instructieve taak zelf vervullen en dat alleen wanneer het onmogelijk is dit zelf te doen deze aan anderen mag worden overgedragen. Vooral in deze tijd is het voor de meeste bazen moeilijk om zich te handhaven. De meeste werkers zouden in onvoldoende mate bereid zijn het gezag van de bazen te eerbiedigen. Door een goede verzorging van de instructieve taak zouden vele bazen meer prestige verwerven en zodoende hun gezag gemakkelijker kunnen handhaven. De meeste mensen hebben respect voor degenen die bewijzen meer te weten en te kunnen dan zichzelf. Bij het instrueren krijgt de baas een ongezochte

gelegenheid zijn bekwaamheden (welke de meesten ongetwijfeld bezitten) te tonen.

Overigens mag worden aangenomen, dat sommige bazen inderdaad geen tijd kunnen vrijmaken voor het geven van de nodige instructies. In deze gevallen kan in gezamenlijk overleg (werkgever en bazen) worden overwogen in hoeverre verandering in deze wenselijk is. In vele gevallen moet het mogelijk zijn door een herziening van de taakstelling der bazen de nodige tijd vrij te maken. Indien het nieuwe werkers betreft kan worden overwogen welk tijdstip het meest geschikt is om de nieuweling te ontvangen en te instrueren. Ook voor een goede introductie van de nieuweling zou het wenselijk zijn dat wordt nagegaan of b.v. het eerste werkuur op maandagmorgen wel het meest geschikt is voor een goed aangepaste ontvangst en instructie.

Interessant is nog om na te gaan of het steeds ondergeschikten van de steenbaas moeten zijn die de instructieve taak moeten overnemen. Vooral in de steenindustrie is het mogelijk, dat chefs en zelfs werkgevers zelf nieuwe werkers instrueren. Meer dan in andere bedrijfstakken beheerst het hoger kader van de meeste steenfabrieken de verschillende werkzaamheden. Het zou op de meeste werkers indruk maken als chefs of werkgevers zelf zouden instrueren. Voorts zou dit de bazen stimuleren en de aandacht voor de instructieve taak vergroten. Evengoed als het hoger kader in de steenindustrie zich vaak geroepen voelt de verschillende werkzaamheden te controleren, evengoed is het mogelijk dat zij een zekere instructieve taak op zich nemen. De verhouding van werker tot werkgever, welke in de steenindustrie steeds in zo belangrijke mate de sfeer heeft beheerst, zou door het instrueren zeker in positieve zin beïnvloed kunnen worden.



6. De verhouding werkgever/steenbaas.

Tijdens de bazenbijeekomsten is dikwijls aan de orde geweest de verhouding van de steenbaas tot de werkgever en omgekeerd. Men kan dit onderwerp niet geheel benaderen door het alleen maar „van onderaf te bezien”. De verhouding tussen twee mensen wordt immers steeds door beide bepaald en daarom was het noodzakelijk ook te denken over de verhouding werkgever/steenbaas.

Het is opgevallen, dat men veel gemakkelijker praat over de verhouding van baas tot werker en van bazen onderling dan over de relatie tussen de baas en de chef (in de steenindustrie meestal werkgever). Voorts kwam bij de besprekingen met de bazen herhaaldelijk naar voren, dat de hier bedoelde verhouding zeer belangrijk is voor de sfeer op het gehele bedrijf. Tenslotte dient nog te worden gememoreerd dat men bij het bespreken hiervan geneigd is uit te gaan van de gedachte, dat deze verhouding wel minder goed zal zijn. Als er één feit bij de bazenbijeekomsten sterk naar voren is gekomen, dan is het wel dit dat de verhouding van werkgever en baas in beide richtingen gewoonlijk merkwaardig maar meestal uitgesproken goed is. De merkwaardigheid van deze verhouding komt duidelijk naar voren bij de dagelijkse ontmoetingen. Deze zijn soms van die aard, dat outsiders daardoor de indruk zouden kunnen krijgen dat het niet goed gaat tussen werkgever en baas. Vooreerst worden de ontmoetingen gekenmerkt door een zekere zwijgzaamheid. Deze zwijgzaamheid heeft niets te maken met de bekende vijandige stilte, maar is eenvoudig een gevolg van het feit, dat beide gewend zijn weinig te praten. Dat wat besproken wordt geschiedt kort en aangepast en heeft zoals altijd betrekking op het werk. De verhouding is vaak zo goed en hecht, dat men het niet eens nodig vindt uitgesproken vriendelijk te zijn tegen elkaar. In deze verhouding past ook geheel een onverbloemde eerlijkheid omtrent de stand der werkzaamheden. Als de oven niet goed werkt, dan kan het gebeuren dat de baas klaagt over de slechte brandstof welke door de werkgever is gekocht, terwijl de werkgever daar duidelijk tegenover stelt, dat met meer kennis van zaken de baas het vuur wel beter zou beheersen. Dit soort ontmoetingen zijn niet een gevolg van minder goede verhoudingen, maar zijn uitingen over de teleurstellingen als gevolg van de tegenslag bij de productie.

Een rechtgeaarde steenbaas zou volkomen ontdaan zijn als b.v. de werkgever met de meeste gemoedsrust zou constateren, dat het niet goed gaat met het stenen maken. Hij verwacht, dat de werkgever op- en aanmerkingen zal maken als de productie niet geheel naar wens verloopt. De verhouding werkgever/baas wordt in de steenindustrie voornamelijk bepaald door de gang van zaken in de fabriek en is niet afhankelijk van een minder gelukkige uitlating of b.v. een vergeten verjaardag. Is de verhouding eenmaal slecht (met of zonder schuld van betrokkenen) dan gaat men meestal zwijgend uiteen en men komt niet gemakkelijk tot „vergeten en vergeven”. Veelal hebben zulke ervaringen voor beide partijen ernstige gevolgen. Het komt dan ook maar zelden voor, dat steenbazen elders een werkkring moeten aanvaarden tengevolge van minder goede verhoudingen met de werkgever.

Ondanks het feit, dat de hier bedoelde verhoudingen als regel goed zijn,

dienen betrokkenen zich toch af te vragen of ook deze verhouding geen aanpassing behoeft.

6a. Het overleg.

Door de sterke bedrijfsbinding van de meeste bazen zijn deze voortdurend bezig met toekomstplannen en prognoses betreffende de productiviteit. De toekomstplannen omvatten niet zelden uitbreidingen en voorzieningen van de outillage. Een rechtgeaarde baas is zich terdege bewust van het feit, dat hij niet de bevoegdheid heeft deze plannen zonder meer te realiseren. Bovendien weten zij beslist dat het hen niet mogelijk is de financiële consequenties hiervan te overzien. Bij het bespreken van hun plannen met de werkgever zullen zij dan ook niet verwachten, dat alles wat zij wensen, uitgevoerd wordt. De teleurstelling van de bazen bij dit soort besprekingen kan echter groot zijn als zij merken, dat de werkgever reeds lang bepaalde plannen met betrekking tot de uitbreiding van de outillage in voorbereiding had, zonder dat hun oordeel daarover is gevraagd. Men ziet hierin niet alleen een zeker gebrek aan vertrouwen van de werkgever t.o.v. de baas, maar men vreest bovendien dat deze veranderingen en vernieuwingen niet evenzevele verbeteringen zullen inhouden. De uitzonderlijke toewijding en de belangstelling voor het bedrijfsbelang brengt hen soms tot een wat overdreven zorg voor alle beslissingen welke zonder hun medeweten zijn genomen.

Sommigen menen, dat deze houding van de steenbazen is terug te brengen tot een zekere bemoeizucht en zelfoverschatting. Voor zover dit het geval is kan uiteraard niet aan hun wensen worden tegemoet gekomen. Indien echter zou blijken, dat de eigenlijke drijfveer meer is een eerlijk bedrijfsbelang (de ervaringen met de bazen tijdens de groepsbesprekingen wijzen kennelijk in deze richting) dan vraagt men zich af of het niet beter zou zijn de bazen wel te betrekken in het voorbereiden van vernieuwingen.

Sommigen vrezen dat bij een meer intensief overleg de bazen zich zouden gaan mengen in beleidsvraagstukken, welke verband houden met de financiering. Deze vrees is beslist ongegrond, want de steenbaas is zich terdege bewust van zijn onkunde in deze. De bazen willen niet betrokken worden in een problematiek waarmee zij niet vertrouwd zijn, maar willen graag mededenken over toekomstplannen betreffende zaken waarmee zij bij de dagelijkse bedrijfsvoering te maken krijgen. Wat kan er voor bezwaar bestaan de bazen te betrekken bij het ontwikkelen van plannen over beloningsaangelegenheden van de werkers (tarieven), over uitbreiding van het machinepark of voorzieningen en uitbreidingen aan gebouwen. Bij het realiseren van dit soort plannen is de baas ten nauwste betrokken, zodat hij ook belang heeft bij de voorbereiding. Daar waar in een voortdurend overleg de bazen worden betrokken bij de voorbereiding van plannen als bovenbedoeld, werd reeds lang ervaren dat de betreffende bazen niet alleen een grote activiteit aan de dag leggen bij het uitvoeren van de vernieuwingen, maar dat vaak door de deskundigheid van de baas en zijn praktische instelling, waardevolle bijdragen worden geleverd bij het vooroverleg.

In sommige bedrijven bestaat de gewoonte, dagelijks na werktijd een korte bedrijfsbespreking te houden op het kantoor. Bij deze besprekingen wordt het gehele kader betrokken en niet zelden worden daarbij ook zoveel mogelijk

specialisten of adviseurs (tarievensdeskundige, hoofd van de onderhouds-afdelingen, boekhouder, adviseur betreffende de droog- en stooktechniek) uitgenodigd. Als regel nemen deze besprekingen een half uur tot drie kwartier in beslag, doch in sommige gevallen blijkt hiervoor meer tijd nodig te zijn. Het heeft er de schijn van dat in de steenindustrie nog niet overal dezelfde waarde wordt toegekend aan deze dagelijkse besprekingen als in sommige andere bedrijfstakken. Dit is opmerkelijk, omdat vooral de leiders van steenfabrieken hierbij meer belang kunnen hebben dan die van vele andere bedrijven. De omschakeling van „steenoven” naar steenfabriek, welke thans in volle gang is, heeft een nasleep van zoveel problemen, dat een voortdurend overleg geen overbodige luxe is te noemen. Niet alleen kunnen de steenbazen hiervan veel leren (vooral ook het inzicht dat zij het niet meer alleen af kunnen), maar ook de specialisten. De meesten van de laatstgenoemden hebben ofwel buiten de steenindustrie hun specialistische kennis verworven, ofwel hebben langs wetenschappelijke en theoretische weg hun inzichten ontwikkeld. Door een intensieve „kortsluiting” tussen kennis (de specialist) en ervaring (de baas) kan in de veranderende steenindustrie veel worden bereikt. Ook de verhouding werkgever/steenbaas zal hierdoor in gunstige zin worden beïnvloed en wellicht zullen beide partijen komen tot nog meer waardering en wederzijds begrip.

Indien mogelijk zouden deze dagelijkse bedrijfsbesprekingen geleid moeten worden door de directeur. Deze besprekingen kunnen worden gehouden als a) een vrije conferentie en b) als een z.g. instructie-conferentie.

