

methoden, die in de ondernemingen doeltreffend zijn gebleken, ook in de overheidshuishoudingen toe te passen. Het is te hopen, dat onder het administratieve personeel voldoende krachten gevonden worden, die bereid zijn van deze methoden studie te maken. Zou dit onverhoopt niet het geval blijken, dan zal men uit de particuliere bedrijven of uit de vrije beroepen de nodige deskundigen aan moeten trekken.

Een onderzoek of en in hoeverre de begrotingstechniek en de daarop gebouwde administratie gewijzigd moet worden, kan in principe door een bepaalde gemeente worden ingesteld. Rationeler is evenwel wanneer dit onderzoek voor een groep van gemeenten wordt uitgevoerd.

Hier ligt een taak voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Verificatie-Bureau, waarschijnlijk in samenwerking met deskundigen uit het particuliere bedrijf.

CRITIEK OP DE PSYCHOTECHNIEK

door Drs. F. de Vries

Niets is gezonder dan goede critiek en de psychotechniek kan er slechts met bij varen goed te luisteren naar wat men tegen haar heeft in te brengen. De critici staan echter vaak onder de druk van een emotie, die soms te heftig kan zijn. Hevige gevoelens stellen het denken in staat scherp bepaalde punten te belichten, maar leiden wel eens tot een vernauwing van het bewustzijn, welke tot een verwaarlozing van andere aspecten leidt.

Een rustige beschouwing van de critiek, welke tracht emotie niet met emotie te beantwoorden, leidt allereerst tot een classificatie. De critiek op de psychotechniek is ten dele critiek op die psychotechniek, welke ongelijk is, bedreven wordt door hen, die deze techniek niet beheersen. Hiertoe behoren lieden, die elementair verantwoordelijkheidsgevoel en wetenschappelijke scholing missen, maar evenzeer wetenschappelijk gevormden, die menen van uit een zekere hoeveelheid kennis de moeilijke „art” van mensenkennis te kunnen bedrijven. Psychotechniek is namelijk geen wetenschap, maar een kunst, en de *typische* wetenschapsmens moet zelfs bij uitstek ongeschikt worden geacht het bedrijf te beraden inzake het aannemen van personeel of aangaande bedrijfspsychologische problemen.

Een tweede soort critiek op de psychotechniek vindt zijn oorsprong in het feit, dat vele psychotechnische instituten zichzelf moeten bedruipen en zodoende een bedrijfspolitiek moeten volgen, welke niet indruist tegen de bestaande economische wetten. Het gevolg is bijv., dat de prijzen voor beroepskeuze-adviezen gekoppeld aan een psychotechnisch onderzoek rijkelijk hoog zijn voor eenvoudige beurzen. Ook zijn er vele werknemers, die betreuren, dat sommige werkgevers niet goed vinden, dat de eersten de rapporten zelf lezen. Anderen hebben er eigenlijk volstrekt bezwaar tegen, dat gegevens omtrent hun karakter in handen komen van hen, die mogelijk geen waardig gebruik maken van deze vaak subtiele materie. De meeste beoefenaren der psychotechniek zijn zelf ook weinig ingenomen met deze en dergelijke toestanden, maar vermogen uit eigen kracht hieraan weinig te veranderen. Voor de staat ligt hier zeker op de duur een taak.

Er is nog een derde vorm van critiek, welke geboren wordt uit een

angst om zelf onder het mes te moeten komen. Personen, welke aan een zekere „psychische inflatie” leiden, zijn bang onder de schijnwerper van het psychotechnisch laboratorium te komen. Anderen, afgekeurd voor een bepaalde functie of bij vergelijking uitgevallen, zijn vol rancune tegen de psychotechniek, welke hen deze poets heeft gebakken. Het heeft uiteraard niet veel zin op deze onzakelijke critiek in te gaan.

