

OND.
4
②

u J 1 v
I 55

ONDERZOEKINGEN EN MEDEDELINGEN
UIT HET INSTITUUT
VOOR PRAEVENTIEVE GENEESKUNDE
BESCHERMVROUWE H.M. DE KONINGIN

No. 4

Stamboeknummer

14222

DE PERSONEELSLEIDING
IN DE
ONDERNEMING

TNO Preventie en Gezondheid
Gorterbibliotheek

11 APR 1996

Postbus 2215, 2301 CE Leiden

1948

H. E. STENFERT KROESE'S UITGEVERS-MIJ N.V.
LEIDEN

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD, door Prof. J. P. Bijl, directeur van het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde.

MEDEDELING No. 4 a : **Groepspsychologische beschouwingen in verband met het vraagstuk der personeelsleiding** (Reisindrukken uit Engeland, Nov. & Dec. 1946), door H. A. Hutte, plv. Hoofd der Afd. geestelijke gezondheid.

MEDEDELING No. 4 b : **Reisindrukken uit Zweden** (Verslag van een studiereis in verband met het vraagstuk der personeelsleiding in de onderneming), door J. H. Ruysch van Dugteren, Directeur van het Nederlands Instituut voor Personeelsleiding.

MEDEDELING No. 4 c : **1e Rapport** van de werkgroep inzake cursussen voor hen, die leiding geven aan personeel in de Nederlandse ondernemingen.

MEDEDELING No. 4 d : **2e Rapport** van de werkgroep inzake cursussen voor hen, die leiding geven aan personeel in de Nederlandse ondernemingen.

VOORWOORD

Het vraagstuk van de personeelsleiding in de onderneming, een probleem dat van grote betekenis is voor de geestelijke gezondheid in het bedrijfsleven en daarmee voor de geestelijke volksgezondheid in volle omvang is uitermate ingewikkeld. Het doorkruist in zekere zin de technische, economische en organisatorische problemen, welke met het beheer van een onderneming samenhangen. Als een afzonderlijk gebied was het personeelsbeleid tot voor kort dan ook zelden herkend. O.a. ten gevolge van de verschuivingen in de sociale verhoudingen, welke sinds de laatste wereldoorlog in versneld tempo plaatsvonden, is dit anders geworden. Alom rees het besef, dat de personeelsvraagstukken in de ondernemingen een cardinale plaats innemen.

Het is intussen nog een lange weg om van dit besef uit tot bruikbare richtlijnen te geraken voor de methode van leiding geven, de functie en opzet van een gespecialiseerde personeelsafdeling en het daarmee samenhangende vraagstuk van de taak en opleiding van de personeelschefs. Het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde meende er goed aan te doen allereerst de ervaringen uit het buitenland omtrent deze onderwerpen te verzamelen. Het materiaal, door Prof. Dr Th. Rutten, Dr J. L. M. Herold en Dr J. Koekebakker verzameld, bleek nog voor aanvulling vatbaar wat betreft Zweden en Engeland, waarheen de heren J. H. Ruysch van Dugteren en H. A. Hutte door ons konden worden uitgezonden. Na hun terugkeer kon een werkgroep bestaande uit de heren Prof. J. P. Bijl, Prof. Dr Th. Rutten, Dr J. L. M. Herold, Dr A. de Groot, Drs J. H. Ruysch van Dugteren, Dr J. Koekebakker en Drs H. A. Hutte het materiaal schiften en verwerken aan de hand van de ervaringen in Nederland. Mede in verband met de oprichting van het Nederlands Instituut voor Personeelsleiding door de Fundatie Werkelijk Dienen en het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde werd allereerst een rapport uitgebracht omtrent de in te stellen cursussen voor hen, die in het algemeen, in welke functie dan ook, leiding moeten geven aan personeel. Daarna behandelde een tweede rapport de opleiding der personeelschefs.

Hoewel de concrete voorstellen, in deze rapporten neergelegd, gedeeltelijk al verwezenlijkt konden worden, leek het toch nuttig de gegevens en beschouwingen alsnog in hun geheel te publiceren, nu er allerwege belangstelling voor deze vraagstukken bestaat. Daar de ervaringen van Prof. Rutten, Dr Herold en Dr Koekebakker al elders werden gepubliceerd *), zijn in de volgende bladzijden naast de reeds genoemde rapporten de studies van de heren Hutte en Ruysch van Dugteren resp. over Engeland en Zweden opgenomen.

De Directeur,
Prof. J. P. Bijl

LEIDEN, Februari 1948.

- 1) Dr J. L. M. HEROLD: Beschouwingen bij Amerikaanse studies. Mens en Onderneming, 1e jrg. 1947.
Dr J. KOEKEBAKKER: De geestelijke hygiëne van den arbeid in Engeland. Maandblad voor de Geestelijke Volksgezondheid, 1e jrg. no. 4, Juni 1946, blz. 115.
Prof. Dr Th. RUTTEN: Aantekeningen betreffende de huidige stand der psychologie in de Verenigde Staten. Maandblad voor de Geestelijke Volksgezondheid. 2e jrg. no. 1, Januari 1947.

4 a

GROEPSPSYCHOLOGISCHE
BESCHOUWINGEN

in verband met het vraagstuk der

PERSONEELSLEIDING

(reis-indrukken uit Engeland, Nov.-Dec. 1946)

DOOR

H. A. HUTTE

PLV. HOOFD DER AFD. GEESTELIJKE GEZONDHEID

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

INLEIDING

HOOFDSTUK I: Voorlichting, onderzoek en maatregelen in
Engeland ter bevordering van een goede personeelsleiding
in de industrie.

HOOFDSTUK II: De groep en de leider.

HOOFDSTUK III: Problemen der personeelsleiding.

SLOTBESCHOUWING: Conclusies, critische beschouwingen,
uitzichten.

BEKNOPTTE SAMENVATTING

SUMMARY

AANBEVOLEN LITTERATUUR

VERMELDING VAN GERAADPLEEGDE LITTERATUUR

I first of all want to express my feelings of sincere appreciation towards British colleagues and friends, who made this study possible by their kind attention and willingness to devote to me much of their precious time. Especially to those, whose names are mentioned in the foreword.

As a token of this appreciation I added at the end of this publication a summary in the English language, so that they may be in the opportunity to follow the results of my experiences which they made possible, with a critical eye.

VOORWOORD

Een enkel woord ter begeleiding moge aan de uitgifte van de voor U liggende beschouwingen voorafgaan.

Bij bezoeken aan Groot-Brittannië in April en Juli van het jaar 1946 had ik het voorrecht de arbeid van een aantal instituten op psychologisch gebied nader te leren kennen. Mijn bezoeken aan het Institute of Human Relations te Londen brachten mij tot het inzicht, dat hier een arbeid werd verricht, welke in de naaste toekomst van grote betekenis zal worden voor de sociale psychologie en de geestelijke gezondheid van het bedrijfsleven. Enthousiast aanvaardde ik dan ook de uitnodiging van Dr J. D. Sutherland om enige weken door te brengen in de Industrial Unit van dit instituut en de „social methods course” te volgen.

Waar het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde mij verzocht in Engeland studie te maken van de vraagstukken in verband met de opleiding van personeelsleiders in de industrie, werd het mogelijk deze uitnodiging te verwezenlijken.

Door de bereidwillige medewerking van het bestuur van het Leidsch Psychologisch Instituut, waaraan ik als directeur verbonden was, kon een overeenkomst worden getroffen, die het mogelijk maakte de benodigde tijd vrij te maken en een en ander te combineren met een studiereis in opdracht van dit Instituut.

De resultaten van deze studiereis vormden mede een bijdrage tot het eerste rapport van de werkgroep inzake cursussen voor hen, die leiding geven aan personeel in de Nederlandse ondernemingen. Dit rapport (hetgeen hierachter als mededeling no. 4c is opgenomen) bevat de synthese van de ervaringen van Prof. Rutten en Dr Herold in Amerika, van Dr Koekebakker in Zwitserland, van de Heer Ruysch van Dugteren in Zweden en die van Dr de Groot en mij in Engeland. Gezien echter de noodzakelijke beknoptheid en het summiere karakter van dit rapport, verstrekke het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde mij de opdracht om mijn ervaringen in Engeland nog afzonderlijk te boek te stellen.

Ik heb getracht mijn beschouwingen dusdanig te redigeren,

dat zij toegankelijk zijn ook voor met de psychologie slechts ten dele vertrouwde lezers, waardoor ik de hoop koester dat zij tevens gelezen zullen worden in de kringen van industriëlen en personeelsleiders, misschien ook door belangstellenden uit de vakbeweging.

Een woord van dank wil ik gaarne uiten aan hen die deze studie mogelijk gemaakt hebben en speciaal aan hen in Engeland, die met een buitengewone bereidwilligheid veel van hun kostbare tijd voor mij ter beschikking hebben gesteld om mij het bereiken van mijn doeleinden mogelijk te maken.

Speciaal wil ik hiervan vermelden: Dr J. D. Sutherland en de werkers in de industrial unit van het Institute of Human Relations, verder Mrs E. Orr, van het Information Department van de Industrial Welfare Society; Miss Kidd, van het Institute of Personnel Management; Mr W. B. D. Brown, Managing Director van de Glacier Metal Cy. en tenslotte de militaire autoriteiten, die mij waardevolle introducties verschaffen tot verscheidene bureaux en boards. Als teken van appreciatie van de medewerking van al deze Engelse collega's en vrienden, heb ik aan het eind van dit geschrift een summary van de behandelde stof in de Engelse taal opgenomen, opdat zij critisch kunnen kennis nemen van mijn verwerking van de vele ervaringen waartoe zij mij in staat hebben gesteld.

Indien de thans volgende regelen in industriële of bedrijfspsychologische kringen tot enkele vruchtbare of critische gedachten mogen inspireren, is het mij bij het schrijven voor gestane doel bereikt.

INLEIDING

Ten allen tijde hebben mensen zich verenigd om een gemeenschappelijk doel na te streven en daarbij de noodzaak ingezien om door morele of reglementaire discipline en verdeling van arbeid en verantwoordelijkheid ervoor zorg te dragen, dat alle krachten zo nuttig mogelijk werden verenigd en tegenstrijdige belangen met elkander werden verzoend. De mens streefde hierbij feitelijk bewust hetzelfde na als hetgeen wij bij bepaalde diersoorten als „instinctief” gegeven aantreffen, waar wij in bijen, mieren of beverstaat wel op de meest duidelijke wijze een toonbeeld zien van organisatie en groepsdiscipline.

De snelle ontwikkeling der industrie, zoals die in de 19e eeuw inzette, maakte het steeds weer noodzakelijk om de organisatie in het bedrijfsleven als een belangrijk probleem te beschouwen dat, in omvang en gewicht steeds toenemende, zelfs het licht deed zien aan speciale, deels wetenschappelijk opgeleide, adviseurs op het gebied der organisatie en efficiency. Daarbij heeft tot dusver overwegend het zwaartepunt gelegen op de technische, economische en administratief-organisatorische zijde van het vraagstuk, zoals deze in **Rationalisatie** en **Taylorisme** haar extremen vonden. Zo zeer legde men de nadruk op de techniek, dat men het bijna als ideaal stelde om ook de mens in het arbeidsproces als een **machine** te kunnen behandelen, zijn arbeidsprestatie tot op onderdelen van seconden uit te meten, zijn taak dusdanig te rationaliseren en te vereenvoudigen, dat hij „dienaar der machine” kon worden, in plaats van dat de machine zich in dienst van de mens stelde.

Het zij mij vergund op dit moment even een zijstap te maken en de suggestie te wagen, dat hiermede niet slechts een probleem geraakt is, waar industrie en leger het meest direct bij betrokken zijn, maar dat wellicht in dat opzicht gesproken mag worden van een algemene cultuurcrisis. Ofschoon de „atoombom” tot een gemeenplaats is geworden bij vele cultuurphilosophische beschouwingen, valt het feit m.i. niet te ontkennen, dat het huidige stadium in de ontwikkeling der atoomenergie ons met beklemmende schrik geconfronteerd heeft met de gevolgen, die de resultaten van technische voortschrijding zouden kunnen hebben voor de mensheid, indien zij niet gedragen worden door mensen, die ze doelbewust tot menswaardige doeleinden kunnen gebruiken. De enorme uitwerking, die door de atoomenergie gegeven kan worden aan de menselijke agressie, plaatst ons met huivering voor de problemen van het menselijke

driftleven en werpt ons terug op bezinning omtrent de vraagstukken van gemeenschap, verdraagzaamheid, redelijke beheersing van drift-impulsen en de integriteit van het karakter. Het is alsof de mensheid zich opnieuw in grote lagen bewust wordt van het mens-zijn en van de plaats van de mens t.o.v. de natuurkrachten en hare technische beheersing.

Deze opmerkingen verplaatsen ons in de kern van het gestelde probleem: er bleef namelijk bij de geschetste ontwikkeling veelal een blindheid bestaan t.o.v. het feit, dat de psyche van de mens zich tegen een dergelijke gang van zaken wel eens kon verzetten. Op dit moment kan dan ook m.i. veilig geconstateerd worden, dat het gebrek aan inzicht in de betekenis der menselijke **persoonlijkheid** en der noden en behoeften van individuen en bepaalde groepen in de industrie inderdaad tot de **impasse** heeft gevoerd, welke scherpzinnige denkers reeds sinds lang hadden voorspeld. Teruggedrongen en niet-onderskende menselijke behoeften en eigenaardigheden leidden tot het verschijnsel van „moeilijkheden” in de omgang met personeel, dat in de huidige industrie aan de orde van den dag is en door leidende industriële kringen op hun urgentieprogramma is geplaatst. Moeilijkheden, die nog hierdoor worden verzwaard, dat de betrokken personen en groepen zich zelf meestal slechts ten dele bewust zijn van de oorzaken der narigheden welke zich daardoor dreigen toe te spitsen op **symptomen**, die lang niet altijd de ware oorzaken helder aan het licht doen komen. Eerst sinds het verschijnsel van de „groepsneurose”, of „bedrijfsneurose” ontdekt is, heeft men een parallel kunnen trekken met neurotisch gedrag van individuen, n.l., dat de klachten waarmee de industrie zich wendt tot de psychiater of psycholoog, in de meeste gevallen slechts symptomen zijn, waarin zich dieperliggende emotionele spanningen en deels onbewuste conflicten vermommen. Ik kom hierop nader terug in Hoofdstuk III van deze verhandeling.

Thans wil ik mij er toe beperken, met een enkel **voorbeeld** uit de industrie in Groot-Brittannië, waar ik uiteraard mijn ervaringen opdeed, de ernst van het vraagstuk toe te lichten.

Op 26 Oct. 1945 publiceerde **Robert Watson**, chef van het departement voor personeelsleiding van de gezamenlijke Philips-fabrieken, een open brief in „The Times”, waarin hij poogt het Engelse volk wakker te schudden voor de vreselijke toestand, waarin zich de industriële arbeidsverhoudingen bevinden. „Het is niet in de eerste plaats ontevredenheid over de lonen”, zegt hij, „die de „shocking state in many industries” verklaart. De oorzaak ligt dieper; en indien wij ons niet spoedig op deze oorzaken bezinnen, die van **psychologische aard zijn**, zullen wantoestanden, gebrek aan samenwerking en stakingen, een **désastreuze vorm aannemen** en zal het Engelse volk als industriële macht ten

onder gaan". Gezien zijn functie, was hier toch wel degelijk iemand aan het woord, die recht van spreken had.

Ook in ons land ziet de industrie zich — zij het ook in andere omstandigheden dan in Engeland verkerende — ongetwijfeld voor soortgelijke ernstige problemen gesteld. Talloze bedrijven zijn, uit arbeids- en sociaalpsychologisch opzicht gezien, ernstig ziek. Symptomen van deze ziekte zijn: gebrek aan vertrouwen in de leiding, verzet tegen gezagsmaatregelen, een „verloop" van arbeidskrachten dat soms de 100% benadert, een abnormaal hoog verzuim en ziektepercentage, agressieve handelingen, vijandige stemmingen, stakingsdreigingen, gebrek aan arbeidsvreugde.

Ofschoon de politieke- en klassestrijdsmotieven evenmin als teleurgestelde vredesverwachtingen, materieel gebrek en afstomping der scheppings- en arbeidsvreugde door toenemende mechanisatie, als factoren in deze moeilijkheden zeker niet over het hoofd gezien of terzijde gesteld mogen worden, is het toch merkwaardig te zien, hoe recente onderzoekingen van bedrijfspsychologen in talloze landen aantoonde, dat de **beslissende** factoren elders lagen.

Het eerst wees in deze richting de publicatie van **Roethlisberger** („Management and the worker"), waarin hij de resultaten weer- geeft van een onderzoek naar arbeidsomstandigheden, verricht op de Hawthorne Works der Western Electric Cy (USA), welk onderzoek 12 jaren in beslag genomen heeft. Waar men aanvankelijk meende, dat fysieke omstandigheden (verlichting, verwarming, vermoeidheid enz.) van grote invloed zouden zijn op de arbeidsprestatie en arbeidssfeer, bleek uiteindelijk, dat de verhoudingen binnen en tussen de verschillende arbeids- groepen, de verhouding tot de leiding en de persoonlijke psy- chische moeilijkheden der arbeiders, factoren waren, die van veel grotere betekenis waren. Andere, ook in ons land verrichte, onderzoekingen hebben deze conclusie bevestigd en het is thans vrijwel niet meer aan twijfel onderhevig, dat, hetgeen **in een bepaald bedrijf** (dus afgezien — voor zover dat mogelijk is — van het politieke strijdperk) bepalend is voor de goede steer, voor dragelijke stemmingen onder het personeel en voor ver- hoogde productiviteit, samengevat kan worden in de eisen:

gunstige groepsverhoudingen,

goede leiders,

goede contrôle, ook en vooral van de omstandig- heden welke te maken hebben met het complex „de menselijke factor".

Ook betreffende het loonvraagstuk krijgt de objectieve be- schouwer geleidelijk aan een ander beeld.

Eerst sinds kort daagt het inzicht, dat financiële beloning een onvoldoend, ja zelfs in vele gevallen geen adaequaat middel is om de arbeidsprestatie te verhogen. Plichtsgevoel uit soli-

dariteit, morele pressie welke van groepen in het bedrijf uitgaan, kunnen zelfs de handige arbeider dwingen om zijn productie lager te houden t.o. hun minder handige collega's.

Problemen van rivaliteit (het feit b.v., dat de man naast hem een paar centen per uur meer verdient) zijn van ingrijpender betekenis dan het uitblijven van een algemene loonsverhoging. Sociale prikkels werken veel sterker dan financiële zoals bijv. positiezekerheid, promotiekansen, waardering in de arbeidsgroep en van deze groep t.o.v. andere groepen in het bedrijf, sociale waardering van bepaalde arbeid door de maatschappij, de streek, of directe huiselijke omgeving. Enkele uitspraken mogen dit toelichten. **W. B. D. Brown**, Managing Director van de **Glacier Metal Cy Ltd.**, zegt in een voortreffelijk referaat: „Man is not an economic animal, not a fixed nature, but a very variable thing, constantly reacting to the environment in which we live”. Terwijl **Dr J. D. Sutherland**, leider van de Industrial Unit van het Institute of Human Relations, in een artikel concludeert, dat de hypothese van de „homo economicus” door zijn onderzoekingen aan ernstige twijfel onderhevig wordt; „to get a square deal as a human being comes higher than monetary rewards”.

Voorals nu door het practisch ontbreken der werkloosheidsdreiging de prikkel hiervan t.o.v. arbeidslust en arbeidsdiscipline is weggevallen, worden wij, indien wij als volk een kwalitatief en kwantitatief hoge productie als een noodzakelijkheid beseffen voor een gezond voortbestaan, gedwongen ons te bezinnen op sociaalpsychologische (groepspsychologische) wetmatigheden. De achterstand die de kennis van sociaalpsychologische structuren bleef behouden t.o.v. ons beheersen van de technischorganisatorische structuren dient snel te worden verkleind.

De kern van ons probleem blijft: hoe vormen wij juiste groepsverhoudingen en groepssamenstellingen en hoe oefenen wij daar een effectieve contrôle op uit; hoe komen wij aan goede leiders en wat kenmerkt het leiderschap. Hieraan zal ik in de hoofdstukken II en III uitvoeriger beschouwingen wijden.

HOOFDSTUK I

Voorlichting, onderzoek en maatregelen in Engeland, ter bevordering van een goede personeelsleiding in de industrie.

Aan de beschouwingen in de hoofdstukken II en III moge vooraf gaan een korte opsomming van de voornaamste op dit terrein werkende Instituten en een omschrijving van hun arbeidsgebied, opdat de lezer zich een helderder beeld kan vormen van deze Instituten, wanneer zij zo dadelijk geregeld genoemd zullen worden.

Als adviesinstelling voor de personeelsvraagstukken verdient in de eerste plaats vermelding: het Institute of Personnel Management (tot voor kort geheten: Institute of Labour Management), onlangs verhuisd van Aldwych House, Aldwych, naar: 70 Old Broad Street, London E.C. 2. Dit instituut, waar bij talloze bedrijven zijn aangesloten, verzorgt conferenties, studiegroepen, cursussen enz. voor allen die bij de leiding van personeel betrokken zijn. Algemene voorlichting wordt gegeven, research verricht, publicaties worden uitgegeven, trainingsprogramma's opgesteld.

In samenwerking met de London School of Economics and Political Science, Houghton Street, London, W.C.2 en het Manchester College of Technology, Manchester 1, wordt een cursus gegeven van 1 jaar (full time), voor studenten en afgestudeerden, die zich wensen te trainen voor personeelsleiding en voor hen, die reeds in de industrie of in andere beroepen een leidende functie bekleden.

Deze cursus bevat colleges in de navolgende vakken: economie; industriële verhoudingen; arbeidsrecht en arbeidswetgeving; zakenadministratie; sociale administratie en psychologie. Dozentten komen zowel uit de theoretische alsook uit de praktische hoeken. Veel praktische kennis en ervaring omtrent praktische vraagstukken wordt hier doorgegeven. Tenslotte volgt een training van twee maanden in de personeelsafdelingen van geselecteerde bedrijven, waar kundige en ervaren leiding aanwezig is.

Voor beschouwingen omtrent het nut dezer cursussen en de wenselijkheid van soortgelijke universitaire opleidingen in Nederland verwijs ik naar het reeds genoemde rapport van de werkgroep voor personeelsleiding, een door het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde in overleg met de Fundatie Werkelijk Dienen en het Instituut voor Personeelsleiding tot stand gebrachte adviescommissie.

Als tweede belangrijke Instituut wil ik noemen: de Industrial Welfare Society (Inc.), 14 Hobart Place, Westminster, London S.W.1. De I.W.S. is in 1918 tot stand gekomen en telt thans onder zijn leden ongeveer 2000 bedrijven, politieke instellingen en regeringsapparaten. Hij houdt zich bezig met de menselijke vraagstukken in industrie, handel en publieke diensten. Zijn doel is het algehele welzijn te bevorderen van de werkende mens en research te doen verrichten betreffende alle factoren die daarmee te maken hebben. Met het oog op de verbetering van industriële verhoudingen en arbeidscondities worden ervaringen tussen de leden onderling uitgewisseld, informaties gegeven en specialisten in eigen land en in het buitenland geraadpleegd. Leden kunnen vrij gebruik maken van adviezen en informaties op alle gebieden der bedrijfspolitiek, personeelsleiding enz. De basis is apolitiek en nietcommercieel. Conferenties en discussies worden georganiseerd en geëntameerd in nauwe samenwerking met andere instellingen op dit gebied, o.a. het Institute of Human Relations. De meest recente informaties kunnen worden verstrekt betreffende b.v. sociale en en personeelsafdelingen, industriële verhoudingen, arbeidscondities, opvoeding en training, fysieke arbeidsomstandigheden en organisatie, medische diensten, voorkomen van ongelukken, cantines, fondsen, sociale verzekeringen, recreatie, wetgeving, fabriekscouranten enz. enz.

Aangesloten bedrijven worden geregeld bezocht. Sprekers staan steeds ter beschikking. Advies wordt gegeven omtrent de organisatie van **groep: personeelsdiensten** ten behoeve van groepen bijeengelegene kleine bedrijven, die op velerlei gebied geen eigen dienst in het leven kunnen roepen.

In 1944 werden 76, in 1945: 78, in 1946: 129 uitvoerige schriftelijke en mondelinge adviezen verstrekt (afgezien van telefoongesprekken), betreffende 20 verschillende onderwerpen. Confidential Bulletins worden geregeld uitgegeven, waarin vragen behandeld worden die van algemeen belang zijn.

In September 1944 startte het Ministry of Labour and National Services de nieuwe trainingsmethode voor toezichthoudend personeel: Training Within Industry welke, van Amerikaanse origine, in de U.S.A. zulk een succes bereikte. (Sinds 1940 werden aldaar ongeveer anderhalf miljoen „supervisors” opgeleid met dit systeem). Een uitvoeriger uiteenzetting omtrent deze methode vindt men in het meergenoemde rapport van de Werkgroep voor Personeelsleiding. De opleiding van trainers geschiedt aan daarvoor speciaal in het leven geroepen Instituten, allen onder directe leiding vanwege de re-

gering. Adres: Ebury Bridge House, Ebury Bridge Road, London, S.W.I.

In ons land heeft deze training reeds een aanvang genomen op enkele grote bedrijven. Zij wordt krachtig bevorderd ten bate van het gehele land, door het Instituut voor Personeelsleiding.

Het National Institute of Industrial Psychology (Aldwych House, Aldwych, London, W.C. 2.), beweegt zich op het gehele terrein der bedrijfspsychologie. Het is de voornaamste en vrijwel de enige belangrijke instelling t.a.v. vraagstukken van selectie, geschiktheidsonderzoeken, arbeidspsychologie, beroepskeuzeadviezen enz. Het grootste deel der uitgebreide stat is tijdens de oorlogsjaren voor het leger, de marine en de luchtvaart werkzaam geweest. Het organiseert diploma-cursussen in de grondbeginselen der bedrijfspsychologie en initieert en organiseert geregeld conferenties. Het heeft nauwe verbintenissen met de regeringsinstanties, de universiteiten en autoriteiten op velerlei gebied in Groot-Britannië. In samenwerking met het Institute of Human Relations wint de studie der groepsdynamiek ook op het N.I.I.P. steeds aan betekenis.*)

Het Institute of Human Relations is gevestigd in de Tavistock Clinic, (2 Beaumont Street, London, W.I.). Het bestaat uit een groep psychiaters en psychologen, die zich in de oorlogsjaren vooral heeft bezig gehouden met de bestudering van groepsverschijnselen in het defensie-apparaat en zich thans geheel wijdt aan de studie en therapie betreffende sociaal-psychologische problemen.

Het bevat 4 hoofdafdelingen: de Industrial Unit, de Social and Cultural Unit, de Educational Unit en de afd. Publicaties. Ongeveer tweederde der beschikbare tijd wordt besteed aan research en opleiding van afgestudeerde psychologen, artsen, psychiaters, paedagogen, leidende functionarissen in de industrie enz. De kosten hiervan worden hoofdzakelijk gedragen door de Rockefeller Foundation en anonieme giften.

Historisch heeft het zich geheel ontwikkeld uit de Tavistock Clinic, die kort na de eerste wereldoorlog ontstond ten behoeve van de psychologische behandeling van volwassenen en kinderen. Oorspronkelijk uit de verschillende psychiatrische scholen ontstaan, breidde het zijn staf in 1925 uit met de eerste sociale werkster en in 1927 met de eerste psycholoog.

*) Zie de publicaties van het N.I.I.P.: „Occupational Psychology“ en: „News“ (2-maandelijks nieuwsbericht).

In 1932 begon het met systematische trainingscursussen voor artsen, magistraten, ambtenaren van Voogdij en Kinderbescherming, leraren, onderwijzers en kerkelijke functionarissen. Opvoedingsadviezen en beroeps- en studiekeuzeadviezen werden in 't programma opgenomen. Thans worden ongeveer 1200 (lopende) patienten per jaar behandeld, door middel van lange en korte therapie en groepstherapie. Een zeer uitgebreide staf is er werkzaam en talloze opleidingen worden door afgestudeerden gevolgd. De **individual-methods-course** houdt zich bezig met psychotherapie, geschiktheidsonderzoeken, paedagogiek, etc.; de **Social-methods-courses** met training en experimenten in: groepstherapie, groepsdynamiek, groepsdiscussies, groepsselecties en algemene sociale en culturele vraagstukken.

De leiding is niet eenhoofdig doch berust bij een aantal comité's, die ieder op een afgebakend gebied de werkzaamheden leiden en coördineren. Het geheel onder supervisie van de Council of the Tavistock Clinic Association.

De Industrial Unit beweegt zich op het terrein der bedrijfspsychologie en aanvaardt vooral opdrachten op het gebied der **sociatrie** (onderzoek naar de oorzaken en behandeling van verhoudingsproblemen) voor bedrijven en gemeenschapsinstellingen.

Het Institute of Human Relations hoopt vooral door studie van **het gezin als groep** een bijdrage te kunnen leveren in de richting van het voorkomen van emotionele onevenwichtigheid als de bron van slechte sociale aanpassing en onvermogen om in het maatschappelijk leven goede samenwerkingsverhoudingen tot stand te brengen. Een methodisch opgezette en omljnde research op dit gebied ben ik er niet tegengekomen; wel heeft o.a. Frost een belangwekkende publicatie het licht doen zien over: „Family-relations”.

HOOFDSTUK II

DE GROEP EN DE LEIDER

„Leadership is not a quality which a man possesses and which can be tested directly; it is inherent in the group. A leader is a member of a group on whom the group confers certain duties, and „leadership” describes the effectiveness of the way in which these duties are fulfilled. The leadership capacity of the individual therefore depends on a complexity of factors many of which lie outside himself”.
(uit een studie: „The methods of leaderless groups”).

Een populaire opvatting van het leiderschap wil, dat de leider zijn wil oplegt aan groepen, volk of menigte en de doelstellingen van zulk een groep zelf bepaalt en nastreeft, vrijwel geheel onafhankelijk van de wens van de individuen in de groep.

Freud ziet de essentie der groepsverhoudingen in dezelfde libidineuze tendenzen, welke hij in het individu onderscheidde. Ook in zijn beschouwingen speelt de invloed en het willekeurige gedrag van de leider een grote rol en hij vergelijkt de toestand, die optreedt in een groep, die geleid wordt, met de toestanden, welke optreden bij hypnose en verliefdheid (grote suggestibiliteit, verminderde critiek, verlaagd bewustzijnsniveau).

Indien wij moeten afgaan op de gebruikelijke meningen omtrent de dictatorfiguren uit de laatste wereldoorlog, zoals die bij het grote publiek heersten, zou een leider inderdaad tot willekeurige beïnvloeding in staat zijn en het lot van gehele volkeren in handen kunnen houden.

Carlyle verdedigt de „heldentheorie”, Summer en Keller leggen het accent op de historische ontwikkeling. Al deze beschouwingen betreffen in hoofdzaak leiderschap t. o. van volk en staat.

Voor al de critische studiën uit de school van Lewin hebben de inzichten in deze verhoudingen grondig beïnvloed. De Amerikaanse professor J. F. Brown (Kansas University) komt op grond van zijn theoretische uitgangspunten tot de slotsom,

dat de functie van het leiderschap veel sterker aan groepspsychologische wetmatigheden is gebonden dan men aanvankelijk vermoedde. In zijn boek: „Psychology and the social order” geeft hij als zijn mening weer, dat leiderschap slechts dan van blijvende aard en werkelijk effectief is, indien:

a. de leider in beleven en gedragen blijkt geeft, „lid” te zijn van de groep, welke hij tracht te leiden;

b. hij de idealen van alle leden in de groep symboliseert in uitingen en gevoelens, de groep hem als „superieur”ervaart;

c. hij de bestaande „veldstructuur” (d.w.z. de verhoudingen en doelstellingen welke er in de groep bestaan en de beïnvloeding vanuit andere groepen t.o. van deze bepaalde groep) ziet en realiseert;

d. hij ontwikkelingen op de lange baan in deze veldstructuur kan aanvoelen;

e. hij de spanningen tussen eventuele onderverdelingen in de groep kan opheffen, neutraliseren;

terwijl Brown tevens concludeert, dat de sterkte van de macht van de leider evenredig is aan de beperking van zijn vrijheid van handelen in de groep (welke laatste samenhang door volksleiders als Hitler en Stalin in hun werken overigens tevens is toegegeven!)

