

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Verschijnt maandelijks, behalve in augustus

*Samengesteld door de Stichting voor
Economisch Onderzoek der Universiteit
van Amsterdam, redactie: Mevr. Dra. E
Hijmans*

A. ACCOUNTANCY

II. HET ACCOUNTANTSBEROEP

How can the Profession Plan for the Future?

Carey, J. L. — In dit artikel wordt de ontwikkeling van het accountantsberoep in de Verenigde Staten in het kort geschetst en wordt nagegaan op welke punten actie gewenst is om „bij de tijd” te blijven. Vooral de opleidingsvraagstukken staan in het centrum van de belangstelling, evenals de normen van beroepsethiek en verantwoordelijkheid.

De schrijver wijst op het belang van goed onderling contact tussen alle leden van het accountantsberoep en op de coördinerende taak van het Instituut en van de organisaties in de verschillende staten, en doet praktische voorstellen ter verbetering van de „communicatie”.

A II - 1
E 741.23 : E 635.451

The Journal of Accountancy, mei 1956

III. LEER VAN DE INRICHTING

Principles and Practices of Accounting Mechanisation

Oed, G. V. — Het vraagstuk van de mechanisering van de administratieve arbeid is een onderdeel van het streven naar doelmatigheid in deze sfeer. Alvorens te mechaniseren, dient men dan ook de bewerkingen op onmisbaarheid en doelmatigheid te toetsen, en het is van belang dat de gehele administratie als één geheel wordt beschouwd.

Een verkeerde opvatting is, dat men een bestaande administratie ongewijzigd kan mechaniseren, en een tweede dat men dit geleidelijk kan doen. Ook denkt men wel eens dat iedere mechanisering altijd kostenverlagend werkt, hetgeen onjuist is.

De schrijver geeft richtlijnen voor het onderzoek dat aan iedere reorganisatie van de administratieve arbeid voorafgaat, en wijst op het eminente belang van het in detail plannen van het te volgen systeem, zodanig dat het werkelijk is aangepast aan de bijzondere eisen van de organisatie.

Bij het kiezen van de meest bruikbare machines moeten allerlei verschillende punten tegen elkaar worden afgewogen. Soms zal bijvoorbeeld de door een fabriek geboden service de doorslag geven, in een ander geval zal het personeelsgezichtspunt van meer gewicht worden geoordeeld. In elk geval dienen de kosten zorgvuldig te worden vergeleken, en wel op lange zowel als op korte termijn.

A III - 3

The Accountants' Journal (New Zealand), mei 1956

Deciding upon an Electronic Data-Processing System

Bagby, W. S. — Hier wordt beschreven, welke overwegingen een levensverzekeringsmaatschappij hebben doen besluiten om tot elektronische administratie over te gaan, en welke vraagstukken werden bestudeerd alvorens een bepaald systeem te kiezen. Het artikel bevat gegevens over een aantal machines en hun mogelijkheden, en praktische aanwijzingen betreffende de invoering van een elektronisch systeem.

A III - 3
E 738.4

The Controller, mei 1956

Business Applications of the Electronic Computer

Hill, Professor, Th. H. — Deze twee artikelen geven de inhoud weer van een lezing

die door een Amerikaans deskundige op het gebied van bedrijfsleiding en administratie is gehouden voor Britse studenten. Tegen een algemeen-historische achtergrond wordt de betekenis van de elektronika in technische en economische zin op boeiende wijze geschetst. Vervolgens worden cijfers gegeven omtrent snelheid en kostenverhoudingen bij de nieuwere rekenmachines vergeleken met traditionele werkwijzen. Een korte technische uiteenzetting over de werkwijze en mogelijkheden van verschillende machines en onderdelen effent de weg voor een beschouwing over de toepassingen op verschillende voor de bedrijfshuishouding relevante terreinen. Niet alleen voor de administratie, maar ook voor de oplossing van technische vraagstukken en ten dienste van „operations research” kan de elektronische rekenmachine met vrucht worden ingeschakeld.