Onder een vrije conferentie wordt verstaan een groepsbespreking waarbij door de gespreksleider bepaalde onderwerpen aan de orde worden gesteld, met het doel te komen tot een gezamenlijke meningsvorming. De gespreksleider heeft dus vooraf geen oordeel gevormd omtrent het besprokene, doch wil door de gezamenlijke bespreking hiertoe komen en daarbij bovendien de inzichten van de medewerkers leren kennen en zich daarnaar richten. Wanneer tegenstrijdige meningen naar voren komen zal de gespreksleider proberen deze te overbruggen en tenslotte de conclusie te formuleren. Indien mogelijk worden dan afspraken gemaakt en taken verdeeld. Bij een volgende bespreking kan worden nagegaan of en in hoeverre de afspraken zijn gerealiseerd.

Een instructie-conferentie kan worden gehouden wanneer de werkgever (gespreksleider) bepaalde instructies heeft te geven en over detailpunten met betrekking tot de uitvoering met de medewerkers wil overleggen. Een bekend voorbeeld hiervan zijn de besprekingen over de jaarbegroting. De werkgever stelt de jaarproductie en instrueert omtrent de beschikbare hulpmiddelen etc. Deze zaken worden dus niet ter discussie gesteld maar dienen als uitgangspunt voor de verdere bespreking. Alle aanwezige deelnemers krijgen gelegenheid de problemen, welke verband houden met het realiseren van de vastgestelde plannen ter sprake te brengen, waarbij de gespreksleider zich zoveel mogelijk zal onthouden van het oplossen van de besproken moeilijkheden.

De bespreking zal des te meer nut hebben wanneer de deelnemers zelf gelegenheid hebben te komen tot de gewenste oplossingen. Het moet niet uitgesloten worden geacht, dat de aldus ontwikkelde oplossingen afwijken van

de inzichten van de gespreksleider. Er is grote tact voor nodig om dan niet de eigen inzichten aan de medewerkers op te dringen, doch objectief te onderzoeken of de eigen mening inderdaad de beste is. Het is gewenst, dat de gespreksleider/werkgever zich niet al te sterk vastprijkt op eigen inzichten maar t.a.v. details gemakkelijk bereid is dit over te laten aan de medewerkers. Deze houding stimuleert de toewijding van de medewerkers en ontlast de werkgever van bijkomstigheden, waardoor hij meer gelegenheid krijgt zich te bepalen tot het algemeen beleid en de grote lijnen.

Zoals eerder gesteld kan de bovenbedoelde geest van overleg sterk worden bevorderd door het houden van bedrijfsbesprekingen met de naaste medewerkers. Het resultaat van dit soort besprekingen wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop deze besprekingen worden geleid. In verband hiermede lijkt het wenselijk enkele algemeen aanvaarde richtlijnen te geven voor het leiden van bedrijfsbesprekingen (zie aanhangsel blz. 101).

Indien deze richtlijnen aangepast aan de deelnemers en de gegeven omstandigheden worden toegepast, mag worden verwacht dat de bedoelde besprekingen efficiënt en in een open prettige sfeer verlopen en dat hierbij waardevolle inzichten tot ontwikkeling komen.

AANHANGSEL.

Ter verduidelijking van het voorgaande zijn hierbij ingelast de programmering van de bijeenkomsten, de inventarisatie van verantwoordelijkheden, alsmede richtlijnen voor het leiden van bedrijfsbesprekingen.

Ten aanzien van de programma's kan worden gesteld, dat deze in de gegeven vorm hebben gediend als leidraad voor de bazenbijeenkomsten, maar dat bij meerdere groepen afgeweken is van de aangegeven volgorde. Ook werden in meerdere gevallen onderwerpen besproken, welke in de bedoelde programma's niet zijn vermeld.

De gegeven inventarisatie van de verantwoordelijkheden voor een baas die de leiding heeft van oven en tasveld, zal uiteraard niet geschikt zijn voor de meeste bedrijven. Het gegeven voorbeeld kan wel worden gebruikt als handleiding voor het maken van de taakafbakening in andere bedrijven.

De richtlijnen voor het leiden van bedrijfsbesprekingen zijn zodanig uitgewerkt, dat deze bij de praktische toepassing gemakkelijk te hanteren zijn.



PROGRAMMERING VAN DE BIJEENKOMSTEN, VOOR IN FUNCTIE ZIJNDE STEENBAZEN.

Eerste jaar.

Eerste bijeenkomst.

1. Officiële opening, waarbij de supervisor een officiële uiteenzetting geeft over de gang van zaken en de programmering.
De jaarplanning wordt vastgesteld.
 2. Eigen taak.
De deelnemers geven een opsomming van eigen verantwoordelijkheden. Eventuele meningsverschillen worden vergeleken. Het inzicht omtrent verplichtingen en bevoegdheden wordt verdiept.
Een methode wordt ontwikkeld volgens welke de verantwoordelijkheden kunnen worden geïnventariseerd.
Gezamenlijk wordt een voorbeeld uitgewerkt.
- opdracht:* Inventariseer eigen verantwoordelijkheden volgens de uitgewerkte methode.
3. Omgang met medewerkers.
Door de supervisor wordt een voorval besproken van een baas met een medewerker. De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld te discussiëren over de meest gewenste houding van de baas in deze. Tenslotte commentarieert de supervisor het besprokene en geeft een uiteenzetting van de achtergronden van de geschetste situatie.
Conclusies worden gezamenlijk geformuleerd.

Tweede bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten.
Hierbij wordt het delegeren van verantwoordelijkheden aan medewerkers besproken. Gehele of gedeeltelijke delegatie alsmede de verantwoordelijkheid en de schuldvraag bij fouten; het delegeren met betrekking tot de geschiktheid van de medewerkers.
 2. De medewerkers.
Besproken wordt wat bekend is van de medewerkers. Een z.g. personeelstaat wordt ontwikkeld, waarbij de deelnemers worden gebracht tot bestudering van de capaciteiten en de mogelijkheden der medewerkers.
Het probleem van „invallers” komt ter sprake.
- opdracht:* Maak een personeelstaat van de onder Uw leiding werkzame medewerkers (model personeelstaat wordt verstrekt).
3. Het leren lezen van bouwkundige tekeningen.

Derde bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten.
Hierbij wordt besproken op welke wijze een baas de capaciteiten en eigenschappen van de werkers kan leren kennen. De taak van de baas t.o.v. jeugdige werkers wordt hierbij betrokken.
2. Analyseren van werkzaamheden.
De deelnemers wordt geleerd op welke wijze werkzaamheden kunnen worden geanalyseerd.
Besproken wordt de betekenis van de werkanalysen t.a.v. werkinstructie, methodeverbetering en werkvoorbereiding.

De supervisor demonstreert een werkje; de deelnemers noteren volgens een geëigende methodiek de handelingen. Voor sommige gevallen worden de bewegingen van linker- en rechterhand afzonderlijk geregistreerd.

opdracht: Analyseer "enige belangrijke werkzaamheden welke voorkomen in Uw bedrijf.

3. Het leren bespreken van bouwkundige tekeningen.
Enige deelnemers bespreken aan de hand van daarvoor geëigende bouwkundige tekeningen de soorten metselstenen, welke voor de verschillende bouwonderdelen nodig zijn. Aandacht wordt gevraagd voor de kwaliteits-eisen.

Vierde bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten.
Bijzonderheden worden besproken, alsmede enige voorbeelden van werk-analyse welke betrekking hebben op onderhoudswerkzaamheden. Zo mogelijk wordt de aandacht gevestigd op afwijkende werkmethoden.
2. Bepalen van werktijden. (tijdstudie).
De deelnemers leren het bepalen van werktijden aan de hand van werkzaamheden, welke door de supervisor worden verricht. Nagegaan wordt op welke wijze van „onmeetbare” werkonderdelen de tijden kunnen worden bepaald.

Besproken wordt de betekenis van het inzicht der bazen in deze materie, vooral met betrekking tot de werkvoorbereiding en methodeverbetering. De behandeling van deze materie dient tevens als voorbereiding op de lessen „gemeten tarieven”, welke in een later stadium door specialisten uit eigen bedrijfstak zullen worden gegeven.

opdracht: Bepaal de tijden van werkzaamheden, welke voorkomen in eigen bedrijf. Vergelijk deze tijden met die welke voorkomen op de desbetreffende tijdstudiedekbladen (op de volgende bijeenkomst deze tijdstudiedekbladen meebrengen).

3. Tekeningen lezen (zie 2de bijeenkomst).
4. Omgang met medewerkers.
Een der deelnemers vertelt in het kort een voorval van een conflict met een van zijn medewerkers.
De overige deelnemers bespreken op welke wijze door de betrokken leider in de gegeven situatie dient te worden gehandeld. Deze bespreking wordt geleid door de bovenbedoelde deelnemer. Hij brengt de groep tot formulering van conclusies en deelt mede hoe hij zelf het voorval indertijd heeft behandeld.

Tenslotte commentarieert de supervisor de wijze waarop de betrokken deelnemer de groepsbespreking heeft geleid. Aandacht wordt gevraagd voor „de kunst van het luisteren”.

Vijfde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
Aan de hand van de desbetreffende tijdstudiedekbladen worden de uitgewerkte opdrachten vergeleken.
Aandacht wordt geschonken aan de invloed van het werktempo op het bepalen van de werktijd. Normaaltijden worden berekend met behulp van geschatte tempocijfers.
2. Methodeverbetering.
De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld reeds bereikte resultaten te bespreken.

Behandeld wordt voorts het volgende:

- a. het effect van methodeverbeteringen:
 1. productiviteitsverhoging (met minder kosten dezelfde of meer productie),
 2. productieverhoging (met andere middelen meer productie, zonder noemenswaardige besparingen),
 3. kwaliteitsverbetering (met dezelfde kosten betere kwaliteit bereiken),
 4. combinaties (soms is het effect van een verbetering een combinatie van a.1, 2 en 3),
 5. bij neergaande conjunctuur is punt a.1 en a.3 belangrijk, in tijden van hoogconjunctuur wordt voornamelijk gestreefd naar het genoemde onder a.2.
- b. volgorde bij het ontwikkelen van verbeteringen:
 1. werkanalysen,
 2. tijdwaarnemingen en nagaan welke onderdelen van het onderhavige werk de meeste tijd opeisen,
 3. „overall-studie”; hiaten welke blijken uit de werkanalysen aanvullen,
 4. benodigde hulpmiddelen bestuderen (bestaande verbeteren of andere gebruiken),
 5. werkomstandigheden bestuderen, plaatsbeperking van materialen, werktuigen en gereedschappen (breng alles op handhoogte),
 6. routing,
transportlijnen (micro en macro) vereenvoudigen, snijpunten vertragen, streven naar overzichtelijkheid (rechte lijn is de kortste weg), één richting transport of dubbele transportlijnen,
 7. houding werkers, aan machines, transportmiddelen (kruiwagen — lorry), laden van vrachtwagens.
- c. zoek niet systeemloos, maar richt het onderzoek op één concreet punt. Kijk rond in Uw omgeving, in andere bedrijven en overal waar U komt, of waar middelen ter verbetering van een bepaald punt zijn te vinden.
- d. zodra nieuwe hulpmiddelen aan de markt komen voor andere bedrijven en geheel andere doeleinden, onderzoek dan de toepassingsmogelijkheid in Uw bedrijf (voorbeeld: gekartelde messen).

opdracht: Geef aan welke werkzaamheden in Uw afdeling voor methodeverbetering in aanmerking komen.