Uit deze beschouwingen zou dus, indien zij juist zijn, moeten volgen, dat een leider vrij sterk beperkt wordt in zijn leiderschap door de groep zelf, welke hij leidt. Dat dus, m.a.w., zijn leiderschap veelmeer functioneel is t.o.v. de groep, dan op substantiële, persoonlijke eigenschappen van de leider berustend. Ja zelfs zou het mogelijk zijn, dat een leider door zijn groep wordt uitgestoten, doordat hij in een of ander opzicht faalt, aan de hierboven omschreven voorwaarden, in zijn leiderschap te gehoorzamen. Dit wil natuurlijk geenszins zo extreem gelden, dat de leider a.h.w. geheel passief t.o.v. de groep zou zijn; hij leidt, reguleert en beïnvloedt wel degelijk.

Maar wel worden bepaalde grenzen aan zijn vermogen tot leiden, sturen of domineren gesteld.

Inderdaad hebben de ervaringen van Engelse psychologen en psychiaters in het geallieerde leger de door Brown opgestelde, extreemstar aandoende visie op deze wetmatigheden voor een groot deel bevestigd en worden de daar opgedane ervaringen thans reeds met vrucht hier en daar ook in de Engelse industrie in toepassing gebracht. Om U deze ontwikkeling helder voor ogen te stellen is het thans noodzakelijk U nader te verklaren,

onder welke omstandigheden deze ervaringen n.a.v. de bemoeienissen der legerpsychologie in de afgelopen wereldoorlog tot stand gekomen zijn.

Na de catastrofe van Duinkerken zag het Britse volk zich gesteld voor de enorme taak zeer snel opnieuw een effectief leger op te bouwen. Een van de bezwaren, die zich hierbij voordeden, was, dat er weinig ambitie was voor de officiersrangen en dat ook de effectiviteit der bestaande officieren in vele gevallen in twijfel werd getrokken. Aan psychiaters, psychologen en „social scientists” werd de opgave voorgelegd deze vraagstukken in studie te nemen. Hier kreeg een grote groep academische „zielkundigen” de gelegenheid om, in nauwe samenwerking, zich enige jaren lang intensief op een urgent praktijkprobleem te werpen, hetgeen hun inzicht in deze sociale vraagstukken zeer heeft verrijkt.

Een der eerste stappen was zich te bezinnen omtrent de veronderstelde speciale qualiteiten van de officier. Hierover konden tot geen overeenstemming komen. Het bleek, dat ieder officier een eigen „idiomatisch gedrag” had en dat zijn persoonlijkheid slechts beschouwd kon worden als een totale gegevenheid, een structuur van eigenschappen, die in ieder afzonderlijk geval weer in andere mate en op andere wijze aanwezig of gecombineerd kon zijn. Het succes van de officier bleek af te hangen van zijn vermogen om zijn status in de groep te handhaven en zijn „effective behaviour” bleek van meer belang dan speciale persoonlijke eigenschappen. Maar vooral bleek het belang van een zeker afgestemd-zijn van de officier op zijn manschappen; hij moest een goed „contact” met hen hebben en door hen vooral ook als mens gewaardeerd worden. Wie zich oorspronkelijk als leider opwierp, kon deze status niet altijd handhaven, wanneer de dagelijkse routine onderbroken werd door series zich opeenspelende moeilijke situaties. („it is wear and tear, that tells”).

Twee maatregelen werden na deze constatering in hoofdzaak genomen, n.l. 1e men liet gehele legeronderdelen zelf een stemming houden over een eigen leiderskeuze; 2e men schiep de officierenselectie der **War Office Selection Boards** (W.O.S.B.*), een speciale methode om op deze wijze of anderszins uitgekozenen te testen op hun geschiktheid.

Wat het eerste betreft, liet men iedere soldaat een lijstje maken met, in rangorde, namen van wapenmakers, onder wie

*) Zie over doel en werkwijze der W.O.S.B.: Barnhoorn, in het Maandblad voor Geestelijke Volksgezondheid, jrg. 1946, no. 3. Thans zijn zij ook in Nederland ingesteld door de Psychologische Dienst der Koninklijke Landmacht, onder de naam van: Officieren Selectie Centra.

zij graag als officier zouden willen dienen. Het bleek al dadelijk, dat de keuze soms zeer afweek van de opstelling van kandidaten, welke door de leiding van het betreffende onderdeel was gemaakt. Blijkbaar speelden dus bij de beoordeling door de eigen mannen andere factoren een rol dan bij die door de staf. Wat het tweede betreft, voerde men een geheel nieuwe wijze van selectie en beoordeling in, waarbij men zich geheel oriënteerde op de **groepssituatie**. Een van de uitgangspunten was, dat de wezenstrekken in de persoonlijkheid bij **spontaan** gedrag tot uiting zouden komen. Situaties werden geschapen, waarbij zulk een spontaan gedragen mogelijk werd gemaakt. Vooral diende hiertoe de z.g. „leaderless group”, waarbij dan aan een groep (van ongeveer 10 man) een taak werd gegeven, zonder dat een leider werd aangewezen. De taken waren velerlei en betroffen zowel discussie als ook: planning, organisatie, het overwinnen van terreinmoeilijkheden, competitie met andere groepen etc. Een ieder had nu gelegenheid zich te geven zoals hij was (de sfeer op de W.O.S.B. droeg daartoe stimulerend bij) en uit het gedragen van de groep als geheel kon door deskundigen geobserveerd worden, hoe de verhoudingen zich ontwikkelden. Na een stadium van onderlinge „exploratie”, kwam er meestal een stadium van onderlinge competitie, dat, vooral bij het inschakelen van groepsopgaven waarbij door gezamenlijke inspanning moeilijkheden moesten worden overwonnen, geleidelijk plaatsmaakte voor een stadium van coöperatie, terwijl de sluitsteen aan deze reeks meestal werd gevormd door een fase van disciplinevorming binnen de groep. Die individuen, welke het meest slaagden in het bereiken en handhaven van een zekere status van leider gedurende de 3 dagen, welke het onderzoek in beslag nam, waarbij zij veelal door de groep-zelf in die positie gebracht waren, werden geselecteerd als zijnde geschikte potentiële officieren, in aanmerking komende voor verdere opleiding en training. Bovendien leerde de wijze, waarop hun leidersrol tot stand kwam, zeer veel omtrent hun eventuele speciale geschiktheid voor bepaalde legeronderdelen en de mate waarin zij de aandacht verdienden voor event. verdere promotie.

U ziet dus, dat hier niet werd uitgegaan van een bepaalde preconceptie aangaande het leiderschap, maar dat uit de acties van de groep zelf de geschikte figuren resulteerden. De toepassing van deze nieuwe beginselen bracht vele nieuwe inzichten omtrent het wezen van het leiderschap, waarvan de kern als volgt kan worden samengevat, dat **een leider niet een bepaald type mens zou zijn, maar de drager van een sociale rol en dat de mate van succes hierin vooral afhangt van de mate, waarin een individu „contact” kan bezitten t.o.v. een bepaalde soort groep (in dit geval dus: een groep soldaten).**

Als critiek tegen deze opvattingen zou men kunnen aanvoeren, dat de wijze van uitvoering der selectie duidt op een methodische inconsequentie. Immers zij, die in de W.O.S.B. blijk gegeven hadden van hun geschiktheid tot het vervullen van deze sociale rol t.o.v. een bepaalde groep, werden nu geplaatst als officier in andere groepen, in de veronderstelling, dat zij dáár even goed hun rol zouden kunnen vervullen. Dit wijst er op, dat men toch wel degelijk bepaalde persoonlijke leiderschapsqualiteiten veronderstelde en, althans in de praktijk der W.O.S.B., niet aan een absolute theorie van functioneel leiderschap vasthield!

Ook overigens wekten zowel de tot dusverre gepubliceerde gegevens als ook de praktijk der selectiemethoden de indruk van een compromis tussen psychologische theorie en praktisch bruikbare, doch niet consequent doorgevoerde methodiek. Dit compromis doet, ofschoon begrijpelijk en waarschijnlijk onvermijdelijk door de urgentie der praktijkproblemen, ongetwijfeld afbreuk aan de wetenschappelijke waarde dezer experimenten. Een thans vanwege het Institute of Human Relations in voorbereiding zijnde samenvattende publicatie over de „legerpsychologie” zal hopelijk spoedig meer licht werpen op dit probleem.

Vrijwel zeker is, dat de aanpassing, die de leider zich vroeger in 't eigen gezinsleven als kind aan de groep van het gezin heeft verworven, zeer sterk bepalend is voor zijn vermogen tot aanpassing aan de maatschappelijke groepen, waarin hij thans verkeert.

In de gezinsgroep (familiegroep) ontstaan, zo zegt Sutherland, de eerste relaties met anderen, waarop de ervaring met groepen wordt gebouwd. De meest blijvende, ingeroeste instellingen en levenshoudingen ontwikkelen zich in deze groep, die daarna gevolgd wordt door de speel-, klasse- en schoolgroepen. Door het gehele leven heen zal er een neiging blijven bestaan om onder emotionele druk tot de basispatronen van gedrag terug te keren, die in deze vroege jaren gevormd zijn.

Bevredigende gezinsaanpassing ontwikkelt een individu, dat geleerd heeft zowel zijn individualiteit als die van anderen te appreciëren. Of hij verwerft vertrouwen, dat hem vrij maakt van afhankelijkheid van of wantrouwen in anderen; of hij doet dit niet, in welk geval hij zijn gehele leven door een defect in de persoonlijkheid zal tonen, b.v. een streven om compensatie te vinden voor zijn falen door zichzelf voortdurend te forceren tot onderscheiden en opvallen, zijn omgeving te beschouwen als gereedschap waardoor hij zijn eigen belangrijkheid kan aantonen (de „Streber”!).

Degene die goede basis-verhoudingen heeft verworven, zal iedere situatie met zelfvertrouwen tegemoet treden, zijn eigen waarde beseffen zonder de interesse in anderen te verliezen, begrijpend zijn en bereid tot samenwerking, waardoor hij gelijke instellingen t.o.v. zichzelf bij anderen opwekt. Hij is de soort chef die, indien de nood aan de man komt, zijn groep kan beheersen en de controle in handen nemen, indien zijn ondergeschikten in gevaar zijn om onder de druk te bezwijken. Van zulk een individu kunnen wij dus — mits hij redelijk intelligent is — altijd de hoop koesteren, dat hij tot goed leiderschap valt op te voeden en te trainen.

Ook op deze beschouwingen valt m.i. nog wel het een en ander te

zeggen. Het lijkt niet onmogelijk, dat personen met een gunstige gezins-omgeving en op grond daarvan gunstig-ontwikkelde „basis-patronen” van gedrag, een goede praedispositie voor leiderschap bezitten. Doch bewezen moet nog worden, dat de gangbare leiders inderdaad allen deze kenmerken bezitten. Men kan zich het omgekeerde evengoed denken, n.l. dat zij, die zich niet de gunstige basispatronen konden eigen maken, bij wijze van **compensatie**, als volwassenen a.h.w. onbewust steeds trachten in hun omgeving die goede gezinsverhoudingen te scheppen, die in het eigen gezin niet bestonden en die daardoor er toe gedreven worden om de rol van het leiderschap op zich te nemen.

Bovendien is het zeer de vraag of de theorie van de „Sociale rol” niet gezien moet worden als exponent van een bepaalde maatschappij-visie. Het is zeer de vraag of b.v. een Churchill en een Attlee in dit opzicht naast elkaar gesteld kunnen worden. Er zijn hier ongetwijfeld sterke karakter- en gedrags-verschillen tussen beide leiders en men mag vermoeden dat de gewijzigde leiderskeuze van het Britse volk verklaard kan worden uit een gewijzigde maatschappij-visie en gewijzigde omstandigheden in het totale veld der nationale en internationale verhoudingen. Dezelfde veranderde visie zou de oorzaak kunnen zijn van een de nadruk leggen op de „sociale rol” van de leider, dus a. h. w. een „democratische” psychologische visie hebben doen ontstaan. Trouwens op het feit dat in de opvattingen der Britse leger-psychologen voortdurend politieke inzichten de wetenschappelijke doorkruisen, zal ik in mijn slotcritiek nog uitvoeriger ingaan.

Het geheimzinnige „contact” is in het huidige stadium nog een tamelijk onbekende factor. Wel kan men ongetwijfeld enige qualiteiten onderscheiden waardoor iemand waarschijnlijk gemakkelijker deze „sociale rol” ten opzichte van een groep kan vervullen. **Brown** noemt zelf de eigenschappen: **intelligentie** (en wel meer actief dan contemplatief gericht) en „**psychosexual appeal**” (uiterlijke, persoonlijke charme). Maar, zoals **Dr. Zeldenrust** (psychiater bij de Psychol. Dienst v. h. leger, den Haag) eens in een conferentie opmerkte, deze eigenschappen zijn waarschijnlijk eveneens weer meer van functionele aard dan van substantiële. Waarmee dit bedoeld wordt, dat het bij werkelijk leiderschap waarschijnlijk niet zozeer aankomt op bepaalde, **quantitatief** aanwezige persoonlijkheidskenmerken zo als dominantie, reserve, besluitvaardigheid etc., etc., maar meer op een bepaalde **wijze van aanpak** van problemen en **instellingen, houdingen t.o.v. mensen en vraagstukken**. In dat licht kan men b.v. beschouwen een qualiteit als: **spontaan gedrag** (zodat de groep zijn basis-eigenschappen waarneemt; dus niet bevreesd hoeft te zijn, dat ze om de tuin geleid wordt en tevens de leider bevrijdend, verlossend werkt op de groep?), **intuïtie** (zodat hij de geleidelijke ontwikkelingen in de „veldstructuur” in en om de groep kan aanvoelen en tijdig onderkennen, om ze dan aan de groep bewust te kunnen maken?) en, ten laatste, **rijpheid** (althans de bepaalde facet hiervan, die inhoudt dat men met een vrij groot aantal groepen van allerlei varieteit contact kan vinden?).

U ziet, een serie vraagtekens en dus onzekerheden. Dit alles laat ik als een open vraag staan, het zou ons te ver voeren om ons in de methodologische vraagstukken omtrent deze begrippen dieper te gaan begeven. Ik moge echter hebben aangeduid, dat hier nieuwe mogelijkheden liggen ter beschouwing van leiderschap en de selectie van leiders, waarop het geschiktheidsonderzoek zich m.i. vruchtbaar zou kunnen werpen.

Ook het „sociaal gevoel” is waarschijnlijk een voorname factor in het leiderschap. Immers, om de verhoudingen in groepen te kunnen begrijpen en reguleren, moet men interesse en aanvoelingsvermogen bezitten ten opzichte van deze verhoudingen. Ongetwijfeld is het van enorm gewicht, dat b.v. de arbeider **voelt**, dat zijn chef (baas, voorman), bezorgd is om zijn welzijn (naar maatstaven van redelijkheid en rechtvaardigheid).

Deze laatste opmerking verplaatst ons weer van het leger in de industrie. Kunnen wij de in 't leger ervaren wetmatigheden nu maar à bout portant overdragen naar de fabriek of het kantoor? Inderdaad heeft dat allen schijn, aangezien we bij beide te maken hebben met georganiseerde, gestructureerde gemeenschappen, groepsvorming, verhoudingen tussen groepen, leiderschap, de noodzaak van instructie, taakverdeling, arbeidsdiscipline, enz. Daarom wekt het geen verwondering, dat na het einde der 2e wereldoorlog een grote groep „social scientists” in Engeland de behoefte gevoelde om de in 't leger opgedane ervaringen ten nutte te brengen van de industrie. De in de industrie heersende „relationsnood” kwam dit streven tegemoet. Zo zien wij het **Institute of Human Relations** ontstaan en zo zien wij, dat verscheidene social scientists (welke term thans in Engeland al burgerrecht begint te verkrijgen) verbonden worden aan personeelsafdelingen van concerns en grote fabrieken.

Hetgeen het Institute of Human Relations beoogt en praktizeert, is U bekend uit het eerste hoofdstuk. Thans wil ik echter nog enige nadere aandacht wijden aan enkele speciale activiteiten dier groep, welke bij het probleem van groepsvorming en leiding betrokken zijn. Daarbij wil ik echter niet ingaan op de arbeid, welke aldaar verricht wordt ten behoeve van bedrijven, die advies vragen op het gebied van hun verhoudings- of productieproblemen, gezien de uiteenzetting daarvan beter past in het hierna volgende hoofdstuk over problemen der personeelsleiding. Hetgeen echter wel in het kader van dit hoofdstuk thuishoort, is een kort verslag van experimenten, welke op het Institute of Human Relations genomen worden op groepspsychologisch terrein.

Wat ik van deze experimenten heb meegemaakt, stond in hoofdzaak onder leiding van de psychiaters Jaques en Bion en was zeer sterk geïnspireerd door de arbeid, welke werd verricht op het **Research Centre for Groups Dynamics**, aan het **Massachusetts Institute of Technology (U.S.A.)**, onder leiding van Moreno, waar Jaques een studieperiode had doorgemaakt. Zoals reeds wordt aangeduid door het woord „group dynamics”, gaat het daarbij om de waarneming van

hetgeen zich dynamisch in een groep kan ontwikkelen. De groep wordt dus niet bestudeerd in zijn statische verschijnselen of verhoudingen, doch gevolgd tijdens een bepaald korter of langer durend ontwikkelingsproces, waaraan de waarnemer meest wel in zekere mate beïnvloedend of regulerend deelneemt, doch waarvan hij zich tevens, observerend, op een afstand houdt. De experimenten betroffen variërende vormen van groeps-psychotherapie (waaronder het z.g. „psychodrama”) en verscheidene vormen van „sociodramatische” dynamiek.

Over de verschillende algemeen gebruikelijke vormen van groepspsychotherapie wil ik kort zijn, gezien de idee en effectiviteit daarvan een probleem vormen dat onmogelijk in een zo kort bestek behandeld kan worden en dat bovendien feitelijk alleen voor psychotherapeuten van belang is, die alreeds elders (o.a. in het Maandblad voor de Geestelijke Volksgezondheid) in voortreffelijke artikelen van beschouwingen hierover kennis hebben kunnen nemen. Beschouwingen van deskundigen in de psychotherapie naast wier oordeel ik het mijne niet met eenzelfde competentie zou durven stellen. Laat ik er dus mede volstaan te vermelden, dat volgens moderne therapeutische opvattingen het aanbeveling verdient om, na een psychoanalytische behandeling, patienten te doen deelnemen aan een „therapeutische groep” en dat in vele gevallen van lichte aanpassingsmoeilijkheden of lichte neurotische klachten een groepstherapeutische behandeling de voorkeur verdient boven de individuele psychoanalytische therapie. De voordelen zijn, dat in een groep de gevoelsverhoudingen tussen de deelnemers een realistischer karakter dragen dan in de individuele analyse. Dat de groepservaring directe bevrediging biedt aan zekere emotionele behoeften en dat de ervaring van de conflicten en moeilijkheden van anderen bevrijdend werkt. De groep biedt het voordeel, dat de patient betrokken is in een actuele sociale realiteit waarin hij een directere maatstaf vindt voor de omvang en kleur van zijn emoties en dat schuldgevoelens er gemakkelijker in afnemen dan in een indiv. behandeling. Wanneer het conflict zich in wezen meer tussen tegengestelde neigingen binnen de eigen persoonlijkheid afspeelt, leent, zo meent men, de individuele analyse tot op heden zich — ondanks lange duur en kostbaarheid — toch nog beter voor therapie; indien echter de kern van het conflict bestaat in de strijd tussen de persoon en zijn omgeving, is een groepsbehandeling meer aangepast.

Er heeft zich echter in Moreno's school een bijzondere vorm van groepspsychotherapie ontwikkeld, die wel onze speciale aandacht verdient, omdat zij ons, via het sociodrama, zal voeren tot zeer efficiënte, nieuwe methoden van instructie en training van bazen, voorlieden, personeelsleiders, maatsch. werkers enz., in de industrie. De speciale vorm, waarop ik doel, is het z.g. „psycho-drama”.

Het woord „drama” suggereert U reeds actie, participatie, overgave. Deze „participatie” (speciaal object van onderzoek van de Am. psycholoog Allport, zie: „The psychology of participation”) maakt inderdaad de kern dezer methode uit. Studie en onderzoek maakte uit, dat, „wanneer een individu een actieve rol op zich neemt in een leer- of trainingssituatie, hij zich de te leren gedragswijze sneller eigen maakt en deze patronen tevens beter vastgelegd blijven, dan indien hij passief blijft”, (de z.g. Wet van actieve participatie). Actieve participatie maakt het individu „egoinvolved”, opent mogelijkheden tot spontaan gedrag (waardoor basis-instellingen tot uiting komen) en veroorzaakt werkelijke ervaring, die veel dieper en effectiever verwerkt wordt dan passieve, intellectuele bezinning.

In het psychodrama „speelt” een individu zijn psychologische problemen „uit”, waardoor katharsis optreedt en er sterke onbewuste beïnvloeding en wijziging van emotionele structuren mogelijk wordt gemaakt. Reeds de Griekse wijsgeren wezen op de kathartische werking van het drama en iedere toneelspeler kan er uit ervaring van meespreken. De conflictsitua-

ties van de patient worden, met behulp van vrijwilligers uit het auditorium of vaste getrainde assistenten („auxiliary ego's"), voor het front van de groep ten tonele gevoerd.

Ook hierbij is weer het quasi-realistische in deze sociale situatie van groot belang. De noodzaak tot inleving in verschillende karakter-rollen versterkt de mogelijkheid tot bewustwording, invoeling, begrip, terwijl automatisch wijzigingen in de emotionele patronen gaan optreden. Spanningen treden vanzelf in de gehele groep op en worden weer „vanzelf" ontladen. De leider van de sessie treedt stimulerend, bevrijdend, suggererend op, zonder echter tot oplossingen te dwingen, maar het verloop geheel aan de spontane ontwikkelingen in de groep overlatend. Doordat de gehele groep „participeert", treden er niet alleen in de betrokken patient, doch in alle leden der groep de merkwaardigste veranderingen op. Het is moeilijk, zich hiervan een scherp beeld te vormen, zonder zelf aan deze activiteiten deel te hebben genomen. Eerst dan ervaart men aan den lijve de merkwaardige werking die van deze sessies uitgaat. Het gehele auditorium is enige uren lang intens geboeid, er ontstaat een spontane, open, menselijke sfeer en de drang om te „participeren" is — na het overwinnen van initiaalremmingen — zo sterk, dat men elkaar haast verdringt om het „toneel" te betreden of ervaringen en inzichten ten beste te geven.

Van een zelfde techniek gaat het „sociodrama" uit, alleen worden hier niet — in hoofdzaak — individuele, doch uitgesproken groepsproblemen „uitgespeeld", zoals: schuldgevoelens naar aanleiding van de onderdrukking van minderheden in een volk; vooroordelen ten aanzien van andere groepen, klassen of volkeren; verschillen in effect van verschillende wijze van omgang met of instructie in een groep; etc.

Om U de methode helderder voor ogen te stellen zal ik haar met een enkel woord toelichten. Zo werd in het Institute of Human Relations een ochtendsessie gewijd aan het probleem: „schuldgevoelens, ontstaande door vooroordelen ten opzichte van minderheden". Gekozen werd de minderheid der joodse refugés, waarmede inderdaad een probleem geraakt werd, waarom momenteel het Engelse volk vrij sterk bekommerd is.*) Een auditorium van een 40-tal psychologen, psychiaters, medici, vertegenwoordigers uit opvoedings- en industriële organisaties, namen in rijen in de sessiekamer plaats. De leider van het experiment volstaat met de mededeling, dat het auditorium verzocht wordt zich in te denken in de rol van wachtenden in het ziekenhuis, op een poliklinisch spreekuur. Een verpleegster roept telkens om de beurt de volgende patient binnen.

Inderdaad gaat een moment later de deur open en een van te voren geïnstrueerde medewerkster, de rol van verpleegster spelende, roept af: „volgende patient als 't U belieft!" Twee (van te voren geïnstrueerde) leden van het auditorium staan tegelijk op, zien elkaar verbaasd en geprikkeld aan en wisselen enkele geprikkelde woorden over hun voorrang. De verpleegster hoort het geschil even aan wordt dan ongeduldig en zegt „Uw namen, als 't U belieft!" „John Smith" zegt de een, „Alfred Rosenberg", de ander. De nurse aarzelt even, ziet beide aan en zegt dan: „Komt U maar mee, mijnheer Rosenberg". De heer „Rosenberg" kijkt zijn rivaal triomfantelijk aan en volgt daarna de zuster. De heer „Smith" lucht in verontwaardigde termen zijn ergernis tegen het auditorium alvorens opnieuw plaats te nemen en besluit tenslotte met ongeveer 'tvolgende: „Altijd weten die ver . . . refugés zich vóór te dringen met een brutaal gezicht en altijd helpen ze elkaar daarbij. Waar gaat het met het Engelse volk heen? Ik zeg maar zo: Brittanje voor de Britten, eruit met die brutale vlerken." Gaat mokkend zitten.

*) (Wij schrijven Januari 1947).

Stilte. Wat vindt er plaats in de groep? Ondanks de meestal sterke neiging om actief aan het gebeuren deel te nemen, gebeurt er thans niets, alleen een angstwekkende spanning blijft hangen, die niemand durft te breken. — Onder het auditorium zijn een 7-tal joodse refuge's aanwezig. — Van welke aard is deze gespannen stilte, die blijft voortduren, terwijl de leider van het experiment geduldig wacht en vele individuen in de groep nerveuse gebaren beginnen te maken?

Een vijftal malen wordt het experiment herhaald, telkens variërend op hetzelfde thema maar met wisselende personen (ook joodse) en wisselende speelsituatie. De participatie neemt iets toe, enkele leden onder het auditorium wagen het, zich in discussie te begeven met de „querulant”. Maar het gaat niet van harte, de spanningen en de tegenzin zijn te groot.

Na afloop en de volgende week volgt een discussie omtrent hetgeen zich afgespeeld heeft. Het blijkt, dat de spanningen zeer hevig zijn geweest. Verscheidene deelnemers geven toe, te hebben willen weglopen. Een enkele klaagt dat hij een gevoel had alsof hij in een hoekje ergens wilde gaan huilen. Het „schuldgevoel“ is allen sterk bewust geweest. De goede wil en redelijke inzichten konden het niet winnen van de afkeer om dit probleem onder de ogen te zien. Is de sessie mislukt? Neen, de groep is zich althans bewust geworden, hoe sterk bepaalde groepsgevoelens kunnen werken. Voorlopig valt de situatie moeilijk nader te analyseren. Duidelijk is echter, dat ingewikkelde emotionele patronen zijn opgetreden, en, wat belangrijker is, dat iedere deelnemer ervaren heeft, hoe beklemmend en „blokkerend“ deze emoties kunnen werken en hoe sterk de niet te verbreken spanningen waren. Het is alsof de groep voelde: „neen, dit niet, niet dit probleem aanraken!”

Van de ervaring, die men op het Institute of Human Relations opdoet met **groepsexperimenten**, waarin men tracht te leren kennen welke reacties en verschijnselen zich in groepen onder allerlei variërenden omstandigheden kunnen voordoen, verwacht men nut voor de praktijk. De Amerikaanse ervaringen hebben in elk geval reeds geleerd, dat voor het intrainen (van de juiste houdingen en instellingen ten opzichte van problemen in een groep, de „participatie” die in het sociodrama optreedt, een zéér effectief verschijnsel is. Zo heeft men deze methode toegepast op cursussen van bazen, voorlieden enz., om de juiste techniek voor het behandelen van interpersonale conflicten bewust te maken.

Een afdelingschef klaagt over het vele „tijd verkletsen” van zijn ondergeschikten. Is hij gebaat met een theoretische psychologische cursus omtrent het behandelen van dit probleem? Misschien leert hij enkele principes inderdaad juist onderscheiden, de praktijk wijst echter uit, dat, al verandert daardoor zeker in bepaalde mate zijn gedrag in desbetreffende situaties, een terugval in een oude, verkeerde wijze van aanvatten vaak weer spoedig optreedt. Dieper echter hecht de ervaring zich in zijn persoonlijkheid vast, indien de chef dit probleem „uitspeelt”. Collega's spelen voor de „tijdverkletsers”, verschillende wijzen van behandeling worden proefondervindelijk onderzocht, de reacties van de „arbeiders” nagegaan. De rollen wisselen veelvuldig en snel; velen proberen het op andere wijzen. Talrijke intuïtieve

inzichten treden op, onverwachte suggesties geven soms een helder licht op de ingewikkelde situaties.

Bijna ieder probleem in de omgang met mensen kan men op deze wijze in een „ego-involvering” activiteit betrekken, of het nu de maatschappelijke werkster is ten opzichte van een brutale huisvrouw, een leeraar ten opzichte van een angstig kind, een voorman ten opzichte van een arbeider die te laat komt, een personeelschef ten opzichte van iemand die hij moet interviewen, een conducteur ten opzichte van het trampubliek. De meest „weezinwekkende” personeelsproblemen kunnen tot duidelijke gedragslijnen aanleiding geven. Tact en situatiebegrip nemen zichtbaar toe.

Het grote voordeel van de spel-methode is, dat de situatie veel realistischer en concreter is, dan bij 't passief luisteren naar een voorgedragen programma van gedragslijnen; dat de gehele situatie zeer dicht bij de werkelijkheid in de werkomgeving staat. Tegelijk is zij **irrieel** genoeg, om spontaan gedrag en de moed tot 't proberen van variërend optreden mogelijk te maken. Immers in de **werkelijke** werksituatie treden allerlei remmingen op, die het toepassen van een nieuwe aanvat tegenhouden, doch hier beseft men dat 't „slechts” spel is en dat men met collega's onder elkaar is; men geeft zich veel gemakkelijker.

Verder maakt de mogelijke variëteit in de rollen de situatie en de methodiek buitengewoon plastisch, los van starre dogmatiek, in alle richtingen wend- en keerbear. Terwijl de participatie, het totaal-als-persoon-betrokken worden, het spontane gedrag, de identificatie-mogelijkheden, leiden tot het bewustmaken van de diepere emotionele aspecten van intermenselijke relaties. Er wordt een **brug geslagen tussen het praten over menselijke verhoudingen en het daadwerkelijk handelend ten opzichte daarvan optreden**. Een bijkomstig voordeel is tevens, dat snelle diagnoses gemaakt kunnen worden ten opzichte van trainings-behoeften en dat de **geschiktheid** van de deelnemers voor hun taken ongemerkt doch zeer scherp en treffend getest wordt. Gevoeligheid en opmerkingsvermogen stijgen, het dramatische element draagt bij tot het plezier en verhoogt het groepsmoreel. „Vrijheid van vrees” veroorlooft het breken met ingeroeste traditionele patronen van gedrag en optreden. „Ik”-verdedigings-mechanismen worden gemakkelijker doorbroken. Concrete en specifieke hulp ten opzichte van **dagelijkse** problemen wordt verschaft; het geringe geduld van chefs van lager intellectueel niveau met abstracties en generalisaties behoeft niet op de proef te worden gesteld. Tenslotte: een **gehele groep**

wordt tegelijk door de instructie bereikt, hetgeen veel efficiënter is dan individuele instructie.*)

U ziet dus op welk een typische wijze de experimenten in nieuwe wijzen voor groepspsychotherapie leidden tot nieuwe en vruchtbare modificaties in trainingstechnieken. Niet echter ten opzichte van de training alleen is deze groepsresearch van belang voor de industrie, ook voor de diagnose en therapie van groepsverhoudingen in het bedrijfsleven zal deze research in de toekomst steeds belangrijker, praktischbruikbare methoden doen ontstaan. Hierover wil ik trachten U in het volgende hoofdstuk nadere uiteenzettingen te geven.

*) Bij het corrigeren der drukproeven moet ik wel aantekenen dat hetgeen ik hier — een jaar geleden — schreef moet worden aangevuld met berichten van ervaringen uit zowel Engeland als Nederland, die erop wezen dat deze Amerikaanse methoden wel met de grootste voorzichtigheid in onze West-Europese cultuur geïntroduceerd moeten worden, aangezien bleek, dat vele weerstanden optraden en de „sociodramatische“ instructie daardoor hier en daar een mislukking werd. (Jan. 1948).