Een vierde vorm van critiek betreft de aanwending van de psychotechniek in het bedrijf. Dr. J. F. Haccou wijst er in zijn artikel („psychotechnigitis” in het maandblad voor accountancy en bedrijfshuishoudkunde ¹⁾) op, dat het tot de taak van de opperste leiding van het bedrijf behoort *zelf* de hogere krachten uit te zoeken en dit niet over te laten aan de psychotechnicus. Met dit laatste ben ik het volkomen eens. De psychotechnicus moet niet decideren, maar adviseren. De voornaamste reden ligt in de omstandigheid, dat alleen de bedrijfsleiding in staat is zuiver aan te voelen hoe iemand het in zijn bedrijf en onder zijn mensen „zal doen”. Natuurlijk zijn er tal van bedrijven, waar de leiding deze intuïtieve begaafdheid mist. Ik ben het met de heer Haccou eens, dat deze leiding dan in essentieel opzicht tekort schiet. Een raadplegen van de psychotechnicus is in zo'n geval toch altijd nog beter dan een raden naar de beste kandidaat. Het zelf uitzoeken door de leiding sluit echter het inwinnen van een psychotechnisch advies geenszins uit! De bedrijfsleiding doet zeer verstandig naast haar eigen oordeel het psychotechnisch rapport te leggen om tot een verheldering en toetsing van eigen inzicht te komen. De bedrijfsleiding is vaak wel in staat een intuïtief oordeel te geven over een sollicitant, maar niet bekwaam tot een volledige verwoording van dit oordeel te komen. Het psychotechnisch rapport is aldus een hulpmiddel tot bewustwording van de leiding, en geen „uitschakeling van het bewustzijn”, waartegen Dr. Haccou terecht opkomt.

Bij de critiek op de methode, een vijfde vorm van critiek, gebeurt het nogal eens, dat deze wordt uitgeoefend door hen, die uitgaan van een onjuist, vaak verouderd beeld der psychotechniek. In genoemd artikel van Dr. Haccou blijkt, dat de schrijver maar weinig afweet van de methode der moderne psychotechniek en zodoende diverse open deuren intrapt. De heer H. verwacht voortdurend selectie en psychodiagnose. De oudere psychotechniek was slechts in staat te selecteren, omdat zij nog niet toe was aan de zeer moeilijke en inderdaad nog zeer in het begin van haar ontwikkeling staande karakterdiagnose. Voorzover zij tot een diagnose trachtte te komen, bracht zij het niet verder dan een schema van vermogens. Dat diagnose neerkomt op een verschuiving van het accent van test naar proefleider, die de test hanteert, wordt thans algemeen aangenomen. Dat de proefleider behalve een goed diagnosticus van het karakter ook zeer goed moet aanvoelen wat de functie, waarvoor de proefpersoon wordt gekeurd, inhoudt, heb ik in een artikel in „Organisatie en Efficiency” betoogd. ²⁾

Het is niet zo, dat de proefleider zelf als koopman, organisator of wat dan ook, in capaciteiten de proefpersoon moet overtreffen, zoals Dr. Haccou dat wenselijk acht. De gespecialiseerde mens, welk vak hij ook beoefent, is juist krachtens zijn specialisatie niet in staat zich voldoende van zijn arbeid te distantieëren om deze als objectief gegeven in ogen-schouw te nemen. Zij, die dit wel kunnen, zijn in zekere zin gedesintegreerde naturen, die zichzelf als object kunnen aanschouwen. Wel is het wenselijk, dat de psychotechnicus, die de organisator, technicus of wie

¹⁾ Februari 1947.

²⁾ April 1947.

dan ook beoordeelt, zeer met hem verwant is, bij voorkeur zelf als zodanig is werkzaam geweest, maar hij is dan altijd slechts ten dele organisator, technicus enz. en voor een ander deel beschouwer en doordenker. Misschien dat een enkele maal deze innerlijke gespletenheid niet tot een daling van de bruikbaarheid als specialist leidt — men denke aan Walther Rathenau, die tegelijk organisator en filosoof was — maar dit blijft dan toch een uitzondering. Activiteit en beschouwelijkheid zijn psychologisch gesproken contrair.

Uit het artikel van Dr. Haccou blijkt nog een misverstand omtrent de methode, dat tamelijk algemeen verbreid is. De testsituatie wordt nl. door hem min of meer als een analogon van de werksituatie opgevat. Dit is principieel onjuist. De testsituatie wordt niet meer gezien als een analogon van de werkelijkheid, welke deze laatste zo dicht mogelijk moet benaderen, maar als een situatie, welke geheel op zichzelf uitsluitel geeft omtrent het vermoedelijke gedrag van de proefpersoon in een andere situatie waaronder de arbeidssituatie. Het is het werk van de psychotechnicus deze zeer moeilijke vertaling tot stand te brengen, een vertaling, welke niet direct plaats vindt, maar indirect geschiedt. Met andere woorden, de psychotechnicus concludeert op grond van het gedrag op het laboratorium van de proefpersoon tot een bepaald karakter en gaat dan van dit karakter naar de werksituatie.