De zeer hoge snelheden, de betrekkelijke starheid en grote nauwkeurigheid van de elektronische machines vereisen bij de inrichting van administraties een absoluut andere denkwijze dan de meeste accountants en boekhouders gewend zijn te volgen. Zo moet bijvoorbeeld de scheiding tussen statistiek en boekhouding vervallen, wil een elektronische rekenmachine op de meest economische wijze ingeschakeld kunnen worden. Ook zijn de mogelijkheden voor het laten herclassificeren en opnieuw tellen van eenmaal gecodeerde gegevens zeer veel groter, zodat de administratieve mensen zich los kunnen maken van de starheden die in het rekeningschema zijn belichaamd. Ook de opsporing en het herstel van fouten tijdens de bewerking gaat tot de mogelijkheden behoren.

A III - 3
E 738.4

The Accountant, 26 mei en 2 juni 1956

De interne accountant

Goudket, A. — De evolutie van het bedrijfsleven en van het accountantsberoep maakt voortdurende bezinning op betekenis en karakter van de interne accountantsfunctie noodzakelijk.

De schrijver omlijnt deze functie. Hij stelt, dat een goede interne accountantscontrole nooit de diensten van de openbare accountant overbodig kan maken. Voorts gaat hij o.a. in op het vraagstuk van de onafhankelijkheid en op dat van de duplicering van werkzaamheden.

Behalve de functie wordt ook de taak van de interne accountant zoals die hier en in Engeland en Amerika ligt, onder de loupe genomen, waarbij vrij belangrijke verschillen tussen de Nederlandse en de buitenlandse opvattingen worden geconstateerd.

Een verder punt van overweging is de verhouding van de interne accountant tot de openbare accountant. De zekerheid omtrent de uitkomst van de arbeid van de interne accountant is een van de grondslagen van het accountantscertificaat bij de jaarrekening.

Tot slot noemt de schrijver enkele voorwaarden waaraan een doelmatige vervulling van de interne accountantsfunctie is gebonden.

A III - 4
E 741.23

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, mei 1956

IV. LEER VAN DE CONTROLE

The Role of the CPA at Stockholder Meetings

Grady, P. — De laatste jaren is een belangrijke verbetering waar te nemen in de vergaderingen van aandeelhouders van een aantal ondernemingen. De aandeelhouders worden beter voorgelicht omtrent de activiteiten van hun onderneming, omtrent het optreden van de leiding en de toekomstplannen. Ook wordt tegenwoordig veelal de publieke accountant uitgenodigd om de vergaderingen bij te wonen, zodat hij beschikbaar is om vragen van aandeelhouders met betrekking tot het accountantsrapport, de controlewerkzaamheden e.d. te beantwoorden.

De schrijver juicht deze ontwikkeling niet alleen toe, maar hij breekt zelfs een lans voor een verdere stap. Hij stelt voor, de accountant op de vergadering een positieve en zelfstandige verklaring te laten afleggen, waarin hij het rapport en de controle toelicht. Hiermee zou zijn medewerking van het negatieve, „verdedigende” niveau worden verheven tot een positieve bijdrage tot het inzicht der aanwezigen. De aandeelhouders zouden verder op die manier, mede door de op de verklaring volgende discussie, meer waardering voor het werk van de accountant krijgen.

Deze gedachte wordt uitgewerkt en geïllustreerd met een hypothetisch geval. Tot slot wordt de aandacht gevestigd op het belang van een verdere ontwikkeling in deze richting voor de spreading van begrip en belangstelling voor het produktiestelsel.

A IV - 2
E 325.23 : E 741.23

The Journal of Accountancy, mei 1956

B. BEDRIJFSHUISSHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISSHOUDKUNDE

III. WAARNEMINGSMIDDELEN

Mathematics for Decision Makers

G a u m n i t z, R. K. en O. H. B r o w n l e e — Er wordt de laatste tijd veel geschreven over de mogelijkheden voor de leidende figuren in het bedrijfsleven welke liggen in de toepassing van elektronische rekenmachines, diverse vormen van „operations research” en andere technieken met een wiskundige inslag. De schrijver behandelt de vraag, hoeveel kennis van de wiskunde nodig is om deze mogelijkheden te kunnen overzien, beoordelen en uitbuiten, en van welke aard deze mathematische kennis moet zijn. Ook de beste wijze van opleiden van bedrijfsmensen in deze materie komt ter sprake.