3. Tekeningen bespreken (zie 3de bijeenkomst).

Zesde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
De werkzaamheden welke hierbij zijn vermeld worden vergeleken en de inzichten getoetst.
Aandacht wordt geschonken aan het invoeren van verbeterde werkmethoden. Hierbij wordt aan de orde gesteld:
 - a. het ontwikkelen van de verbeteringen en de taak van de medewerkers hierbij,
 - b. op welke wijze moeten verbeteringen aan hogere chefs worden „voorgelegd”?
 - c. geleidelijk invoeren van vernieuwingen (haal niet alles overhoop),
 - d. de taak van de baas bij het realiseren van vernieuwingen (instructie van werkers, werktuigen en gereedschappen, materialen en hulpmiddelen, nevenafdelingen informeren),

- e. vorderingen bespreken met werkers.
2. Introductie en instructie:
 - a. collectieve en individuele introductie van nieuwe werkers,
 - b. wat is de taak van de baas hierbij (vooral t.a.v. jeugdigen)?
 - c. de instructieve taak van de baas bij nieuwe werkers en bij werkers aan wie andere werkzaamheden worden opgedragen.
3. Instructieschema:
 - a. bepalen van de leerbehoeften,
 - b. het ontwikkelen van instructieschema's (belangrijke stappen, critieke punten),
 - c. de moeilijkheidsgraad van een instructie.

opdracht: Maak van enige werkzaamheden, welke voorkomen in Uw afdeling, een instructie-schema.

Zevende bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
De instructie-eenheden worden vergeleken. Aandacht wordt geschonken aan de mogelijkheden van de bazen met betrekking tot de beschikbare tijd.
2. Methode van instructie.
Het vier-fasen-systeem wordt verklaard en een schriftelijke handleiding verstrekt.
De supervisor instrueert een werkje, de deelnemers noteren de belangrijke stappen en critieke punten.
Een scholingsschema wordt ontwikkeld met behulp van de resultaten, welke in de 2de bijeenkomst werden verkregen.

opdracht: Maak een scholingsschema voor Uw bedrijf, geef daarbij aan welke instructie-eenheden moeten worden ontwikkeld.

3. Tekening lezen (zie 2de bijeenkomst).
4. Omgang met medewerkers (zie 4de bijeenkomst).

Achtste bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
Een der deelnemers geeft een instructie van een door hem geanalyseerd werkje. De overige deelnemers noteren belangrijke stappen en critieke punten.
Tenslotte wordt de gegeven instructie kritisch besproken.

2. Loontechniek.
Een specialist uit eigen bedrijfstak behandelt de samenstelling van tarieven. Met behulp van tijdstudiedekbladen wordt verklaard: de betekenis van normaal-tijden, rustfactoren en de frequentie per element.

opdracht: In samenwerking met de meergenoemde specialist wordt een opdracht samengesteld en aan de deelnemers verstrekt.

3. Bespreken van tekeningen (zie 3de bijeenkomst).

Negende bijeenkomst.

1. In aanwezigheid van de eerder genoemde specialist worden de uitgewerkte opdrachten besproken en vragen behandeld. De uitkomsten door de deelnemers berekend worden vergeleken.

2. Loontechniek.
Een meer ingewikkeld voorbeeld wordt behandeld waarbij nogmaals het

bepalen van de frequentie per element de aandacht heeft.

De deelnemers worden gebracht tot het maken van zelfstandige berekeningen van de arbeidswaarden per werkeenheid.

opdracht: In samenwerking met de bovenbedoelde specialist wordt een passende opdracht samengesteld en aan de deelnemers verstrekt.

3. Brandstoffen:

Door een specialist wordt een uiteenzetting gegeven over de meest gebruikte brandstoffen bij de steenproductie.

Hierbij komen aan de orde:

- a. het gehalte van vluchtige stoffen,
- b. water- en asgehalte,
- c. stukgrootte,
- d. verbrandingswaarden,
- e. de verbranding.

De deelnemers worden verzocht de schriftelijke handleiding, welke wordt verstrekt, nader te bestuderen en vragen te noteren.

Tiende bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten betreffende de loontechniek, in aanwezigheid van de eerder genoemde specialist.

De opdracht wordt nogmaals uitgewerkt en de uitkomsten vergeleken. Vragen van deelnemers worden besproken.

2. Loontechniek.

In deze bijeenkomst wordt behandeld de „methodetoeslag”.

Arbeidswaarden van elementen worden berekend en de grootte van de methode-toeslag bepaald.

opdracht: In samenwerking met de bovenbedoelde specialist wordt een opdracht samengesteld en aan de deelnemers verstrekt.

3. Door de eerder bedoelde specialist worden vragen van deelnemers betreffende de vorige bijeenkomst beantwoord en zondig onbegrepen gedeelten van het behandelde over „brandstoffen” herhaald.

4. Voorts wordt als nieuw onderwerp behandeld: het luchttransport door de oven.

Vragen stellen wordt hierbij gestimuleerd.

Elfde bijeenkomst.

1. Door de specialist voor tariefloren worden de uitgewerkte opdrachten behandeld en vergeleken.

Aandacht wordt gevraagd voor de moeilijkheden welke kunnen ontstaan met werkers bij de toepassing van tariefloren, waarin een methode-toeslag is berekend. De taak van de baas hierbij wordt besproken.

2. Voorts worden behandeld loonpolitic-vraagstukken.

Onderwerpen als werkclassificatie, basislonen, jeugdlonen etc. komen ter sprake.

De deelnemers krijgen hierbij ruimschoots gelegenheid ervaringen en moeilijkheden te bespreken.

Achtergronden van actuele beloningsvraagstukken worden belicht, alsmede de houding van de bazen bij loonconflicten.

3. Tekenning lezen (zie 2de bijeenkomst).

4. Metselsteen als constructie-element (halfsteens-, stand-, kruis- en vlaams verband).

5. Omgang met medewerkers (zie 4de bijeenkomst).

PROGRAMMERING VAN DE BIJENKOMSTEN, VOOR IN FUNCTIE ZIJNDE STEENBAZEN.

Tweede jaar.

Bij de programmering van het tweede jaar is ervan uitgegaan, dat hiervan vier bijeenkomsten door excursies in beslag worden genomen en dat in de daarop volgende bijeenkomsten telkens één uur wordt besteed aan een nabespreking betreffende waarnemingen en indrukken tijdens de excursie.

Voor het gehele leerjaar blijft derhalve de tijd van zes bijeenkomsten beschikbaar.

Aangezien niet is te voorzien wanneer de excursies worden gehouden, zullen de betreffende nabesprekingen overeenkomstig de behoeften in het programma worden ingelast. De overige onderwerpen, genoemd in de hierna omschreven programma's, zullen dienovereenkomstig worden opgeschoven.

Eerste bijeenkomst.

1. Korte bespreking van het programma voor de tweede serie bijeenkomsten. Ook de gang van zaken bij de te houden excursies wordt besproken.
2. De controlerende taak.

Verklaard worden de begrippen „gecommandeerde en geïmproviseerde contrôle”. Nagegaan wordt welke contrôle de meeste steenbazen toepassen. Een methode wordt ontwikkeld volgens welke kan worden nagegaan hoeveel tijd de deelnemers dagelijks aan de contrôle besteden.

opdracht: Bepaal volgens de besproken methode hoeveel tijd U besteedt aan gecommandeerde contrôle.

3. Door een specialist uit eigen bedrijfstak wordt behandeld: de warmtebalans. Hierbij komt aan de orde: schoorsteenverliezen, hydraatwater, reactiewarmte en restverliezen. De deelnemers wordt opgedragen de handleiding te bestuderen en vragen te noteren.

Tweede bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten. De tijden van de gecommandeerde contrôle worden vergeleken. De dagindeling wordt besproken. De nadelen van overdreven contrôle worden getoetst aan de inzichten der deelnemers, alsmede de gevolgen van te weinig contrôle.

2. Contrôle techniek. Nagegaan wordt welke technieken worden toegepast bij de dagelijkse contrôle. Voorbeelden uit andere bedrijfstakken worden besproken. Overwogen wordt voor welke onderdelen speciale contrôle-technieken mogelijk zijn en welke eventueel ontwikkeld kunnen worden.

Blikrichting en looplijnen worden bestudeerd.

Voor enkele belangrijke werkzaamheden worden vergeleken de punten waarop men voornamelijk let bij de contrôle.

opdracht: Noteer de punten waarop U dient te letten bij de dagelijkse contrôle. Omschrijf van enkele markante werkzaamheden de wijze waarop deze gecontroleerd dienen te worden.

3. Door een specialist uit eigen bedrijfstak worden de volgende onderwerpen behandeld:

het ontstaan van klei — scheikundige verbindingen — samenstelling en eigenschappen van baksteenklei — slibanalysen — de grondbult — aanmaakwater — bakeigenschappen.

4. Tekeningen bespreken.
(zie 3de bijeenkomst eerste jaar).

Derde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
Contrôlepunten worden vergeleken, bijzondere technieken worden getoetst aan het inzicht van de deelnemers. De deelnemers worden gebracht tot het inzicht, dat een voortdurende studie van de contrôle-techniek noodzakelijk is.
Voorts komt ter sprake:
 - a. mededelen van contrôleresultaten aan medewerkers, zowel positieve als negatieve resultaten;
 - b. geheime contrôle, wat wordt hieronder verstaan, het psychologisch effect en de taak van de baas indien geheime contrôle onvermijdelijk is.
2. Systematische contrôle.
Een voorbeeld van een gesystemiseerde contrôle wordt gezamenlijk uitgewerkt.
Bijzondere aandacht wordt geschonken aan:
 - a. contrôle planning of registratie,
 - b. frequentie van de contrôle per eenheid,
 - c. bedrijfsblindheid en de gevolgen t.a.v. de interne verhoudingen en de kwaliteit van de afgeleverde producten.

opdracht: Stel een gesystemiseerde contrôlestaat samen, welke betrekking heeft op het tasveld (lager). Geef de frequenties aan per contrôle-eenheid.

3. Door een specialist, bedoeld in de 2de bijeenkomst wordt behandeld: eigenschappen van het product, de eisen van de Rijkswaterstaat, wateropname en zuighoogte en mechanische eigenschappen.
4. Hout als constructie element.
Elementaire begrippen van krachtlijnen (druk en trek) worden verklaard, waarbij de structuur van hout wordt betrokken.
Enige praktische constructies, welke in de steenindustrie toepassing vinden.
5. Omgang met medewerkers (zie 4de bijeenkomst eerste jaar).