Aangezien de heer Haccou mogelijk als tolk heeft gediend van velen, die bezwaren koesteren tegen de psychotechniek, leek het mij nuttig deze tegen de achtergrond van de werkelijkheid te analyseren.

Naschrift.

De redactie van het M.A.B. is zo vriendelijk geweest mij de gelegenheid te geven enkele aantekeningen bij het artikel van de heer de Vries te plaatsen. Het begin zal ik onbesproken laten, omdat het niet op mijn beschouwing slaat. Alleen voel ook ik wel voor een onderzoek der overheid, al ware het alleen al om eens te doen vaststellen in hoeverre door deze instituten wordt gewerkt met advertenties, waarin vacatures worden genoemd, welke volkomen gefingeerd zijn. Een buitengewoon onbehoorlijk middel, dat de standing der hiervan gebruik makende instellingen ernstig behoort te schaden. Ten Have wijst er in het September-nummer van T.E.D. terecht op, dat een der karakter-eigenschappen oprechtheid in uitingen is; hoe kan en mag men dan nog vertrouwen hebben in karakter-onderzoekers bij wie deze oprechtheid ontbreekt?

Het doet mij genoegen en dit acht ik een belangrijke winst, dat de heer de Vr. en ik het over de hoofdzaak eens zijn, nl. dat het bedrijf zijn mensen dient te kiezen. Maar dan begint de heer de Vr. mij prompt gebrek aan kennis te verwijten, omdat ik niet geweten zou hebben, dat de karakterdiagnose zo'n belangrijk aandeel heeft en ik voortdurend selectie en karakterdiagnose zou verwarren. Nu zie ik de karakterdiagnose, in het kader waarin ik het vraagstuk heb behandeld, als een selectiemiddel. De bedoeling van het onderzoek is uitsluitend en alleen te komen tot een selectie onder de gegadigden en ik zie dus niet in waaruit mijn verouderd beeld van de psychotechniek en mijn verwarring blijkt. Integendeel, want mijn betoog gaat juist gedeeltelijk over de eigenschappen van de proefleider. De heer de Vr. concludeert uit mijn beschouwing, dat ik van mening zou zijn, dat de proefleider zelf als koopman enz. in capaciteiten de proefpersoon moet overtreffen. Ook dat staat er niet. Ik heb

alleen geconstateerd, dat de proefleider, naarmate de functie, voor welke geselecteerd moet worden, hoger staat, over hogere geestelijke capaciteiten moet beschikken, omdat hij geestelijk boven de getesten moet staan. Alleen dan toch kan een juist beeld worden verkregen, en op papier worden gezet, indien alle verhoudingen in het juiste verband worden gezien. Staat de proefleider niet boven de materie, dan zal hij bepaalde verhoudingen — t.a.v. welke hij op een hoger peil staat — juist zien (althans even een ideale proefleider aannemend!) maar andere, tegen welke hij visueel voorgesteld van beneden uit aankijkt, ten opzichte van de eerste categorie fout zien.

Deze proefleider moet m.i. niet, zoals de heer de Vr. stelt, de verhoudingen van de functie zeer goed aanvoelen, want dit is wel een zeer zwakke basis voor een concreet te stellen gefundeerd advies. Reeds hieruit blijkt met welk een voorzichtigheid het middel van deze vorm van advies moet worden gehanteerd. Wil het rapport inderdaad waarde hebben, dan zijn twee dingen nodig:

1e. dat de proefleider niet aanvoelt maar *weet* welke kwalificaties voor de functie nodig zijn en in welke ideale verhoudingen — waarbij weer de talloze variaties en haar betekenis in onderlinge verhouding dienen te worden bestudeerd — en dan ook voor de functie in het kader van het bedrijf. Dit is uiteraard theoretisch in alle scherpheid gesteld; in de praktijk kan men hiervan hoogstens benadering verkrijgen.

2e. dat de proefleider zijn oordeel kan steunen op voldoende ervaringsmateriaal. De heer de Vr. wijst er in het slot van zijn beschouwing terecht op — ik heb niet anders gezegd en bedoeld — dat de test geen rechtstreeks verband houdt met de werksituatie en dat dus het werk van de psychotechnicus een vertaling van de gevonden waarden is. Bij vertalingen echter moet men de nodige ervaring hebben; wetenschap is tenslotte gekristalliseerde ervaring, een kunst of kunstleer is toepassing van door de wetenschap gevonden wetten of regels in het bepaalde geval. De meeste functies zijn nog onvoldoende onderzocht en het inzicht is nog maar zeer gebrekkig.