De leider van een bedrijfshuishouding behoeft de waarschijnlijkheidsberekening, de differentiaal- en integraalrekening en dergelijke wiskundige technieken niet te beheersen. Het is ook niet noodzakelijk dat hij bijzonder knap is in het procentueren of het oplossen van vergelijkingen. Maar wel zal het hem van veel nut zijn als hij begrip heeft voor de wiskundige aanpak van de vraagstukken. Dit wordt geïllustreerd aan een drietal voorbeelden, waaronder de omschakeling op elektronische administratie en de toepassing van „linear programming”. Het voor de leider van het bedrijf vereiste wiskundige inzicht ligt vooral in het vlak van de formulering der op te lossen vraagstukken. De wiskundige uitwerking en techniek kan in het algemeen aan specialisten worden overgelaten.

Een moeilijk punt is het contact tussen de niet-wiskundige geschoolde leiding en de wiskundige die de technieken beheerst. Zowel bij de formulering der op te lossen vraagstukken als bij de interpretatie der gevonden oplossingen is hier wederzijds begrip essentieel. Hierop dient de wiskundige opleiding van leidende figuren in het bedrijfsleven te zijn gericht, zoals met een aantal voorbeelden wordt toegelicht.

Het artikel bevat enige gegevens over bestaande cursussen in de aangegeven richting in de Verenigde Staten.

B a III - 2
EO 13.21

Harvard Business Review, mei-juni 1956

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Accounting for Productivity Changes

E r n s t, H. — De „arbeidsproductiviteit” wordt gewoonlijk aangegeven als de gemiddelde hoeveelheid produkt per man-uur. Het is echter altijd de vraag, in hoeverre een stijging van deze index moet worden toegeschreven aan het sneller of beter werken van de produktiefactor „arbeid” en in hoeverre aan verbeteringen van technische of organisatorische aard.

Behalve de inspanning van de arbeiders zijn er 22 andere factoren die de index beïnvloeden. De belangrijkste is de hoeveelheid en doelmatigheid van de gebruikte actieve produktiemiddelen. Verder kunnen een rol spelen de staat van bewerking van de gebruikte grond- en hulpstoffen, de bezettingsgraad, de hoeveelhedenverhouding tussen staf-, leidende- en uitvoerende arbeid, de verhouding tussen de verschillende voorgebrachte produkten en de doelmatigheid van de leiding en de organisatie, enzovoorts.

Wat de actieve produktiemiddelen betreft, moet er een bepaalde relatie bestaan tussen technische veranderingen en het aantal kilowatturen dat per manuur wordt verbruikt. In industrieën waar veel elektriciteit wordt verbruikt, kan deze verhouding dienst doen als index van de technische veranderingen.

Een statistisch onderzoek van deze cijfers over vijf jaren bij een aantal bedrijven toonde aan dat in de textiel-, papier-, rubber- en lederwarenindustrie veranderingen in de technische uitrusting de grootste rol hebben gespeeld in de verbetering van de hoeveelheid produkt per manuur.

In dit artikel wordt een methode uitgewerkt met behulp waarvan men het effect van techniekverbeteringen en andere factoren kan scheiden van de gevolgen van een toegenomen inspanning van de arbeiders. Aan de hand van voorbeelden wordt de hiertoe te volgen werkwijze uitvoerig uiteengezet. De aandacht wordt gevestigd op de mogelijkheden welke een dergelijke analyse biedt met betrekking tot de beoordeling van de doelmatigheid van de produktie, voor de kostprijsberekening en voor de projectie van het toekomstig handelen.

B a IV - 2a
E 643.22 : E 136.341

Harvard Business Review, mei-juni 1956

Depreciation, cost allocation and investment decisions

Anton, H. R. — Het vraagstuk van de afschrijvingsmethoden, de verbijzondering van de onderhoudskosten en de bijkomende kosten en de problemen verbonden met de interestvoet en de financiering kunnen niet los van elkaar worden behandeld. De noodzaak om „af te schrijven” vloeit voort uit investeringen over langere termijn, en bij de beslissingen hieromtrent zijn zowel de huidige kosten en de huidige rentevoet als de verwachtingen met betrekking tot toekomstige opbrengsten, rentevoet en kosten beslissend. De schrijver tracht de samenhang van deze factoren weer te geven in een vergelijkingstelsel of „model”, en leidt daaruit afschrijvingsstelsels voor verschillende gevallen af. Deze formules zijn volgens hem juister dan de traditionele afschrijvingsmethoden, mits de opbrengsten, de rentevoet en de andere kosten in feite overeen komen met de gemaakte schattingen.