HOOFDSTUK III

PROBLEMEN DER PERSONEELSLEIDING

In de inleiding tot deze beschouwingen vermeldde ik, dat in Groot-Brittannië door **Watson** de vinger werd gelegd op de „shocking state” waarin zich de verhoudingen in vele industriën bevinden. In toenemende mate wenden zich daar bedrijven tot het Institute of Human Relations om raad en voorlichting. De klachten, waarmede men gewoonlijk komt zijn die, welke ik als „symptomen” van deze „bedrijfsneurose” heb onderscheiden, zoals: hoge verzuim- en ziektecijfers, hoog arbeidsverloop, gebrek aan medewerking en arbeidsvreugde, gebrek aan vertrouwen in de leiding. Ik wees U reeds toen er op, dat deze symptomen vaak bij nader onderzoek diepergelegen emotionele spanningen overdekten. Van welke aard zijn nu deze spanningen en volgens welke methode gaat men te werk om de aard der verhoudingsstoornissen te diagnostiseren?

Bij de diagnose wordt, naast het peilen van het oordeel van de hogere bedrijfsleiding, bazen en afdelingschefs, vooral gebruik gemaakt van het **interview** van arbeiders en de **groepsdiscussie**. Beide hebben bepaalde voordelen. In het individuele interview wordt een sfeer van vertrouwen geschapen. De psycholoog is als objectief waarnemer en consultant door de directie geïntroduceerd. Uit hoofde van zijn functie en door het door hem uitdrukkelijk naar voren gebrachte beroepsgeheim, is hij al spoedig de vertrouwenspersoon van de werklieden. De behoefte om zich eens tegen een onpartijdige belanghebbende uit te spreken over allerlei grieven en persoonlijke zorgen blijkt altijd zeer groot. Men aanvaardt zijn bemiddelende functie tamelijk gemakkelijk en vertrouwt zijn toezegging, dat wel de inhoud van het gesprek maar niet de naam van de geïnterviewde aan de directie in verband met het besprokene zal worden voorgelegd. De getrainde waarnemer weet het besprokene te duiden en de verborgen motieven en gevoelens te bespeuren. De beste methode is een stenographisch geregistreerd vrij gesprek, waarin de interviewer ongemerkt de richting leidt, zonder een starre systematiek toe te passen. Achteraf kunnen de gemaakte opmerkingen dan worden gesystematiseerd en geanalyseerd.

De groepsdiscussie heeft het voordeel, dat de groepsverhoudingen hierin veelal nog duidelijker en typischer naar voren treden en bepaalde basisinstellingen tonen, welke in het individuele interview vaak niet zo open en gemakkelijk tot uiting komen. Het afnemen van een groepsdiscussie vereist een speciale techniek, die ik hier echter buiten beschouwing wil laten.

Dit zijn tot dusverre de voornaamste diagnosemiddelen. In ernstige gevallen kan een groepsobservatie worden geregistreerd door middel van „sociogrammen”, welke op exactere wijze een licht werpen op de aard en hoeveelheid der contacten welke tussen de leden van de groep plaats vinden. Een enkel voorbeeld van zulk een sociogram heb ik hieronder opgenomen.

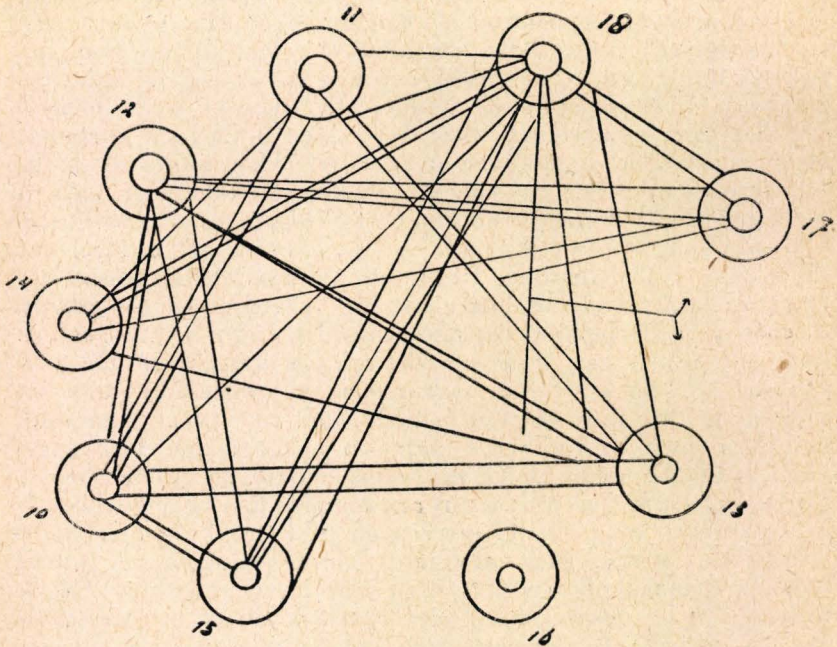


Fig. 1: A group dominated by two candidates with one complete non-participant.

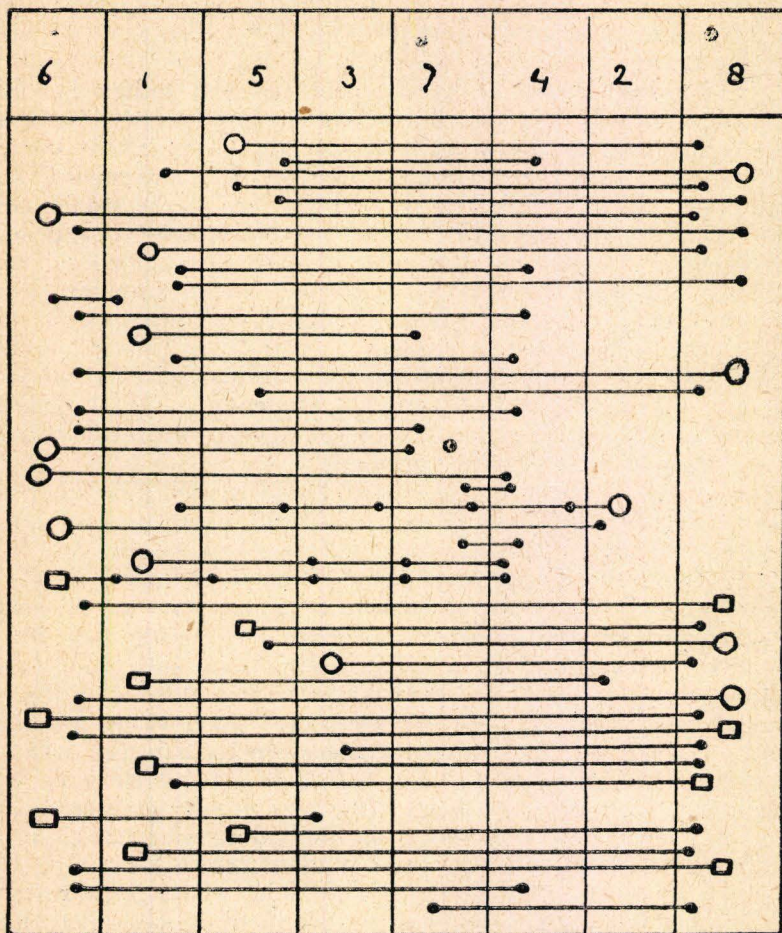


Fig. 2: registratie van het verloop van een groepsdiscussie.

- (i) A circle for a fresh line in argument;
- (ii) A rectangle when the reply is chiefly a criticism or amplification of a previous remark;

A line with several points on it indicates a remark addressed to several candidates.

De dieperliggende emoties blijken voortdurend te centreren om questies van prestige, solidariteit en wat ik zou willen aanduiden met „kwetsing van het persoonlijkheidsgevoel”. Te genover deze gevoelens zijn de absolute hoogte van het loon, de fysieke toestanden op het werk e. d., van veel en veel minder belang.

Een voorbeeld van een **prestigeprobleem** dat **buiten** het bedrijf ligt, trof ik aan op de wasserijen van het Institute of British Launderers, waar als een van de voornaamste oorzaken van een tekort aan werkkrachten werd geconstateerd, dat bij de bevolking het werken op een wasserij slecht stond aangeschreven, omdat het „vies werk” was (óók een vooroordeel uit vroegere tijd, omdat de moderne machinale bewerking van het wasgoed aan de arbeid een geheel ander karakter heeft gegeven) en omdat in vroeger tijden vele prostituee's ter reclassering naar wasserijen werden gezonden. (Terwijl zonder twijfel ook de voorstellingen van het werken aan het ondergoed van anderen, met de daarbij komende — vaak geheel onbewuste — sexuele gedachten en voorstellingen, in dit opzicht geen aanmoedigende factor vormden).

De „kwetsing van het persoonlijkheidsgevoel” uit zich in kwetsingen door als grillig ervaren overplaatsingen zonder redelijke verklaring vanwege de bedrijfsleiding, door het z.g. niet-groeten van directieleden of „die van 't kantoor”.

Het groeiende persoonlijkheidsbesef is een niet te verwaarlozen factor bij de moderne arbeider. Hij wordt zich meer en meer bewust van verhoudingen en vooral van zijn eigen waarde (en macht!) ten opzichte van het productieproces. Sutherland drukte het eens als volgt uit: Lang is de arbeider beschouwd als een ezel, wien men aan een touwtje een lekkere hap voorhield. Hoe groter de hap, hoe harder de ezel wel zou lopen. De moderne arbeider is echter minder geïnteresseerd in zijn „hap”, dan wel vooral in de lading van het karretje dat hij trekt en in 't adres, waar hij het naar toe trekt!

Met andere woorden, de huidige arbeider wenst **geïnformeerd** te zijn, het hoe en waartoe van de productie te begrijpen. Een van de grootste psychologische behoeften van de moderne mens, die in de laatste oorlogsperiode een lange en bange worsteling heeft doorstaan ter behoud van de democratische samenleving, is, dat hij een aandeel heeft in de bepaling van het gemeenschappelijke doel. Gebrek aan informatie is dan ook een zeer veelvuldig voorkomende klacht in de industrie.

Ik herinner mij een treffend detail van een groepsdiscussie op een grote moderne wasserij in Londen. Ernstige klachten werden uitgedrukt over het willekeurige overplaatsen van de ene afdeling naar de andere en het steeds weer invallen voor andere taken, die om de een of andere reden tijdelijk niet door

de oorspronkelijke uitvoerder vervuld konden worden. „We hebben er niets tegen om voor een ander in te vallen of in te springen op een afdeling die tijdelijk 't werk niet aankan, maar waarom zegt men ons nooit, waarom? Er wordt maar over je beschikt of je een machine was". Vooral als dergelijke inspringerij gepaard gaat met voortdurende wisseling van loon-groep kunnen er tevens onbillijkheden in de loonbetaling uit voortvloeien.

In de informatie kan men tot allerlei grenzen gaan. We zullen straks zien, dat men hier en daar met vrucht zelfs inzage geeft in de balans en verlies- en winstrekening, in de salarissen van de directie, enz. Afgezien van een beschouwing over de gewenste grens is in elk geval aan geen twijfel onderhevig, dat het gunstig werkt om arbeiders te confronteren met de problemen der bedrijfsleiding en directie. Indien de arbeider van deze problemen niets afweet, oordeelt hij tóch. Het oordeel is dan echter een gevoelsoordeel, gebaseerd op vooroordelen. Door het mechanisme van de projectie, dat ook ten opzichte van groepen optreedt, worden minder gewenste eigenschappen verlegd in andere groepen, zodat de directie „natuurlijk" uitbuit, autoritair optreedt, onredelijk is, enz. Indien men een probleem niet intellectueel kan overzien, valt men terug op gevoelsoordelen. Wanneer nu echter de arbeider kennis maakt met de problemen van commerciële, economische en organisatorische aard, waarvoor de bedrijfsleiding staat, begint hij iets meer te begrijpen van de zwaarte der verantwoordelijkheid van zijn leiding. Door mee te maken, hoe ernstig de directie naar gunstige oplossingen streeft, neemt zijn vertrouwen toe en vermindert het vooroordeel dat de directie „maar een lui en goedbetaald leventje heeft". Indien hij thans op een gevoelsoordeel terugvalt (immers hij kan de omvang der problemen niet overzien!), is er een veel grotere kans, dat het gevoel, waarop de arbeider terugvalt, een gevoel van vertrouwen en veiligheid is, dan wanneer hij buiten dit gehele gebied wordt gelaten.

Vele directies zijn verwonderd, dat b.v. een nieuwe cantine zo weinig wordt geapprecieerd. Bij onderzoek blijkt dan veelal, dat men over de cantine best tevreden is, maar dat een psychologische factor door de directie over 't hoofd is gezien. Er bestaat n.l. 1e een heimelijk wantrouwen, dat 't bedrijf uit deze cantine winsten boekt; 2e een, nauwelijks bewust, innerlijk bezwaar tegen „philanthropie". Niemand vindt het prettig iets geschonken te krijgen uit medelijden of goedheid, met de daaruit voortvloeiende verplichting om steeds een dankbaar gezicht te zetten.

Hoe geheel anders ervaart de arbeider de cantine, wanneer hij deze ontvangt als een recht, in plaats van als een gunst! En, indien aan dit recht de formele uiting wordt gegeven op

deze wijze, dat hij zelf medezeggenschap krijgt in opzet, inrichting en organisatie en het beheer wordt overgelaten aan een eigengekozen comité, ook 't financiële beheer, ervaart hij deze cantine op een psychologisch veel gunstiger wijze. Hij is verlost van zijn traditionele minderwaardigheidsgevoel en afhankelijkheidsbesef.

Bovendien wordt door middel van een dergelijke opzet (en in hoevele variaties is dit binnen het bedrijf niet mogelijk!) in de handen van vele pittige en intelligente werklieden de scheppingsvreugde gelegd van het organiseren en medeverantwoordelijk zijn. Waar door de toenemende mechanisatie en arbeidsvereenvoudiging het scheppende element in de arbeid toch al zo enorm geleden heeft, is hier een mogelijkheid gegeven, om, op andere wijze, velen van hen die deze behoefte tot scheppen nog steeds gevoelen, in die drang te bevredigen. Het geestdodende van vele moderne fabrieksarbeid vindt hierin een geschikte compensatie bij hen die onder deze toestand lijden.

Kortom, het inroepen van het oordeel van de arbeider heft vele spanningen op en vermindert de „kwetsing van het persoonlijkheidsgevoel” en heft veel van de minderwaardigheidsgevoelens op.

Welke mogelijkheden en maatregelen staan ons ten dienste om dit psychologisch noodzakelijke mede-oordeel van de arbeider in het leven te roepen en in efficiënte banen te leiden? Hoe kan verder de informatie omtrent maatregelen van de directie het beste in de praktijk worden georganiseerd, op een wijze die het minst storend en 't meest effectief op de productie werkt?

Ik wil U hieromtrent uitvoerig beschrijven, welke vormen ik op dit gebied aantrof op de **Glacier Metal Cy Ltd.**, te **Alperton, Wembley, Middlesex**, die mij werd aanbevolen als zijnde een der meest vooruitstrevende bedrijven in dit opzicht in Groot-Brittannië, en in welke fabriek ik een uitvoerige studie maakte.

Vooraf moge gaan een korte aanduiding van hetgeen men in Engeland noemt: „joint consultation” (gemeenschappelijk overleg tussen directie en vertegenwoordigers der arbeiders), hetgeen ook in ons land reeds in vele industriën is ingevoerd*.)

In de moderne groot-industrie zijn de directe contactmogelijkheden tussen werkgever en werknemer vrijwel geheel verloren gegaan. De afstand tussen de werkers en hen, die de bedrijfspolitiek bepalen, is immens geworden. Klasse-tegenstellingen verdiepten nog deze kloof.

*) Ik schreef dit in Januari 1947. Sindsdien heeft de invoering der Personeels- of Ondernemingsraden, zoals men weet, ook in ons land grote vordering gemaakt.

Misverstanden, verwrongen groepsverhoudingen, groepsprojecties begonnen te ontstaan. Waar vroeger (en thans nog in de kleine werkplaats), op **informele** wijze een direct contact en gemakkelijke onderlinge informatie omtrent maatregelen, grieven enz. bestond, waar in die omstandigheden de chef gemakkelijk op de hoogte kwam met psychische en huiselijke noden van zijn ondergeschikte, is **thans** een **formele**, deskundig samengestelde **organisatie** nodig om deze contacten tot stand te brengen. Decenniënlange verwaarlozing van deze sociaal-psychologische noodzaak tot contact heeft thans veroorzaakt, dat de „shocking state” van de menselijke verhoudingen in vele industriën in Engeland tot een zeer sterke drang naar invoering van kernen, bedrijfsraden, informatie-mogelijkheden enz. heeft geleid. In Groot-Brittannië is zelfs tijdens de oorlog de „Joint Production” door de regering verplicht gesteld. Dat deze comités aanvankelijk niet overal even succesvol waren, ligt meestal aan gebrek aan inzicht in de moeilijkheden, die de plotselinge invoering met zich medebracht, gebrek aan ervaring van beide zijden, zowel van de directies als van de arbeiders, met de psychologische eigenaardigheden die bij dergelijke nauwe contacten tussen in de geest vaak ver verwijderde groepen gaan optreden. Ook verloor men wel eens uit het oog, dat „Joint Consultation” een innerlijke geesteshouding moet zijn, wil zij slagen. Een nog zo magnifiek opgebouwd formeel overleg-apparaat, zal tegen zichzelf in gaan werken, indien zij, die het bedienen, niet bezielde zijn van goede wil om de gewone menselijke betrekkingen van man tot man — zoals die bestaan in gezin, club, dorp enz. — ook werkelijk in de fabriek en in het kantoor te brengen.

Als de juiste geesteshouding een bedrijf doordringt tot in alle gelederen, zo propageert b.v. Brown, vindt veel vanzelfsprekend **informeel overleg** plaats, dat spanningen opheft en onderling vertrouwen zoekt, (b.v.: de baas vraagt het oordeel van zijn arbeiders n.a.v. een verbetering die hij wil aanbrengen, etc.)

Toch bleek, in grotere bedrijven, een goede organisatie van het overleg absoluut noodzakelijk. Zelfs wees de praktijk uit, dat bij 't bestaan van een „kern” de kloof tussen deze en de arbeiders-massa nog veel te groot is. De arbeiders gaan „hun” kern dan vaak alweer beschouwen zoals zij 't vroeger hun directie deden, er groeit weer wantrouwen en jalouzie, thans ten opzichte van de kern!

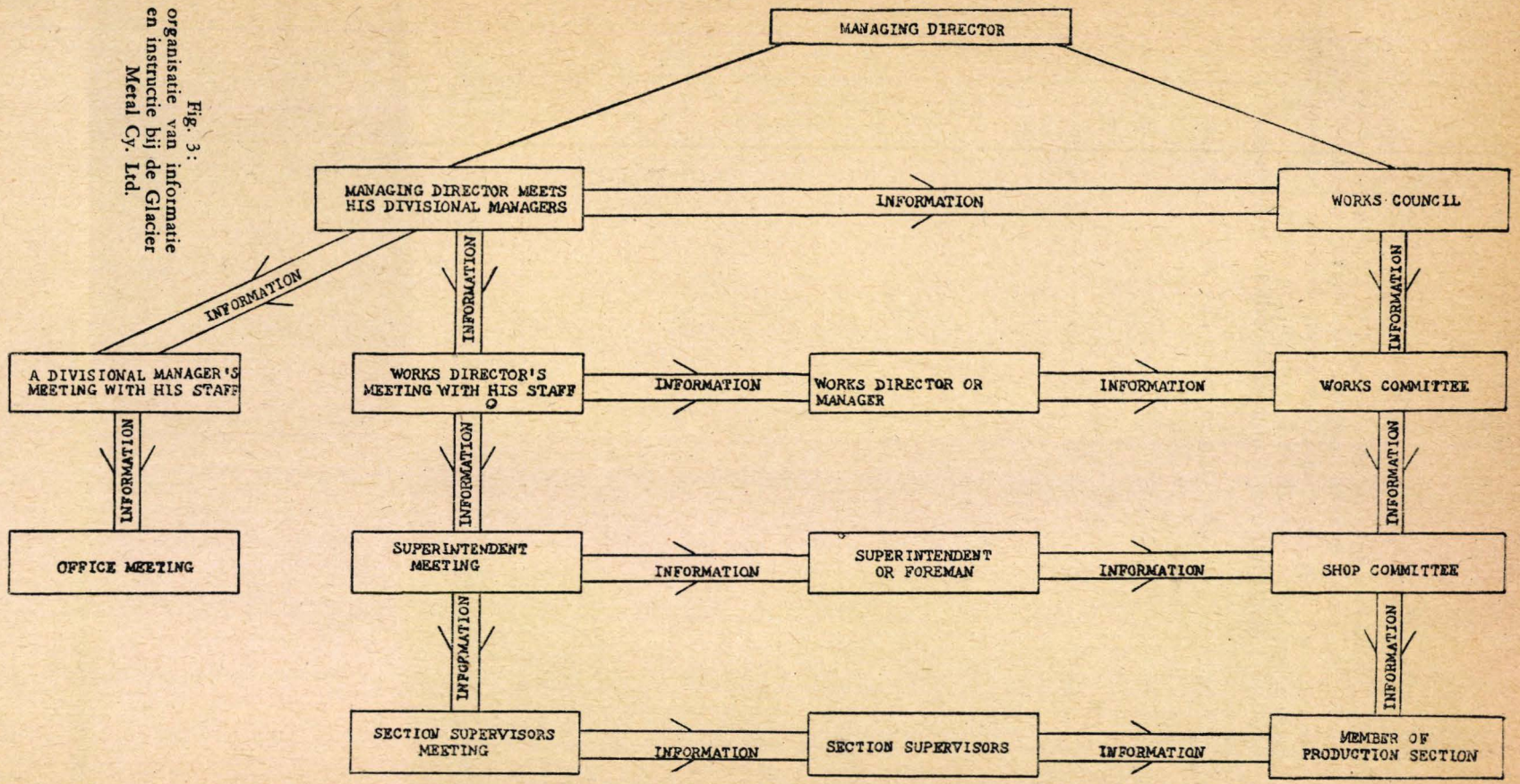
Eén voorbeeld wil ik dus thans, ter verduidelijking, uitvoerig uitwerken. Het is de meergenoemde **Glacier Metal Cy.**, te Londen, waar ik de resultaten kon bestuderen van een werkelijk goed **georganiseerd overleg**.

Alle 2000 arbeiders in de fabriek waren „georganiseerd” in

kleine groepjes van ongeveer 6, waarvan alle leden in elkaars nabijheid werkten, en die ieder een „voorzitter” kozen uit hun midden. De namen van deze „vertrouwensmannen” waren, met de bij hen behorende groepen, op lijsten in de afdelingen opgehangen, zodat ieder ten allen tijde kon nagaan, tot welke vertrouwensman men zich had te wenden. De groepjes heetten „production section”. In iedere werkplaats waren „shop committees” gevormd uit de vertrouwensmannen der „production sections”; deze shop committees waren weer samengevoegd tot het Works Committee (wij zouden dit „kern” noemen), dat bestond uit 20 gekozen arbeiders, waarvan 1 (voorzitter) een opzichtersrang had, doch door zijn geschiktheid voor deze functie in aanmerking kwam, terwijl 1 lid een —betaalde— secretarisfunctie bekleedde. Deze secretaris had een full-time-job en was tevens secretaris van de „Works council”, welke bestond uit 9 uit de Works-committee gekozenen plus 9 directieleden en de managing director als voorzitter. De secretaris had een eigen kamer met telefoon tot zijn beschikking en was de gehele dag bezig met de personeelszorg en het behartigen van de arbeidersbelangen. Hij was een „oude rot” in het bedrijf en, wegens zijn geschiktheid, vanaf een gewone arbeiderstaak tot deze functie geroepen. Indien een arbeider iets van belang met hem te bespreken had, kon hij een „pas” verkrijgen van zijn directe chef, het loon werd dan gedurende de conferentie doorbetaald. Ieder die vrij was van plichten kon ten allen tijde bij hem binnenlopen. Hij was zeer populair, zowel bij de directie als bij arbeiders; ieder noemde hem bij zijn voornaam en er was een voortdurende in- en uitloop in zijn kamer, terwijl de telefoon zich ook niet onbetuigd liet.

Op het afgedrukte schema (fig. 3) ziet U deze „informatielijn” rechts afgebeeld. Langs de weg dezer comité's worden besluiten en standpunten van de Works-council en het Works-committee snel en effectief toegevoerd aan alle arbeiders in de fabriek. Een dergelijk mondeling doorgeven van informatie werkt veel beter dan 't aanplakken van schriftelijke mededelingen over de kernvergaderingen, omdat het persoonlijk uitleggen aan een kleine groep misverstanden veel eerder voorkomt, de innerlijke weerstand bij dergelijke „gebroken” contacten minder sterk is dan, indien de totale arbeidersmassa wordt geconfronteerd met een schriftelijk vastgelegd, genomen besluit. Boven dien luistert en discussieert de arbeider liever dan dat hij leest; de situatie van papier en druk is voor hem niet zo adequaat. Niet alleen kan informatie van bovenaf langs deze lijn neerdalen, ook kunnen suggesties, voorstellen, grieven e.d., langs deze lijn opstijgen en tot de discussie met de directie doordringen.

Fig. 3:
 organisatie van informatie
 en instructie bij de Glacier
 Metal Cy. Ltd.



Aan de linkerkant van het schema (fig. 3) zijn de neerdalende lijnen voor de uitvoerende rangen. Na overleg van de managing director met zijn divisional managers, kunnen instructies, die het productieproces betreffen, worden gepasseerd over de verschillende vergaderingen van afdelingschefs, superintendents en supervisors.

Deze beide „trappen” zijn in beeld gebracht in de fig. 4 en 5.

IF YOU WANT TO DISCUSS SOMETHING
WITH THE MANAGEMENT OR APPEAL
TO THEM DIRECT, THEN THIS IS YOUR
CHANNEL OF APPROACH.

YOU HAVE A RIGHT TO GO AS HIGH UP
THE MANAGEMENT LADDER AS YOU WISH
PROVIDING YOU DON'T MISS ANY STEPS

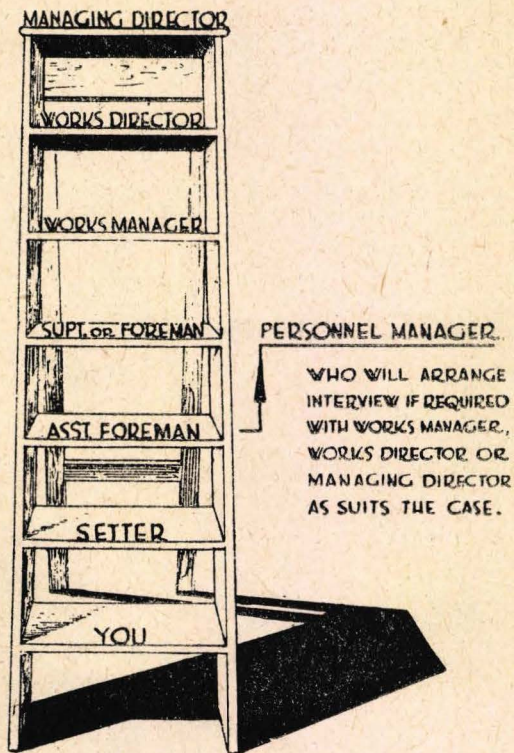


Fig. 4.

**THIS IS YOUR LADDER
ERECTED BY THE ELECTIONS
IN WHICH YOU TAKE PART.**



Fig. 5.

Een grote afbeelding van deze beide „trappen” hing in alle afdelingen aangeplakt.

Men maakt hier gebruik van de gevoeligheid van het eenvoudiger intellect voor „beelden” en symbolen. Hetzelfde deden vroeger de kerken, die religieuze gedachten in eenvoudige, gekleurde wandschilderijen en beelden aanschouwelijk maakten voor het kerkgaand publiek, dat de abstracte voorstellingen, redeneringen en gevoelens, welke van de kansel werden gepredikt, dan beter in zich op kon nemen.

Eén punt is in dit schema (fig. 3) nog van bijzonder belang. U ziet n.l. ook horizontale informatielijnen lopen, tussen de vergaderingen van de gezagsdragers en de comité's door middel van welke de arbeidersmassa zich vertegenwoordigt ten opzichte van de directie. Deze kanalen zijn zeer belangrijk, omdat hierdoor op alle niveaus in het bedrijf aan de gedachte van gezamenlijk overleg praktische toepassing wordt gegeven. Alle uitvoerende functionarissen zijn verplicht om geregeld contact te hebben met de vertegenwoordigende lichamen in de fabriek op hetzelfde „niveau” als waarop hun gezagspositie ligt. Zo moet dus b.v. niet alleen de voorzitter van de „production section” geregeld contact hebben met de leden van die sectie, maar evenzeer de supervisor, die verantwoordelijk is voor de juiste gang van zaken in diezelfde sectie, wat de productie betreft. De horizontale contacten verlenen aan dit gebouw van onderling overleg een noodzakelijke toevoeging, opdat er een hecht bouwgeraamte zij, waardoor het kan standhouden. Het fundament echter vormt de geest, waardoor al deze contacten gedragen moeten worden. Hierbij speelt opvoeding en tact van wege de directie een belangrijke rol. Dat in het onderhavige bedrijf deze geest uitstekend is, daarvan heb ik mij persoonlijk kunnen overtuigen. Een door het Workscommittee op 24 October 1946 uitgegeven brief aan de supervisors moge ik hier afdrucken als een van de manifestaties van deze goede wil:

24th October 1946.

An invitation to all Supervisors,

We, the Works Committee extend to all Supervisors an invitation to join us to obtain a greater degree of co-operation and trust with all those we represent.

We feel that many of us, workers and supervision alike, can adopt a more helpful and co-operative outlook than we have done in the past.

We feel that the time has come to get together in order to enthuse the working force of the Company, as we realise that the security and prosperity of us all, is tied to the efficiency of the Company, which in turn, is dependent on the co-ordinated effort of us all.

The Works Committee hope this effort will be accepted by all supervisors, from both manual and clerical sections, and earnestly look forward to an early series of meetings between us to discuss frankly what will have to be done to achieve our aims.

Het vraagstuk van de tijden waarop al deze besprekingen moeten plaats vinden zal ik hier verder buiten beschouwing laten. Ook deze tijden zijn in onderling overleg geheel bevredigend vastgesteld. Als principe geldt, dat besprekingen, welke direct met de uitvoering van 't werk verband houden, binnen werktijden gebeuren. Besprekingen over algemene bedrijfspolitiek e.d., worden geheel of gedeeltelijk in eigen tijd gedaan. Het Works-Committee vergadert des avonds van 6-8 uur, om de paar weken. De Works Council onder werktijd elke 2 maanden of bij noodzaak ook tussentijds. De Shopcommittee's om de 14 dagen, gedeeltelijk onder werktijd, met doorbetaling van het loon zolang als de werktijd duurt.

Men zou de gedachte kunnen krijgen, dat al deze „praattijd” toch wel zeer nadelig op de productie moet werken. Het tegendeel is echter waar. Groter schade wordt aan de productie toegebracht door het niet oplossen van spanningen, wantrouwen en verhoudingsmoeilijkheden, door het niet geven van grondige informatie enz., dan door voor al deze sociaal-psychologische vraagstukken een zekere tijd beschikbaar te stellen. Bovendien kan veel van de informatie geschieden tussen het werk door, daar iedere chef of vertrouwensman zijn contacten volgens dit schema legt met arbeiders, waarmee hij inderdaad dagelijks in groepsverband samenwerkt. Dit is de „informele” informatie, die veel minder tijd kost dan de formele vergaderingen en die de meeste belangrijke problemen gemakkelijk verwerken kan.

Hoever men in de informatie gaat, is een zaak van persoonlijk inzicht en tactisch beleid van de directie. In de Glacier Metal Cy ging men — en tot dusver met goed resultaat — zelfs zover, dat o.a. inzage werd gegeven in balans en verlies- en winstrekening en de directeur-zelf op een speciale vergadering een uitvoerige toelichting hiervan gaf, met gelegenheid tot het stellen van vragen. Ook hier is echter langzame voorzichtige voortschrijding en veel tact en opvoeding noodzakelijk.