Vierde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
Gesystemiseerde contrôlestaten worden vergeleken, alsmede de inzichten omtrent de frequentie van bepaalde contrôle-eenheden.
Ter sprake komt de betekenis van een goed voorbereide contrôle t.a.v. gezagsverhoudingen (baas — werker en baas — chef).
2. Werkvoorbereiding.
De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld mede te delen, op welke wijze zij de dagelijkse werkvoorbereiding verzorgen.
Behandeld worden:
 - a. interpretatie van gekregen opdrachten,
 - b. materieelvoorziening en -opslag (materialen, gereedschappen, werktuigen),
 - c. werkverdeling (de juiste man op de juiste plaats),
 - d. enige methoden van tijdplanning.

Deze gehele bespreking zal voornamelijk worden gericht op de voorbereiding van de campagne en de beëindiging ervan.

opdracht: Omschrijf in het kort op welke wijze de werkvoorbereiding door U wordt verzorgd.

3. Door een specialist wordt behandeld:
de drukvastheid van gebakken steen, de rammelproef, de valproef, verband van kleisamenstelling en proefuitkomsten en onderzoek op stroefheid.
4. Het leren lezen van eenvoudige werktuigkundige tekeningen. Bewerkingstekens en maattoleranties worden behandeld.

Vijfde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
Inzichten en gebruiken t.a.v. werkvoorbereiding in steenfabrieken worden vergeleken. Onderscheid wordt gemaakt voor seizoen- en continu-bedrijven. De aandacht wordt gevestigd op:
 - a. werkbespreking met medewerkers en de betekenis hiervan met betrekking tot de interne verhoudingen;
 - b. tijdige informatie van directeurs en chefs.
2. De taak van de ondernemer vooral met betrekking tot verdere mechanisatie van de steenindustrie. (Door een ondernemer zal deze bespreking worden ingeleid).*
3. Bouwkundige onderhoudswerken.
Enige veel voorkomende onderhoudswerken worden behandeld. Hierbij komen ter sprake enige mortels en mortelverhoudingen, eenvoudige staalconstructies, grondprincipes van gewapend betonconstructies en holle bouwsteen, gewelven en bogen van metselstenen.
4. Omgang met medewerkers (zie 4de bijeenkomst 1ste serie).

Zesde en laatste bijeenkomst.

1. Nabespreking betreffende de inleiding over de taak van de ondernemer (zie 5de bijeenkomst).
Hierbij wordt de nadruk gelegd op:
 - a. de taak en houding van de baas hierbij,
 - b. informatie en mentale training van medewerkers,
 - c. noodzakelijke zelfstudie.
2. Taakvervulling.
In een samenvattende bespreking worden de volgende punten ter discussie gesteld:
 - a. de dagindeling (gesloten of vrije dagindeling),
 - b. ideale dagindeling en welke zijn de meest geschikte tijden voor:
 1. werkvoorbereiding
 2. werkbesprekingen
 3. contrôle
 4. administratie,
 5. instructie en introductie
 6. contact met chefs,
 - c. aanwezigheid van de baas en de werktijd van de medewerkers.
3. Slotbespreking.
Besproken wordt welke onderwerpen de deelnemers het meest belangrijk vonden voor de uitoefening van hun taak.
Tenslotte volgen mededelingen omtrent de follow-up.
De belangstelling hiervoor wordt gepeild.

* De onderwerpen hiervoor kunnen worden ontleend aan de uitgave „De verloren minuut” van het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie.

FOLLOW-UP VOOR STEENBAZEN.

Programma voor de jaarlijkse „Steenbazen-dagen” in een studiecentrum.

Eerste dag:

- 17.00 u. Aankomst in het studiecentrum, begroeting en „installering”.
- 18.00 u. Warme maaltijd.
- 19.30 u. Inleiding van een onderwerp betreffende de menselijke verhoudingen door de supervisor, gevolgd door een gedachtenwisseling.
- 21.00 u. Gezellig samenzijn en bespreking van uit eigen bedrijf medegebrachte producten.
- 23.00 u. Naar bed.

Tweede dag:

- 7-8.00 u. Gelegenheid tot ontbijten.
- 8.30 u. Inleiding en gedachtenwisseling over de organisatorische taak van de steenbaas.
- 10.00 u. Koffiedrinken.
- 10.30 u. Inleiding van een actueel technisch onderwerp door een deskundige.*
- 12.30 u. Broodmaaltijd.
- 14.30 u. Inleiding van actuele onderwerpen betreffende beloningssystemen, werkclassificatie enz. door een deskundige uit de eigen bedrijfstak, waarna discussie.
- 15.45 u. Wandeltocht tijdens welke gelegenheid bestaat over het behandelde onderwerp van gedachten te wisselen en de deskundige vragen te stellen.
- 17.00 u. Nabespreking van het onderwerp „Beloningssystemen”, waarbij aandacht wordt geschonken aan de taak van de baas bij het invoeren van nieuwe systemen van loonbepaling en het behandelen van klachten.
- 18.00 u. Warme maaltijd.
- 19.30 u. Filmavond, waarbij bedrijfsfilms worden vertoond welke betrekking hebben op de taak van de baas (werkmethodeverbetering, introductie van nieuwe werkers, arbeidsstudie enz.), benevens enkele boeiende cultureel-documentaire films.
- 21.00 u. Gezellig samenzijn met vrije bespreking van actuele problemen.
- 23.00 u. Naar bed.

Derde dag:

- 7-8.00 u. Gelegenheid tot ontbijten.
- 9.00 u. Vertrek voor excursie naar een bedrijf (per touringcar).
- 12.30 u. Eenvoudige broodmaaltijd.
- 14.00 u. Bezoek aan een bedrijf of instelling (geen steenfabriek), van belang voor de steenproductie.
- 18.00 u. Warme maaltijd.
- 20.00 u. Aankomst op het eindpunt van de excursie, in de omgeving van de woonplaats van de deelnemers.

* Hierbij is gebruik gemaakt van de rapportering omtrent „Storingsregistratie” uitgegeven door het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie.

PROGRAMMERING VAN DE CURSUS VOOR ASPIRANT-STEENBAZEN.

Eerste jaar.

Eerste bijeenkomst.

1. Korte uiteenzetting over methodiek en programmering voor de aspiranten-cursus. De planning van de bijeenkomsten wordt aangepast aan de mogelijkheden van de deelnemers.
2. Practische bedrijfsrekenkunde.
Enige rekenkundige grondslagen worden bij wijze van herhaling behandeld. Het gebruik van de rekenliniaal:
 - a. praktische toepassingsmogelijkheden voor steenbazen,
 - b. onderdelen van de rekenliniaal,
 - c. efficient gebruik en het aflezen,
 - d. vermenigvuldigen en delen.
3. De nederlandse taal in het bedrijf.
Interpretatie van het geschreven woord.
Aan de hand van voorbeelden wordt de deelnemers geleerd van een geschreven stuk de hoofdzaken te onderkennen.
Een opdracht overeenkomstig de behandelde leerstof wordt verstrekt.
4. Tekening lezen en ruimtelijk inzicht
Met behulp van daarvoor ontworpen tekeningen de voorkomende bouwonderdelen localiseren en inventariseren. De schriftelijke resultaten worden de supervisor ter hand gesteld.

Tweede bijeenkomst.

1. Practische bedrijfsrekenkunde,
 - a. vragen betreffende uitgewerkte opdrachten worden besproken,
 - b. meer ingewikkelde vermenigvuldigingen en gebruik van de index,
 - c. voorbeelden gezamenlijk uitgewerkt.

opdracht: Bereken met rekenliniaal de producten van meer ingewikkelde vermenigvuldigingen.
2. Administratieve achtergronden:
 - a. inleidende bespreking over het bepalen van werktijden,
 - b. door de supervisor worden enkele werkjes verricht, welke door de deelnemers met een stopwatch worden gemeten,
 - c. aandacht wordt geschonken aan „meetpunten”,
 - d. de gemeten tijden worden vergeleken en afwijkingen berekend,
 - e. hantering van de stopwatch wordt gezamenlijk bestudeerd.

opdracht: Meet de tijden van een werkje, dat voorkomt in de fabriek waar U werkzaam bent (zonder toestemming van Uw chef geen tijdwaarnemingen verrichten).
3. De nederlandse taal in het bedrijf.
 - a. bespreking van de vragen, welke naar aanleiding van de uitgewerkte opdrachten zijn gerezen,
 - b. aan de hand van voorbeelden wordt de aandacht gevestigd op de betekenis en de gevoelswaarde van het woord.

opdracht: Invuloefening. Weggelaten woorden in een tekst moeten worden ingevuld.
4. Tekening lezen en ruimtelijk inzicht.
 - a. de gecorrigeerde uittreksels van de vorige les worden besproken,
 - b. de deelnemers analyseren een nieuwe tekening.
De schriftelijke resultaten worden de supervisor ter hand gesteld.

Derde bijeenkomst.

1. Practische bedrijfsrekenkunde.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken,
 - b. van gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten besproken,
 - c. delen en machtsverheffen.
Enige voorbeelden van eenvoudige delingen worden uitgewerkt. Combinaties van delen en vermenigvuldigen worden gedemonstreerd, evenals gewone en tiendelige breuken.

opdracht: Bereken met de rekenliniaal de producten en quotiënten van twintig gegeven voorbeelden.

2. Administratieve achtergronden.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken,
 - b. tempo bepalen.
Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt aangetoond, dat het tempo vrij exact kan worden bepaald.
Het inzicht omtrent de betekenis van het tempo bepalen bij het berekenen van normaaltijden wordt gedemonstreerd met praktijkvoorbeelden.
Door de supervisor worden werkzaamheden verricht, waarvan enige deelnemers de tijden meten en de overige het tempo bepalen.

opdracht: Meet de tijd van een werkje, dat voorkomt in het bedrijf waar U werkzaam bent. Bepaal het tempo en bereken de normaaltijden. (Zonder toestemming van Uw chef geen tijdwaarnemingen verrichten).

3. De nederlandse taal in het bedrijf.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten besproken.
 - c. woordkeuze en zinsopbouw.
Aan de hand van eenvoudige teksten worden woordkeus en zinsopbouw behandeld.

opdracht: Met behulp van invuloefeningen worden de deelnemers in de gelegenheid gesteld de behandelde leerstof toe te passen.

4. Tekening lezen en ruimtelijk inzicht (zie 2de bijeenkomst).

Vierde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte en gecorrigeerde opdrachten betreffende de praktische bedrijfsrekenkunde.
Bij de lessen over administratieve achtergronden vindt het gebruik van het rekenliniaal verdere toepassing.
2. Administratieve achtergronden.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. veel voorkomende fouten bij de gecorrigeerde opdrachten worden behandeld.
 - c. bepalen van arbeidswaarden.
Met behulp van gefingeerde tijdstudiedekbladen worden de arbeidswaarden berekend van veel voorkomende functies in de steenindustrie (natmaker, zander, afnemer, rondloper).
Aandacht wordt geschonken aan de normaaltijden, rustfactoren, frequentie en storingstoelagen.
Voorbeelden worden uitgewerkt van uiteenlopende cyclustijden en werktempi.

opdracht:

- I. Bereken de wachttijd van een afnemer, die werkt aan een machine welke 6000 stenen per uur perst:
 - a. bij een werktempo 60
 - b. bij een werktempo 80(arbeidswaarden aanhouden van het uitgewerkte voorbeeld).
- II. Bereken de cyclustijd van een zevenbakspers, bij een perscapaciteit van 18 vormen per minuut (5 % storingstoelag aanhouden).
2. De nederlandse taal in het bedrijf.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
 - c. Grammatica I.
Zinsformulering: met behulp van voorbeelden worden de taalkundige functies duidelijk gemaakt. Behandeling van veel voorkomende foutieve zinsconstructies.

opdracht: Verbeteroefeningen: foutief gestelde zinnen moeten worden herschreven.