B IV - 6
E 136.341.3

Accounting Research, april 1956

Standard Costing; is it really worth while?

Nelson, R. G. H. — Vaak ziet men er tegenop om de boekhouding te baseren op standaardkosten omdat men vreest dat de aldus berekende kostprijs afwijkt van die, welke uit de „werkelijke uitgaven” wordt opgebouwd. Voorzover dit het geval is, ligt hierin geen nadeel, want door de standaardkosten worden slechts toevallige afwijkingen uit de kostprijs geëlimineerd.

Er zijn echter gevallen waar standaardkostenberekening geen zin heeft. Bij kostenelementen die zeer weinig variëren en bij productie-processen waar voor elke order een afzonderlijk ontwerp nodig is brengt de berekening van standaardkosten onnodig extrawerk mee.

In de meeste andere gevallen echter stelt een systeem van standaardkosten de leiding in staat, tijdig te overzien wat er gebeurt en waar nodig in te grijpen, terwijl bovendien de hoeveelheid werk er dikwijls door vermindert. Wel kost het opstellen van de standaarden de eerste keer tijd, en ook verandert het karakter van het werk in die zin, dat kritische analyse in de plaats komt van een deel van het vroegere routinewerk. Dit laatste ziet de schrijver echter eerder als een voordeel.

Hij wijst erop dat het bestaan van gegevens over de standaardkosten van veel waarde is bij de invoering van ponskaartensystemen en elektronische machines.

B a IV - 2b
E 136.323

The Accountant, 16 juni 1956

V. LEER VAN DE FINANCIERING

Verbreiding van de industriële mede-eigendom

Schmelzer, Drs W. K. N. — De stelling dat in ons land de mede-eigendom van een expanderende industrie een betrekkelijk gering aantal mensen omvat en dat deze groep bovendien nog tamelijk passief tegenover deze eigendom staat, wordt uitvoerig met cijfers waargemaakt en geïllustreerd. Wel geeft de schrijver toe dat de vele, vaak gezonde, kleinere bedrijven in ons land, die zich in één hand bevinden, in zijn betoog grotendeels buiten beschouwing blijven.

De schrijver ziet in deze geringe spreiding van de „actieve eigendom” in ons land een gevaar, zowel op sociaal als op economisch terrein. Hij zoekt naar wegen om te komen tot wijde verbreiding van aandelenbezit en grotere belangstelling en invloed van de bezitters wat hun eigendom betreft.

Hij wijst in dit verband o.m. op de mogelijkheden die door beleggingsmaatschappijen worden geboden, vooral indien deze „op coöperatieve basis” worden georganiseerd en zich in het bijzonder op de kleine beleggers uit arbeiderskringen richten.

Voorts wordt ingegaan op de bijdragen die de Overheid tot de bedoelde bezitsspreiding kan leveren. Deze bijdragen liggen deels op fiscaal terrein, deels op monetair en sociaal-politiek gebied.

B a V - 2
E 324.2

Economie, mei 1956

De obligatie-financiering in deze tijd

Velden, Prof. Dr. P. L. vander — In de tegenwoordige tijd valt een omvangrijke toepassing van de obligatiefinanciering en andere, daarmee verwante vormen van vermogensaanrekening te constateren. Sedert 1946 wordt van deze financieringsvorm gebruik gemaakt door ondernemingen welke men in de bedrijfseconomische literatuur voor dit

soort financieringen ongeschikt acht. In de Verenigde Staten maakt zelfs een nieuw type obligatielening opgang, de „subordinated debenture”, waarvan het kenmerk is dat de hoofdsom van de lening in geval van liquidatie of reorganisatie is achtergesteld bij andere bestaande en toekomstige schulden.

De verklaring voor deze verschijnselen ligt deels in een „mode” op de emissiemarkt en in de hoedanigheid van het aanbod, maar hoofdzakelijk in andere factoren. De belangrijkste factor is waarschijnlijk het vertrouwen van de ondernemers in de conjunctuur en de conjunctuurbeheersing, waardoor, indien deze verwachtingen juist zijn, de financiering met vreemd kapitaal ook voor ondernemingen die in principe conjunctuurgevoelig zijn, verantwoord kan zijn.