Voorbeelden van hetgeen alzo op de Works Council wordt behandeld zijn:

1. vaststelling van de vacantedagen;
2. gebruik van beschermende kleding;
3. event. wijziging methoden van loonbetalen;
4. inefficiency in de fabriek;
5. toekomstige politiek van het bedrijf, mede in verband met wensen van de atnemers;
6. instelling van een absentie- en verzuim-commissie; enz. enz.

Ter verhoging van het vertrouwen in het werk van Council en Works-Committee, nodigt Brown iedere keer 1 of 2 „observers” uit (willekeurige arbeiders uit de fabriek) die de besprekingen bijwonen als toehoorder.

Belangrijk is ook, dat op de verschillende comité-vergaderingen bepaalde speciale agendapunten worden toegelicht door experts in 't betreffende onderwerp of initiatiefnemers tot het voorstel. De wijze waarop deze zijn voorstel toelicht is vanzelfsprekend doorslaggevend. Zo kwam op een door mij bijgewoonde vergadering van het Works-Committee de personeelschef (die hier een voornamelijk administratieve functie bekleedt) ter tafel met een voorstel omtrent instelling van gedragsrapporten, ter vastlegging van gedrag, prestatie en vorderingen van iedere arbeider. Hij kwam met een gereed plan, zonder echter alle consequenties van deze rapportering (b.v. of de betrokkene inzage kreeg van bepaalde aantekeningen enz.) te hebben doorgedacht en zonder een concept-formulier bij zich te hebben (dit had hij ergens laten liggen). Deze wijze van introductie wekte weinig vertrouwen en 't voorstel werd dan ook, na ampele discussie, aangehouden. Het staat m.i. als een paal boven water, dat, indien deze man aan de vergadering **het probleem** had voorgelegd („hoe komen wij, in ons aller belang, aan een objectievere beoordelingsmaatstaf, in verband met promoties, ontslag bij wan-gedrag, dienstverbreking door mil. dienst of oorlog e.d., ter registratie van ieders capaciteiten, gedrag en vorderingen?”), een nuttige suggestie door **de vergadering zelf** naar voren gebracht zou zijn, die **niet veel verschild zou hebben** van wat deze personeelschef voor ogen stond. Door deze ongelukkige wijze van introductie en door het voorstellen van een (niet consequent uitgedacht en niet ter tafel aanwezig, **gereed concept**, werd het wantrouwen wakker geschud en kon geen directe, bevredigende oplossing gevonden worden.

Iedereen zal toegeven, dat het een hele kunst is, om een goed huisvader, voorzitter van een vergadering, of jeugd-leider te zijn. Een even grote kunst is het, met een fabriekscommissie op effectieve en vruchtdragende wijze om te gaan. Allerlei schijnbare bijkomstigheden zijn vaak van groot gewicht. Denken wij b.v. aan de wijze van opstelling, puur fysiek beschouwd. Een opstelling in „vleugels” b.v., werpt automatisch de leden der consulterende partijen terug in een emotionele groeps-situatie, die, door de dan optredende oppositie en solidariteitsgevoelens storend op het contact werkt. Een in gesloten kring op een zelfde soort eenvoudige gemakkelijke leunstoelen op ongewilde wijze dooreengemengd plaatsnemen, verbreekt direct deze groeps-spanningen en geeft — bij aanvang, pauzes, e.d. — een mogelijkheid tot informeel contact, dat bevorderend werkt op onderling begrip en waardering voor elkaars persoonlijkheid. Het

is altijd erg gevaarlijk de vertegenwoordigers der arbeiders zulk een onvriendelijke positie te geven, dat zij als het ware vanzelf worden teruggeworpen op hun minderwaardigheidsgevoelens, waaruit dan weer allerlei overcompensaties, opposities en gedragsregressies ontstaan.

Sinds de school van Lewin, Moreno, Brown e.a. in Amerika, zijn wij ons steeds meer bewust geworden van het belang van de psychologische „veldstructuur”.

De veldpsychologische theorie maakt zowel gebruik van concepten uit de moderne kernphysica, alsook uit de topologie, een jonge mathematische wetenschap, welke zich bezighoudt met de positionele betrekkingen, welke onafhankelijk zijn van afstand en richting. De hierin gebezigde termen lenen zich uitstekend voor het beschrijven van verschijnselen in de sociale psychologie. (regio, grens, beweging, realiteitsgraad, vloeibaarheid, doordringbaarheid, vector, etc.). Alle topologische constructies in deze psychologie zijn van niet-meetbare aard doch wel zijn bepaalde grootheden uitdrukbaar in „indices”.

De uitgangsgedachte van de topologische psychologie is, dat de individuele persoonlijkheid en evenzeer groepen van personen, ten zeerste de invloeden ondergaan van krachten die werkzaam zijn in de ruimte om hen heen en dat de reactie op deze krachten weer sterk afhangt van de mate van „vloeibaarheid” der sociale regiones, waarin 't subject zich beweegt, van de meer of mindere doordringbaarheid van in of om deze regiones ontstane barrières.

De krachten die op het subject inwerken vanuit de „ruimte”, moet men niet uitsluitend bepaald zien door fysieke localisatie. Bepaalde abstracte krachten werken evenzeer buiten alle mogelijkheid tot localisatie om. Iemand kan b.v. in zijn gedrag beïnvloed worden door het feit van zijn lidmaatschap van een bepaalde groep, waarvan hij absoluut niet weet, waar de leden zich momenteel bevinden. Anderzijds echter kunnen fysieke opstellingen in de nabije ruimte, belangrijk remmend of bevorderend werken op dynamische verschijnselen vanuit het psychologische veld. (Ter oppervlakkige illustratie: als 2 personen tijdens een conversatie een grote tafel met een enorme bos bloemen precies tussen zich in zetten, is er ceteris paribus minder mogelijkheid tot innerlijk contact, dan zonder een dergelijke fysieke barrière).

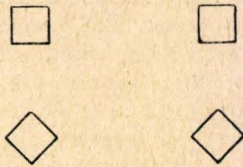
De aandacht, welke de topologische psychologie heeft gericht op het belang der lidmaatschappen van allerlei groeperingen, hoe deze het gedrag van hun leden in talloze situaties beïnvloeden, heeft ons inzicht verdiept in de motieven van gedragingen van individuen en groepen in industriële werkgemeenschappen.

Het verschil in **situatie** van werkgever en werknemer b.v. veroorzaakt automatisch verschillen in zienswijze en persoon-

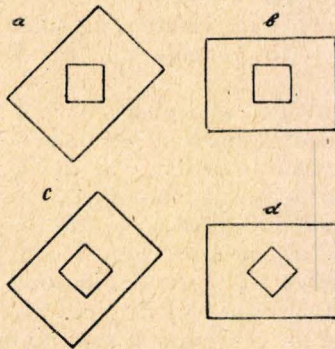
lijkheid. Het verschil in sociale en economische zekerheid, de meer of minder vrije plaats in de schaal loon — winst, de grotere of geringere sociale vrijheden, verschillen in gelegenheid van reizen, ontspanning en ik-bevrediging, verschillen in de aangenaamheid van het werk, al deze factoren hebben een enorme invloed op het gedrag en het beleven.

Nog een enkel aanschouwelijk, aan de waarnemingspsychologie ontleend, voorbeeld ter verduidelijking van deze omgevings- (veldstructuur) invloeden.

De volgende afbeelding zal op niemand een andere indruk maken dan: op de bovenste regel twee vierkanten, daaronder twee ruiten.



Indien we er echter bepaalde figuren omheen plaatsen, ondergaat deze indruk een wijziging:



Nu krijgen b en c het karakter van een vierkant en a en d dat van een ruit.

Hetzelfde principe is toe te passen op belevingssituaties. Een belynd voor rustpauze kan in een sfeer van wantrouwen en oppositie eerder als een symbool van opgelegde dwang en restrictie worden beleefd, dan als een signaal voor ontspanning!

Op dezelfde wijze kunnen hoge lonen, vrij grote werkzekerheid, maar beperkte koopkracht wegens duurte en schaarste van goederen bij arbeiders leiden tot: vrijwillig absentisme of gebrek aan constante inspanning. (In de Engelse steenkolen-

mijnen schat men het verlies voor de natie tengevolge van deze arbeidsomstandigheden op ongeveer 13.000.000 ton per jaar!) Waar de negatieve arbeidsprikkel der werkloosheidsdreiging in onze huidige tijdperiode haast niet meer optreedt, dreigen vele arbeiders tot verlaagde inspanning te vervallen, (een uitspraak van **Sir Stafford Cripps**). Een positief geluid in deze laat **Sir George Schuster** horen, een prominent zakenman: „het zou **catastrofaal** zijn, indien wij veronderstelden dat, zonder de prikkel der werkloosheid, de arbeider zich niet zou inspannen!” Inderdaad, catastrofaal. Hetgeen ons dan te doen staat, is, **positieve** arbeidsprikkel te scheppen, verhoging van arbeidsvreugde. En waar nu juist steeds weer blijkt, dat (in ons tijdsgewricht althans zonder twijfel), de **meest effectieve** prikkel tot arbeidsvreugde gelegen is in de goede groepsverhoudingen, zuivere menselijke betrekkingen, goed en in vertrouwen geaccepteerd leiderschap, prestigebevreuging en soortgelijke psychologische factoren, heeft de bedrijfspsychologie ongetwijfeld een belangrijke taak voor zich liggen. Terwijl het tevens de taak is van hen, die op deze arbeider thans, nu er slechts een zeer geringe werkloosheid is, een beroep doen tot verhoogde inspanning, zelf alle krachten in te spannen om te voorkomen, dat **opnieuw** de arbeider aan zijn lot overgelaten zal worden door een herhaalde werkloosheidsperiode. Het is een psychologisch falen om te trachten thans zijn medewerking in te roepen, indien men hem niet kan verzekeren, dat hij nu ook in de toekomst niet weer zo gemakkelijk in de steek gelaten zal worden.

Indien wij dus in de werkplaatsen gedrag waarnemen dat ons ergert en verbaast, mogen wij alle omstandigheden en vooral alle groepsomstandigheden, waarin die arbeiders verkeren, niet uit het oog verliezen. Bij moeilijk contact met de „kern” en teleurstellingen in hun gedrag („terwijl we ze nu toch zo tegemoetkomen!”), kunnen over het hoofd geziene maatschappelijke, groepsituaties of storende invloed van eigen gedrag, soms een verklaring geven. Over het algemeen mogen wij **oppositieel gedrag** als een gunstig symptoom opvatten. Immers het wijst op activiteit en mogelijkheden. Met een apathische stemming of directe haatgevoelens valt over het algemeen minder te bereiken dan met oppositie. Oppositie betekent dat men iets anders of beter wil, dat er een positieve drang aan het werk is, welke vaak gekanaliseerd kan worden tot een nuttige aansporing. Vele conflicten kunnen op zodanig „constructieve” wijze opgelost worden, dat er een hogere synthese bereikt wordt, die alle betrokken partijen tenslotte meer bevredigt dan de oude situatie welke tot het conflict aanleiding gaf. Slechts indien in een conflict geen oplossing gezien wordt of de oorzaak onbewust blijft, ontstaat spanning en verwarring, die kan leiden tot

doelloze activiteit, tot agressieve uitingen, tot terugval van het gedrag op een kinderlijk niveau (meligheid, flauwe aardigheden), in erge gevallen tot „bevrozing”, starwording van onvriendelijke of onsociale gedragswijzen, soms ook tot een volkomen resignatie, waarbij men zich verbitterd bij de onjuiste situaties neerlegt of geheel en al alle inspanning laat varen en de arbeid staakt.

Indien wij steeds scherper kunnen gaan onderscheiden, hoe groepstegenstellingen, met de daaruit resulterende psychische projectiemechanismen, tot de belangrijke oorzaken behoren van moeilijkheden in de personeelsleiding, zullen ons in dezelfde mate de maatregelen duidelijk worden, waardoor de psychische hygiëne in de industrie te bevorderen valt. Thans centreren alle onderzoekingen op dit gebied zich om de groepsproblematiek. Indien Nederlandse wetenschappelijke instellingen op psychologisch gebied kunnen slagen in de opzet van een grondige sociaalpsychologische research, aangepast aan het peil waarop een en ander zich thans hier en daar in het buitenland reeds bevindt, zal men ook hier te lande zonder twijfel een steen kunnen bijdragen tot de oplossing van de moeilijkheden in de personeelsleiding, zowel voor de nationale alsook voor de internationale problemen op dit gebied.

Welke maatregelen, gezien kennisname van methoden en onderzoek in Amerika en Engeland, gezien ook de verslagen van ervaringen van anderen in verschillende landen, wenselijk schijnen in Nederland in verband met de vraagstukken der personeelsleiding te bevorderen, is uitvoerig neergelegd in het advies van de Werkgroep van het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde op dit gebied, naar welk, als afzonderlijke „Mededeling” hierachter gepubliceerd rapport, ik hier dus slechts behoeft te verwijzen.

SLOTBESCHOUWING

CONCLUSIES, CRITISCHE BESCHOUWINGEN, UITZICHTEN

Terwille van een vloeiend betoog zijn in het voorgaande nogal eens ervaringen en beschouwingen doorengemengd.

Ik wil thans trachten tot een korte samenvatting der ervaringen te komen, critische beschouwingen daaraan te verbinden en een uitzicht te geven op ontwikkelingen in de naaste toekomst, ook voor ons land.

Allereerst is mij dus in Engeland gebleken, dat men iets verder gevorderd is dan in ons land, wat betreft onderzoek naar en inzicht in de betekenis van groeps-psychologische verschijnselen en wetmatigheden voor de personeelsleiding. Dit bleek bij de bezoeken aan bedrijven en voorlichtingsinstituten voor de industrie (Industrial Welfare Society; Institute of Personnel Management).

Al zijn ook de overige bemoeiingen van deze laatste instituten en bedrijfspsychologen van belang (wij noemen de onderzoeken naar arbeidsverhoudingen, de cursussen voor personeelsleiders), toch blijkt steeds opnieuw, dat de inspiratie en het initiatief tot nieuwe experimenten en inzichten in belangrijkste mate uitgaan van de groep psychiaters en psychologen die verenigd is in het Institute of Human Relations. De suggesties, onderzoeken en experimenten, welke van dit Instituut uitgaan, zijn weer geworteld in de in het leger opgedane ervaringen, terwijl deze weer op hun beurt in belangrijke mate de invloed hebben ondergaan van de Amerikaanse scholen, welke in hoofdzaak worden vertegenwoordigd door Lewin, Moreno en Brown.

De groeps-psychologische resultaten in het leger zijn in hoofdzaak de vrucht van de nieuwe selectiemethoden voor officieren, van de onderzoekingen van het moreel der troepen en van de therapeutische maatregelen ten opzichte van de oorlogsneurotici. Zij hebben een helderder licht geworpen op de verhoudingen in en tussen groepen en ons betere inzichten gegeven in de taak van de leider in een groep en zijn als zodanig van belang geweest voor een betere kijk op de groepsverhoudingen in de industrie en voor een juister inzicht in de selectie, opleiding en taak van de industriële voorman, baas, personeelsleider.

De invoering van joint consultation op vele fabrieken in Engeland gaf nieuwe ervaringen betreffende groepssituaties in de industrie en de oorzaken van moeilijkheden in de personeelsleiding. Grotere bijdrage tot een betere kennis van de psychologische oorzaken van productieremming, verloop, ziekte en verzuim in de industrie, werd nog geleverd door de diagnostische en therapeutische arbeid van psychiaters en psychologen van het Institute of Human Relations, waarbij ik niet mag vergeten te vermelden, dat ook het National Institute of Industrial Psychology zich sinds enige tijd op deze zelfde vraagstukken heeft geworpen. De combinatie en samenwerking van psychologen en psychiaters heeft hierbij zeer vruchtbaar gewerkt. Van een vroeger nog wel eens voorkomende tegenstelling tussen deze beide beroepen valt niet veel meer te bespeuren, beide ervarings- en studiegebieden vullen elkaar thans op nuttige wijze aan. Eén punt van critiek zou ik hier willen vermelden. De toevoeging van organisatieingenieurs aan dit team zou namelijk, m.i., zeer gewenst zijn.

Zo nu en dan worden grotere objecten (b.v. een onderzoek naar het moreel in de steenkolenmijnen) wel in zulk een uitgebreider team aangevat, doch de gebruikelijke arbeidspsychologische onderzoekingen worden toch zonder medewerking van efficiency- of organisatie-experts verricht. Verscheidene malen heb ik dan ook meegemaakt, dat duidelijk de behoefte aan aanvulling met technische of organisatorische adviezen gevoeld werd. Men stuit nu eenmaal bij arbeidspsychologische onderzoekingen geregeld op vraagstukken van deze aard en m.i. zal de samenwerking met praktisch-georiënteerde, op technisch-organisatorisch terrein ervaren krachten bevruchtend werken op zowel het stellen van de diagnose als ook het vinden van oplossingen en het adviseren van maatregelen. De psycholoog is, gezien zijn gehele opleiding en instelling, en door zijn gebrek aan fabriekservaring, wel eens geneigd om zuiver-practische dingen over het hoofd te zien of adviezen te geven, die om de een of andere reden technisch minder gemakkelijk uitvoerbaar blijken.

Zeer belangrijk is ongetwijfeld de research welke op het Institute of Human Relations plaatsvindt op groepspsychologisch en groepstherapeutisch gebied. M.i. kan ook de industrie hiervan in de toekomst nog interessante vingerwijzingen verwachten. Een voorbeeld is de toepassing van de sociodramatische techniek voor instructies, training, bazen-cursussen e.d. In Amerika begint deze techniek meer en meer toepassing te vinden en haar meerderheid te bewijzen t.o.v. meer-schematische of academische theoretische opleidingen en cursussen in omgang met personeel.

Van wat ik er zelf in Engeland van heb meegemaakt, moet ik concluderen, dat hier een belangrijke methodische vooruitgang

is gemaakt en dat de effecten verrassend zijn. Ik durf dan ook te voorspellen, dat de bedrijven, welke reeds met vrucht tot de toepassing der Bedrijfs Kader Training-methoden zijn overgegaan, een nog vruchtbaarder resultaat zullen zien van de aanvullende invoering van trainingscursussen, waarop het Socio-drama wordt toegepast.*)

Een ander bereikt resultaat is gelegen in de toepassing van groepsobservatie, sociometrische onderzoeksmethoden en diagnostische groepsdiscussies, bij het psychologisch geschiktheids-onderzoek ten bate van de industrie.

De overige research, waarover ik U in de voorgaande hoofdstukken een en ander heb verslagen, verkeert nog geheel en al in een stadium van experiment. Voorzichtig worden hier Amerikaanse groeps-methoden uitgeprobeerd en op hun waarde getest voor het Britse publiek, de Britse cultuur. Vele onzekerheden zijn er nog te constateren, terwijl, hetgeen er werkelijk plaats vindt gedurende experimenten met groepen op therapeutisch gebied, nog vrijwel geheel onbekend of onzeker is en voor een groot deel nog op speculaties berust. Men heeft echter wel geconstateerd, een weg op te zijn gegaan, die in de toekomst verrassende uitkomsten kan geven.

Uitgebreide terreinen liggen nog vrijwel geheel braak. Talloze experimenten op 't gebied van groepsstructuren en leiderschap kunnen nog genomen worden. Om iets te noemen: vrijwel niets is er nog ontdekt omtrent de samenwerkingsfactoren. Volgens welke wetmatigheden passen bepaalde persoonlijkheidstypen meer of minder goed bij elkaar? (Van welk een enorm gewicht voor de selectie, indien men met groter zekerheid dan tot op heden kon voorspellen welk persoonlijkheidstype van een aantal kandidaten het beste b.v. als assistent bij een bepaalde chef past!) Hoe groot is het optimale aantal van werkgroepen voor verschillende taken? Hoe groot moet een comité zijn, een bestuur, een redactie, enz. enz., om de beste resultaten te bereiken? Hoe groot moet een groep arbeiders zijn onder 1 voorman? Hoe groot het aantal voorlieden onder 1 baas of afdelingschef? Wat is het effect van eigen voorliedenkeuze in de werkplaats?

Tal van problemen, waarvan men thans aarzelend de importantie gaat toegeven en waar men nog zo ontzaglijk weinig van af weet.

Mijn ernstigste critiek ten opzichte van de groeps-experimenten in Engeland betreft de methode van registratie der optredende verschijnselen. Dat een exacte registratie zeer moeilijk is en quantitatieve meting vrijwel uitgesloten geacht mag worden,

*) Zie noot op pag. 32.

is begrijpelijk. Dat is ook op zichzelf geen bezwaar en behoeft geen afbreuk te doen aan de wetenschappelijke waarde. Ook de psychoanalyse ontwikkelde wetenschappelijk-houdbare methoden van onderzoek en behandeling zonder dat van meetbare verschijnselen sprake was. Doch de waarneming der groepdynamiek bevindt zich nog in een stadium waarin nog nauwelijks van wetenschappelijk bruikbare interpretatie gesproken mag worden. Men behelpt zich, door deelnemers aan de groepen hun eigen bevindingen en gevoelens te laten meedelen of op schrift stellen en er discussie over te voeren. Het is echter nog de vraag, of deze introspectie tot betrouwbare resultaten zal voeren. Enkele Amerikaanse psychologen hebben het weer gezocht in de richting van registratie van optredende contacten in de groep (tijdens een bepaalde dynamische ontwikkeling), zowel naar hoeveelheid als naar de aard van het contact (b.v.: een toename van agressieve contacten met zoveel procent, een afname van positief-behulpzame contacten met zoveel procent). Hier zijn wij, naar ik meen, op een betere weg, doch er moet worden toegegeven dat het hier nog een zoeken en tasten is naar de meest objectieve en best hanteerbare methodiek.

Ook de realiteitsgraad der verschijnselen verdient ernstig kritisch onderzoek. Heeft men bij een experiment als het hierboven beschrevene van schuldgevoelens ten opzichte van een onderdrukte minderheid werkelijk de gevoelens te pakken, die algemeen in 't volk heersen of slechts die welke in de bepaalde experimentele-groep optreden? Treden inderdaad bij sociaal-dramatische instructies en trainingsmethoden reële situaties op, welke volkomen te vergelijken zijn met soortgelijke situaties in de praktijk van het dagelijkse leven? Is hetgeen men vindt in experimenten met gemeenschapsstructuren, genomen op jeugdigen, van toepassing op volwassenen? Dit zijn alle vragen, welke een nader onderzoek behoeven.

Aan hetzelfde euvel van matige wetenschappelijke betrouwbaarheid lijden de leger-experimenten, hetgeen niet verwonderlijk is, omdat hier in de eerste plaats gezocht werd naar de snelle invoering door niet-all-round psychologisch getrainde selectie-officieren, van een bruikbaar praktijk-instrument. Op zichzelf een grote stap vooruit, omdat hier niet leiderseigenschappen werden afgeleid uit een abstract laboratorium-onderzoek met behulp van enquêtes, Rorschach, graphologie, persoonlijkheidstests e.d., doch een originele concrete testsituatie werd geschapen, die sterk op de realiteit van de toekomstige arbeid der a.s. officieren was ingesteld. Doch aan de wetenschappelijke waarde van dergelijke onderzoeksmethoden mag men terecht twijfelen, doordat de werkwijze nog te sterk intuïtief-improviserend was en de registratie der verschijnselen in het geheel niet exact. De weinig-exacte verwerking wordt trouwens ge-

illustreerd door de gebezigde termen, waarin men geregeld psychologische en politieke gezichtspunten dooreenmengt. In dien men spreekt van „democratische”, „autoritaire” en „laissez-faire”-groepen, worden hier termen gebezigd, welke opzichzelf afhankelijk zijn van een bepaalde politieke visie en allerminst exact zijn. De een zal nu eenmaal onder „democratisch” iets anders verstaan dan de ander. Men krijgt de indruk, dat subjectieve overtuigingen op politiek gebied hier de onbevangen houding van de onderzoeker belemmeren. Brown wijst er al op (*Psychology and the Social Order*), dat de maatschappijvorm van een staat in sterke mate bepalend is voor het type leiders en het soort groepsstructuren, dat naar voren komt. Ook dit echter is op zichzelf nog een speculatieve bewering. Waarderingmomenten kunnen hier de psychologische theorie onzuiver maken. Slechts kritisch experimenteel onderzoek kan hier verhelderend werken en ons losmaken van vooringenomen standpunten.

Dat het inderdaad zeer moeilijk is om de bedoelde gemeenschapsstructuren anders te beschrijven dan door de genoemde politieke termen, wijst al op het aanvangsstadium, waarin het groepspsychologisch onderzoek zich thans nog bevindt. De psychologie is blijkbaar nog niet in staat de in het experiment toegepaste groepsstructuren en de optredende verschijnselen te beschrijven en te benoemen op een eigen, psychologische wijze. Men krijgt het gevoel, dat de groepspsychologie zich hier langzaam aan het loswikkelen is uit sociologische windselen en voor haar zelfstandig bestaan nog moet vechten.

In verband met het onbetwistbaar belang echter van groepspsychologische research voor de industrie, mag ik deze beschouwingen niet besluiten zonder een krachtig pleidooi te houden voor de opzet hiervan ook in ons land.

Hoewel in Nederland hier en daar een aarzelend begin gemaakt wordt, is men ons in Amerika en Engeland op dit gebied toch nog zeer veel vooruit en verdient het aanbeveling om de — hoofdzakelijk door de bezettingstoestand ontstane — achterstand op dit wetenschapsgebied zo spoedig mogelijk in te halen en, zo mogelijk, kritisch nog te verdiepen en te verbeteren.

Het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde hoopt in de komende jaren in deze richting iets te kunnen bijdragen.

Voor wie de ontwikkeling in Amerika en Engeland scherp waarneemt, is het aan geen twijfel onderhevig, dat in de naaste toekomst de laboratoriumpsychotechniek zal worden aangevuld met een meer op de realiteit afgestemde, sterk op groepsverbanden georiënteerde methode van onderzoek van in de industrie werkende personen.

Daarnaast kan men, hetgeen reeds in het buitenland gevonden en bereikt is, toepassen in cursussen voor leidinggevend perso-

neel, sociale verzorgsters enz. Ik denk hierbij vooral aan grondige cursussen voor personeelsleiders aan Universiteiten en aan cursussen voor voorlieden en bazen, afdelingschefs. Voor de bedrijfspsycholoog ligt hier in Nederland nog een gebied vrijwel braak en — vooral in samenwerking met sociaalgeoriënteerde psychiaters, artsen, economen en organisatieingenieurs — kunnen in de toekomst waardevolle diensten aan de industrie bewezen worden.

Tenslotte zal ook de Nederlandse bedrijfspsycholoog meer en meer worden ingeschakeld voor onderzoek en advies inzake moreel, groepsverhoudingen en bemiddeling tussen directie en arbeiders en algemene personeelsconsultatie in de industrie.

Uit het experiment in de Western Electric Company te Chicago is wel zeer zonneklaar komen vast te staan, dat de productiehoogte zeer gevoelig reageert op de aandacht welke wordt besteed aan het gevoelsleven van de arbeider, zowel wat zijn verhouding tot anderen in de groep, als ook wat zijn persoonlijk leven betreft. De taak van de psycholoog als adviseur inzake selectie, promotie, reorganisatie e.d., vindt hierdoor een uitbreiding, die op den duur ongetwijfeld zijn nut zal afwerpen in de opbouw van een goed productieapparaat bij de toenemende **industrialisatie** en noodzaak van **qualiteitsproductie**, die, naar men vrij algemeen aanneemt, voor de lage landen bij de zee in de naaste toekomst aan de orde zullen komen.

BEKNOPTE SAMENVATTING

INLEIDING

Met de snelle ontwikkeling der industrie en haar **rationalisatie**, hield de sociaal-psychologische structuur in het bedrijfsleven geen gelijke tred. De veronachtzaming van de persoonlijkheidsbehoefte van het individu en van de groepsbehoefte en groepsverschijnselen leidde tot het optreden van psychische spanningen, welke zich in symptomen uitte. De symptomen zelf moeten niet bestreden worden, doch in de daarachter schuilende behoeften dient te worden voorzien. De kern van het probleem der personeelsleiding is volgens de opvattingen van toonaangevende Britse onderzoekers:

- a. hoe vormen wij juiste groepsverhoudingen en groepsaansamelingen en hoe oefenen wij daar een effectieve controle op uit;
- b. hoe komen wij aan goede leiders en wat kenmerkt het leiderschap.

HOOFDSTUK I

In Groot-Brittannië verrichten de volgende instituten belangrijke arbeid op het gebied der personeelsleiding en industriële verhoudingen: het Institute of Personnel Management, de London School of Economics and Political Science, de Industrial Welfare Society, de Training Within Industry van het Ministry of Labour and National Services, het National Institute of Industrial Psychology, het Tavistock Institute of Human Relations.

Een beknopte beschrijving van hun inrichting en werkzaamheden werd gegeven.

HOOFDSTUK II

Na een overzicht over de belangrijkste theorieën van de groep en groepsleiding, werd uitvoerig ingegaan op de ervaringen bij de selectie van officieren voor het geallieerde leger. Volgens deze ervaringen is de leider niet een bepaald type mens, doch

de drager van een sociale rol, wiens mate van effectiviteit afhangt van de mate waarin hij „contact” kan bezitten ten opzichte van een bepaalde soort groep. De arbeid der psychologen en psychiaters, die zich gedurende de oorlog bewogen op het terrein van leiderschap en groepspsychologie, vond zijn voornaamste voortzetting in de groep welke zich verenigde in het Institute of Human Relations (Tavistock Clinic, London). Van de aldaar verrichte research op het gebied van groepspsychologie werden de voornaamste principes ontwikkeld en voorbeelden uitgewerkt. In verband met de training van leidinggevende personen in de industrie werd nader ingegaan op de nieuwe Amerikaanse technieken van het sociodrama.

HOOFDSTUK III

De adviesarbeid van het Institute of Human Relations ten opzichte van bedrijven werd ontwikkeld naar aanleiding van de methode van diagnose der moeilijkheden. De methoden van: interview, groepsdiscussie en groepsobservatie werden toegelicht. Besproken werden de voornaamste oorzaken van psychische moeilijkheden in het bedrijf: problemen van prestige (zowel individueel als groepsprestige), „kwetsing van het persoonlijkheidsgevoel”, gebrek aan informatie en aan gelegenheid om spanningen ten opzichte van de arbeidsomgeving af te reageren. Aan een voorbeeld, aangetroffen op de Glacier Metal Cy, Ltd., werd verduidelijkt hoe een organisatie kan worden opgebouwd welke aan enkele dezer problemen in sterke mate tegemoetkomt. Op de psychologie van het georganiseerd overleg werd nader ingegaan, zoals die werd ontwikkeld door medewerkers van het Institute of Human Relations, het N.I.I.P., de Industrial Welfare Society en Brown, directeur van de Glacier Metal Cy.

SLOTBESCHOUWING

Het bleek, dat enkele groepen in Groot-Brittannië op ons land een zekere voorsprong hebben, wat betreft de ontwikkeling der groepspsychologie en der psychische achtergronden van de personeelsleiding. Veel van de aldaar verrichte arbeid blijkt steeds weer gefundeerd op belangrijke Amerikaanse publicaties en onderzoeken (de school van Lewin en Moreno, het Hawthorne-onderzoek van Roethlisberger, enz.). Critische beschouwingen werden gewijd aan de toegepaste methoden van research. De legerexperimenten waren weinig exact, de groepsexperimenten op het Institute of Human Relations lijden in dit aan-

vangsstadium*) aan een nog gebrekkige objectieve registratie der verschijnselen en nog onvoldoende ervaring en inzicht betreffende het realiteitskarakter der waargenomen fenomenen. Het team voor therapeutische arbeid in bedrijven behoeft aanvulling met organisatie-experts en technici, gezien psychologie, sociale psychiatrie en technisch-administratief-economische organisatie (efficiency) elkander geregeld raken en overlappen.

Politieke inzichten en wetenschappelijke beschouwingen lopen nog wel eens dooreen, terwijl de groepspsychologie zich nog niet geheel uit de sociologie heeft kunnen losmaken.

Op het grote belang der toepassing van moderne groepstechnieken bij de opleiding van leidinggevende personen in de industrie werd gewezen, evenals op het belang der groepspsychologische research ten aanzien van de psychotechniek, de diagnose en therapie van verhoudings-moeilijkheden in het bedrijfsleven. Tenslotte werd een krachtig pleidooi gehouden voor de opzet en ontwikkeling van systematische groepspsychologische research in ons land, ten nutte van de industrie.