4. Practische chemie.
Behandeld worden natuurkundige en scheikundige verschijnselen, de drie agregatietoestanden.
Eigenschappen van stoffen, deelbaarheid, ondoordringbaarheid, samendrukbaarheid, veerkracht, gewicht.

opdracht: Vragen welke worden verstrekt en betrekking hebben op de behandelde stof moeten schriftelijk worden beantwoord.

5. Tekening lezen en ruimtelijk inzicht. (zie 2de bijeenkomst.)

Vijfde bijeenkomst.

1. Administratieve achtergronden.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
 - c. bepalen van arbeidswaarden.
Een soortgelijk voorbeeld als uitgewerkt in de 4de bijeenkomst wordt bij wijze van herhaling behandeld, waarbij andere eenheden en hoeveelheden worden gekozen.
De methodetoelag wordt ter sprake gebracht.
- I. Bereken de wachttijd van een natmaker, die werkt aan een machine welke 7500 stenen per uur perst:
 - a. bij een werktempo 60
 - b. bij een werktempo 80.
- II. In werk tempo moet in dit geval de natmaker werken om de machine bij te houden?
2. De nederlandse taal in het bedrijf.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
 - c. Grammatica II.
Met behulp van veel gebruikte zinnen wordt de invloed van de functie op de woordvorm verklaard (vervoeging — meervoudsvorm).

opdracht: Invul- en verbeteroefening; ontbrekende uitgangen invullen en foutieve woordconstructie verbeteren.

3. Practische chemie.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.

- b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten signaleerd.
- c. behandeld wordt: het eigen gewicht van veel voorkomende stoffen. Het soortelijk gewicht en het bepalen hiervan.
Elementen, moleculen en diverse verbindingen worden behandeld. Gegevens worden verstrekt over benamingen, afkortingen, atoomgewicht en waardigheid van bekende elementen.

opdracht: Vragen welke worden verstrekt en die betrekking hebben op de behandelde stof, moeten schriftelijk worden beantwoord.

- 4. Tekening lezen en ruimtelijk inzicht. (zie 2de bijeenkomst.)

Zesde bijeenkomst.

- 1. Administratieve achtergronden.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten signaleerd.
 - c. Methode-toeslag.
Met behulp van de meer genoemde tijdstudiedekbladen wordt een voorbeeld uitgewerkt, waarbij de methodetoeslag van de verschillende werkers wordt berekend.
Nagegaan wordt op welke wijze deze methodetoeslag tot een minimum kan worden gereduceerd.

opdracht: Bereken de arbeidswaarden en de methodetoeslag van de natmaker, zander, afnemer en rondloper met behulp van de navolgende gegevens: perscapaciteit 18 vormen per minuut
storingstoeslag 7 % (7 baks pers)
arbeidswaarden bij tempo 60
natmaker 9,6 — zander 9,8 — afnemer 10,1 en rondloper 5,7.

- 2. De nederlandse taal in het bedrijf.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten signaleerd.
 - c. Spellings-regels.
De voornaamste spellingsregels worden behandeld, teneinde de meest voorkomende woorden foutloos te kunnen schrijven.
Rapportering wordt behandeld.

opdracht: Invuloefeningen stellen de deelnemers in de gelegenheid de behandelde leerstof toe te passen.

- 3. Practische chemie.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten signaleerd.
 - c. methode-toeslag.
Een meer ingewikkeld voorbeeld wordt bij wijze van herhaling uitgewerkt. De verschillende voorkomende toeslagpercentages worden besproken en het effect hiervan op de menselijke verhoudingen.
- 2. De nederlandse taal in het bedrijf.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten signaleerd.
 - c. samenvattende behandeling van de voornaamste vernieuwingen in de spelling:

- 1) gebruik van hoofdletters
 - 2) gebruik van deeltkens
 - 3) spelling van tussenklanken in samenstellingen
 - 4) de voornaamwoordelijke aanduidingen.
- Een resumé wordt verstrekt.

3. Practische chemie.

- a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
- b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
- c. Wet van Archimedes.
Gewicht van voorwerpen ondergedompeld in vloeistof (verschil gewicht van gebakken steen, droog en onder water).
Oxyde — zuur oxyde — zouten.

opdracht: Vragen welke worden verstrekt en die betrekking hebben op de behandelde leerstof, moeten schriftelijk worden uitgewerkt.

4. Tekening lezen en ruimtelijk inzicht. (Zie 2de bijeenkomst).

Achtste bijeenkomst.

1. Practische chemie.

- a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
- b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
- c. luchtdruk en spanningen van gassen.
Verbindingen in klei.

opdracht: Vragen welke worden verstrekt en die betrekking hebben op de behandelde leerstof, moeten schriftelijk worden uitgewerkt.

2. Toepassing van gebakken steen.

- Meest voorkomende muurdikten voor binnen- en buitenmuren. Spauwmuren, muren van klampstenen, funderingen, isoleerlaag, stootvoegen, lintvoegen.
Maten van verwerkte bakstenen, halve stenen, drie klezoren, klits klezoren,, halfsteens verband, staand-, kruis- en vlaams verband.
Koppenplan en het bepalen van koppen en lagenmaten.

opdracht:

- I. Schets het aanzicht van halfsteens-, staand-, kruis- en vlaams verband.
- II. Schets twee lagen van een hockverbinding in staand verband.
- III. Bepaal de koppenmaat van de stenen, welke aan de fabriek waar U werkzaam bent worden gemaakt, bij de toepassing van kruis- en halfsteens verband voor de kwaliteiten hardgrauw en eerste soort rood.

3. Houtconstructies.

- In een gezamenlijke bespreking wordt de reeds aanwezige kennis gepeild. Aan de orde komen:
- a. het krachtenverloop bij eenvoudige spanten en liggers.
 - b. hierbij voorkomende houtverbindingen met en zonder stalen versterkingsmiddelen.
 - c. knikgevaar bij kolommen en drukschoren.
 - d. toe te laten belastingen, krachtens en steunpuntafstanden bij houten balken.
 - e. enige elementaire begrippen betreffende inwendige spanningen; druk- en trekzone, neutrale laag, breukspanning.

opdracht: Schets schematisch de houten spanten welke voorkomen in het bedrijf waar U werkzaam bent (boven de oven, droogrekken en loodsen).

Geef hierbij aan de waarneembare doorbuiging van de verschillende onderdelen.

4. Staalconstructies.

In één gezamenlijke bespreking wordt de kennis gepeild t.a.v. het volgende: handelsmaten van stalen balken (DIN- en N.P.-profielen), staven en strippen.

Eigen gewichten en speciale benamingen worden gedicteerd en verklaard.

opdracht: Zendt een verzoekschrift aan een ijzerhandelaar (in overleg met Uw chef) waarin U te kennen geeft, dat U behoefte hebt aan een catalogus (desnoods een verouderd exemplaar), waarin zijn aangegeven de maten en gewichten van de meest voorkomende stalen bouwonderdelen (balken, staven, strippen enz.).

Negende bijeenkomst.

1. Practische chemie.

a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.

b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten signaleerd.

c. Temperaturen en warmte-eenheden.

Hierbij wordt behandeld:

warmte-eenheid (calorieën), warmtegraad, verbrandingswaarde van stoffen, warmtehoeveelheden.

Verhouding van warmte-schalen (Celsius — Fahrenheit — Reamur en Kelvin).

Kwik- en metalen thermometers.

Eenvoudige scheikundige vergelijkingen.

opdracht: Vragen welke worden verstrekt en die betrekking hebben op de behandelde leerstof, moeten schriftelijk worden uitgewerkt.

2. Toepassing van gebakken steen.

a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.

b. functie van stenen en mortels bij:

1) draagmuren

2) waterdicht metselwerk

3) separatie wanden en vloeren.

c. mortels en mengverhoudingen.

1) cementmortels voor:

— waterdicht werk

— buitenmuren

— binnenmuren

— draagmuren

— funderingen

— isoleerlaag

— muurafdekkingen

2) Bastaardmortels.

— kalkcementmortels

— kalkgipsmortels

3) verwerkbaarheid en watergehalte.

4) binding en verhouding; onder normale omstandigheden, bij vorst en bij hogere temperaturen.

5) vuurvaste mortels.

6) mengmethoden (met de hand en machinaal).

7) drukvastheid van mortels t.o.v. baksteen.

opdracht:

- I. Geef de mengverhoudingen van de meest gebruikte cement- en bastaard-mortels.
- II. Omschrijf-in het kort de mengmethode van cement-, bastaard- en vuurvaste mortels, zoals in Uw omgeving dit meestal geschiedt.
3. Toepassing en eigenschappen van materialen.
 - a. handelsmaten van hout
balkhout, latten, plankhout,
lengtematen in voeten (feet),
dikte en breedte maten in duimen (inches).
 - b. de meest gebruikte houtsoorten bij de water- en burgerbouw,
vuren, grenen, eiken, teak en beukenhout.
 - c. structuur van hout,
jaarringen, hart, kernhout, spint, kwasten en wargheid.
 - d. gebreken,
vuur, loshartig, losringig en losse kwasten.

opdracht: Verzamel monsters van de behandelde houtsoorten, waarin de besproken kenmerken duidelijk zichtbaar zijn.
Geef aan welke houtsoorten in Uw omgeving voorkomen en wat hiervan is gemaakt.

4. Voorcalculatie.
Behandeld wordt het berekenen van te begroten hoeveelheden, grondwerk, metselwerk, beton, rioleringswerkzaamheden enz. De gebruikelijke eenheden worden verklaard.
De mogelijkheden van de rekenliniaal worden aangetoond.
Van enige bouwkundige tekeningen worden hoeveelheden berekeningen gemaakt. Aan de rekenmethode alsook aan de wijze van registratie van de berekeningen wordt aandacht geschonken.

opdracht: Bereken van het bedrijfsonderdeel waarin U werkzaam bent:
a. de hoeveelheden grondwerk (van funderingen, ophogingen, kelders enz.),
b. het aantal vierkante meters muren, gespecificeerd naar dikten,
c. betonvloeren gespecificeerd naar dikten,
d. aantallen betreffende rioleringswerkzaamheden.
De benodigde tekeningen in overleg met Uw chef te kiezen. Bij de beoordeling zal voornamelijk aandacht geschonken worden aan de wijze waarop de berekeningen schriftelijk zijn uitgevoerd.

Tiende bijeenkomst.

1. Practische chemie.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde vragen worden veel voorkomende fouten ge-signaleerd.
 - c. repetitiefes.
De deelnemers wordt een aantal vragen voorgelegd, welke zij individueel schriftelijk beantwoorden.
2. Toepassing van gebakken steen.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde vragen worden veel voorkomende fouten ge-signaleerd.