Daarbij moet bovendien worden bedacht, dat een vertaling is een waardering en een waardering is subjectief zolang men niet op basis van uitsluitend objectieve feiten tot resultaten kan komen.

Wij willen een tweetal vrij recente uitspraken uit Amerika citeren, ontleend aan het Personnel Journal van Juni 1946. Daar schrijft Leonard Cohen in een artikel „To test or not to test”: Tests themselves are, at best, only rough instruments. Knowledge of a person's test score and knowledge of the correlation of the tests with the job does not mean that a psychologist can tell *exactly* how a person will do on the job. He can predict only how he *Probably* will do, with the prediction approaching maximum probability as the correlation approaches unity (1.00). The usual correlation found in industry between tests and job success is 0.50. This means that the prediction of a person's job performance (on the basis of his test scores) is only .13 % better than a chance guess” (blz. 73). Dit slaat ongetwijfeld op de lagere functies, waar de moeilijkheden het kleinst zijn, omdat de karakterdiagnose niet die moeilijkheden geeft als in de hogere posities. Op de volgende bladzijde gaat hij dan ook voort: „Broadly speaking, tests of intelligence, clerical aptitude, and mechanical aptitude, when properly introduced and carefully used, help select more desirable employees and better utilize (place) the existing manpower. Tests of personality and adjustment, however, are generally not so

reliable nor so valid that their use is too well justified. They also are easily „faked”. The writer feels that competent interviewing is more valuable than reliance upon personality tests.”

Uitgaande van de stelling, dat de meeste psychologen vakbekwaam in het tegenwoordige kader van het weten op dit gebied zijn, bewijzen de onderling afwijkende diagnoses toch wel, dat de psychologie nog in haar kinderschoenen staat. Dit is geen verwijt; wij kunnen dankbaar aanvaarden wat bereikt is, maar dit mag ons toch niet blind maken voor de zwakke punten. En het zijn juist deze, die tot voorzichtigheid en bescheidenheid manen, want als hulpmiddel voor het bedrijfsleven zou zij juist in de moeilijke gevallen de grootste betekenis kunnen hebben, maar daar is tevens de grootste bescheidenheid geboden. De hulp kan nuttig zijn en mettertijd steeds nuttiger worden, indien men zich van de beperktheid van zijn gaven bewust is en niet op de stoel gaat zitten van hem, wiens adviseur men mag zijn, maar ook niet meer. Zulks dient dan ook uit de uiterlijke bescheidenheid te blijken. Ook deze opdrachtgever dient terdege te zijn doordrongen van de beperktheid; hij betaalt tenslotte de gemaakte fouten. Het gevaar van het ontwaarden van dit adviseurschap in een beslissende stem is echter groot en naar mijn smaak te groot. Het zou interessant zijn ook voor Nederland eens een goed overzicht te krijgen van het aantal gevallen waarin het advies van de psychotechnische instituten goed en niet juist is gebleken, ook al blijft dit eenzijdig, omdat wij in de regel niet weten hoe de ongeschikt geoordeelden zouden hebben voldaan.

Wij laten dan voorts nog geheel buiten beschouwing de betekenis van de psychotechniek voor en haar invloed op de proefpersoon, waaromtrent ook nog wel iets valt te zeggen.

H.

ZESTIG JARIG BESTAAN VAN HET COMMONWEALTH INSTITUTE OF ACCOUNTANTS

door J. E. Spinosa Cattela

In 1886 kwamen in Melbourne, hoofdstad van de toenmalige Engelse kolonie Victoria, een 30 tal public accountants tezamen met het doel te geraken tot een vereniging van

„those having kindred interests in their common calling and a desire to place their profession on a higher plane than it had previously occupied in public esteem.”

Deze dertig vakgenoten tezamen met 15 anderen stichtten in 1887 „the Incorporated Institute of Accountants, Victoria”, welks naam in 1918, nadat samenwerking was verkregen met beroepsgenoten van de inmid-dels in een Commonwealth verbonden staten, gewijzigd werd in „The Commonwealth Institute of Accountants”.

De groei van dit instituut moge blijken uit de volgende cijfers:

	1907	1947
aantal leden	366	5022
aantal assistent-leden	104	5872

* Het Institute richtte het maandblad „The Australian Accountant” op, vormde vakbibliotheken in de hoofdsteden van de zes Australische staten en in de federale hoofdstad Canberra, en verleent in veel gevallen zijn