*) Wij schrijven Jan. 1947.

SUMMARY

Introduction.

The social and psychological structure of industry has not kept pace with the quick development of technique and rationalization. Neglect of the psychological needs of the individual and the phenomena of groups has led to the growth of tensions which show themselves in various symptoms. The treatment of these symptoms is not so important as the treatment of the needs of which the symptoms are manifestations. The core of the problem is, according to the opinion of leading British investigators:

- a). How can good group-relations and group-structures be formed and effectively maintained?
- b). What is the nature of good supervision and how can good supervisors be found?

Chapter I.

In Great Britain important work is being accomplished in the field of personnel management and industrial relations in the Institute of Personnel Management, the London School of Economics and Political Science, the Industrial Welfare Society, the Ministry of Labour and National Service's scheme for Training Within Industry, the National Institute of Industrial Psychology, the Tavistock Institute of Human Relations. A short description of their organization and work is given.

Chapter II.

A survey is given of the most important theories of groups and group leadership, and this is followed by a description of the experiences gained in the selection of officers in the British Army. These were based on recognition that a leader is not a special type of individual but an individual who can fulfill a specific social role, whose degree of effectiveness depends largely on the degree in which he possesses „contact” with a certain kind of group.

The work of the psychologists and psychiatrists who specialised during the war in the study of leadership and group psychology, found its most important continuation in the group which formed itself within the Tavistock Clinic and Institute of Human Relations in London. From the research on group psychology, which has been undertaken there, the most important features and principles are developed and examples are given. In relation to the training of supervisors in industry, examples are given of the new American technique of socio-drama.

Chapter III.

An outline is given of the work of the Tavistock Institute of Human Relations in relation to the diagnosis of tensions and difficulties in industrial groups.

The methods of interview, group discussion and group observation are mentioned. The principle causes of psychological difficulties in industry are shown to be problems of prestige (individual and group), and the lack of information and of opportunities to abreact tensions in relation to the work environment.

An example, the Glacier Metal Company, Ltd., shows how an organization can be built up which meets some of these problems to a certain degree. More is said about the psychology of joint consultation, as developed by staff-members of the Institute of Human Relations, the N.I.I.P., the Industrial Welfare Society, and Brown, managing director of the Glacier Metal Company.

Conclusion.

Some groups in Great Britain are further ahead than this country in the development of group psychology and the psychological background of personnel management.

Much of the work done there is founded on important American publications and investigations (such as the work of Lewin and Moreno, the Hawthorne investigation by Roethlisberger etc.).

Critical consideration is given to the methods of research. The army experiments were insufficiently precise, the group experiments at the Institute of Human Relations suffer — at this early stage*) — from the lack of efficient methods of recording phenomena and of experience of and insight into the real nature of the observed phenomena.

A team for therapeutic work in industry needs to be supplemented by organizational experts and technical engineers, as psychology and social psychiatry and the technical, administrative and economic aspects of the organization interact with each other.

Political insight and scientific theory are too often mixed up, and group psychology has not get disentangled itself fully from sociology.

The great importance of the application of modern group techniques to the training and instruction of supervisors in industry is discussed and the importance for industrial psychology of research into group dynamics and the diagnosis and treatment of problems of industrial relations.

Finally a strong plea is made for a start in developing systematic research into group phenomena in industry in this country.

*) We write January 1947.

VERMELDING VAN
GERAADPLEEGDE LITTERATUUR

1. „Human Motivation in Industry”, art. v. J. D. Sutherland, Ph. D., M. B., D. P. M., in: Industrial Welfare and Personnel Management, Nov./Dec. '46 (Welfare Society, 14 Hobart Place, S.W.I.).
2. „Responsibilities under full employment”, Hermann Levy (dito).
3. „Dynamic Administration”. The collected papers of Mary Follett, Man. Publications Trust, Bath, 1941.
4. „Psychology in industry”. A psychological approach to industrial problems, by Norman R. F. Maier; prof. of Psych., Univ. of Michigan. Houghton Mifflin Cy, (Boston, New York, etc.). The Riverside Press Cambridge, 1946.
5. „The new attitude in industry”, art. by I. Forrester: I.W.a.P.M., I.W.S. (July-Aug. 1946).
6. „Industrial Democracy”, by George Dickson. (a talk, given for Members of the British Institute of Industrial Administration) (20th Nov. 1946).
7. Directors Conference, at Univ. College, Nottingham, Aug. 16th-20th, 1945, (published by: I.W.S.) 14 Hobart Place, S.W.I. Directors Conference, at Balliol College, Oxford, Sept. 19th to 23th, 1946.
8. „An Employer's Experience”, by W. B. D. Brown. (publ. by I.W.S., **niet in de handel**).
9. „The Tavistock Institute of Human Relations”, by John D. Sutherland, Ph. D., M. B., D. P. M. (**niet in de handel**).
10. „The Tav. I. o. H. R.”, A statement of Aims and Policy”, Oct. 9th, 1946. (**niet in de handel**).
11. The worker and Industry, „a Revolution in attitude”. Call for a joint lead. (Brief aan de redactie van de „Times”, 26 Oct. 1945, door Robert Watson, Group Personnel Manager (Philips).
12. „Tavistock Drama”, verslag van experimenten, genomen op de Tavistock Clinic, gepubliceerd in de „Weekly Newsletter”, No. 9; 6 Dec. 1946.

13. „The method of leaderless Groups”, overzicht van de legerervaringen; aanw. op Institute of Human Relations. (niet in de handel).
14. „Joint Consultation”, by Mary Bontflower; I. W. and Pers. Management, Sept./Oct. 1944 — I. W. S. Hobart Place, S. W. I.
15. „A Technique for Surveying Employee's Opinions and attitudes”, by Winifred Raphael, from: Occupational Psychology, Oct. 1944.
16. „Incentives within the factory”, by W. B. D. Brown (Occupational Psychology, April '45).
17. „Joint Consultation”, The trade Unions' point of view. by E. P. Harries (publ.: I. W. S.). (niet in de handel).
18. „Joint Consultation”, paper by I.W.S. (niet in de handel).
19. „Joint Consultation”, paper by I. H. Rel. (niet in de handel).
20. „Winget life”, magazine published by Winget Cy.
21. „The transferable vote in trades union Elections”, by A. J. Gray, M.A., B.Sc. The Co-operative Printing Sy, Ltd., 9-11, Tudor Street, London E. C. 4.
22. „Shop Steward and Supervision”, Rob. Watson, Chief Personnel Officer, Philips Group. I. W. and P. M.; July-Aug. 1946.
23. „The Training and teaching of adult Workers”, by Philip E. Vernon, M. A., Ph. D., Univ. of London Press Ltd.
24. „Training for Industrial Employment”, Inst. of Labour Management, 70 Old Broad Street, London E. C. 2.
25. „Interviewing Candidates for Technical Appointments or Training”, by N. A. B. Wilson, from: Occup. Psychol., Oct. 1945.
26. „Principal of Industrial Training”, by I. J. Blain, from Occ. Psychol., July 1944.
27. „The Organization of the Employment Office”, by A. K. Rice, I. W. and P. M., July-Aug. 1943.
28. Imperial Chemical Industries Ltd., An outline of its Labour Policy, Oct. '41. (niet in de handel). (aanw. op I. W. S.).
29. Plan for Development of Personnel Department, by F. J. Burns Morton (Enfield Cable Co. Ltd.) (Niet in de handel) (Aanw. op I. W. S.).
30. Arthur Davis and Co., Ltd., „The functions of the Personnel Officer”. (Niet in de handel) (Aanw. op I. W. S.).

31. „Personnel Management, its modern development and the relationship of the Pers. Department to Staff Department Heads”, paper by Robert Watson, to the Ninth Fin. and Adm. meeting of the Philips group, at Oxted, 16th April 1946.
32. „A study of selecting Management Trainees”, Dr. J. D. Sutherland. Aanw. op I. H. Rel. (Niet in de handel).
33. „Personal Management”, paper by the Institute of Personnel Management”; Old Broad Street. (Niet in de handel).
34. „One-year Training Course for Personnel Management” syllabus van de in samenwerking met het I. of Lab. Man. gegeven cursus op de London School of Economics and Political Science.

Verder: rapporten van onderzoeken, verricht vanwege het Institute of Human Relations en vele Handboeken voor Arbeiders, zoals die verstrekt worden door een aantal Britse bedrijven.

AANBEVOLEN LITTERATUUR

Wetenschappelijke werken:

1. **J. F. Brown, Ph. D.** Psychology and the social order. Mc. Graw-Hill Book Company, Inc. New York and London, 1936.
2. **J. L. Moreno e.a.** Group Psychotherapie, a symposium. Beacon House, Beacon, New York, N.Y., U.S.A.
3. **J. L. Moreno.** Who shall survive. Washington, D. C.: Nervous and Mental Disease Publishing Co., 1934.
4. **Ph. L. Harriman.** Twentieth Century Psychology. (Speciaal artikel van K. Lewin e.a.: „Pattern of aggressive behavior in experimentally created „social climates”). The philosophical library, Inc., 15 East 40th street, New York, N.Y., U.S.A. 1946.
5. **K. Lewin.** A Dynamic Theory of Personality: selected papers. Mac Graw-Hill, New York, 1935.
6. **K. Lewin.** The conceptual representation and the measurement of psychological forces. The Duke Univ. Contrib. Psychol., 1938. 1, No. 4, pp. 247.
7. **K. Lewin.** Experiments in social space. Harvard Educ. Rev., 1939, No. 1.
8. **K. Lewin and R. Lippitt.** An experimental approach to the study of autocracy and democracy. Sociometry, 1938, 1, 292—300.
9. **K. Lewin.** Field theory and experiment in social psychology. (American Journal of Sociology, 1946).
10. **F. Allport.** Social psychology. Boston, Houghton Mifflin, 1924, Ch. XII.
11. **F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson.** Management and the Worker. Harvard University Press 1939.
12. **F. J. Roethlisberger.** Management and Morale. Harvard University Press., 1941.

13. **Dr. Maria C. Bos.** Experimental study of productive collaboration.
Amsterdam, den Haag, Martinus Nijhoff, 1938.
14. **J. L. Moreno,** Psychodrama.
Beacon House, Beacon, New York, 1946, N. Y., U.S.A.
15. **J. A. Lundberg.** Social Research.
Longmans, Green and Co. New York, 1946.

Tijdschriften:

1. „Sociometry”. Beacon House, Beacon, New York, N. Y., U. S. A.
2. „Occupational Psychology”. London, Nat. Inst. of Ind. Psychology. Aldwych House, Aldwych, London.
3. „Human Relations”. Institute of Human Relations, London, 2 Beaumontstreet, W. I.
4. „The Journal of Social Issues”. Association Press, 347 Madison Ave, New York, N.Y., U.S.A.
5. „The Journal of Abnormal and Social Psychology”. 374 Broadway, Albany, 7, N. Y., U. S. A.

Algemeen, betreffende bedrijfspsychologie en personeelsleiding.

1. **C. H. Northcot.** Personnel Management.
Pitman and Sons, 1945. (Gr. Br.)
2. **G. R. Moxon.** The growth of personnel management in Great Britain during the war. 1939-1944.
Institute of Labour Management, London, 1945.
3. **Norman Maier e.a.** Psychology in Industry. U.S.A. Houghton Mifflin, 1946.
4. **C. A. Oakley.** Men at work. 1945. (Gr. Br.)
5. **May Smith.** Outlines of industrial psychology. (Gr. Br.)
6. **C. S. Walpole.** Management and man. (Gr. Br.)
7. **V. E. Fisher and J. V. Hanna.** The dissatisfied worker.
(U. S. A.)
8. **J. Dollard e.a.** Frustration and aggression. (U. S. A.)
9. **R. Barker, K. Lewin e.a.** Frustration and Regression.
(U. S. A.)

10. **Revely and Winnington.** Democracy and industry
publ. by: Chatto and Windus, (Gr. Br.).

Betreffende Joint Consultation :

1. I. L. O. British Joint Production Machinery.
P. S. King and Staples, 1944. (Gr. Br.).
2. Industrial Welfare Society: „Works Councils and Committees”. 1943, London. 14, Hobart Place, S.W.I.
3. Ministry of Labour: „Industrial Relations Handbook”.
H. M. S. O., 1944.

4 b

REISINDRUKKEN UIT ZWEDEN

(verslag van een studiereis in verband met het
vraagstuk der personeelsleiding
in de onderneming)

DOOR

J. H. RUYSCH VAN DUGTEREN
PSYCHOL. DRS

REISINDRUKKEN UIT ZWEDEN

(Verslag van een studiereis in verband met het vraagstuk der personeelsleiding in de industrie)

door J. H. Ruysch van Dugteren

Voor een goed begrip van de toestanden in Zweden, is het noodzakelijk, dat men zich enige bijzondere feiten realiseert. Van enorme betekenis voor de ontwikkeling der arbeidsverhoudingen in dit land was het feit, dat de grote werkloosheid, waardoor tal van landen in Europa tengevolge van de economische crisis na 1929 werden geteisterd, eraan is voorbij gegaan. Het kon niet anders, of dit verschijnsel moest van beslissende invloed zijn op de verhouding tussen leiding en geleiden in de ondernemingen.

In de tweede plaats is de tweede wereldoorlog buiten Zwedens grenzen gebleven. Dit betekent, dat de enorme bodemrijksdommen en andere natuurlijke hulpbronnen in geen enkel opzicht werden beschadigd.

Zeker, ook Zweden kent zijn rantsoenering; ook de bevolking van dit onmetelijk rijke land heeft zich tal van beperkingen moeten opleggen. Maar de welvaart staat er thans nog op een zó hoog peil, dat het voor iedere Nederlander op dit ogenblik een land is van sprookjesachtige luxe. De bevolking zelve is zich hiervan geenszins bewust. Men hoorde en hoort nog steeds talloze verhalen over de oorlogsverschrikkingen uit de bezette landen. Doch het blijven „verhalen” en de afschuwelijke realiteit daarvan dringt slechts moeizaam tot hun verbeelding door.

Zodra Zweden na de oorlog opnieuw exportmogelijkheden verkreeg, trachtte de regering door middel van verhoogde export de behoefte der bevolking aan goederen, die niet door het land zelf kunnen worden geproduceerd, te dekken.

De hierdoor ontstane verhoogde industriële activiteit, veroorzaakte ook in Zweden een groeiend tekort aan arbeidskrachten.

In de derde plaats is het feit, dat de Zweedse regering voor het grootste gedeelte sociaal-democratisch is, beslissend voor tal van verschijnselen. De invloed, welke van deze politieke oriëntatie uitgaat, is in vele opzichten maatgevend voor de verhouding tussen de industrie en de overheid.

De geleide economie, die zoveel gemoederen en pennen in beweging pleegt te brengen, is door de enorme natuurlijke rijkdommen in Zweden een vraagstuk van veel minder ingrijpende betekenis dan in verschillende andere landen van Europa. Wel kent men ook in Zweden de mogelijkheid van de socialisatie van bedrijven, maar het is een maatregel, waartoe men niet gaarne overgaat. Slechts dan, wanneer de bedrijfsleiding in geen enkel opzicht bereid blijkt zich te houden aan de eisen die gesteld worden ten aanzien van personeelsbeleid en prijsvaststelling, staat deze mogelijkheid dreigend als stok achter de deur. Voor het overige zijn er zoveel afspraken, overeenkomsten en mogelijkheden van overleg, dat daardoor conflict-situaties zoveel mogelijk binnen de perken worden gehouden.

Wil men over de verhoudingen in Zweden iets naders te weten komen, dan wordt zowel van de zijde van de werkgeversorganisaties als van de zijde der werknemersorganisaties als het beste — ooit op dit gebied verschenen — boek, aanbevolen: „The Government of Labor Relations in Sweden”, van de hand van James J. Robbins, die jarenlang in Zweden als gezant van de Verenigde Staten van Amerika werkzaam was.

Hierbij wijst men erop, dat in de titel van het boek reeds de strekking van het geheel wordt weergegeven, aangezien Robbins daarin tot uitdrukking heeft willen brengen, dat arbeidsverhoudingen een bestuursaangelegenheid zijn, hetzij van de zijde van de overheid, hetzij vanwege particuliere instellingen.

Veel inzake arbeidsverhoudingen wordt door particulier initiatief geregeld. Tal van conferenties vonden plaats in Saltsjöbaden, en de geest van dit overleg, noemt men dan ook de Saltsjöbadengeest.

Van zeer bijzondere betekenis is deze geest voor Zweden tot nu toe geweest.

Op de Zweedse arbeidsmarkt bestaat in belangrijke mate zelfbestuur en tot nu toe heeft het overheidsgezag slechts daar ingegrepen waar het om dingen ging, die wettelijk moesten worden vastgelegd.

In Zweden bestaat het directe contact tussen werkgevers en werknemersbesturen. De meest preciaire vragen van arbeidsverhoudingen zijn in dit onmiddellijk contact besproken; ook de resultaten waren vaak positief.

Wel werd in 1934 een staatscommissie benoemd, om rapport uit te brengen over de vraag, in hoeverre de staat zich met vragen der arbeidsmarkt zou moeten bemoeien.

Na een jaar kwam deze commissie tot de conclusie, dat een door de staat opgelegde beslissing inzake de verschillende problemen, uitgesloten moest worden geacht, daar het maatschappelijk leven hierdoor zou worden aan banden gelegd,

dat de consequenties daarvan niet zouden kunnen worden overzien. Het gevolg van deze gedachte was, dat in 1936 de partijen de taak in eigen hand namen door de instelling van een arbeidsmarktcomité. Periodiek komt dit comité bijeen op een rustige plek in Saltsjöbaden. De afgevaardigden van werkgevers en werknemersorganisaties hebben daar de gelegenheid zich informeel met elkaar te onderhouden gedurende enkele dagen, waarbij zij de mogelijkheid hebben experts uit te nodigen, teneinde hen van advies te dienen.

Dit arbeidsmarktcomité bestaat uit 6 leden, waarvan er drie worden aangewezen door Landesorganisationen (L. O.), de federatie van Zweedse werknemersorganisaties, en drie door de Federatie van werkgevers, (Svenska Arbetsgivareföreningen).

Belangrijke onderwerpen zijn door dit comité behandeld en na een reeks van besprekingen werd als eerste formeel verdrag de „basisovereenkomst” tussen de federaties van werkgevers en werknemers gesloten in 1938.

Vraagstukken van verlof, ontslag, staking en uitsluiting worden er in geregeld, en uit ieder artikel van deze overeenkomst blijkt, hoe gestreefd is naar het handhaven van de mogelijkheid van overleg in ieder geval van ernstig meningsverschil.

Naast de basisovereenkomst werd in 1942 overgegaan tot het regelen der veiligheid; in 1944 werd een overeenkomst gesloten aangaande vakopleiding en in 1946 werd een verdrag gesloten betreffende de arbeidersvertegenwoordiging. Deze arbeidersvertegenwoordiging heeft geen recht besluiten te nemen, doch pleegt meestal onder voorzitterschap van de werkgevers minstens vier maal per jaar samen te komen. Ze dient te worden ingelicht over de economische verhoudingen in het bedrijf en de positie van het eigen bedrijf op de markt. Winst- en verliesrekening dient te worden overgelegd, wanneer openbaarmaking van zulke gegevens wettelijk voor het bedrijf verplicht is. Deze instelling is niet absoluut nieuw voor Europa; de productie comité's in Engeland zijn er tot op zekere hoogte b.v. mede te vergelijken.

Het arbeidsmarktcomité kan echter niet in alle gevallen optreden. Overal daar, waar het gaat om een wettelijk geschil, dient het Hof voor Arbeidszaken (Arbetsdomstol: Amerikaans: Labor Court), te worden ingeschakeld. Het Hof beslist over de uitleg van wettelijke voorschriften, indien hierover twijfel bestaat. Dit Hof telt een voorzitter en zes leden. Twee van deze leden worden gekozen door Landesorganisationen (L. O.), de federatie van Zweedse werknemersorganisaties. Tevens zorgt L. O. voor de vier plaatsvervangende leden van deze twee vertegenwoordigers. Eenzelfde vertegenwoordiging in dit college heeft de adviesraad van werkgeversorganisaties, n.l. twee leden en vier plaatsvervangenden.

In de adviesraad zelf heeft de centrale werkgeversorganisatie — Svenska Arbetsgivareföreningen — vier vertegenwoordigers en de Redersvereniging (Sveriges Redareförening) alsmede de landbouwwerkgeversorganisatie — Svenska Landarbetsgivareföreningen — ieder één.

Toch is deze afvaardiging niet volledig. Van werknemerszijde ontbreekt D. A. C. O., de federatie van vakverenigingen voor gesalarieerde werkers.

Volgens L. O. zou deze vertegenwoordiging niet noodzakelijk zijn, omdat het Hof, blijkens de ervaring, aan deze vertegenwoordiging geen behoefte heeft. Diegenen, die in dienst van de overheid werkzaam zijn en niet aangesloten bij L. O., hebben ook geen vertegenwoordiging in dit college, maar hun belangen zijn het voorwerp van speciale wetgeving.

Niet vertegenwoordigende werkgeversorganisaties zijn: Staatsspoorwegen, Krantenbedrijf en Hotel- en Restauranteigenaars.

De overige drie leden worden benoemd door de Kroon. Zij moeten in zoverre neutraal zijn, dat men mag veronderstellen, dat zij noch in de belangen van werkgevers, noch in die van de werknemers zijn geïnteresseerd. Twee van hen moeten jurist zijn en als zodanig ervaring hebben; zij bekleden de plaatsen van voorzitter en vicevoorzitter.

In zijn openingsrede zeide de voorzitter o.m.:

„Al wat menselijk is, is onvolmaakt en het Hof voor arbeidszaken valt onder deze algemene regel. Maar aangezien goede wil en een sterk gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid veel kunnen bereiken, zijn er goede vooruitzichten, dat het Hof in staat zal zijn in zijn rechterlijke taak, de beste tradities van Zweedse ordening en rechtvaardigheid te bestendigen.”

De voorzitter en elk der leden van het Hof worden beëdigd en hebben één stem. Voor een uitspraak moeten tenminste de voorzitter en vier leden aanwezig zijn. Van deze vier leden moet het aantal vertegenwoordigers gelijk zijn, van werkgevers en van werknemerszijde. Beslissingen worden genomen met meerderheid van stemmen en de voorzitter mag bij de minderheid behoren. Het kan voorkomen, dat de werkgevers en werknemersvertegenwoordigers zodanig van inzicht verschillen, dat door hen de beslissing wordt gelegd in handen van de drie overige rechters, d.w.z. van hen, die door de Kroon zijn benoemd.

Toch zijn de verschillen tussen werkgevers en werknemersorganisaties veelal niet bijzonder diepgaand. Dit is ook de overtuiging van de Zweden, en zij zien het waarschijnlijk wel juist, dat er in deze verhoudingen minder scherpte zit, dan in de meeste overige landen van Europa.

Evenals bij ons, is er in hoge mate gebrek aan arbeidskrachten

en het gevolg daarvan is, dat men van werkgeverszijde van alles doet, om de sollicitanten het indiensttreden aantrekkelijk te maken.

Dit verschil is in de provincie veel sterker dan in een stad, als Stockholm, waar men reeds elk wat wils vindt.

Aangezien er niet één beperkende bepaling bestaat en iedereen vrij is, te gaan werken waar hij wil, spant iedere industrie zich bijzonder in, door sport, ontwikkelingsclubs en zelfs door het bouwen van eigen huizen, meer te doen dan andere soortgelijke industrieën.

De woningnood in Zweden is zeer groot, en dit is niet zonder invloed gebleven op de huurprijzen. Deze zijn daardoor vooral in de grote steden zo zeer gestegen, dat het voor vele werkers in de industrie volkomen onmogelijk is geworden deze huur op te brengen.

Het gevolg hiervan is geweest, een sterke stijging van het aantal in de industrie werkende vrouwen. Vanzelfsprekend heeft ook het tekort aan arbeidskrachten hier mede invloed uitgeoefend.

Vele grote ondernemingen hebben er dan ook toe moeten overgaan, voor hun personeel zodanige cantines in te richten, dat men daar in de lunchpauze een volledige warme maaltijd kan nuttigen, die meestal voor de prijs van één kroon, d.i. ongeveer 75 cent, wordt verstrekt. Zodoende behoeft de vrouw na afloop van haar werktijd niet nog eens voor warme maaltijden voor het gezin te zorgen.

Ook vindt men bij veel ondernemingen prachtige kinderbewaarplaatsen, waar de kinderen van des morgens 6 tot des avonds 6 uur kunnen verblijven. Er zijn ook afdelingen voor wekkinderen, die van Maandag t/m Zaterdag in de bewaarplaats kunnen worden ondergebracht. Ligging en voeding, als mede speelgelegenheden zijn buitengewoon goed verzorgd en men laat deze inrichtingen dan ook met gerechtvaardigde trots aan de vreemdeling zien. Zelfs gaat men zover, er min of meer mee te pronken; men kan niet over personeelsaangelegenheden komen praten en weer verdwijnen, zonder deze kindertehuizen te hebben gezien. Een snelle oplossing voor het woningvraagstuk moet waarschijnlijk niet worden verwacht. Op de vraag, of er nu snel en veel wordt gebouwd, antwoordt men ontkennend, wijl er onvoldoende bouwvakarbeiders zijn. De oorzaak hiervan moet worden gezocht in het feit, dat een zeer groot gedeelte van deze bouwvakarbeiders in andere industrieën werkzaam zijn. Wegens het principe van de volkomen vrije arbeidsmarkt, is er aan dit feit niets te veranderen en daardoor heeft de regering zich reeds genooddacht gezien, plannen te ontwerpen voor een zekere tegemoetkoming in de hoge huren voor de financieel minst draagkrachtige groep.

Blijkbaar hecht men zozeer aan dit principe van vrijheid van werken, dat men de sociaal ongewenste toestanden van veel werkende moeders in vredesnaam maar op de koop toeneemt. Het is echter voor een buitenstaander onmogelijk, zich te onttrekken aan het gevoel, dat er in dit alles toch een zekere oppervlakkigheid is gelegen, ondanks alle uiterlijke schijn van goede sociale toestanden voor de werkers.

Men mag uit dit laatste niet de gevolgtrekking maken, als zouden de sociale toestanden in Zweden slechter zijn dan elders. Integendeel, men krijgt wel zeer sterk de indruk, dat van alles wordt gedaan, om deze toestanden te verbeteren. Toch blijft die wonderlijke combinatie van inzicht in de moeilijkheden enerzijds en vlucht in een oppervlakkige oplossing anderzijds. Hier ligt voor het besef van de vreemdeling een tegenstrijdigheid, waarvoor het niet gemakkelijk is, een verklaring te vinden.

Men krijgt wel eens het gevoel, alsof men in Zweden gelooft, dat goede verhoudingen zuiver door wettelijke regelingen tot stand kunnen worden gebracht, zonder dat innerlijke gesteldheid daaraan ten grondslag zou behoeven te liggen.

Zo wordt er enorm veel gedaan op het gebied van de ontwikkeling van de arbeider. Maar wanneer men de programma's doorleest, vindt men daarin weer zoveel theoretische verhandelingen, dat men geneigd zou zijn, daaruit de conclusie te trekken, dat men in Zweden de verwachting koestert, alleen al door vermeerdering van kennis omtrent de sociaal-economische vragen, de mentaliteit bij de werker te kunnen veranderen. Dit neemt niet weg, dat het arbeidersontwikkelingsverbond, (Arbetarnas Bildningsförbund, A. B. F.) van een enorme culturele betekenis moet worden geacht. In een in het Engels gesteld propaganda-geschrift wordt over A. B. F. het volgende verteld:

„Principles”: A. B. F. shall, through a free and voluntary, politically and religiously neutral educational work, based on a democratic foundation, foster its members for the Labour Movement and the community, and make cultural values available to all citizens.

„Objects”: A. B. F. is an association of national trade union, political, cooperative and cultural, organisation, within or closely related to the Labour Movement with the duty of promoting study and other educational work in accordance with A. B. F.'s principles.

A. B. F. werd in 1912 opgericht. Het initiatief hiertoe werd genomen door Rickard Sandler, de welbekende politicus, die op dat ogenblik leeraar was aan de Volkshogeschool te Brunnsvik.

A. B. F. is een centrale organisatie, waarvan het lidmaatschap

kan worden verkregen via L. O. en alle nauw met haar verwante nationale instellingen en organisaties.

In de meeste landen van Europa heeft men wel een arbeidersontwikkeling, maar deze is dan steeds gekoppeld aan een speciale vakbeweging. In Zweden echter werken alle vakorganisaties in L. O. samen en zijn zij er zonder uitzondering bij aangesloten. Dit betekent, dat zowel Kooperativa förbundet als ook de Communistische organisatie aan L. O. contributie betalen voor dit werk. Een dergelijke eensgezindheid is uniek in de wereld. Met L. O. is A. B. F. zeer sterk gelieerd en alle samenwerkende organisaties telden in begin 1938 ruim twee miljoen leden.

Het spreekt vanzelf, dat A. B. F. een executief comité heeft ter regeling van de werkzaamheden, maar iedere plaatselijke afdeling is sterk onafhankelijk met een eigen programma, zonder directief van de centrale uit, doch wel daardoor financieel gesteund.

De werkzaamheden van A. B. F. bestaan hoofdzakelijk uit 3 dingen:

- 1e Bibliotheekwezen;
- 2e Cursussen van steeds minstens 4 lezingen over één onderwerp in dezelfde plaats;
- 3e Studiekringen (deze laatste zijn de voornaamste en de leiders ervan komen uit de omgeving en behoren vaak bij de een of andere fabriek, waar zij als arbeider of anderszins werkzaam zijn).

Zeer dikwijls zijn het vertrouwenslieden van de vakbeweging. Veelal vindt men ook onder de cursusleiders leraren van scholen, gymnasia en volkshogescholen. Het hangt tenslotte van de leider af, hoe de kring werkt.

Derhalve wordt er zeer veel gedaan, om deze leiders te vormen, en daarom ook zijn er de nauwe betrekkingen met het werk der volkshogescholen en zeer speciaal met de school in Brunnsvik.

's Zomers is deze school gedurende drie maanden geheel beschikbaar voor A. B. F.

De typische relatie, welke er bestaat tussen A. B. F. en de volkshogeschool te Brunnsvik, vindt haar oorsprong in het feit, dat deze volkshogeschool in 1906 werd gesticht door een auteur, wiens levensbeschouwing a-religieus, misschien zelfs wel anti-religieus te noemen was.

Wegens deze radicale opvattingen van de stichter, weigerde de overheid financiële steun aan deze volkshogeschool. Enige tijd later bemoeide de arbeidersbeweging zich met deze school en zond veel leerlingen. Daardoor kreeg de school in Brunnsvik een arbeidersstempel. Het is echter beslist geen partijschool. Toen in 1911 een liberale regering aan het bewind kwam, kreeg deze school dezelfde plaats als de andere volkshogescholen.

Ze is nu wel neutraal, maar niet meer radicaal en zeker niet anti-religieus. Religie wordt echter als privaatzaak beschouwd en daarom zijn er geen ochtend- of avondgebeden, noch enigelei andere bijeenkomsten van religieuze aard. Mensen van allerlei richting en mening zijn hier zonder dwang, maar wel is er een opvoeding in democratische geest. Men zou thans in Brunnsvik graag wat meer kinderen van boerengezinnen hebben, wijl overal in Zweden het boeren- en bouwland temidden van de industrie ligt. Een goede samenleving van deze twee groepen van de bevolking is naar de mening van de rector van de school te Brunnsvik slechts mogelijk, bij een goed willen samengaan en dus bij een juist verstaan van elkaars moeilijkheden.

Vroeger werden de verschillende volkshogescholen veelal bezocht door de boerenbevolking, thans voornamelijk door de arbeidende bevolking. Hierdoor is het stempel van de scholen een ander geworden.

„Wanneer men de Zweedse Volkshogeschool vergelijkt met de Deense, dan heeft ze haar eigen speciaal karakter en voordelen, maar in één opzicht is ze zeker armer dan Grundtwig's eigen schepping”, aldus Manfred Björkquist in een geschriftje over de Volkshogeschool te Sigtuna.