- c. behandeld worden:
 - 1) belasting van metselstenen bij een gronddruk van 2 kg./cm^2 .
 - 2) draagconstructies, zoals strekken, bogen en gewapend metselwerk (holle bouwsteen).
 - 3) gewelven, vormgeving, druklijn, maakwijze.
 - 4) muurafdekkingen.
 - 5) schoorstenen.
- 3. Toepassing en eigenschappen van materialen,
 - a. bederfwerende middelen voor rondhout, oppervlakte verkolen, creosoteren, carbolineren.
 - b. bederfwerende middelen van bouwonderdelen, grondverf en de toepassing, plamuur en de toepassing voor binnen- en buitenwerk, lakverven en de toepassing voor binnen- en buitenwerk.
 - c. bederfwerende constructies, staande constructie-elementen, aanraakvlakken van hout- en metselwerk, waterwerende constructies bij droogrekken.

opdracht: Omschrijf op welke wijze het houtwerk, dat als buitenwerk is uitgevoerd, is beveiligd tegen ververen.

- 4. Voorcalculatie.
 - a. vragen betreffende uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. het bepalen van eenheidsprijzen.
Met behulp van het handboek „De bouwkundige begroting” worden van de meest voorkomende bouwonderdelen materiaalaalhoeveelheden en tijdnormen verstrekt.
Deze eenheden worden geïnterpreteerd en de kosteneenheden bepaald. Eenheidsprijzen van enige bouwonderdelen worden berekend (materiaalkosten en lonen afzonderlijk).
Gebruik van rekenliniaal wordt bevorderd.

opdracht: Bereken met de beschikbare eenheden de eenheidsprijzen voor:

- a. één-steens muur (zonder steiger),
- b. anderhalf-steens muur, waarbij steigerwerk moet worden gemaakt,
- c. betonfundering (trapeziumvormige doorsnede),
- d. gewapend betonvloer op verdiepinghoogte.

Elfde bijeenkomst.

- 1. Staalconstructies.
Met behulp van de aangevraagde catalogi (zie 8ste bijeenkomst) wordt nagegaan:
 - a. de afmetingen van het meest voorkomende profielstaal,
 - b. het draagvermogen (globaal) van balken en kolommen, zoals deze in de meeste catalogi zijn aangegeven,
 - c. het berekenen van steunpuntoppervlakten bij N.P.- en DIN-profielen met gelijkmatig verdeelde belasting.
Bijzondere voorzieningen van steunpunten op gemetselde muren worden besproken.
Eenvoudige reactieberekening van ongelijkmatig verdeelde belasting komt ter sprake.

Enig inzicht omtrent het knikgevaar bij kolommen wordt bijgebracht. Brandbeveiligingsmiddelen worden besproken, alsmede de gevaren welke ontstaan wanneer staalconstructies worden blootgesteld aan hoge temperaturen.

opdracht: Bereken de minimum oppervlakte van een steunpunt voor een stalen balk (DIN 20), lang 3.50, waarop een één-steens muur is gemetseld ter hoogte van 5 meter.

Het steunpunt wordt gevormd door een anderhalfsteensmuur (boerengrauw).

2. Toepassing en eigenschappen van materialen.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
 - c. diversen.
Toepassingsmogelijkheden van gewapend beton bij vloeren, balken en funderingen,
bestratingsmogelijkheden van bakstenen (afwatering, goten, tonronden, voorkomen van verzakkingen, opvriezen),
natuurverlichtingsmogelijkheden,
kunstverlichting.
 3. Voorcalculatie.
 - a. vragen betreffende de uitgewerkte opdrachten worden besproken.
 - b. van de gecorrigeerde opdrachten worden veel voorkomende fouten gesignaleerd.
 - c. samenstellen van calculaties.
Het rangschikken van de begrotingsposten.
Berekenen van materiaalkosten en lonen afzonderlijk.
Toeslagen voor sociale lasten, algemene onkosten, risicopost.
Enige globale begrotingsmethoden worden behandeld.
 4. Eindbespreking.

Besproken worden de volgende vragen:

 - a. welke onderwerpen waren volgens U het meest belangrijk?
 - b. aan welke onderwerpen dient in de volgende jaren meer aandacht geschonken te worden?
 - c. met welke onderwerpen zou volgens U het programma van het eerste jaar moeten worden uitgebreid?
 - d. mededelingen omtrent de plannen van het tweede leerjaar.
- Sluiting.

PROGRAMMERING VAN DE CURSUS VOOR ASPIRANT-STEENBAZEN.

Tweede jaar.

Bij de programmering van het tweede jaar is ernaar gestreefd zoveel mogelijk overeenkomst te bereiken met het eerste jaars programma van „Baas en Productie”. De onderwerpen van het laatstgenoemde programma, welke reeds in het eerste jaar voor de aspirant-bazen werden behandeld, worden vervangen of aangepast.

Eerste bijeenkomst.

1. Korte uiteenzetting van het tweede jaars programma.
Mededelingen over resultaten van het eerste jaar.
2. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
Een methode wordt ontwikkeld volgens welke de verwoordelijkheden kunnen worden geïnventariseerd.
Aan de hand van voorbeelden wordt nagegaan welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden verschillende leidinggevende functionarissen (steenbaas — onderhoudsbaas) hebben.
Het inzicht omtrent verplichtingen en bevoegdheden wordt verdiept.
- opdracht:* 3. Inventariseer eigen verantwoordelijkheden volgens de uitgewerkte methode.
3. Omgang met medewerkers.
Door de supervisor wordt een voorval besproken van een conflict van een baas met een medewerker.
De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld te discussiëren over de meest gewenste houding van de baas in deze.
Tenslotte commentarieert de supervisor het besprokene en geeft een uiteenzetting over de achtergronden van de geschetste situatie. Conclusies worden gezamenlijk geformuleerd.
4. Bespreken van bouwkundige tekeningen.
Een der deelnemers wordt uitgenodigd aan de hand van daarvoor speciaal gemaakte bouwkundige tekeningen, in groepsverband te bespreken welke soorten metselstenen voor de verschillende bouwonderdelen nodig zijn.
Aandacht wordt gevraagd voor de kwaliteitseisen.

Tweede bijeenkomst.

1. De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld de uitgewerkte opdrachten te bespreken (zowel de inhoud als de wijze van bespreken wordt in cijfers gewaardeerd).
Het delegeren aan medewerkers wordt behandeld.
Gehele of gedeeltelijke delegatie komt ter sprake alsmede het verband tussen verantwoordelijkheid en de schuldvraag bij fouten; het delegeren met betrekking tot de geschiktheid van de medewerkers.
2. De medewerkers.
Met behulp van een te verstrekken handleiding wordt nagegaan welke eisen moeten worden gesteld aan werkers in de steenfabriek.
De voorkomende functies worden geanalyseerd en de voornaamste beroepseisen per functie genoemd. Hierbij wordt uitgegaan van de mogelijkheden, zoals die zich voordoen in de praktijk.
- opdracht:* Noteer de eisen welke moeten worden gesteld aan het personeel van de in Uw bedrijf voorkomende functies.

3. Repetitie.

Enige deelnemers worden uitgenodigd de vragen te formuleren betreffende het behandelde in de vorige bijeenkomsten, aangaande „practische bedrijfsrekenkunde”.

De supervisor bepaalt welke deelnemers gelegenheid krijgen deze vragen te beantwoorden. De vragensteller commentarieert de antwoorden. De overige deelnemers worden in de gelegenheid gesteld zowel de vragen als de antwoorden te becommentarieren.

Derde bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten.

Genoteerde eisen van vergelijkbare functies worden vergeleken. Divergenties worden gecorrigeerd.

Nagegaan wordt op welke wijze een baas de capaciteiten en eigenschappen kan leren kennen.

De taak van de baas t.a.v. jeugdige arbeiders wordt hierbij betrokken.

2. Analyseren van werkzaamheden.

De deelnemers wordt geleerd op welke wijze werkzaamheden kunnen worden geanalyseerd. Besproken wordt de betekenis van de werkanalysen t.a.v. werkinstructie, methodeverbetering en werkvoorbereiding.

De supervisor demonstreert een werkje; de deelnemers noteren volgens een geëigende methode de handelingen.

Voor sommige gevallen worden de bewegingen van linker- en rechterhand afzonderlijk geregistreerd.

opdracht: Analyseer enige belangrijke werkzaamheden welke voorkomen in Uw bedrijf.

3. Repetitie.

(zie tweede bijeenkomst ad. 3).

Vierde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten (uitwerking en voordracht worden beoordeeld).

Bijzonderheden worden besproken alsmede enige voorbeelden van werkanalysen, welke betrekking hebben op onderhoudswerkzaamheden. Zo mogelijk wordt de aandacht gevestigd op afwijkende werkmethoden.

2. Methodeverbetering.

Besproken wordt op welke wijze werkmethodeverbeteringen kunnen worden ontwikkeld.

De deelnemers worden in de gelegenheid gesteld reeds bereikte resultaten in deze te bespreken.

Het begrip „productiviteitsvermeerdering” wordt hierbij toegelicht.

opdracht I: Geef aan welke werkzaamheden in de steenindustrie voor verbetering in aanmerking komen. Omschrijf in het kort op welke wijze verbeteringen volgens U zouden kunnen worden bereikt.

3. De werkomstandigheden in de steenindustrie.

Nagegaan wordt welke werkomstandigheden voor de werkers in de verschillende functies aantrekkelijk zijn. Ongunstige werkomstandigheden per functie worden geïnventariseerd. Hierbij zal bijzondere aandacht worden geschonken aan werkomstandigheden zoals deze door jeugdige werkers worden ervaren (eigen ervaringen).

Nagegaan wordt over welke middelen de meeste bazen beschikken (zonder eigen bevoegdheid te buiten te gaan) om de werkomstandigheden zo gunstig mogelijk te maken.

opdracht II: Inventariseer van de meest voorkomende functies in de steenindustrie de werkomstandigheden, welke bepalend zijn voor de werksfeer.
Geef in het kort aan op welke wijze deze omstandigheden kunnen worden verbeterd door de steenbaas.

4. Repetitie.
„toepassing van gebakken steen”.
(zie 2de bijeenkomst ad 3).

Vijfde bijeenkomst.

1. Nabespreking van opdracht I.
De werkzaamheden welke hierbij zijn vermeld worden vergeleken en de inzichten getoetst.
Aandacht wordt geschonken aan het invoeren van verbeterde werkmethoden.
Hierbij wordt aan de orde gesteld:
 - a. het ontwikkelen van de verbeteringen en de taak van de medewerkers hierbij,
 - b. op welke wijze moeten verbeteringen aan hogere chefs worden „voorgelegd”?
 - c. de taak van de baas bij het realiseren van vernieuwingen (instructie van werkers, werktuigen en gereedschappen, materialen en hulpmiddelen; nevenafdelingen informeren),
 - d. vorderingen bespreken met werkers.
2. Introductie.
 - a. collectieve en individuele introductie.
 - b. welke omstandigheden waren voor U de eerste dagen van Uw loopbaan in de steenindustrie het meest aantrekkelijk?
(hierbij wordt opdracht II van de 4de bijeenkomst besproken).
 - c. wat is de taak van de baas bij de introductie van nieuwe werkers?
 - 1) volwassenen die eerder in een steenfabriek werkten.
 - 2) volwassenen die voor het eerst in een steenfabriek te werk worden gesteld.
 - 3) jeugdige personen.
 - d. welke voorbereidingen dienen te worden getroffen?

opdracht: Noteer in het kort op welke wijze de introductie dient te geschieden van de onder c. 1), 2) en 3) genoemde nieuwe werkers. Geef hierbij aan welke voorbereidingen U treft in deze gevallen.