De schrijver is van mening, dat de theoretische analyse geen voldoende basis levert voor het formuleren van normen voor het handelen van de ondernemer ten aanzien van de keuze van de financieringsvorm. De verwachtingen van de ondernemer hebben veelal een beslissende invloed op het ondernemersbeleid.

B a V - 3d
E 325.2

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, mei 1956

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Les schémas théoriques de la croissance de la firme

Aubert-Krier, Jane — In dit artikel wordt ingegaan op de factoren welke bepalend zijn voor de groei van bedrijfshuishoudingen, waarbij echter dynamische invloeden zoals de vooruitgang van de techniek buiten beschouwing blijven. De schrijfster bouwt in hoofdzaak voort op de theorieën van Marshall, Wickham, Bain, Hicks en latere economen; zij concludeert, dat deze voortgezette analyse de weg kan effenen voor het opstellen van een dynamisch model betreffende het groeiproces en zijn voorwaarden.

Ingegaan wordt o.m. op het doel dat de leiding van groeiende bedrijfshuishoudingen voor ogen staat; op de voorwaarden en mogelijkheden ten aanzien van de financiering; op de invloed van een toenemende vraag naar het product, en op de vraagstukken van toenemende of afnemende kosten per eenheid.

B a VI - 5
E 643.02

Economie Appliquée (Archives de l'ISEA), nr. 3-4, 1956

Operations Research

Wolff, Prof. P. de — In een drietal artikelen wordt de tekst weergegeven van twee zogenaamde heroriënteringscolleges voor afgestudeerden van de Economische Faculteit. Na een inleiding, een begripsbepaling en een kort historisch overzicht volgt een uitvoerige behandeling van de verschillende soorten van vraagstukken, welke met behulp van Operations Research tot oplossing gebracht kunnen worden. Een eerste categorie is die van de volledig gedetermineerde optimumvraagstukken; hieronder valt bijvoorbeeld de „lineaire programmering”. Een tweede groep wordt gevormd door de problemen, waarbij een waarschijnlijkheidsverdeling optreedt. Bij de derde categorie treedt een onbekende factor op, die niet met behulp van een waarschijnlijkheidsverdeling kan worden beschreven. Het gaat hier om „strategische problemen”, zoals ze veelal in het militaire en economische vlak voorkomen; er bestaat een analogie met de problematiek van spelen als schaken en dammen. Voor deze drie groepen van vraagstukken worden voorbeelden uitgewerkt en wordt de toepassing van Operations Research verduidelijkt.

Het aantal bedrijfseconomische vraagstukken waarop Operations Research kan worden toegepast, blijkt heel groot te zijn. De schrijver gaat in op de voorwaarden waaraan moet zijn voldaan en op de fasen welke in de behandeling der problemen kunnen worden onderscheiden. Het artikel sluit met enkele opmerkingen over de organisatie van de Operations Research en over de daaromtrent beschikbare documentatie.

B a VI - 12
E 641.29

Maandblad voor Bedrijfsadministratie, maart, april en mei 1956

The Manager's Span of Control

Urwick, L. F. — De stelling, dat een leider niet meer dan zes mensen direct onder zich moet hebben — tenminste als deze mensen in hun werk met elkaar te maken hebben — dateert al uit de jaren twintig en is oorspronkelijk uit legerkringen afkomstig. Deze theorie van de beperkte „span of control” wordt tegenwoordig van verschillende kanten aangevallen. Sommigen achten de verlenging van de hiërarchische keten, die zij als onvermijdelijk gevolg van de toepassing van dit beginsel zien, zeer schadelijk voor de efficiëncy zowel als voor de democratische verhoudingen in de organisatie. Anderen menen dat goede menselijke verhoudingen worden belemmerd door de streng hiërarchische bouw, die een

gevolg is van de toepassing van het beginsel der beperkte „span of control". In militaire kringen wordt erop gewezen, dat in het leger bepaalde leidende instanties wel 18 mensen direct onder zich hebben, en met succes.

In het onderhavige artikel wordt op deze kritiek uitvoerig ingegaan. De schrijver wijst erop, dat beperking van het aantal formeel direct ondergeschikten niet behoef in te houden, dat met mensen lager in de formele „lijn" geen contact mogelijk is. Hij meent integendeel, dat informele communicatie van grote waarde is, en dat de verhoudingen zo dienen te zijn dat hieruit geen jaloezie of intriges voortvloeien. Ook onderling informeel contact tussen mensen in lagere functies van verschillende hiërarchische „lijnen" moet mogelijk zijn, zodat niet voor elk wisselwasje de hele hiërarchische weg behoef te worden gevolgd.