„De Zweedse Volkshogeschool dankte haar geboorte n.l. niet aan een grote geestelijke beweging. De Deense Volkshogeschool daarentegen ontsprong aan een nationale Christelijke opleving en dit heeft meer dan iets anders aan de Deense School een levende opvoedkundige kracht gegeven, waardoor de aspiraties van de jeugd werden gewekt en geleid met het grote voordeel, dat de jeugd opgroeide in de verbroedering, die gelegen is in gemeenschappelijke idealen.

De afwezigheid hiervan in de Zweedse hogeschool is nauwelijks een blaam voor het systeem zelf. Veel van de Zweedse leiders hebben hun beste impulsen aan de Deense beweging ontleend en getracht die te realiseren in eigen land, maar de godsdienstige situatie in Zweden was anders en het nationaal réveil kreeg daardoor een enigszins ander karakter dan de beweging door Grundtwig gesticht.

Toen de Jong-Kerkelijke Beweging ontwaakte en naar wegen uitzag om de Zweedse jeugd te bereiken, kwamen haar leiders al spoedig op de gedachte van een Volkshogeschool.

Het karakter van deze beweging met haar sterk humanistische tendenz en levendige belangstelling voor het leven en de geschiedenis van het volk en haar opvatting, dat de godsdienst het gehele leven van de natie moet doordringen, waren oorzaak, dat deze gedachte natuurlijk en juist scheen.

Feitelijk had de beweging al veel gemeen met de doelstellingen van de doorsnee Volkshogeschool.

Evenals de kerk streeft naar de verwerkelijking van haar

hoogste idealen in de kracht en dienst van Christus zo is ook het doel van de Volkshogeschool — op z'n best — niet slechts jonge mensen kennis bij te brengen, doch meer nog om in hen de hoogste idealen te wekken. Zo werd de gedachte van een Kerkelijke Volkshogeschool geboren, niet alleen om uitdrukking te geven aan deze innerlijke eensgezindheid, maar evenzeer met het verlangen om de Zweedse Volkshogeschool in aanraking te brengen met de Jong-Kerkelijke-Beweging.

Dit betekent niet de stichting van een nieuw soort partijschool, doch slechts een verruiming van de doelstellingen der school door coöperatie met andere reeds bestaande en levende bewegingen. Het is vanzelfsprekend van belang, dat sommige van deze scholen dan ook voor een bepaald vast ideaal op de bres zouden staan, zoals b.v. de Kerkelijke Volkshogeschool doet. Het is deze soort van school, die de Sigtuna Stichting heeft proberen in het leven te roepen”.

Het is duidelijk, dat Björquist hier een geheel ander type Volkshogeschool beschrijft, dan de zoeven genoemde school in Brunnsvik. Om op deze laatste nog even terug te komen: ook te Brunnsvik duren de cursussen evenals op de meeste Volkshogescholen zes maanden.

De leerlingen ontvangen van staatswege een beurs, indien zij de kosten niet zelf kunnen betalen. De maximum toelage bedraagt 75 Kr. Zo nodig ontvangen de leerlingen nog een ondersteuning van de vakorganisaties.

Op de vraag, of de industrie tegen een dergelijke lange afwezigheid van zijn werknemers geen ernstige bezwaren had, luidde het antwoord: er is zo zeer gebrek aan werkkrachten, dat de meeste ondernemingen hun personeel weer met open armen ontvangen, indien ze zich na zes maanden weer komen aanmelden. De situatie is nu dus wel gunstig voor het bezoeken van deze cursussen, zodat het geen verwondering behoeft te verwekken, dat het aantal aanvragen ongeveer 30 % meer is, dan het aantal plaatsen. In het geheel zijn er in Zweden 60 Volkshogescholen. Ongeveer 15—20 % hiervan zijn religieus georiënteerd.

Terugkomende op het werk van de A. B. F., kan het volgende nog worden medegedeeld omtrent de door dit instituut gegeven cursussen: Niet alle cursussen worden samengesteld door A.B.F. zelf.

Door de geweldige uitgestrektheden is men in de kleinere plaatsen in Zweden in vele gevallen aangewezen op schriftelijk onderwijs. Vandaar dan ook, dat dit onderwijs sterk bloeit. Eén van de meest bekende instellingen op dit gebied is het Instituut Hermod in Malmö, dat zo nu en dan van A. B. F.

opdracht krijgt tot het samenstellen van een schriftelijke cursus. Zo is dit b.v. gebeurd over het onderwerp „Nationale Economie”.

Vele cursussen zijn verder ook ondergebracht bij: Koöperativa föbundet (K. F.).

K. F. is gesticht in 1899. Eind 1938 omvatte het 693 verbruikersverenigingen met 4894 winkels en 634689 leden.

Gezien het feit, dat de Coöperatieve beweging democratisch is georganiseerd, worden brede kringen van haar leden regelmatig in contact gebracht met practische en commerciële problemen. Hiertoe is het nodig, dat zij kennis verwerven omtrent practische economische vraagstukken. Sinds 1925 bezit K. F. daartoe een trainingscentrum: Var Gard in Saltsjöbaden.

In dit centrum worden cursussen gegeven voor winkelbedienden, winkelchefs e.d. Ook worden er een aantal mannen en vrouwen getraind met de bedoeling, dat ze de consumentenverenigingen zullen gaan bezoeken, en met behulp van plaatselijke cursussen bestuur en overige functionarissen zullen instrueren.

Eveneens bezit K. F. een school voor schriftelijk onderwijs. Deze school geeft o.m. onderwijs in wiskunde, talen, boekhouding en economie.

Om een voorbeeld te geven van de betekenis van de A.B.F.-cursussen, zij hier vermeld, dat Sandvik Stal te Sandviken een bedrijf met pl.m. 5000 man personeel, 75 A.B.F.-studiekringen heeft, die regelmatig werken.

De locale afdeling van A.B.F. wordt gesteund door de staat en L.O. Iedere arbeider, die lid is van een organisatie, kan een cursus of studiekekring volgen. Zij moeten er iets voor betalen, voor de studiekekringen, aangezien deze geen ondersteuning ontvangen; wel worden de cursussen en bibliotheken gesteund. Thans is er echter een voorstel aanhangig in de Rijksdag, wat vermoedelijk nog dit jaar er door zal komen, namelijk om oók de kosten van de studiekekringen door de staat te doen mededragen en wel voor 50 %.

De studiekekringen variëren voor de arbeiders van 2 tot 30 Kr. voor een duur van drie tot vier maanden met 1 les per week.

Willen zij les volgen in Engels b.v. dan zijn de kosten vrij hoog, maar voor een cursus over kennis van het bedrijfsleven betalen zij max. 2 Kr.

De onderwerpen, waarover men aan kringleiders in Brunnsvik gedurende zes weken les geeft, zijn:

1. Nationale economie;
2. Geschiedenis der arbeidersbeweging;
3. Gereenschapsleer;
4. Sociale politiek.

Deze zesweken cursus is zeer geconcentreerd en de methode van onderwijs heeft iets weg van academisch onderwijs.

Reeds eerder hebben wij gesproken over arbeidsvertegenwoordiging in de onderneming. Op 30 Augustus 1946 werd tussen L. O. en de Zweedse werkgeversorganisatie een overeenkomst gesloten, waarvan artikel 2 luidt:

Indien de werkgever of de plaatselijke werknemersorganisatie zulks verlangt, moet een personeelsvertegenwoordiging worden ingesteld in iedere onderneming, die — als algemene regel — tenminste 25 werknemers omvat. De taak van deze personeelsvertegenwoordiging wordt als volgt omschreven:

- 1e. Het instandhouden van een voortdurende samenwerking tussen werkgever en werknemer, teneinde een zo goed mogelijke productie te verwezenlijken.
- 2e. Aan de werknemers inzicht geven van economische en technische arbeidsvoorwaarden en de financiële positie van de onderneming.
- 3e. Bevordering van de zekerheid, dat er werk zal zijn, voor het personeel, alsmede bevordering van de veiligheid en gezondheid, terwijl aandacht moet worden besteed aan de vraag, of het personeel voldoening in het werk vindt.
- 4e. Aanmoediging van de vakopleiding binnen de onderneming.
- 5e. Alles doen, wat goede productie en goede arbeidsvoorwaarden kan bevorderen.

Vermeldenswaard is in dit opzicht de mededeling, omtrent het kernwerk, door enkele zeer grote industrieën gedaan, in antwoord op de vraag, hoe het met de ontwikkeling van dit werk in de ondernemingen was gesteld.

Van de zijde van de werkgevers wordt thans meer waarde daaraan gehecht, dan in vroeger tijden.

Dat de directies van ondernemingen thans zoveel belangstelling hiervoor hebben, vindt zijn oorzaak in het feit, dat zij gevoelen hoe de werkers hun door de vingers glippen en ze willen meer vat op hen krijgen. De werkers zelf hebben thans echter niet zo veel belangstelling voor dit werk en zo is de situatie nu precies omgekeerd in vergelijking met enige jaren geleden, toen de leiding er niet aan wilde en de werkers er juist op aan drongen.

Mogelijk is de geringe belangstelling te wijten aan het feit, dat deze „informationclubs”, zoals men ze in het Engels vertaalde, beslist niet mogen spreken over lonen en tarieven, waarvoor volgens de mening van de leiding, juist in deze tijd bij de werkers een uitermate grote belangstelling bestaat.

Uit de naam „Informationclubs” mag volgens de zegslieden

inderdaad de conclusie worden getrokken, dat het stellen van vragen wel de voornaamste taak van deze clubs is. Hierbij wordt door de leiding stellig zeer openhartig geantwoord op diverse vragen, waarbij het meestal gaat om inside-informations.

Hierbij worden toekomstplannen wel degelijk besproken en worden ook vragen beantwoord zoals: „wat is de Directie van plan te doen tegen de plannen van zekere concurrenten?” Verder worden veiligheidsvraagstukken e.d. behandeld.

Deze openhartigheid inzake de plannen van de onderneming, komt ook nog in ander verband naar voren. Diegenen, die in de onderneming betrokken zijn bij het directe leidinggeven aan de arbeiders, kunnen voor deze taak een speciale opleiding ontvangen. Gedurende deze opleiding vertoeven ze buiten de onderneming, maar vóór ze ter opleiding vertrekken, ontvangen ze een speciale introductie in eigen bedrijf.

Hieronder enige nadere gegevens over deze opleiding in het algemeen.

Zoals reeds vermeld is de centrale toporganisatie van de Zweedse werkgevers de Svenska Arbetsgivareföreningen.

Hierbij ondergebracht zijn ongeveer 40 werkgeversorganisaties, die aparte groepen vormen, b.v. papierwerkende industrie, hout- en ijzerindustrie, machinefabrieken, mijnen enz. Eveneens is er een groep algemene bedrijven.

Geheel los van deze toporganisatie staat het Industrieförbund dat zich speciaal bezighoudt met technische en economische vragen en veel researchwerk verricht.

Onder dit Industrieförbund ressorteert Sveriges Industrieförbund Arbetsledareinstitutet. Het Instituut wordt gefinancierd door de werkgevers.

Vrijwel alle grote industrieën en ook veel kleine zijn lid van de federatie van Zweedse industrieën (Industrieförbundet).

Tengevolge van het feit, dat de grote industrieën meer contributie betalen, dan de kleine, maken deze grote industrieën het voor de kleinere goedkoop hun personeel naar het opleidingsinstituut te zenden.

Aan het instituut vindt geen enkele technische vakopleiding plaats. Alle cursussen worden in Stockholm gegeven. Zij duren 5 weken en zijn bestemd voor voorlieden en voor hen, die het nog moeten worden.

In Zweden moet de voorman niet — zoals in Holland vaak het geval is — beschouwd worden, als iemand die meewerkt. Die heet in Zweden lag bas en gaat over max. 5 man. Boven deze lag bas staat de voorman en boven een team van voorlieden staat de hoofdvoorman in die afdeling. Boven dit alles staat

tenslotte de afdelingschef. In iedere afdeling slechts één hoofdvoorman.

Op de cursussen voor voorlieden zijn deze gemengd met hoofdvoorlieden (de lag bas komt niet steeds voor, b.v. niet in machinefabrieken).

De bovenbedoelde 5 weken cursus wordt iedere dag van van 9 tot 4.20 uur gegeven, 6 uur per dag. Hierin zijn begrepen 50 uur voor het onderwerp supervisie.

Het gehele programma luidt als volgt:

| | |
|---|--------|
| Lezingen en discussies over algemene problemen bij toezichthoudend werk | 50 uur |
| Efficiency en arbeidsorganisatie | 20 uur |
| Planning en tijdstudie | 20 uur |
| Arbeidswetgeving | 10 uur |
| Bedrijfsveiligheid | 10 uur |
| Bedrijfshygiëne | 8 uur |
| Problemen van de arbeidsmarkt | 10 uur |
| Algemene sociale economie | 10 uur |

Bovendien studiebezoeken aan tentoonstellingen, bedrijven en aan het gerechtshof voor arbeidszaken.

Bij dit programma gaat het om trainingstechniek en niet om technische training.

Alle cursussen zijn op zuiver psychologische basis. De hoofdvraag die gesteld wordt luidt: „Hoe houd ik mijn mensen rustig en goed aan het werk?”

Teneinde op de juiste wijze te trainen wordt alles behandeld vanuit de vraag: „Hoe ziet het de arbeider; wat zou zijn mening zijn; hoe is zijn standpunt in deze?”

Het Instituut geeft leiding bij de behandeling van deze vragen, waarbij in de eerste instantie rekening gehouden wordt met het feit, dat niet alleen de snelheid in de industrie belangrijk is. De werker is geen machine, die aflevert, doch een wezen met gevoelens. Het zijn deze gevoelens, die men in onderlinge discussies tracht te peilen.

De cursisten krijgen wel cursus over de onderwerpen planning en tijdstudie, maar zij behoeven deze zich later hiermede niet zelf bezig te houden.

Wel dienen zij te weten, welke psychologische effecten planning en tijdstudie op de werklieden hebben. Het onderwerp, problemen van de arbeidsmarkt, dient om de cursisten te laten zien, hoeveel het voor Zweden betekent, met zo weinig mogelijk mensen goed te produceren.

Het laatste punt van het cursusprogramma is: hoe wordt feitelijk de industrie gefinancierd?

De Industrie betaalt het loon van de cursisten door, alsmede een extra post voor onkosten in Stockholm. Sommige industrieën geven zelfs een extra zakgeld, terwijl ook de boeken worden betaald. Vele industrieën trainen al hun leidinggevende mensen. Er bestaat geen jalouzie onder de kandidaten. Is er niet direct plaats, dan weten zij: Vroeger of later ben ik toch aan de beurt.

Door een enquête in de gehele industrie, inzake het aantal bestaande voorlieden, hun gemiddelde leeftijd en inzake het aantal jaarlijks te pensionneren voorlieden weet men niet alleen hoeveel men minimaal nodig heeft, maar ook op welke plaatsen men in de komende jaren vacatures heeft.

In de grote ondernemingen zijn de voorlieden in een Vereniging georganiseerd. Aan deze mensen, die al voorman zijn, wordt door het opleidingsinstituut medegedeeld, welke eisen aan het werk van een voorman moeten worden gesteld. Bovendien licht het Instituut ook de arbeidersorganisaties volledig in.

Vervolgens wordt aan bazen en chefs gevraagd (aan ieder afzonderlijk) welke 5 % van hun mensen zij voor promotie in de toekomst geschikt achten.

Deze zelfde vraag wordt ook gesteld aan de voorlieden, die als zodanig reeds werkzaam zijn, aan de bedrijfsleiding en aan de Directie.

Zo ontvangt men de verschillende opgaven omtrent hen, die voor opleiding in aanmerking komen. Soms heeft men op deze wijze bij een firma ongeveer 80 kandidaten. Hierdoor is het ook niet pijnlijk, indien men niet voor opleiding wordt aangewezen en is het een eer, indien zulks wel het geval is.

Over het algemeen neemt men niemand boven de leeftijd van 35 jaar, doch vanzelfsprekend krijgt een heel goede toch wel een kans.

Men gaat nu met de kandidaten praten. Hun wordt medegedeeld, dat hun naam is genoemd en men vraagt ze, of zij er voor voelen te worden opgeleid.

Een uitvoerige anamnese wordt opgemaakt. Indien ze aangesloten zijn bij de arbeidersontwikkelingsvereniging (arbetarnas Bildningsförbund) dan weet men reeds, dat zij met anderen willen samenwerken en voor die samenwerking ook belangstelling hebben. Vrijwel alle kandidaten verklaren zich bereid om psychotechnisch en medisch te worden gekeurd, teneinde voor de opleiding in aanmerking te kunnen komen. De medische keuring is nog strenger, dan die voor een levensverzekering. Naast röntgenonderzoek en onderzoek van hart, nieren, longen enz., wordt ook de aanleg voor rheumathiek b.v. onderzocht.

Dit alles acht men noodzakelijk, omdat een terugplaatsing tot arbeider onmogelijk moet worden geacht.

Het psychotechnisch onderzoek bestaat uit speciale tests, die men reeds meer dan vijf jaren toepast.

Deze tests zijn eerst geijkt op pl.m. 150 man, die reeds als zodanig werkzaam waren.

Naast intelligentievragen bevatten de tests voornamelijk vragen op praktisch terrein.

Men geeft aan deze testserie de naam van: „Onderzoek naar de wijze van reageren bij de practijk van het toezicht houden op arbeiders”. Zij moeten daarbij uit de verschillende gegeven mogelijkheden bij een bepaalde situatie de beste kiezen. Met behulp van deze tests, waarbij ook technische visie niet wordt vergeten, tracht men die mensen te vinden, die weten wat te doen, indien er rond hen iets gebeurt.

Vervolgens wordt de positie van de man, alsmede zijn sociale omgeving onderzocht. Hierbij neemt men speciaal poolshoogte van het gezin, waarbij men het van zeer veel belang acht, hoe de vrouw is. Die moet namelijk het leven voor de man gemakkelijker maken. Bovendien wordt een ernstig onderzoek ingesteld naar geestelijke en lichamelijke erfelijkheidsfactoren. Zo wordt er ook steeds een gesprek gevoerd over de man, met iemand, die hem goed kent. Als deze man met gegevens komt, wordt steeds de vraag gesteld: hoe weet U dat? Vertel ons geen algemeenheden, maar kom met feiten, die Uw mening kunnen staven of zelfs bewijzen.

Uiteindelijk worden er dan 15 man gekozen. Aan ieder persoonlijk wordt deze keuze medegedeeld onder het stellen van de vraag: „Wilt U deze verantwoordelijkheid dragen, waarvoor U vanzelfsprekend zult moeten worden getraind?” Hierop wordt zelden of nooit ontkennend geantwoord.

Voor hun vertrek naar Stockholm worden zij dan binnen de eigen onderneming toegesproken door de gehele opperste leiding (de managing director, afd. chefs, hoofdvoorlieden e.d.).

Hierna worden zij gedurende 14 dagen volledig in het eigen bedrijf geïntroduceerd. De toekomstplannen van de onderneming worden volledig opengelegd. Deze introductie geschiedt gedurende 2 uur per dag over de volgende punten:

veiligheid;

hygiëne;

economische vooruitzichten;

het bekendmaken van de zwakke plekken in de onderneming en de terreinen, waarop de verschillende problemen liggen.

Deze introductie is onmisbaar, wil men ze straks, als ze uit Stockholm terugkomen in een leidende functie kunnen inschakelen. Zou men deze introductie achterwege laten, dan zou de

man, als hij straks op de cursus komt, absoluut niets weten van de eigen onderneming, de daar bestaande moeilijkheden of toegepaste methoden.

Op deze ondergrond worden zij nu 4 tot 6 weken getraind in Stockholm.

In het eigen bedrijf weet men, als hij terugkomt, dat hij is weggeweest om een speciale training te ondergaan. Deze wetenschap acht men goed en zeer belangrijk. Ook is het goed, dat de training centraal plaatsvindt buiten de onderneming. Hij moet onder vreemden zijn, en niet onder eigen kameraden. Bovendien zijn deze vreemden afkomstig uit andere bedrijfstakken ook.

Gedurende de cursus lunchen de deelnemers te samen en gaan ze 's avonds gemeenschappelijk uit. Zodra de cursus afgelopen is, komen zij niet in hun eigen afdeling terug, maar maken eerst als assistent een rondgang langs de andere afdelingen; dan, ongeveer driekwart jaar na het begin van het opleidingsprogramma worden zij in hun nieuwe werkkring losgelaten.

Het Instituut is ontstaan naar aanleiding van een Industrial Peace Conference in 1930 te Saltsjöbaden. Men trachtte daar de problemen op te lossen van de verhouding werkgever—werknemer, en dit instituut was één van de resultaten.

Om tot de cursus te worden toegelaten worden geen vooropleidingseisen gesteld. Indien een kandidaat niets anders heeft gehad dan de lagere schoolopleiding, is het vrijwel onmogelijk, voor hem om door de zeef heen te komen.

Zeer vele kandidaten echter hebben lessen gevolgd bij de coöperatieve sociëteit voor schriftelijk onderwijs „Instituut Hermod” te Malmö.

De leraren voor de cursus recruteert men o.a. uit de industrie.

De leraren worden met veel moeite en soms ook niet zonder vergissingen gekozen. Als één van de leraren les geeft van papier mag hij nooit meer terugkomen. Ze worden betaald met een honorarium van 40 Kr. per 45 min. en ontvangen ook gedurende de discussies dit bedrag.

De cursusvorm is veelal gemengd: voordragen en discussie; soms ook uitsluitend discussie.

Vaak worden er twee deelnemers gekozen waarvan er een ten aanzien van een bepaald probleem verzocht wordt het standpunt van de werkgever te willen verdedigen, terwijl aan een ander gevraagd wordt de verdediging te voeren van het werknemersstandpunt.

Bij navraag in verschillende industrieën of men tevreden is

met de resultaten van het Instituut, luidt het antwoord steeds bevestigend.

Soms werd het allerbelangrijkste element gezien in het feit, dat de cursisten gedurende vrij lange tijd uit hun omgeving weg zijn, daardoor krijgt de cursist een autoriteit, en dat is hoofdzaak.

Als nadeel van de opleiding te Stockholm, werd naar voren gebracht, dat dergelijke cursisten menen, dat zij meer weten dan zij weten na een dergelijke opleiding. Soms zijn ze daardoor wat eigenaardig geworden en doen dan kwasio wetenschappelijk. Bovendien heeft Stockholm het bezwaar, dat het in zeer korte tijd zoveel geeft. Als derde bezwaar werd nog naar voren gebracht dat men er iets te theoretisch en te weinig praktisch is. Veelal op grond van dit laatste argument achtte men plaatselijk voortgezette vorming noodzakelijk.

Dit neemt niet weg, dat over het algemeen het oordeel over het Instituut van werkgeverszijde gunstig moet worden genoemd.

Bij het uitkiezen van de meest geschikte mensen voor het volgen van deze opleiding, maakt men, zoals gezegd, wel gebruik van de psychotechniek. Over het algemeen echter is het psychotechnisch onderzoek lang niet zo algemeen gebruikelijk als in Holland.

Het psychotechnisch instituut van de universiteit te Stockholm is wel één van de meest bekende.

Aan dit instituut is een afdeling verbonden, waarheen ondermeer kandidaten worden gezonden door artsen en door de jeugdafdelingen van de arbeidsbemiddeling. Verder komen er de geestelijk of lichamelijk onvolwaardigen.

Dit alles is meer, dan men kan verwerken met het beschikbare personeel.

Voorts komen er nog: de jeugdige gevangenen en tenslotte komen er ook wel ouders met hun kinderen.

Gewoonlijk echter gaan de ouders eerst met hun kinderen naar de arbeidsbemiddeling en worden vandaar naar het psychotechnisch instituut gezonden, teneinde er een beroepsadvies te ontvangen. Komen de ouders rechtstreeks naar het instituut, dan betalen ze een hoger bedrag voor het onderzoek, dan wanneer ze worden doorgezonden door de arbeidsbemiddeling. In het laatste geval worden ze na het ontvangen van een advies weer naar de arbeidsbemiddeling teruggezonden, teneinde op de juiste wijze te worden geplaatst.

Men maakt op het Instituut van vier groepen van tests gebruik, n.l.:

- a. tests voor de lagere school;
- b. tests voor de middelbare school (13—17½ jaar).
- c. tests voor de hogere school (17—21 jaar);
- d. tests voor personen van 21 tot 26 jaar en ouder.

Tenslotte krijgt men zo nu en dan wel opgaven van de industrie voor selectie van personeel. Het laatste jaar heeft men veel onderzoekingen gedaan naar de oorzaken van ongelukken in het tramverkeer. Over het algemeen zijn de tests classicaal. Steeds echter heeft men een gedeelte, dat individueel wordt afgenomen. Deze laatste tests noemt men de z.g. performance tests.

Niet alleen dat men in Zweden betrekkelijk weinig gebruik maakt van de psychotechniek, bij het aannemen van nieuw personeel in de industrie, over het algemeen krijgt men de indruk, dat het personeelbeheer minder ontwikkeld is.

Zelfs bij grote en overigens zeer vooruitstrevende ondernemingen, mist men de — in ons land toch reeds veel voorkomende — centralisatie van alle aangelegenheden het personeel betreffende. Het kost de grootste moeite om over de gang van zaken de juiste informatie te verkrijgen, wijl tal van functionarissen zich met het één of ander kleine onderdeel van personeelzaken bemoeien.

Zodoende moet men telkens weer naar iemand anders worden verwezen, wil men begrijpen, hoe de organisatie is geregeld.

Wel vindt men zeer veelvuldig het interessekontor, doch dit blijkt in hoofdzaak een soort administratieve instelling te zijn, waar men voorschotten kan opnemen, schulden kan betalen en steeds weerkerende posten zoals huishuur, kan doen verrekennen, met het te ontvangen loon. Ook het sociale werk in de ondernemingen is nog weinig gecentraliseerd. De in Nederland zo in trek zijnde maatschappelijke werkster in de industrie vindt men in Zweden weinig. Er zijn twee scholen voor maatschappelijk werk in Zweden, n.l. één in Stockholm, die reeds 25 jaar bestaat en één te Göteborg, die pas twee jaar bestaat en dan opende de derde school te Lund, in September 1947.

De ondernemingen vragen tegenwoordig de mannelijke leerlingen voor de functie van „personeelconsulent”, een functie, waar vroeger vaak vrouwen voor werden aangesteld.

De meeste leerlingen gaan naar de arbeidsbemiddeling; voorts vindt men ze ook bij het gevangeniswezen, als politie-zuster, bij de drankbestrijding, enz.

Het gehele programma van deze school wijst ook meer in deze richting: staatsleer, gemeenteleer, nationale economie, sociologie, sociale politiek, sociaal recht, sociale hygiëne en tenslotte psychologie.

Ook gemeentehuishouding met gemeentelijke boekhouding, waarbij het gehele systeem van gemeentefinanciën wordt behandeld is een belangrijk programma-onderdeel.

Een enkele blik op dit programma toont duidelijk aan, dat

de instelling van dit onderwijs weer principieel anders ligt, dan in Holland.

Samenvattend de gegevens, verzameld bij een bezoek aan enkele ondernemingen en instellingen in Zweden, is de conclusie gerechtvaardigd, dat men in dit land uitermate veel waarde hecht aan de ontwikkeling van het volk in sociaal-democratische zin, waarbij de nadruk sterker valt op de ontplooiing van de gemeenschapszin in groot verband, dan op de individuele relatie van mens tot mens.

LITERATUUR

The Postwar Programme of Swedish Labour
uitgegeven door: The Swedish Trade Union Federation.

The Government of Labor Relations in Sweden
J. J. Robbins.

Popular Movements in Sweden
Uitgegeven door de commissie van A. B. F.

The Sigtuna Foundation
Manfred Björkquist.

Basic Agreement
between The Federation of Swedish Employers and The
Confederation of Swedish Trade-Unions.

**Agreement between The Federation of Swedish Employers and
The Confederation of Swedish Trade-Unions.**

De overige gegevens werden verstrekt door de leiding van:

1. Ericsson — Stockholm
2. Sandvik — Stal
3. Asea Fabrieken te Ludvika
4. S. K. F. te Göteborg
5. Svenska Arbetgivareföreningen — Stockholm
6. Landesorganisationen.

4 c

1e RAPPORT

van de werkgroep inzake cursussen voor hen,
die leiding geven aan personeel in de
Nederlandse ondernemingen

1e RAPPORT

van de werkgroep inzake cursussen voor hen, die leiding geven aan personeel in de Nederlandse ondernemingen. (Prof. J. P. Bijl, Prof. Dr F. J. Th. Rutten, Dr J. L. M. Herold, J. H. Ruysch van Dugteren, psychol. drs., Dr J. Koekebakker, H. A. Hutte, psychol. drs., Dr A. D. de Groot).

I. PROBLEEMSTELLING.

De opgave, waarvoor de werkgroep zich gesteld zag, was te bestuderen, hoe de techniek van het leidinggeven in de industrie in Nederland het beste geïnstreerd en op de juiste wijze bevorderd zou kunnen worden. Naast grondige overweging van, hetgeen op dit gebied reeds in Nederland werd en wordt verricht, was het voor de werkgroep van groot belang zich op de hoogte te stellen van hetgeen zich voor, tijdens en na de laatste wereldoorlog op dit gebied in het buitenland had ontwikkeld. Tevens heeft de werkgroep bij haar studies steeds duidelijk voor ogen gestaan, dat bij eventuele invoering van buitenlandse systemen een aanpassing aan Nederlandse toestanden noodzakelijk zou kunnen zijn.

Dat de belangstelling uitging naar hetgeen in andere landen tot stand is gebracht, vond zijn oorzaak in het feit, dat in verscheidene niet bezette landen zich bepaalde afgeronde methoden hadden ontwikkeld, terwijl in Nederland tot heden toe nog geen systematische opleiding tot stand was gekomen. Met open oog voor het vele waardevolle, dat ook in ons land is verricht vanuit enkele Universiteiten en Instituten — voornamelijk door middel van series lezingen voor personeelschefs en schriftelijke cursussen in omgang met personeel — is de werkgroep toch van mening, dat er in ons land behoefte is aan een grondiger, systematische opzet van deze opleiding en een groter eenheid in de methode.

Het valt n.l. niet te ontkennen, dat de opleiding van het kader in de ondernemingen, staatsinstellingen enz., tot dusver tamelijk eenzijdig gericht is geweest op een economische, technische of juridische perfectie. Doch de ingenieurs, economen of meesters in de rechten, maar ook de geschoolde opzichters en bazen, kortom allen, die leiding geven, zullen evenzeer de menselijke

verhoudingen in de onderneming zo goed mogelijk moeten beheersen en leiden. Vorming tot all-round chef is in de huidige situatie — en zeer zeker voor de toekomst — noodzakelijk voor allen die, waar zij ook hun leiding uitoefenen, grotendeels personeelsvraagstukken te behandelen krijgen.

Uit het gestelde probleem springt het vraagstuk van de vorming van het kader dus direct naar voren. Afgezien van hetgeen op dit terrein ook bij ons reeds is geschied, kan men toch constateren, dat hier te lande bij de oplossing van de psychologische problemen van het leiding geven in de industrie, het accent tot dusver heeft gelegen op de selectie van de chef. Al heeft men tot dusver nog weinig geprofiteerd van de moderne methoden van officiersselectie in het geallieerde leger, toch heeft het vraagstuk van de eigenschappen, welke gewenst geacht moeten worden in de persoon van de geschikte chef en het pogen om deze te vinden door middel van psychologisch onderzoek, in ons land steeds in het middelpunt van de belangstelling gestaan. Begrijpelijk, omdat, mede door uitvoerige onderzoekingen die op dit gebied ook in ons land hebben plaats gevonden, duidelijk is komen vast te staan, dat de arbeidsvreugde zeer nauw samenhangt met de verhouding welke bestaat tussen de ondergeschikte en zijn directe chef.

Uitgaande van de veronderstelling, dat het mogelijk is om voor het kader steeds de geschikte personen te selecteren — het bepalen van voor het met succes leiding geven vereiste basiseigenschappen vormt een vraagstuk op zichzelf, dat wij hier moeten laten rusten — komt daarna het probleem van de vorming aan de orde. De werkgroep ziet hier in hoofdzaak drie mogelijkheden:

- 1e. praktische spoedcursussen en conferenties voor chefs, die onderaan de trap van leidinggevend apparaat staan;
- 2e. meer uitgebreide en meer wetenschappelijk georiënteerde studiebijeenkomsten voor bedrijfsleiders, afdelingschefs, hoofden van dienst en leidinggevende figuren aan de top van het apparaat;
- 3e. de instelling van soortgelijke cursussen aan de Universiteiten, Hogescholen, M.T.S.'en, werkmeesterscursussen enz.