3. Tekeningen bespreken.
(zie 1ste bijeenkomst ad. 4).

Zesde bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
Het bepaalde in de C.A.O. t.a.v. jeugdarbeid wordt behandeld (jeugdlonen — scholingstijden).
De opleiding in het nederlandse bedrijfsleven (leerlingen-stelsel) wordt ter sprake gebracht.
De mogelijkheden in de steenindustrie worden overwogen.
2. De instructieve taak van de baas.
De betekenis van een goede instructie t.a.v. gezagsverhoudingen, efficiënt werken en de bevorderingen van de kwaliteit der productie.
Ontwikkeld worden instructie-schema's (belangrijke stappen — critieke punten).

De leerbehoeften van jeugdige werkers worden bepaald, alsmede de moeilijkheidsgraad van instructie-eenheden.

opdracht: Maak van enige werkzaamheden instructie-schema's.

3. Repetitie. „toepassing van gebakken steen”.
(zie 2de bijeenkomst ad. 3).
4. Omgang met medewerkers.
(zie 1ste bijeenkomst ad. 3).

Zevende bijeenkomst.

1. Nabespreking uitgewerkte opdrachten.
De instructie-eenheden worden vergeleken.
Aandacht wordt geschonken aan de mogelijkheden van de bazen met betrekking tot de beschikbare tijd.
2. Methode van instructie.
Het vier-fasen-systeem wordt verklaard en een schriftelijke handleiding verstrekt. De supervisor demonstreert een werkje; de deelnemers noteren de belangrijke stappen en critieke punten.
Een scholingsschema wordt ontwikkeld met behulp van de resultaten, welke in de 2de bijeenkomst werden verkregen.

opdracht: Maak een scholingsschema voor het bedrijf waarin U werkzaam bent. Geef daarbij aan welke instructie-eenheden moeten worden ontwikkeld.

3. Tekening lezen.

Achtste bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten.
Een der deelnemers geeft een instructie van een door hem geanalyseerd werkje. De overige deelnemers noteren belangrijke stappen en critieke punten.
Tenslotte wordt de gegeven instructie kritisch besproken.
2. Loontechniek.
Een specialist uit eigen bedrijfstak behandelt de samenstelling van tarieven. Met behulp van tijdstudiedekbladen wordt verklaard de betekenis van normaal tijden, rustfactoren en de frequentie per element.

opdracht: In samenwerking met de genoemde specialist wordt een opdracht samengesteld en aan de deelnemers verstrekt.

3. Repetitie „toepassing en eigenschappen van materialen”.

Negende bijeenkomst.

1. In aanwezigheid van de eerder genoemde specialist worden de uitgewerkte opdrachten besproken en vragen behandeld. De uitkomsten door de deelnemers berekend, worden vergeleken.
2. Loontechniek.
Een meer ingewikkeld voorbeeld wordt behandeld waarbij nogmaals het bepalen van de frequentie per element de aandacht heeft.
De deelnemers worden gebracht tot het maken van zelfstandige berekeningen van de arbeidswaarden per werkeenheid.

opdracht: In samenwerking met de specialist wordt een passende opdracht samengesteld en aan de deelnemers verstrekt.

3. Brandstoffen.

Door een specialist wordt een uiteenzetting gegeven over de meest gebruikte brandstoffen bij de steenproductie.

Hierbij komen aan de orde:

- a) het gehalte van vluchtige stoffen
- b) water- en asgehalte
- c) stukgrootte
- d) verbrandingswaarden
- e) verbranding.

De deelnemers wordt verzocht de schriftelijke handleiding welke wordt verstrekt nader te bestuderen en vragen te noteren.

Tiende bijeenkomst.

1. Nabespreking van de uitgewerkte opdrachten betreffende de loontechniek in aanwezigheid van de eerder genoemde specialist.
De opdracht wordt nogmaals uitgewerkt en de uitkomsten vergeleken. Vragen van deelnemers worden besproken.

2. Loontechniek.

In deze bijeenkomst wordt behandeld „de methodetoeslag”.

Arbeidswaarden van elementen worden berekend en de grootte van de methode-toeslag wordt bepaald.

opdracht: In samenwerking met de specialist wordt een opdracht samengesteld en aan de deelnemers verstrekt.

3. Door de specialist worden vragen van deelnemers betreffende de vorige bijeenkomst beantwoord en zo nodig niet-begrepen gedeelten van het behandelde over „brandstoffen” herhaald.
4. Vervolgens wordt als nieuw onderwerp behandeld „het luchttransport door de oven”. Vragen stellen wordt hierbij gestimuleerd.

Elfde bijeenkomst.

1. Door de specialist voor tariefloven worden de uitgewerkte opdrachten behandeld en vergeleken.

De aandacht wordt gevraagd voor de moeilijkheden welke kunnen ontstaan met werkers, bij de toepassing van tariefloven, waarin een methode-toeslag is berekend.

De taak van de baas hierbij wordt besproken.

2. Voorts worden behandeld loonpolitieke vraagstukken.

Onderwerpen als werkclassificatie, basislonen, jeugdlonen etc. komen ter sprake.

De deelnemers krijgen hierbij ruimschoots gelegenheid ervaringen en moeilijkheden te bespreken.

Achtergronden van actuele beloningsvraagstukken worden belicht, alsmede de houding van de bazen bij loonconflicten.

3. Tekeningen bespreken (zie 1ste bijeenkomst).
4. Omgang met medewerkers (zie 1ste bijeenkomst).

INVENTARISATIE VAN DE VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN EEN BAAS DIE DE LEIDING HEEFT VAN OVEN EN TASVELD

I. Personeel

- a) het bevorderen van goede onderlinge verhoudingen in de geest van de werkgever
- b) de introductie van nieuwe werkers:
 1. het op de hoogte brengen van nieuwe werkers omtrent de dagelijkse gang van zaken in de afdeling
 2. het bevorderen van de bereidheid van de overige werkers om de nieuweling in de groep op te nemen
- c) de instructie van de te **verrichten werkzaamheden**
- d) het vormen van een **gefundeerd oordeel omtrent** de geschiktheid van de werkers t.a.v. de **werkzaamheden voorkomende** op de afdeling en het melden van ongeschiktheid
- e) het verplaatsen van de werkers binnen de eigen afdeling
- f) het bevorderen van een tijdig begin en het voorkomen van een vroegtijdige beëindiging van het werk
- g) het toestaan van verlof c.q. verzuim
- h) het dagelijks appèl en het doorgeven van namen en redenen van afwezigheid aan de betrokken instantie
- i) het bevorderen van de naleving van het fabrieksreglement
- j) het afwerken van reclames over de berekende lonen in overleg met de administratie
- k) het verzorging van de opleiding van leerjongens

II. Kwalitatief

- a) de kwaliteitsverhoudingen van gebakken stenen
- b) het breuk- en uitvalpercentage bij het inkruien (vanaf de droogkamer), het uitkruien en sorteren
- c) het sorteren volgens de bekende normen
- d) de plaatsbepaling van de tassen en het deskundig optassen
- e) het schoonhouden van de oven, het tasveld, de aangrenzende terreinen en de wegen
- f) het laden van de stenen volgens de opgave van de administratie
- g) het nemen van maatregelen ter bevordering van zuinig stoken (afplakken — poorten dichtens — regelmatig stoken)

III. Kwantitatief

- a) het aanhouden van het productie-schema
- b) het bevorderen van een regelmatige productiegang
- c) de aanwezigheid van de nodige hulpmiddelen en brandstoffen
- d) de tijdige hulpverlening bij het laden
- e) het signaleren van overbodige werkers

IV. Administratief

- a) het registreren van de dagelijkse productie volgens voorschrift
- b) het registreren van werktijden en arbeidsprestaties van de hierna met name te noemen werkers:

- c) de registratie van afgevoerde stenen, het signeren van bonnen
- d) de inventarisatie van de productie-voorraad
- e) het invullen van magazijnbonnen

V. Gebouwen, terreinen en werktuigen

- a) het tijdig voorbereiden en uitvoeren van ovenreparaties
- b) het signaleren van defecten aan oven, gebouwen en terreinen
- c) het tijdig voorbereiden en uitvoeren van kleine reparaties aangaande gebouwen en terreinen
- d) het onderhoud van de transportmiddelen nodig voor aanvoer van gedroogde stenen en afvoer van gebakken stenen naar het tasveld; het tijdig signaleren van de nodige reparaties.

VI. Brandstoffen

- a) het tijdig melden wanneer brandstofvoorraden moeten worden aangevuld
- b) de opslag van brandstoffen
- c) een deskundige behandeling van brandstoffen tijdens het intern transport

VII. Orde, netheid, veiligheid en hygiëne

- a) het doelmatig gebruik van beveiligingsmiddelen bij het intern transport van brandstoffen
- b) het bevorderen van de veiligheid op het tasveld mede in verband met de vrachtauto's
- c) de temperatuur in de oven bij het in- en uitkruien
- d) het bevorderen van de hygiëne in de toiletten, de was- en schaftgelegenheden
- e) het veilig gebruik van looplampen in de oven
- f) de orde en netheid met betrekking tot de bijbehorende gebouwen, terreinen en wegen
- g) de uiterlijke verzorging van de betreffende werktuigen en transportmiddelen

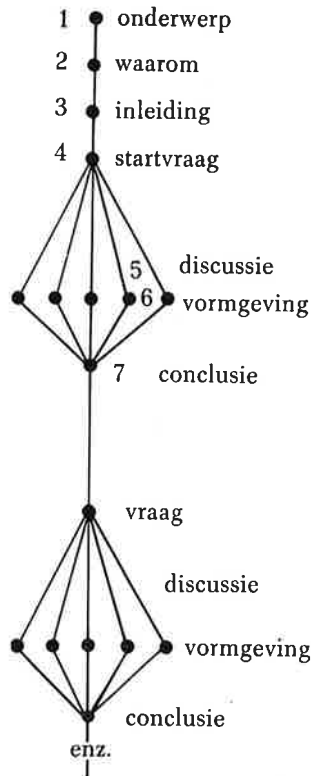
VIII. Ploegenwerk

- a) de dienstregeling van de stokers
- b) het bevorderen van een goede overdracht van het ploegenwerk (vooral bij de stokers) en het signaleren van bijzonderheden
- c) het nemen van maatregelen ter voorkoming van productiestoornissen ten gevolge van de nachtarbeid (stoken)
- d) het nemen van maatregelen ter voorkoming van onnodig gebruik van elektrische energie (b.v. het tijdig uitschakelen van lampen en ventilatoren).

RICHTLIJNEN VOOR HET LEIDEN VAN BEDRIJFSBESPREKINGEN.