In de militaire organisatie wordt gebruik gemaakt van *algemene* staffunctionarissen. Dit is een figuur die het bedrijfsleven nauwelijks kent, en die volgens de schrijver een leider in staat kan stellen, schijnbaar veel meer dan 6 directe ondergeschikten te hebben zonder overbelast te raken. De algemene staffunctionaris vormt wat verantwoordelijkheid en gezag betreft een geheel met de leider, maar ontlast hem van een groot deel van de formele contacten en van alle routinebezigheden die daarmee zijn verbonden.

Daardoor krijgt deze meer tijd voor informeel overleg met ondergeschikten. Deze weten, dat ze zich alleen rechtstreeks tot de leider moeten wenden als er iets bijzonders is waar ze werkelijk zijn persoonlijke mening over moeten hebben. Op deze wijze zouden ook de leidende figuren in het zakenleven meer ruimte kunnen krijgen voor levend en creatief contact met een groter aantal van hun ondergeschikten.

In gevallen waar de werkingssferen van verschillende ondergeschikten niet of nauwelijks in elkaar grijpen, kan één man aan veel meer dan 6 anderen leiding geven.

B a VI - 16
E 642.32

Harvard Business Review, mei-juni 1956

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN

Verandering van individuele- en groepsrelaties in het bedrijf: verwachting en realiteit

K o l k m e y e r, H. C. — Zij, die trachten de veranderde inzichten op het gebied der „menselijke verhoudingen" in het bedrijf toe te passen, vragen zich na kortere off langere tijd vaak af, wat zij hiermee eigenlijk willen bereiken, en waarheen dit streven uiteindelijk voert. Met deze vragen als uitgangspunt, bespreekt de schrijver het proces dat zich voltrekt, indien men van een autoritair geleid bedrijf overgaat tot toenemende participatie aan de beleidsvorming. Hij onderscheidt hier vier perioden in de reacties der bedrijfsleden, en schildert de situatie in elk hiervan. Van belang voor het begrijpen van het gebeuren is uiteraard de persoonlijkheid van het individu zoals die in zijn leven reeds is gevormd, mede in verband met het bedrijfsklimaat waarin hij werkt.

Voor de leiding zijn dikwijls de reacties in de eerdere perioden teleurstellend en moeilijk te begrijpen, en dit is slechts te overwinnen door grote belangstelling gepaard met een oprechte democratische instelling jegens mens en werksituatie. Vereist is verder ook dat de organisatiestructuur, als de formele uitdrukking van het bedrijfsklimaat, aan de ontwikkeling wordt aangepast in gezamenlijk overleg.

B a VII - 5
E 641.210.1

Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, mei 1956

How to Identify Promotable Executives

R a n d l e, C. W. — Een Amerikaans researchbureau heeft een onderzoek gedaan naar de eigenschappen van 3.000 mensen in leidende functies in het bedrijfsleven, om na te gaan welke de vereisten zijn voor de leidende arbeid in het algemeen, en welke eigenschappen daar bijkomen voor verschillende groepen van functies.

Op grond van ter beschikking staande personeelsbeoordelingen werden de 3.000 leidende figuren ingedeeld in goede, doorsnee- en slechte krachten en de eigenschappen die bij de goede krachten op de voorgrond stonden en bij de slechte uitgesproken zwak bleken, werden als essentieel voor de leiderscarrière aangemerkt.

Als resultaat van de statistische analyse werden o.m. tabellen opgesteld van de eigenschappen die nodig zijn voor leidende arbeid van verschillende aard en op verschillende niveaus.

Er zijn een achttal eigenschappen, zoals het kunnen leiden van mensen en initiatief, die voor alle leidende arbeid essentieel blijken. Andere, waarvan men vaak denkt dat ze van groot gewicht zijn, blijken niet doorslaggevend. Nog andere eigenschappen zijn alleen in bepaalde functionele gebieden of op bepaalde niveaus beslissend.

B a VII - 5
E 641.212.2 : E 641.22

Harvard Business Review, mei-juni 1956