Met de keuze van de geschikte chef en zijn opleiding in het op psychologisch verantwoorde wijze voeren van personeelsbeleid, is gestelde probleem echter nog geenszins uitgeput. Immers het raakt nauw aan algemene problemen betreffende organisatie in het bedrijf (speciaal van de personeelsafdelingen) het voorkomen van ongevallen, sociale voorzieningen, het opvoeren der productie naar quantiteit en kwaliteit en de reeds genoemde arbeidsvreugde. Bovendien bestaan er in het huidige bedrijfsleven problemen, welke gekenschetst worden door het

toespitsen der tegenstellingen tussen arbeiders en bedrijfsleiding.

Een groot deel van deze problemen is niet voldoende opgelost door de aanstelling en vorming van de qua-persoonlijkheid geschikte chef, maar duidt op een vraagstuk van wijdere omvang, dat een sociaal-psychologische oplossing behoeft. De ontwikkeling van de sociale psychologie van de laatste jaren heeft op dit gebied interessante perspectieven geopend. Vooral ook de ervaringen der psychologen en psychiaters, die aan de problemen van leiding en mentaliteit in het geallieerde leger met zoveel succes hun aandacht hebben besteed, tonen duidelijk aan, dat, afgezien van de persoon van de chef, ook de **methodiek** welke wordt toegepast, ter bevordering van mentaliteit, samenwerking, instructie en de vermindering van belemmerende conflicten een grote rol spelen. Men mag dan ook, zodra men zich bezint over de juiste wijze van opleiding van het kader, niet voorbijgaan aan het onderzoek naar de juiste wijze van samenstelling van groepen, taakverdeling en een sociaal-psychologisch verantwoord personeelsorganisatie. Dit wijst ons op het belang van een wetenschappelijke, sociaal-psychologisch georiënteerde research, die wij dan ook vooral in Engeland en Amerika in nauw verband met de problematiek van het leiding geven in de industrie, in wetenschappelijke centra zien toegepast.

Dit alles grondig overwegende, en de ervaringen, opgedaan in de U.S.A., Engeland, Zweden en Zwitserland, uitwisselende, heeft de werkgroep de hieronder volgende richtlijnen opgesteld. Vooraf echter gaat een beschouwing over de in het buitenland gevolgde scholingsmethoden, uitgebreid met een uiteenzetting over aldaar toegepaste research.

II. WELKE ZIJN DE VOORNAAMSTE SCHOLINGS-METHODEN DIE IN EN NA DE OORLOG TOEPASSING VONDEN IN AMERIKA, ENGELAND, ZWEDEN EN ZWITSERLAND?

Algemene beschouwingen:

In hoofdzaak zijn de opleidingsmethoden die in de genoemde landen worden aangetroffen tot 3 hoofdtypen te herleiden:

- a. Snelle praktische scholing in instructie, omgang met mensen en industriële verhoudingen, voornamelijk georiënteerd op de opleiding van bazen, voorlieden enz.;
- b. Cursussen ter verbetering van de mentaliteit van leiding en ondergeschikten, met sterke sociale en ethische inslag;

- c. Vorming in Universitair verband door een staf van wetenschappelijke docenten, al of niet uitgebreid met praktische werkzaamheid in bedrijven.

In de voor ons land aangegeven richtlijnen, tracht de werkgroep te komen tot een synthese van deze verschillende uitgangspunten.

Immers, systemen ad a zijn minder geëigend voor toepassing t.a.v. de hogere functies; terwijl de systemen ad b en c de accenten zozeer verschillend leggen, (b: op de moreel-karakterologische, c: op de verstandelijk-ontwikkelende zijde), dat zij van eenzijdigheid niet zijn vrij te pleiten.

1e. Training Within Industry. (Amerika, Engeland)

Korte karakteristiek:

- a. afgerond, pasklaar, breedopgezet systeem;
- b. volkomen afgestemd op de dagelijkse, praktische bedrijfsproblemen;
- c. eenvoudig en simpel: tot „common sense” verwerkte psychologie;
- d. na zorgvuldige en langdurige voorbereiding door een brede kring van deskundigen opgezet;
- e. snelverspreidend; een afgerond systeem in slechts 15 trainingsdagen;
- f. de training kan in het bedrijf zelf plaats vinden.

Toelichting:

Onder het geestelijk vaderschap van Dooley en Dietz is dit trainingssysteem in Amerika tot stand gekomen, op grond van uitvoerige studie en experimenten;

Gedwongen om — bij de snelle ontwikkeling der oorlogsindustrie — talloze onervanen bazen en bedrijfsleiders snel op hun taak voor te bereiden, stelde men door middel van massale enquêtes vast, welke moeilijkheden (betreffende instructie, omgang met mensen en verbetering van arbeidsmethoden) in de bedrijven regelmatig voorkwamen. Uiteindelijk bleek het mogelijk deze problemen tot een beperkt aantal grondtypen terug te voeren. Eenmaal zover, zocht men naar een methode, waarmee in korte tijd kennis van deze grondproblemen kon worden bijgebracht en waarbij tevens een handel- en denkwijze daadwerkelijk kon worden geoefend, waardoor de chef volgens vaste, paedagogische principes leiding kon leren geven.

Het boeiende van de methode is mede gelegen in het feit, dat de deelnemers zulk een actief aandeel in de training nemen

en moderne groepspaedagogische methoden (zoals groepsdiscussies en „sociodrama“*) er een rol in spelen. Niettegenstaande de training in (kleine) groepen geschiedt, is er toch tevens sprake van aan het individu aangepast onderwijs.

Sinds de invoering — in nauwe samenwerking met het Departement van Arbeid — tot stand kwam, zijn in Amerika reeds pl.m. 2.000.000 chefs van alle graden op deze wijze getraind. Een bewijs voor de pasklaarheid en snelle invoeringsmogelijkheid van het systeem is, dat men sinds de invoering in Engeland in het laatste oorlogsjaar, in een jaar tijds 25.000 man geschoold had, nadat zegge één trainer de methode in Amerika had geleerd en aan de Engelse verhoudingen had aangepast.

De cursus is zo fundamenteel, dat zij even snel in ons land zou kunnen worden ingevoerd, nadat enkele lichte wijzigingen zijn aangebracht om haar zuiverder af te stemmen op Nederlandse verhoudingen. Aan de vertaling en bewerking is reeds begonnen en de voltooiing daarvan kan spoedig tegemoet gezien worden. Dat de methode ook hier „aanslaat“, is reeds gebleken uit het feit, dat enkele grote industrieën met succes de eerste categorie cursussen toepassen.

De methode is bij uitstek geschikt voor de snelle vorming van lager leidinggevend personeel, maar kan — wederom door haar fundamenteel karakter — eveneens met veel vrucht worden toegepast t.a.v. de hogere rangen. De beste resultaten worden bereikt, indien de „T.W.I.-geest“ de gehele bedrijfsleiding, van hoog tot laag, doordringt.

2e. De methode Carrard. (Zwitserland).

Korte Karakteristiek :

- a. persoonlijkheidsvorming, gegrondvest op een basis van ethiek en Individualpsychologie;
- b. kort van duur;
- c. minder uitsluitend afgestemd op de directe, praktische oplossing der dagelijkse bedrijfsproblemen als de T. W. I. Hoofdzaak is, dat de cursist op grond van bezinning een hernieuwde levensinstelling verwerft, waardoor hij t.o.v. deze dagelijkse problemen een beter resultaat bereikt.
- d. de cursussen vinden **buiten** het bedrijf plaats.

* „Sociodrama“ is een in de school van Moreno ontwikkelde techniek, waarin de passieve opname van instructie-stof door de leerling wordt vervangen door een wijze van oefening, waarbij, door het spelen van „rollen“, de totale persoon wel weer direct bij de problemen betrokken wordt.

Toelichting:

Oorspronkelijk geïnteresseerd in vraagstukken op technisch-organisatorisch gebied, deed Ir. Carrard de ervaring op, dat de langs deze weg verworven inzichten en methoden ontoereikend waren voor de oplossing der problemen welke het bedrijfsleven stelt. Na een zorgvuldige leerschool in de bedrijfspsychologie en belangrijke praktische arbeid op dit gebied, heeft hij zich steeds meer geworpen op het probleem van het leiding geven en de mentaliteit waarin dit zal moeten geschieden. Als hoogleeraar aan de Eidgenössische Technische Hochschule te Zürich en directeur van het Institut de Psychologie Appliquée te Lausanne, geeft hij thans korte cursussen van één week voor leidinggevende personen in de industrie, te Ouchy. Grote waarde hecht hij aan het bijeenzijn in ongedwongen geest en bereidheid tot samenwerking, ver van de dagelijkse zorgen in een omgeving van rust en heerlijke natuur. De factor der saamhorigheid en naastenliefde is de kern van zijn cursussen.

De cursussen dwingen tot zelfwerkzaamheid en het toetsen van eigen inzichten aan die van medecursisten en cursusleiders. Christelijke ethiek en de „wij”-instelling van de Individual Psychologische School (Künkel) vormen de fundamenten van zijn cursussen. Religieuze inzichten, omgezet in daden, zo zegt hij, kunnen het bedrijfsleven redden uit de impasse van wantrouwen en klassetegenstellingen. Meer dan op een bepaalde **methodiek** in de instructie van en de omgang met mensen, legt hij de nadruk op de **mentaliteit** van de leider. Egoïsme moet plaatsmaken voor een bereidheid tot dienen, openheid, vertrouwen en samenwerken. Deze grondslag maakt tegelijk de kracht als ook de eenzijdigheid van zijn methode uit.

Onderwerpen, die in de discussie behandeld worden, zijn: Invloed van de omgeving; Het scheppen van een vertrouwenssfeer; De Persoonlijkheid; Hoe zijn medewerkers te observeren; De beroepsopleiding; Het egoïsme in de onderneming; Het egoïsme van de echtgenoot thuis; Karakterontwikkeling; De samenwerking binnen het organisatieschema; Arbeidsvreugde; Rechtvaardige betaling en haar psychologische invloed; Het zich indenken in de taak van de hoogste chef.

3e. Zweedse methoden.

De centrale toporganisatie van de Zweedse werkgevers is de Svenska Arbetsgivare föreningen, waarbij ongeveer 40 werkgeversorganisaties zijn ondergebracht. Los hiervan staat het **Industriförbundet** (federatie van Zweedse Industrieën), dat zich speciaal bezighoudt met technische en economische vragen en veel research werk verricht.

Onder dit Industriförbund ressorteert **Sveriges Industriförbund Arbetsledar Institutet**, dat, gefinancierd door de werkgevers, de opleiding van „voorlieden” (functie welke in Zweden met die van „baas” gelijk staat) verzorgt.

De cursussen worden alle in Stockholm gegeven en duren 5 weken. Zij zijn bestemd voor voorlieden zowel als voor hen, die het nog moeten worden. **Hoofdvoorlieden nemen aan dezelfde cursussen deel.**

De cursussen nemen 6 uur per dag in beslag, het programma bevat: lezingen en discussies over algemene toezichtsproblemen, efficiency en arbeidsorganisatie, planning en tijdstudie, arbeidswetgeving, bedrijfsveiligheid en hygiëne, problemen van de arbeidsmarkt, algemene sociale economie, financiering.

De methode van instructie is gemengd (voordracht, discussies, debating). Excursies naar tentoonstellingen, bedrijven en het gerechtshof voor arbeidszaken worden toegevoegd.

De opzet der cursussen is zodanig, dat de training in de omgang met mensen in belangrijker mate naar voren komt, dan de technische training. Zoveel mogelijk wordt getracht, alle problemen, die zich in de bedrijfsleiding voordoen te beschouwen vanuit het standpunt van de arbeider. Immers, de voorman behoeft vele technieken (zoals tijdsstudie, planning e.d.) niet zelf toe te passen, maar wel moet hij zich terdege bewust zijn van het psychologische effect van deze technieken op de werklieden, om in staat te kunnen zijn, een rechtvaardige toepassing van op zichzelf juiste methoden bij de arbeiders ingang te doen vinden.

Het loon van de cursisten wordt door de industrie doorbetaald, alsmede in vele gevallen extra zakgeld en excursiegeld, terwijl ook de boeken worden betaald.

Aan de selectie der voorlieden wordt grote aandacht besteed, omdat terugstelling tot arbeider vrijwel niet mogelijk is. (Streng psychotechnische en medische keuring; goed georganiseerde en meervoudig gecontroleerde candidaatstelling door de bedrijven zelf).

Aan de cursus gaat vooraf: een volledige introductie gedurende 14 dagen in het eigen bedrijf. De gehele bedrijfspolitiek en alle bedrijfsproblemen worden daarbij opengelegd. Zou men deze introductie achterwege laten, dan zou de man, als hij straks op de cursus komt, absoluut niets weten van de eigen industrie, de daar bestaande moeilijkheden of toegepaste methoden.

Na afloop van de cursus maken zij eerst als assistent een rondgang langs de andere bedrijfsafdelingen om dan na pl.m. 2 jaar na het begin van het opleidingsprogramma in zijn nieuwe werkring te worden losgelaten.

Bij de beoordeling der Zweedse toestanden mag men niet uit het oog verliezen, dat:

- a. Zweden zeer sterk sociaal-democratisch is georiënteerd;
- b. volgens waarnemingen de verhoudingen tussen de groepen werkgevers en werknemers mede daardoor in Zweden veel gunstiger is dan in welk land ook en ook binnen ieder bedrijf afzonderlijk een grote openhartigheid heerst inzake bedrijfspolitiek, financiering enz.
- c. de algemene ontwikkeling van de arbeider op een — in vergelijking tot de meeste landen van Europa — opvallend hoog peil staat en deze arbeiders-ontwikkeling d.m.v. daartoe opgerichte verbonden, de talloze Volkshogescholen enz., ook steeds nog wordt bevorderd en op hoger peil gebracht.

4e. Universitaire vorming van personeelsleiders

(U.S.A., Engeland).

A. Engeland:

Korte karakteristiek:

éénjarige cursus, gegeven door het Institute of Labour Management, aan de London School of Economics and Political Science en the Manchester College of Technology.

- a. gevolgd door personeelchefs, zij die een post in de personeelsleiding ambiëren en afgestudeerde technische en economische studenten;
- b. theorie: colleges in economie, industriële verhoudingen, arbeidsrecht en wetgeving, zakenadministratie, sociale administratiepsychologie, technieken en methoden, selectie, training, personeelsorganisatie en personeelsleiding.
- c. praktijk: 2 x een periode van een maand doorgebracht op de personeelsafdeling van zorgvuldig uitgekozen fabrieken;
- d. cursussen vinden buiten het bedrijf plaats.

B. U.S.A.

Bij verschillende grote universiteiten is een faculteit „Industrial Relations” of „Personnel Administration” ingericht. De programma's hiervan worden vooral opgesteld met het doel: het experimenteren, het bestuderen, en het doceren betreffende de grondproblemen, welke zich voordoen bij de verhoudingen tussen werkgever en werknemer. Deze faculteiten achten zich als academisch instituut wel niet in staat alle problemen op te lossen, welke zich in de personeelsverhoudingen voordoen,

maar stellen zich als „neutrale” ontmoetingsplaats open voor experimenten en informatie. Naast de colleges organiseren deze faculteiten voor deze studenten en andere belanghebbenden veelal een speciale bibliotheek, conferenties, „dinner=discussion=meetings”, research en publicaties over al deze onderwerpen. Naast de universiteiten vindt men ook speciale scholen voor vakorganisatie=leiders, zoals b.v. in New=York, the New=York State School for Industrial Labour Relations.

Aan de universiteiten kent men eveneens afzonderlijke instellingen voor vakbondleiders, „the Labour=Colleges”, b.v. aan de Marquette University in Milwaukee, de Jezuiten=Universiteit in New=York en in Scranton.

De „Industrial Relations” en „Personnel Administration”=Departments aan de universiteiten behandelen veelal de volgende onderwerpen:

Personnel Administration: 1e semester, 2 colleges iedere week. Een cursus, welke zich hoofdzakelijk bezig houdt met functionele verhoudingen tussen directie en arbeiders. Hierin wordt het optreden van de directie en de methoden, gevolgd bij de behandeling van de menselijke factor in zaken en industrie, uiteengezet. De cursus omvat een studie van de wetenschappelijke selectie van werknemers, opleiding „in het bedrijf”, werk=analyse, classificatie en beoordeling, loonsystemen, tuchtmaatregelen t.o.v. werknemers en bekwaamheid in het uitoefenen van toezicht, het uitschakelen van beroepsrisico's, zoals bedrijfs=ziekten, ongevallen, seniliteitsverschijnselen; in deze cursus wordt de uitwerking nagegaan van goede bedrijfshuishouding op het moreel van de werknemers. De student moet het verband leren, dat er bestaat tussen de leiding van personeel of van arbeiders en andere functieverdelingen in een onderneming.

Labor Relations: 2e semester, 2 colleges iedere week. De studie omvat de tegenwoordige arbeidsverhoudingen. Onderzoekt de juiste beginselen van samenwerking tussen directie en arbeiders; analyseert de grondslagen en methoden van de collectieve arbeidsovereenkomst; bestudeert de oorzaken van arbeidsgeschillen en de beginselen en methoden, die tot een oplossing kunnen leiden; maakt de student vertrouwd met de administratie van Federale wetten en Staatswetten, die betrekking hebben op collectieve arbeidsovereenkomsten en bedrijfsgeschillen en legt de gang van zaken vast, die gevolgd moet worden in de moderne verhoudingen tussen werkgevers en werknemers.

Toelichting:

De academische vorming heeft het voordeel dat zij, behalve de methodiek van het leidinggeven, tevens een ruime, wetenschappelijk goed gefundeerde, oriëntatie geeft op gebieden welke direct en indirect met de vraagstukken van personeelsbeleid

samenhangen. Het gevaar van supprematie van het „intellectuele” standpunt moet bij de samenstelling der cursussen echter wel onder de ogen gezien worden en zo goed mogelijk worden gecompenseerd. Dat tevens pasafgestudeerden in de economische en technische wetenschappen in de gelegenheid worden gesteld om de lessen te volgen en van de praktijkvraagstukken in de personeelsleiding kennis te nemen, is een onmiskenbaar voordeel.

III. RESEARCH. (U.S.A., Engeland).

In het voorgaande is reeds uiteengezet, dat in ons land al sinds lange tijd het belang werd beseft van een zorgvuldige selectie der leidende personen in de industrie en dat daarnaast het probleem van de scholing van de chef zich thans in een stadium bevindt, waarin de behoefte begint te ontstaan aan een grondige systematische opleiding. Een opleiding, die zowel aan de eisen van het dagelijkse praktische bedrijfsleven voldoet, als ook gegrondvest is op een critische beschouwing van de psychologische wetmatigheden, die zich voordoen bij de leiding van en de omgang met mensen.

Wat deze psychologische achtergrond betreft, biedt de bestudering der gedragswijzen van het individu buiten groepsverband ons wel belangrijke, maar niet voldoende gezichtspunten. Voor de experimentele sociale psychologie is in dit opzicht nog een belangrijke taak weggelegd.

De belangrijkste research, in welk wetenschappelijk gebied dan ook, zien wij veelal ontstaan in direct verband met een behoefte aan de oplossing van bepaalde vraagstukken die rijzen in de praktijk van het leven. Zo zien wij dan ook dat in enkele landen in de afgelopen jaren zich op grond van de dringende noodzaak van de snelle vorming van een uitstekend kader in het leger en een snelle omvorming der industrie eerst van vredes- op oorlogsdoeleinden en daarna weer tot een zó hoog mogelijke vredesproductie, een ontwikkeling voltrokken heeft, waarin de sociaal-psychologische research een belangrijke bijdrage geleverd heeft.

Waar eerst het leger profiteerde van het onderzoek naar de meest gunstige samenstelling van groepen, de verhouding van diverse groepen tot elkaar, en de analyse van de functionele taak van de leider t.o.v. de groep, kon spoedig daarna ook de industrie gebruik maken van de hieruit geputte ervaringen. Dit voordeel voor de industrie kon ontstaan door de vele gemeenschappelijke kenmerken van bedrijfsgemeenschap en leger. (Massa's, groepen, gestructueerd geheel, noodzaak van selectie,

arbeidsdiscipline, training en instructie). Zo zijn hier en daar verrassende resultaten bereikt op het gebied van teamspirit, arbeidsvreugde en productieverhoging op grond van de voortschrijdingen der sociale paedagogiek, zoals die zijn ontwikkeling vond in de voornaamste researchcentra op dit gebied:

het Institute of Human Relations, te Londen;

het Institute of Human Relations, Yale University;

het Department of Social Relations, Harvard University;

het Research Centre for Group Dynamics (Massachusetts Institute of Technology).

Voor een uitvoeriger uiteenzetting van deze research en haar directe samenhang met de vorming van personeelsleiders, moeten wij verwijzen naar publicaties van de hand van Dr Herold (U.S.A.) en Drs Hutte (Engeland).

De werkgroep is unaniem van oordeel, dat ook in ons land deze research spoedig met kracht gesteld en uitgebreid dient te worden, om ook hier aan de opleiding van personeelsleiders die gezonde basis te geven, waardoor zij steunen kan op de resultaten van modern sociaal-wetenschappelijk onderzoek van Nederlandse groepsverschijnselen en verhoudingen in het Nederlandse bedrijfsleven.

In de naaste toekomst zal dan zeker blijken, dat research op deze gebieden in belangrijkheid en effectiviteit ten opzichte van de industrie niet onder doet voor die welke wordt verricht op de chemische en technische laboratoria, die haar bestaansrecht in het moderne productieproces reeds onomstotelijk bewezen heeft.

IV. RICHTLIJNEN VOOR NEDERLAND.

OP GROND VAN HET BOVENSTAANDE OVERZICHT VAN HET VOORNAAMSTE VAN HETGEEN IN DE GENOEMDE LANDEN WORDT GEPRESTEERD, BEVEELT DE WERKGROEP T.O.Z. DE NEDERLANDSE INDUSTRIE DE VOLGENDE RICHTLIJNEN AAN, WAARBIJ ZIJ UIT DE BUITENLANDSE ERVARINGEN HET NAAR HAAR INZICHT MEEST WAARDEVOLLE HEEFT GEPUT.

Algemene gezichtspunten:

Dat ten opzichte van de besproken ontwikkeling in het buitenland, in Nederland tot dusverre een afwachtende houding is aangenomen, biedt ons thans het voordeel, dat bij de invoering van opleidingssystemen het stadium van opbouw en experimenteren grotendeels kan worden overgeslagen en van de aanvang af kan worden gekomen tot een gedifferentieerd programma, dat zich aanpast aan de behoeften die in de verschillende geledingen van het Nederlandse bedrijfsleven bestaan.

Behalve door dit gezichtspunt van differentiatie, heeft de werkgroep zich laten leiden door dat van urgentie en efficiency. Immers, zij is er van overtuigd dat, wil men inderdaad komen tot een succesvolle toepassing van opleidingsmethoden, de invoering hiervan snel zal moeten gebeuren (om onze achterstand t.o.v. verscheidene andere landen in dit opzicht ten spoedigste te kunnen inhalen) en dat de wijze van invoering zodanig zal moeten zijn, dat de voorbereiding weinig tijd eist en de toepassing op zulk een wijze wordt georganiseerd, dat het gehele bedrijfsleven in zijn volle omgang erdoor wordt bestreken, met zo min mogelijke kosten en zo hoog mogelijke effectiviteit.

Naast het inzicht in de noodzaak tot het vinden van een pasklaar systeem, dat op korte termijn directe resultaten bereikt, heeft de werkgroep zich echter tevens laten leiden door de gedachte, dat de grondslagen gelegd moeten worden voor de opbouw van een personeelspolitiek, die de vraagstukken in haar volle omvang beschouwt, en, zij het dan ook niet tot ogenblikkelijke resultaten voerend, voor de toekomst de waarborgen verschaft van een gunstige ontwikkeling in de behandeling der moderne en toekomstige personeelsverhoudingen in het Nederlandse bedrijfsleven. Dit laatste gezichtspunt is tot uiting gekomen in hetgeen hieronder opgesteld is onder D en E.

A. Snelle invoering van het T.W.I.-systeem (zie boven onder I), als bij uitstek geschikte trainingsmethode, om snel en efficiënt het gehele bedrijfsleven in alle rangen te doordringen. De Nederlandse naam voor een dergelijk systeem is reeds gevormd: **BEDRIJFSKADER TRAINING (B.K.T.)**.

De B. K. T. kan ter hand genomen worden op de volgende wijze:

Het beste kan zij verzorgd worden vanuit een centraal lichaam van waaruit tevens een aanpassing aan de Nederlandse toestanden kan worden verzorgd. Zij moet aan het **gehele** bedrijfsleven ten goede komen, door middel van **decentralisatie** in de toepassing, onder voortdurende contrôle vanuit het centrale lichaam en op basis van kostenvergoeding. Ten spoedigste leide men „trainers” op, door enkele in de U.S.A. of in Engeland opgeleide „Institute Leaders” (Instructor), welke aan het Centraal Lichaam verbonden worden.

Als *Conditio sine qua non* om de B. K. T. effect te doen sorteren, stelt de werkgroep het principe, dat met de toepassing ervan aan de **top** van het leidinggevend apparaat wordt begonnen. De lagere functionarissen moeten immers steun en inspiratie ontvangen uit het feit, dat de B.K.T. principes door hun superieuren metterdaad worden toegepast, willen zij ze met succes t.o.v. de onder hen gestelde kunnen toepassen.

B. Speciale cursussen voor lager leidinggevend personeel (bazen, voorlieden, enz.)

Gezien het **zeer grote** aantal personen in deze categorie in de Nederlandse Industrie, dat thans nog geen vruchten van speciale scholing heeft kunnen plukken, komt het de werkgroep voorlopig nog niet gewenst voor, om dit soort cursussen in 1 punt te centraliseren.

Een aantal bedrijven is reeds sinds kortere of langere tijd begonnen met speciale bazencursussen, welke vorming geven in organisatorisch en psychologisch opzicht. Ook na de invoering der B. K. T. zullen vele bedrijven nog de behoefte gevoelen aan een aanvullend voorzien in de eigen bedrijfsbehoeften d.m.v. speciale cursussen. Het komt de werkgroep het beste voor, om deze cursussen aan de industrie gebonden te houden. Wel echter lijkt **coördinatie** ervan gewenst, in dien voege dat zij die in dit opzicht reeds ter plaatse het initiatief namen zich periodisch op een centrum van personeelsleiding verenigen om daar ervaringen uit te wisselen. Zo zou men op den duur kunnen komen tot een methodiek, welke een levende aanvulling op ontwikkeling van het B. K. T.-systeem kan betekenen. Techniek van „sociodrama” en geleide discussiegroepen zouden op deze wijze vruchtbaar ontwikkeld, eventueel verbeterd kunnen worden.

terwijl de plaatselijke ervaringen zodoende ten goede kunnen komen aan het gehele land.

Evenals bij de B.K.T., verdient dus **decentralisatie** hier de voorkeur. Anders ligt dit bij het volgende punt (C.), waar voorlopig **centralisatie** naar het inzicht der **werkgroep** betracht zal moeten worden.

C. Cursussen voor leden der directies en hoger leidinggevend personeel.

Het verdient **aanbeveling**, om in dit type cursussen de **meest waardevolle elementen** te verenigen, van alle onder ten eerste tot en met ten vierde hierboven aangeduide buitenlandse systemen. Zo komt het de werkgroep wenselijk voor, om de hogere functionarissen op de hoogte te stellen van zowel de techniek der B.K.T. — speciaal t.o.v. de omgang met mensen — als van de huidige stand der personeelszorg en de ontwikkeling van de ten dien opzichte hier te lande en elders verrichte research en voortschrijdingen. Zeer belangrijk echter voor deze functionarissen is ongetwijfeld ook, de gelegenheid te scheppen om, op de wijze van de samenkomsten in Ouchy, een tijdlang in een sfeer van openheid en onderling vertrouwen bijeen te zijn met het doel om onderling ervaringen uit te wisselen, inspirerende ideën op te doen en zich te bezinnen op de ethiek der bedrijfsleiding. Door vast te houden aan het principe der zelfwerkzaamheid bij inleidingen en discussies, valt zulk een vruchtbare onderlinge inspiratie te verwachten.

Bij de opzet van deze bijeenkomsten heeft het de werkgroep helder voor ogen gestaan, dat de hogere functionarissen behalve aan een directe training voor de practijk der dagelijkse personeelsleiding tevens en vooral ook behoefte hebben aan een gelegenheid tot bezinning t.a.v. principiële vraagstukken, onder deskundige leiding.

De samenkomsten moeten niet langer dan een 5-tal dagen duren, ergens buiten in een hotel of conferentieoord in landelijke omgeving gehouden worden en kunnen bevatten:

- 1e. de B.K.T. (alleen deel II, „Job Relations”, in de ochtenduren;)
- 2e. in de middags en avonduren: behandeling van onderwerpen betreffende personeelsbeheer, waarbij van de speciale moderne technieken als: geleide en ongeleide groepsdiscussies, improvisaties, „sociodrama” enz. gebruik zal moeten worden gemaakt. De zelfwerkzaamheid der cursisten zal op de voorgrond moeten staan, terwijl voldoende vrije tijd moet worden opengelaten om onderlinge kennismaking en een daaruit resulterende vruchtbare gedachtenwisseling te bevorderen.

Vele onderwerpen zijn voor behandeling van belang. Enkele voorbeelden worden, ter bepaling van de gedachten hieronder vermeld:

1. de vakorganisatie als steun van de onderneming;
2. de organisatie van informatie en instructie binnen het bedrijf;
3. boetes en premiestelsel (vormen van waardering);
4. de verhouding tussen groep en chef;
5. de onderlinge verhouding tussen de verschillende bedrijfspgroepen (arbeiders, administratief personeel, kader, enz.) en de reacties dezer verschillende groepen op nieuw in te voeren maatregelen;
6. de arbeider als medewerker;
7. sociale lagen in het bedrijf en mentaliteitsverschillen.

Voor de opleiding van hen die nog directer en onmiddellijker bij de dagelijkse personeelsleiding betrokken zijn, wordt gedacht aan het volgende:

D. Scholingscursussen in personeelsleiding aan de Universiteit gegeven.

Om het nadeel van de hierboven onder II, 4e toelichting genoemde eenzijdigheid op te heffen, dienen één of halfjaarlijkse cursussen te worden georganiseerd vanuit een daartoe geschikte (Universitaire of research) instelling in de nabijheid van grote industriën, welke cursussen de cursisten de volle tijd binden en, naast colleges van experts op vele gebieden, het volgende programma bieden:

- a. moderne groepsmethodiek, als beschreven hierboven bij de cursussen voor directieleden;
- b. taakstellingen, waarbij de cursisten in eigen of andere bedrijven opdrachten te vervullen krijgen, die degelijk moeten worden uitgewerkt en waarover moet worden gerapporteerd aan de cursusstaf.

Door het stichten van een dergelijk centrum zal Nederland niet alleen zijn achterstand bij andere landen snel kunnen inhalen, maar tevens wellicht de basis kunnen leggen voor een belangwekkende nieuwe opzet en combinatie van methoden.

Deze cursussen bieden zowel aan de in de praktijk gevormde bedrijfsman een ruime oriëntering, alsook aan de pas afgestudeerde academicus. Velen van deze laatste categorie komen n.l. in de praktijk van hun leidende functie op technisch of economisch gebied geregeld in aanraking met vraagstuk-

ken van personeelsleiding waarop zij tijdens hun universitaire studie in het geheel niet zijn voorbereid. Zo bezien, voorziet een dergelijke universitaire cursus ook voor hen in een grote leemte.