- a. De gespreksleider moet goed voorbereid zijn. Hij verzamelt de nodige gegevens en zorgt voor de nodige hulpmiddelen (papier, potloden, zwart bord of flanelbord).
- b. De gespreksleider zorgt dat alle deelnemers tijdig weten wanneer en waar de bespreking wordt gehouden, en ook wanneer deze is beëindigd. Ten aanzien van de eindtijd is het belangrijk dat men zich stipt houdt aan de afgesproken tijd. Indien echter blijkt, dat de bespreking sneller verloopt dan was voorzien moet men niet „doorzeuren”, maar vroegtijdig beëindigen. Vooral de besprekingen welke in aansluiting op de werktijd worden gehouden mogen niet te lange tijd in beslag nemen. De gemiddelde tijd voor een goede bespreking is te stellen op ca. 50 minuten. Indien men veel langere besprekingen moet arrangeren is het gewenst om de 50 minuten of om het uur een korte pauze te houden. Deze onderbreking is vaak een ongezochte gelegenheid om over te gaan tot een volgend onderwerp.
- c. De gespreksleider zorgt voor de juiste gespreksmethodiek.

1. Noem het onderwerp
 - kort en bondig
2. Geef aan het waarom
 - a) doel bespreking
 - b) reden van deze vorm
 - belangstelling wekken
3. Korte inleiding, helder en eenvoudig
 - onderwerp omgrenzen
 - voldoende gegevens
 - denkt aan begripsbepaling
4. Startvraag aan de groep
 - duidelijk scherp omljnd
 - na de vraag: rustig afwachten
5. Laat de discussie tot ontwikkeling komen,
 - luisteren, niet ingrijpen zolang discussie goed verloopt
 - algemene deelneming, praatlustigen afremmen, zwijgzamen stimuleren
 - bij het onderwerp blijven
 - discussie-elementen accentueren
6. Geef discussie vorm
 - vat punten van overeenstemming samen en vraag de instemming van de groep over (leg ze vast — bord-papier)
7. Kom tot een gezamenlijke conclusie
 - eindconclusie uit tussentijdse conclusies opbouwen
 - niets opdringen.



Bij een instructieconferentie zal men moeten beginnen met een duidelijke instructie, waarna met punt 4 kan worden vervolgd.

- d. Enige algemene opmerkingen welke belangrijk zijn voor een goed verloop van de bespreking.
1. De gespreksleider/werkgever zal ernaar streven de geopperde meningen objectief te benaderen en zeer voorzichtig te zijn met het poneren van eigen meningen. Hij is zelf zo weinig mogelijk aan het woord en probeert de meningen van de medewerkers te peilen.
 2. Het z.g. kruisgesprek (de ene deelnemer tegen de andere), is te prefereren boven een direct gesprek tussen een deelnemer en de gespreksleider. In dit opzicht wijkt de discussiemethodiek sterk af van een vergadering, waarbij de aanwezigen zich uitsluitend behoren te richten tot de voorzitter. Een gespreksleider is dan ook geen voorzitter die het woord verleent of ontnemt, doch het gesprek „richt” en zorgt voor de formulering van de eindconclusie.
 3. De gespreksleider zal een voorbeeld zijn in het tactvol spreken, het onpersoonlijk zijn in uitlatingen en geen demonstratie geven van eigen deskundigheid. Hij zal dit ook eisen van de medewerkers.
 4. Onderlinge gesprekjes moeten worden vermeden, terwijl uitvoerige uitwijdingen tactisch worden gecoupeerd.
 5. Men zal bevorderen, dat voor alle deelnemers begrijpelijke bewoordingen worden gesproken (ook door specialisten). Eventuele gebrekkige uitdrukkingen zal de gespreksleider verduidelijken zonder dat de betrokkene daardoor wordt geblameerd.
- e. Om de discussie tot ontwikkeling te brengen en gaande te houden dient de gespreksleider afwisselend verschillende soorten vragen te hanteren. Te onderscheiden zijn:
1. De informatorische vraag: wordt gesteld om concrete gegevens te weten te komen: wie, wat, waar, wanneer?
Dit soort vragen zal bij de dagelijkse bedrijfsbesprekingen met de naaste medewerkers vaak als z.g. „startvraag” worden gebezigd.
 2. De onderzoekende vraag: peilt de naar voren gebrachte redenen, activeert het denken en vraagt om uitleg van een bewering. Vooral bij een heftige discussie waarbij sterke beweringen worden gedaan, kan de discussie goed worden gericht door vragen als: „wilt U daar eens argumenten voor geven?”, „kunt U de genoemde verschijnselen verklaren?”.
 3. De suggestieve vraag: suggereert het antwoord. „U bent het er dus mee eens dat”.
Deze vragen brengen de objectiviteit van de gespreksleider in gevaar. Bovendien kan men hierdoor reeds zijn eigen mening prijsgeven, voordat de groep tot een eigen meningsvorming is gekomen. Als regel zal het niet gewenst zijn dat de gespreksleider/werkgever deze vragen stelt.
 4. De wedervraag, waarbij een vraag van de deelnemers wordt teruggekaast.
„Wat denkt U er zelf van”?
Vooral bij de aanvang van een gesprek doet men er goed aan vragen van medewerkers op deze wijze te pareren. Deelnemers kunnen soms de neiging vertonen de weg van de minste weerstand te kiezen en zodoende zonder eigen inspanning de gespreksleider vragen naar een oplossing. Wanneer de discussie vorm heeft gekregen en bepaalde meningsverschillen naar voren komen, kan men meestal beter op vragen

- van medewerkers wel het eigen inzicht geven, teneinde daardoor een belangrijke bijdrage te leveren voor de gezamenlijke meningsvorming.
5. De alternatiefvraag draagt als regel weinig bij tot het ontwikkelen van een goede discussie. Hierbij worden vragen gesteld waarop het antwoord ja of neen moet komen.
„Was U ter plaatse aanwezig?“. In sommige gevallen zal men dit vraagtype niet kunnen vermijden. Het is bepaald ongewenst dit soort vragen te stellen in een groepsbespreking als daardoor de betrokkene wordt gedwongen tot een bekentenis, welke voor hem persoonlijk onaangenaam is. Dit soort vragen kan men beter uitstellen tot een persoonlijke ontmoeting.
 6. De examenvraag, dient in een groepsbespreking ten alle tijde vermeden te worden, zowel door de gespreksleider als door de deelnemers.
Deze vraag heeft betrekking op onderwerpen waarvan de deelnemers weten, dat de vragensteller het antwoord kent.
Bij een instructie-conferentie is men geneigd dit vraagtype te hanteren. Wanneer men b.v. na een uiteenzetting over maatregelen ter beperking van het brandstofverbruik aan een baas de vraag stelt: „welke besparing denkt U dat hierdoor kan worden bereikt?“, dan weet elkeen, inclusief degene aan wie deze vraag is gesteld, dat de gespreksleider de bewuste besparing haarfijn heeft berekend. Deze vraag zal niet alleen onbeantwoord blijven, maar een zekere spanning veroorzaken, omdat elkeen beducht is met een soortgelijke vraag belaagd te worden.
- f. Het is belangrijk vooraf met zorg de te bespreken onderwerpen te kiezen. Vooral bij een instructieconferentie zal bij de inleiding duidelijk moeten worden aangegeven welke onderwerpen wel en welke niet discutabel zijn. Bij een bespreking met de medewerkers zal men als regel niet discutabel stellen, b.v. de jaarproductie van de gehele fabriek, maar wel de middelen die nodig zijn om dit te realiseren.
Voor het kiezen van de onderwerpen dient met het volgende rekening gehouden te worden.
1. Het onderwerp moet discutabel zijn en als probleem gesteld kunnen worden.
 2. De deelnemers moeten voldoende kennis hebben betreffende het onderwerp om erover te kunnen praten.
 3. Het onderwerp moet óf de spontane belangstelling van de medewerkers hebben óf zodanig zijn, dat hun belangstelling ervoor opgewekt kan worden.
 4. Het onderwerp mag niet te omvangrijk zijn en moet binnen de beschikbare tijd besproken kunnen worden.
- g. De voordelen verbonden aan een goede discussie worden soms te niet gedaan doordat men heeft nagelaten de verworven inzichten duidelijk naar voren te brengen en conclusies te formuleren met betrekking tot de praktische gang van zaken.
De deelnemers hebben de bespreking misschien wel interessant gevonden doch zien het nut er niet van in. Vooral bedrijfsbesprekingen, waarbij als regel concrete zaken aan de orde komen zijn ook inderdaad zinloos als niet nadrukkelijk de verworven inzichten worden geformuleerd; zelfs kan men meestal afspreken op welke wijze deze kunnen worden gerealiseerd.
In sommige gevallen is het zelfs wenselijk dat de deelnemers de conclusies

en afspraken schriftelijk vastleggen. Soms ook wordt aan een der deelnemers (of een secretaresse) opgedragen alles op schrift te stellen en te distribueren.

Bij de dagelijkse werkbesprekingen dienen de betrokken medewerkers zelf de conclusies en afspraken te noteren, terwijl bij besprekingen in groter verband dit beter door één persoon kan worden verzorgd.

De eerstvolgende bespreking (ook de dagelijkse besprekingen) dienen te beginnen met de conclusies en afspraken van de vorige bijeenkomst. Elke deelnemer kan daarbij in de gelegenheid worden gesteld ervaringen met betrekking tot het bedoelde onderwerp in het kort mede te delen. Indien een onderwerp niet binnen de gestelde tijd in voldoende mate kan worden besproken en men niet aan een gezamenlijke meningsvorming toekomt, is het wenselijk in een tussentijdse samenvatting de verschillende inzichten welke naar voren kwamen, duidelijk te formuleren (liefst te noteren) en dit als uitgangspunt te nemen bij een volgende bijeenkomst. De ervaring leert dat bij een tweede bespreking de meningen als regel minder grote verschillen vertonen zodat men dan als regel weinig moeite heeft om te komen tot een gezamenlijk inzicht.

Dit boekje werd geschreven door de heer G. H. Trines, hoofd van de afdeling personeelsleiding en opleidingen van het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie, in opdracht en onder supervisie van de Commissie B1 (Bazenopleiding) van het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie.

In de Commissie B1 (Bazenopleiding) van het Productiviteitscentrum voor de Baksteenindustrie hebben zitting:

- J. W. E. Ariëns*, steenfabrikant, **voorzitter**, Arnhem
P. Kee, secretaris van het hoofdbestuur van de Ned. Kath. Bond van Werkmeesters en ander Toezichhoudend Personeel, **vice-voorzitter**, Utrecht
C. Heijnen, hoofdbestuurder van de Ned. Kath. Bond van Werknemers (sters) in Industriële bedrijven „St. Willibrordus”, Nijmegen
J. de Kolf, scholingsleider van de Algemene Bedrijfsgroepen Centrale, Amsterdam
L. G. J. Linssen, steenfabrikant, Spekholzerheide
J. C. Pellicaan, secretaris werkgeversorganisatie, Glimmen
F. de Vries, hoofdbestuurder Christelijke Bedrijfsgroepen Centrale, Voorburg
A. H. Bresser, hoofd van de afdeling Vorming en Training van het Nederlands Instituut voor Efficiency, Den Haag
Dr. Ir. F. W. Hisschemöller, technisch adviseur Arnhem
G. H. Trines, opleidingsdeskundige, Tilburg
A. M. Eijkens, **secretaris-rapporteur**, Tilburg