Voor de theoretische collegestof valt te denken aan de volgende gebieden:

- algemene en toegepaste economie; structuur der moderne industrie;
- sociale en economische geschiedenis;
- ontwikkeling der werkgevers- en werknemersorganisaties en van de machinerie voor collectief overleg en Rijksbemiddeling;
- methoden van georganiseerd overleg (kernen, fabrieksraden enz.);
- loonpolitiek; industriële verhoudingen, zowel nationaal als in de bedrijven zelf;
- arbeidsrecht; arbeidswetgeving; fabrieksreglementen; vrije tijdsorganisaties;
- sociale verzekering en wetgeving;
- ondernemingsorganisatie; zakenpolitiek; efficiency; architect-voering; bedrijfsstatistiek; tijds- en bewegingsstudies;
- politieke en sociale structuren in Nederland; eenvoudige staatsinrichting;
- sociale, algemene en toegepaste psychologie; wervings- en selectiepolitiek;
- training; promotiepolitiek; conduiteregistratie;
- arbeidsfysiologie, vermoeidheidsleer; hygiëne van de arbeid; voorkomen van ongevallen.

De hier genoemde onderwerpen moeten beschouwd worden als **suggesties** om de gedachten te bepalen. Het geven van een consequentdoorgedacht programma heeft de werkgroep in het kader van dit rapport niet voor ogen gestaan.

E. Research.

De noodzaak van Research is hierboven reeds uitvoerig toegelicht. De werkgroep adviseert dan ook dringend, om deze research krachtig te steunen en te bevorderen.

H. A. HUTTE,
Rapporteur der werkgroep.

LEIDEN, April 1947.

4 d

2e RAPPORT

van de werkgroep inzake cursussen voor hen,
die leiding geven aan personeel in de
Nederlandse ondernemingen

2e RAPPORT

van de werkgroep inzake cursussen voor hen, die leiding geven aan personeel in de Nederlandse ondernemingen. (Prof. dr. J. P. Bijl, Prof. dr. F. J. Th. Rutten, Dr. J. A. M. Herold, J. H. Ruysch van Dugteren, psychol. drs., Dr J. Koekebakker, H. A. Hutte, psychol. drs., Dr. A. D. de Groot).

INLEIDING

In April 1947 werd door bovengenoemde werkgroep een rapport uitgebracht aangaande „cursussen voor hen die leiding geven aan personeel in de Nederlandse Industrie”. Nadat in overeenstemming met de in genoemd rapport vermelde adviezen het Nederlands Instituut voor Personeelsleiding de voorbereiding van cursussen voor leidinggevend personeel ter hand heeft genomen en de Bedrijfs-Kader-Training een aanvang nam, bleek het gewenst, zich thans nader te bezinnen op speciale opleidingen voor **personeelschefs**. Om deze reden bereikte de werkgroep het verzoek om het in haar eerste rapport onder D genoemde (Scholingscursussen in personeelsleiding aan de Universiteit) nader uit te werken en een meer-gedetailleerd advies uit te brengen omtrent de opzet en werkwijze van een dergelijke opleiding.

De werkgroep heeft dit verzoek gaarne aanvaard.

In verband met de urgentie van het vraagstuk heeft zij er van afgezien een algemeen-landelijke enquête in te stellen omtrent het Instituut van de personeelschef (i. c. de personeelsafdelingen), welke, wilde deze een juist beeld van de huidige toestand verschaffen, meerdere jaren zou vergen. Wel gevoelde zij de behoefte om een aantal personen met ruime ervaring op het gebied der personeelsleiding in grotere en kleinere bedrijven, te interviewen over hun denkbeelden, om zodoende te kunnen komen tot een advies, dat niet slechts wetenschappelijk voldoende verantwoord hoopte te zijn, doch tevens aan de huidige bedrijfsmoeilijkheden aangepast en in overeenstemming met de eisen der practijk. Voor de hierbij betoonde medewerking is hun grote dank verschuldigd.

Tenslotte heeft de werkgroep zich, voor zover dat in haar vermogen lag, op de hoogte gesteld van hetgeen in ons land

en in het buitenland reeds bereikt is op het gebied der opleidingen of zich in een vergevorderd stadium van voorbereiding bevindt.

Het hieronder volgende advies is zo beknopt mogelijk gehouden. Slechts is aan het einde een aanhangsel opgenomen, waarin de personen zijn vermeld die aan de documentatie hebben medegewerkt en waarin een lijst is opgenomen van geraadpleegde bronnen en literatuur, terwille van hen die zich in deze materie speciaal zouden wensen te verdiepen.

Het eigenlijke advies omtrent de opleiding wordt in dit rapport voorafgegaan door een poging tot nauwkeurige omschrijving van de taak ener personeelsafdeling om daardoor te kunnen komen tot een scherpere omlijning van de opgaven en bevoegdheden van personeelsfunctionarissen. Immers, gezien het betrekkelijk kleine aantal dergenen die in functies van deze aard werkzaam zullen zijn of daartoe opgeleid moeten worden, zal de opleiding landelijk of op enkele Instituten geconcentreerd moeten plaatsvinden. Een opleidingsprogramma zal dus zoveel mogelijk moeten aansluiten op algemeen-geldige behoeften en min of meer omschrijfbaar functies. Indien men nu echter met het oog op deze taakomschrijving, de opgaven en verantwoordelijkheden der personeelschefs in studie neemt, stuit men dadelijk op de moeilijkheid, dat, in de eerste plaats de verzorging van de personeelsleiding in tal van bedrijven op geheel verschillende wijze plaats vindt.

In de tweede plaats, er een fundamenteel verschil blijkt te bestaan qua niveau, kennis en ervaring tussen hen die in de grote en hen die in de kleine bedrijven zich met de personeelsleiding belast zien. Waar in de kleine bedrijven zich velen met het personeelsbeheer belasten, die onttrokken zijn aan de administratie of als maatschappelijk werk(st)er optreden en in de praktijk verder gevormd zijn, blijkt het personeelsbeheer in de grote bedrijven van een omvangrijkheid te zijn, welke een diepere studie vereist en een hoger persoonlijkheidsniveau. De werkgroep kwam dan ook tot twee h.i. belangrijke conclusies ten aanzien van dit vraagstuk n.l. dat

1e de taakbepaling en opleiding bezien moet worden vanuit twee standpunten, n.l. dat van het grote en dat van het kleine bedrijf, waarbij overgangsvormen onderscheiden moeten worden ten aanzien van het middelgrote bedrijf;

2e de gevarieerdheid der toestanden op het gebied der personeelsleiding in de huidige bedrijven haar niet kon doen voorbijgaan aan een poging om een ideaalbeeld te ontwerpen der organisatie van de personeelsleiding, waardoor zoveel mogelijk eenheid bereikt zou kunnen worden en de praktijkproblemen op de meest vruchtbare wijze opgelost. Het is vooral

in dit opzicht dat de adviezen van hen, die op dit terein reeds een ruime praktische ervaring verworven hadden, van groot belang bleken te zijn.

§ 1. Taakbepaling der personeelsafdeling in de grotere bedrijven.

De werkzaamheden der personeelsafdeling betreffen zaken, die betrekking hebben op de verhouding van de mens tot zijn arbeid en tot het bedrijf enerzijds en op de verhouding tot de bedrijfsmedewerkers anderzijds. Haar verantwoordelijkheid strekt zich uit tot al die aangelegenheden, waarbij invloed ten goede kan worden uitgeoefend op de mate, waarin de mens zich bedrijfsmedewerker gevoelt en bevrediging vindt in zijn arbeid. Haar **practische** taak is in de eerste plaats: de **coördinatie** van alle arbeid in het bedrijf, die het personeelsbeheer raakt (medische dienst, psychologische dienst, opleiding, voorlichting, politie, algemene hygiëne, sociale hulp, huishoudelijke dienst, portiersdienst, enz.). Zij neemt voorts maatregelen om voortdurend zonder tijdverlies geïnformeerd te zijn omtrent hetgeen leeft onder en geschiedt met het personeel, alsmede omtrent de fouten, misstanden, misvattingen e.d., welke de goede verhoudingen in gevaar kunnen brengen. Omgekeerd neemt zij maatregelen om te bevorderen, dat de bedrijfsmedewerkers voldoende geïnformeerd geraken over alles wat van belang kan zijn voor hun persoon en hun werk.

Indien wij deze algemene beschrijving nader trachten te preciseren en in afzonderlijke taken te splitsen, blijkt dat zij een aantal hoofdverantwoordelijkheden bevat, die liggen op het gebied van wetgeving, organisatie en coördinerende regeling welke verantwoordelijkheden geheel en al in handen zullen moeten zijn van het hoofd der personeelsdienst. Als zulke kan men onderscheiden:

1. de methoden van beloningen, premiestelling, vacantieregeling, voorzover deze de verantwoordelijkheid t.o.v. het algemene personeelsbeheer raken;
2. het vaststellen der objectieve promotielijnen in het bedrijf;
3. de zorg voor voldoende promotiekansen en opschuivingsmogelijkheden binnen het bedrijf;
4. de organisatie van het **overleg** binnen het bedrijf en de arbitrage bij conflicten binnen het bedrijf;
5. het waarnemen der contacten met de buitenwereld, voorzover deze het personeelsbeheer raken;

6. de organisatie der personeelsdienst en de contrôle op de werkzaamheden der hierin ondergebrachte medewerkers.

7. Het verzorgen van de contacten binnen het bedrijf, waar door de informatie permanent gestimuleerd wordt.

Daarnaast echter bevat de personeelsdienst een aantal taken, welke wel onder toezicht en verantwoordelijkheid van een Hoofd der Personeelsdienst geschieden moeten, doch voor welke hij zich van hulpkrachten kan bedienen. Het is dan ook aan geen twijfel onderhevig, dat de personeelsdienst in het grotere bedrijf een staf van medewerkers behoeft, die bepaalde deeltaken toegewezen kunnen krijgen of de verantwoordelijkheid kunnen dragen voor het personeelsbeheer van bepaalde, hun toegewezen **bedrijfsafdelingen**. In overleg en in samenwerking met hen worden de volgende zaken geregeld:

a. wetgeving.

1. De uitvoering van alle sociale wetten en eventuele aanvullingen die daarop van bedrijfswege worden gegeven.
2. Het ontwerpen van salarismnormen en het interpreteren hiervan in individuele gevallen;
3. het zorgen voor regelingen t.a.v. de vakantieverdelingen, werktijden, ploegindelingen, overwerk, rustpozen, enz.

b. arbeidsvoorbereiding.

4. Het aanboren van geschikte bronnen van de arbeidsmarkt, met het oog op personeelwerving;
5. de voorselectie van sollicitanten en promotie-candidaten; de beoordeling en registratie der gegevens van psychologische rapporten hieromtrent;
6. het bestuderen van de in verwante bedrijven geldende loonpolitiek, van de kosten van levensonderhoud op diverse niveaux.

c. de arbeidsorganisatie.

7. het zorgdragen voor de opleiding en training van het personeel;
8. het zorgdragen voor de systematische beoordeling van alle employés, zowel door de personeelsfunctionaris als door de bazen, chefs, enz. Het beoordelen en registreren der rapporten van de bedrijfspsycholoog in gevallen waarin hij wordt geraadpleegd;
9. het vaststellen der subjectieve promotielijnen en het adviseren in en behandelen van ontslagkwesties.

d. interne administratie.

10. het administreren en documenteren van allerlei persoonlijke gegevens;
11. het bijhouden van arbeids- en algemene bedrijfsstatistieken.

e. belangen-behartiging.

12. De behartiging van de individuele belangen van het personeel, betreffende de goede gezondheidstoestand, de verzorging bij ziekte, de gezinsomstandigheden, materiële en geestelijke nood;
13. het opvangen en opheffen van klachten, noden en verlangens van het personeel, door middel van het houden van een spreekuur;
14. het invoeren, verbeteren, controleren en bestendigen van algemene instellingen voor het personeel betreffende: hygiëne, veiligheid, voeding, bewaring, recreatie, verlichting, verwarming, etc.;
15. het stimuleren resp. organiseren van sport en lichamelijke ontwikkeling;
16. Het stimuleren en met goede raad en daad terzijde staan betreffende algemene vakkundige en culturele ontwikkeling;
17. het bevorderen van het saamhorigheidsgevoel, van een bedrijfsband, van een teamgeest bij alle leden van het personeel, ongeacht rang, stand of bekwaamheid.

(Over het vraagstuk, in hoeverre de onderneming zich op enkele van de onder 12—17 genoemde, meer persoonlijke terreinen mag begeven, kan bij deze algemene functieomschrijving niet worden uitgewijd. Het is duidelijk, dat hier sterk uiteenlopende opinies heersen).

§ 2. De huidige constellatie der personeelsafdelingen in grotere bedrijven.**Critiek hierop en ontwerp ener „ideaalbeeld”.**

In het grotere bedrijf zien wij de hierboven genoemde hoofdvantwoordelijkheden meestal in handen van een der bedrijfsleiders, wiens aandacht dan tevens in beslag wordt genomen door technische, of economisch-commerciële verantwoordelijkheden. Een aantal der uitvoerende taken berust tevens in zijn handen, althans de supervisie daarop. Deels echter worden de uitvoerende taken aan andere personen opgedragen, zodat zij

ten dele in handen liggen van **juristen** (b.v. als secretaris van de directie en wel voornamelijk wat de wetgevende zijde van het personeelsbeheer betreft), van **psychologen** (ten dele aan het eigen bedrijf verbonden, ten dele aan Instituten werkzaam, in adviesverband met het betrokken bedrijf), van **administratieve functionarissen** (en dan wel speciaal betreffende de arbeidsvoorbereiding en de interne administratie), deels ook in handen van de **sociale dienst** (maatschappelijk werk(st)er, en dan wel vooral wat de uitvoering der belangenbehartiging aangaat). Een deel der arbeidsvoorbereiding en arbeidsorganisatie berust overigens weer vaak bij bepaalde afdelingschefs, terwijl de hoofdverantwoordelijkheid van het **georganiseerde overleg** hier en daar weer in handen is van speciaal daartoe aangewezen krachten, welke als hoofdtak binnen het bedrijf andere verantwoordelijkheden tevens dragen.

Het is de werkgroep bekend, dat binnen vele bedrijven tegen deze constellatie critiek is opgekomen. Men gevoelt meer en meer de behoefte aan een sterkere coördinatie der verschillende werkzaamheden welke liggen op het terrein van het personeelsbeheer, aan een sterkere centralisatie der bevoegdheden. Hand in hand met dit groeiend inzicht betreffende de **wijze van organisatie** der personeelswerkzaamheden, gaat tevens het toenemend besef van de belangrijkheid van het personeelsbeheer. Het inzicht wint veld, dat het personeelsbeleid evenzeer voortdurende zorg en concentratie vereist als het technische en economisch-commerciële beleid in de onderneming. Voor de motivering dezer ontwikkeling kunnen wij volstaan naar ons eerste rapport, waarin uitvoerige beschouwingen zijn opgenomen. Dat de sociale regelingen welke in verband met de arbeidende mens getroffen moeten worden steeds uitgebreider worden en het personeelsbeleid bovendien van fundamentele betekenis geacht moet worden niet alleen voor een efficiënte en hoge productie, maar vooral ook voor de geestelijke volksgezondheid, is wel aan geen twijfel meer onderhevig.

Zoals bij alle andere industriële hoofdverantwoordelijkheden, is ook op het gebied van het personeelsbeleid naar het oordeel der werkgroep vereist: concentratie van de gehele personeelsdienst (of sociale dienst) in handen van één persoon, die wij voortaan willen aanduiden als **personeelsexpert**. Dat zulk een expert grondig moet zijn voorbereid op zulk een veelomvattende opgave, is duidelijk. Naast vorming in de practijk zal een uitgebreide theoretische opleiding noodzakelijk zijn, om de betrokken functionaris vertrouwd te maken met de mogelijkheden en grenzen van de toegepaste psychologie, de bedrijfshygiëne, de sociologie, het arbeidsrecht enz. Een grondige kennis van de mens is vereist, vooral wat diens gedrag en motieven betreft

als lid ener bedrijfsgemeenschap, terwijl de kennisname van de resultaten van speciale wetenschappelijke onderzoeken op het gebied der personeelsleiding, van de uitkomsten van praktische experimenten en de dagelijkse ervaringen van organisatie-experts, bedrijfspsychologen en de practici der personeelsleiding noodzakelijk is.

De aard van zijn functie brengt met zich mede, dat de personeelsexpert zijn werkzaamheden verricht in zeer nauw contact met de directie. In vele grote bedrijven zal men hem zelfs in de directie een plaats dienen te geven. (In dit laatste geval zou een president-directeur het gehele directiebeleid kunnen coördineren, terwijl de hoofdfuncties der onderneming, n.l. de technische, de economische=commerciële functies en de personeelsleiding, elk aan een speciale directeur zijn opgedragen.

De taak van de personeelsexpert is in principe een **adviserende** taak t.o.v. de directie, doch geregeld zal het nodig blijken, dat hem, in overleg met andere betrokken hoofden, door de (president-)directeur bepaalde **bevoegdheden** gedelegeerd worden, opdat de uitvoering der door de personeelsexpert geadviseerde maatregelen in het gehele bedrijf zonder stoornissen geschiedt.

De personeelsexpert behoeft een staf van medewerkers, aan welke hij uitvoerende taken kan opdragen of wie hij de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeheer ener speciale afdeling kan delegeren. Men zou men met de naam van **personeelsleiders of personeelsassistenten** kunnen aanduiden. Hun taak is in de eerste plaats ervoor zorg te dragen, dat de in overleg getroffen maatregelen goed worden uitgevoerd, de personeelsexpert goed geïnformeerd blijft over al hetgeen er leeft onder het gehele personeel, tenslotte, dat de personeelsadministratie met behulp van de hen toegewezen hulpkrachten naar behoren wordt verricht.

Ofschoon overtuigd van de noodzaak van langzame groei naar het hier geschetste „ideaalbeeld” en met volledig inzicht in de moeilijkheden die verband zullen houden met het centraliseren van werkzaamheden welke in vele bedrijven (vooral in de middelgrote) tot op heden in zoveel verschillende handen lagen, is de werkgroep anderzijds, door het waarnemen der ontwikkelingslijnen en door haar overleg met reeds bestaande personeelsexperts in grote bedrijven, toch zozeer ervan overtuigd, dat het geschetste ideaalbeeld zich verder zal realiseren in de naaste toekomst, dat zij haar opleidingsontwerp daarop gebaseerd heeft.

§ 3. Taakbepaling der personeelsafdeling in de kleinere bedrijven. Huidige toestand, critiek en ideaalbeeld.

In het kleinere bedrijf zijn vele der onder § 1 beschreven taken der personeelsafdeling van aanmerkelijk geringere omvang, terwijl enkele zelfs of geheel komen te vervallen, of binnen het bereik der directiebevoegdheden vallen.

Tot de taak der personeelsafdeling in het kleinere bedrijf behoort naar het oordeel der werkgroep;

1. de coördinatie van alle werkzaamheden op personeelsgebied;
2. informatie van de bedrijfsleiding en adviseren van de bedrijfsleiding op ieder gebied, dat het personeelsbeleid raakt;
3. de verantwoordelijkheid voor de goede uitvoering van: werving, selectie, aanname en introductie van personeel. De personeelszorg in algemene zin. Contrôle, opleiding, beoordeling, verlofregeling, ontslag en sociale verzekeringen;
4. arbitrage binnen het bedrijf en het onderhouden van het contact met de buitenwereld betreffende personeelsaangelegenheden.

In het kleinere bedrijf ziet men deze werkzaamheden deels in handen van de bedrijfsleiding, deels van een boekhouder of administrateur. Van een scherpe scheiding der taken is hierbij zelden sprake.

Ook hier ziet de werkgroep een belangrijke verbetering in de afsplitsing van een functie: **personeelsleider**, welke die taken onttrekt aan de bedrijfsleiding en de administratie, welke speciaal het personeelsbeheer betreffen. Welke plaats deze personeelsleider in de organisatie zal moeten innemen (qua bevoegdheden, prestige etc.), is echter moeilijk in het algemeen scherp aan te geven. Hierbij zal ieder klein bedrijf moeten uitgaan van de reële situatie en de verhoudingen in eigen bedrijf. Om aan de eventuele moeilijkheden hierbij te ontkomen, zou men een dergelijke functionaris eventueel de titel kunnen geven van: **secretaris der directie**.

Ook in het kleine bedrijf heeft de personeelsleider principieel een adviserende taak, doch ook voor hem kan de directeur bepaalde wetgevend bevoegdheden t.o.v. de afdelingen delegeren. Ook hij zal een enkele hulpkracht behoeven om uitvoering en administratie naar behoren te doen verlopen. Ook hij behoeft een systematische voorbereiding op zijn taak en een algemeen-theoretische en praktische vorming.

§ 4. De opleiding van de personeelsexpert.

Voor de opleiding van de personeelsexpert ziet de werkgroep twee mogelijkheden:

1e. een **kopopleiding**, te volgen door afgestudeerden aan een der Hogescholen of practici.

Deze is dan bestemd voor: economen, technici, enz. die zich in hun werk speciaal zijn gaan interesseren voor de personeelsafdeling en daar hun levenstaak willen zoeken. Voor hen lijkt een fulltime kopopleiding van 1 jaar de aangewezen weg, uitgebreid met een half jaar praktijkopdrachten onder leiding (en eventueel een stage als deelnemer aan verscheidene werkgroepen in grote en kleine bedrijven, om zodoende de mentaliteit en de moeilijkheden van de arbeider beter te leren kennen). Zulk een opleiding zou het beste gegeven kunnen worden door samenwerking van de economische hogescholen, de technische hogeschool en het Instituut v. Praeventieve Geneeskunde. De leiding zou bij voorkeur moeten berusten bij een psycholoog die sterke belangstelling en aanleg heeft voor en ervaring in het praktische bedrijfsleven.

Onderwijs dient te worden gegeven in:

1. algemene en toegepaste bedrijfspsychologie;
2. bedrijfshygiëne en bedrijfspsychologie;
3. sociologie van het bedrijfsleven;
4. arbeidsrecht.

Daarnaast zouden door specialisten voordrachten gegeven moeten worden over algemeen personeelsbeheer, principes der bedrijfsorganisatie, bedrijfseconomie, staatsinrichting, publieke opinie en propaganda, de conferentiemethode, archiefvoering, enz.

De doorlopende colleges in **algemene en toegepaste psychologie** dienen naast een uiteenzetting over de beginselen der algemene psychologie, in het bijzonder te handelen over de algemene bedrijfspsychologie (ongevallen, vermoeidheid, enz.) waarbij aan de groepspsychologie speciale aandacht besteed moet worden. Een overzicht van de principes der selectie- en testpsychologie is evenzeer gewenst als behandeling van de volgende onderwerpen:

- de psychologie van de jeugdige arbeider;
- psychologie van de werkende vrouw;
- de psychologie van het interview;
- aanpassingsstoornissen en hun behandeling.

De **sociologie** zal de plaats van het bedrijfsleven in de maatschappij moeten bezien vanuit sociologisch standpunt. Historie van het bedrijfsleven (vanaf het gildewezen tot de moderne werkgevers- en werknemersorganisaties). Politieke wetenschap

(historie der vakorganisaties, methoden van contact met vakorganisaties, regeringsmaatregelen, publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie enz.). Verticale en horizontale sociale mobiliteit. Problemen van de arbeidsmarkt. Ras-, bevolkings-, streek-, stads-, en familieproblemen. Immigratie en emigratie, enz.

Arbeidsrecht: Overheidsmaatregelen, Rijksbemiddeling, Loonbelasting, Sociale lasten, Arbeidswetgeving, Sociale verzekeringen, de Collectieve Arbeidsovereenkomsten, enz. Vele van de hier genoemde onderwerpen zullen niet formeel-juridisch behandeld dienen te worden, doch voortdurend geïnterpreteerd vanuit hun historische en sociologische achtergrond.

Het verdient ten eerste overweging, om naast luistercolleges, tevens een aantal **discussies** te organiseren, zowel geleide als vrije discussies, de **Bedrijfskadertraining** in zijn geheel in het programma op te nemen en tevens in de loop der cursus enkele **algemene conferenties** te organiseren, waar deskundige sprekers uit binnen- en buitenland inleidingen houden over actuele onderwerpen of recente onderzoeken en ervaringen.

Aan de cursus zal een half jaar moeten worden toegevoegd, waarin bedrijfsbezoeken en excursies plaatsvinden en **speciale opdrachten** worden verstrekt, die in de praktijk op **verschillende grote bedrijven** door de cursisten moeten worden uitgevoerd, met verplichting van rapportage aan de leiding der cursus. Betrokken bedrijven zouden hiertoe hun medewerking moeten toezeggen. Vooral het **doorbrengen van stages** op de personeelsafdelingen van bedrijven van verschillende aard wordt van belang geacht. Een grondig **examen** zal de opleiding dienen af te sluiten en een diploma haar te bekronen.

De werkgroep meent, dat de voorbereiding van zulk een „postgraduate” opleiding enige tijd zal vragen, zodat het nuttig effect voor het bedrijfsleven eerst na enkele jaren merkbaar zal worden. Inmiddels bestaat echter een sterke behoefte in het Nederlandse bedrijfsleven om op korte termijn personeelsexperts een door deskundigen te geven cursus te doen volgen. De werkgroep juicht dan ook, hangende de beslissing omtrent de uiteindelijke vorm waarin de opleiding van de personeelsexperts tot stand zal komen, de bij het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde gerezen gedachte om voorlopig in deze directe behoefte te voorzien door het organiseren van cursussen voor bedoelde experts, toe. Genoemd Instituut organiseert n.l. meer cursussen voor afgestudeerden o.a. thans voor bedrijfsartsen.

Een combinatie van de cursus voor personeelsexperts en bedrijfsartsen zal met betrekking tot verschillende vakken mogelijk zijn en beide groepen ten goede komen. Door voor

lopige beperking der lesuren tot een dag in de week zou het dan mogelijk zijn om hen, die reeds thans als personeelsexperts in de industrie werkzaam zijn in de gelegenheid te stellen de voordrachten te volgen, zonder dat hun werk onderbroken wordt.

2e. Een volledig academische opleiding.

Het is mogelijk, dat deze onder 1e genoemde kopopleiding op den duur zal terugtreden t.o.v. een volkomen gespecialiseerde volledig academische opleiding. Dit zal afhangen van de algemene ontwikkeling en van de behoefte die eventueel vanuit het bedrijfsleven wordt kenbaar gemaakt. Denkbaar blijft een gespecialiseerde opleiding aan een Instituut als b.v. de sociaalpolitieke faculteit te Amsterdam. Mede van de ontwikkeling van het Universitaire bestel zal afhangen, hoe deze mogelijkheid zal komen te liggen; dit valt nog niet op dit moment scherp te overzien. In elk geval is dit vraagstuk thans niet urgent, aangezien deze opleiding toch eerst na een aantal jaren mensen aan de praktijk zal afleveren en er thans zo spoedig mogelijk door geconcentreerde opleiding van practici in een behoefte moet worden voorzien. Nadelen van een volledig academische opleiding zijn:

- a. de opleiding als technicus of econoom ontbreekt en daarmede de stevige concrete ondergrond;
- b. op jonge leeftijd is de beoordeling van interesse en geschiktheid der studenten moeilijker;
- c. de praktijk van het bedrijfsleven wordt onvoldoende gekend.

§ 5. De opleiding van de personeelsleider.

I. Voor de in §3 genoemde functie van personeelsleider in kleinere bedrijven c.q. assistent aan de personeelsafdeling in grotere bedrijven, is vooral behoefte aan een kopopleiding voor hen die reeds in de praktijk in de personeelsleiding werkzaam zijn. Ook hier weer denkt men in de eerste plaats aan een éénjarige full-time kopopleiding, waarbij vooral de praktische vorming op de voorgrond zou moeten staan. Zulk een mogelijkheid tot volledige concentratie op de studie biedt het voordeel van een rustig en grondig verwerken der leerstof. Wij vrezen evenwel, dat ook hier het bedrijfsleven niet gemakkelijk in staat zal zijn, personeelsleiders voor een dergelijke opleiding gedurende een vol jaar vrij te maken.

Daarom is hier thans vooral behoefte aan part-time kopopleidingen, zoals die o.a. reeds worden nagestreefd aan het

Nutsseminarium voor Paedagogiek te Amsterdam en scholen voor Maatschappelijk Werk. Ook bestaat er in ons land hier en daar een schriftelijke opleiding voor personeelsleiders (b.v. aan de Stichting voor opleiding van maatschappelijke werkers te Haarlem).

- 1e heeft de candidaat reeds in de practijk bewezen voor dergelijke arbeid geschikt te zijn;
- 2e heeft de candidaat reeds met de practische werkzaamheden kennis gemaakt en zijn interesse aan de practijk kunnen toetsen;
- 3e is de candidaat niet op te jonge leeftijd en heeft hij reeds een basis van ervaring verworven, waarop de theoretische inzichten zich des te vruchtbaarder zullen ontwikkelen.

Het programma van zulk een kopopleiding zal de hoofdpunten van het onder § 4 omschrevene moeten bevatten, uitgebreid met: algemene ontwikkeling, en een zwaarder accent op de training betreffende die werkzaamheden, die vooral met de uitvoerende taak van de personeelschef verband houden, zoals: de techniek van het interview, de voorselectie van personeel, het rapporteren, de personeelsadministratie, de Bedrijfskadertraining enz.

Denkbaar is een opleiding, welke als volgt is ingericht: 6 weken aaneensluitend onderwijs, daarna of gedurende 1 jaar: 2 dagen in de week, of gedurende 2 jaren: 1 dag in de week.

Tenslotte nog een grondige afsluiting van 6 weken, besloten met een examen. Excursies en eventueel korte studietaken in verschillende bedrijven met daarmee uit te brengen rapporten, kunnen de opleiding completeren, doch dienen dan aan het examen vooraf te gaan.

Zulk een regeling zou het grote voordeel hebben, dat de betrokken personeelsleiders in hun practijk werkzaam kunnen blijven en niet langer dan hoogstens 6 weken achtereen daaraan onttrokken behoeven te worden.

Het lijkt gewenst, dat een landelijke instelling als het Nederlands Instituut voor Personeelsleiding dergelijke opleidingen voor personeelsleiders in verschillende streken organiseert en/of initiatieven van anderen coördineert.

II. Wij wijzen er daarnaast op, dat aan enkele Scholen voor Maatschappelijk Werk een volledige schoolopleiding bestaat voor **arbeidszaken**, waaraan ook mannelijke leerlingen deelnemen. Het is denkbaar, dat deze opleiding voor in den regel jongere krachten, op den duur geschikte personeelsleiders zal afleveren; voorlopig echter gelden o.i. hier dezelfde bezwaren, die wij aan het einde van § 4 vermeld hebben t.o.v. de academische opleiding van personeelsexperts.

De werkgroep mag dit rapport niet besluiten zonder met nadruk naar voren gebracht te hebben, dat zowel de opleiding tot personeelsexpert, als die tot personeelsleider een strenge selectie en psychologische geschiktheidsbeoordeling van candidaten vereisen, gezien de hoge eisen qua karakter; persoonlijkheidsniveau, moraal en rijpheid, welke de personeelsleiding stelt.

AANHANGSEL

Dit rapport is tot stand gekomen met **medewerking van de volgende personen**, welke de werkgroep een interview hebben toegestaan of geschriften afgestaan: de heren G. S. K. Blaauw, Ir Z. Th. Fetter, Drs L. Hornstra, R. Marree, D. W. Stork, G. Vos, D. W. Walkate.

De volgende bronnen zijn geraadpleegd:

1. Mededelingen no. 4a en 4b, uit het Instituut voor Praeventieve Geneeskunde.
2. De betekenis van de personeelschef voor het Bedrijfsleven en de Samenleving. (Rapport van Drs L. Hornstra, Hoofd Psychologische dienst der K. L. M.).
3. De Personeelsdienst in een Mijnbedrijf. (Rapport van Dr J. L. M. Herold, hoofd Psychologisch Centrum van de Nederlandse Steenkolenmijnen).
4. Syllabus van de door de London School of Economics and Political Science en het Institute of Personnel Management georganiseerde cursussen.
5. Bulletin of the California Institute of Technology, „Five years of Industrial Relations”. (U. S. A.).
6. Programs in clinical psychology; University of Michigan. (U. S. A.)
7. Announcement of the Colleges of Business Administration, Marquette University, U. S. A.
8. „Opportunities”, the University of Texas publication, U. S. A.
9. Northwestern University Bulletins; U. S. A.
10. Bulletins of Illinois Institute of Technology, U. S. A.
11. Bulletin of the Graduate Faculty of Political and Social Scienci, U. S. A.
12. Announcements, University of Chicago (U. S. A.)

H. A. HUTTE
Rapporteur.

LEIDEN, Juni/Augustus 1947.