

# REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

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

## A. ACCOUNTANCY

### III. LEER VAN DE INRICHTING

#### **Cost cutting controls through records management**

Shiff, R. A. — De opvatting, dat het mechaniseren van de administratieve arbeid de hoeveelheid documenten zou doen verminderen, is ten enen male onjuist. Het tempo waarin documenten worden gemaakt wordt sterk opgevoerd, en de papierstroom wordt omvangrijker en kost meer dan ooit. Van het juist beperken en organiseren van die papierstroom kan het afhangen of een zaak met winst of met verlies werkt. In de Verenigde Staten bestaat sinds 1948 het „National Records Management Council”, een research-instituut dat is opgezet om het bedrijfsleven en de regering te helpen bij de beperking en rationalisatie van het gebruik en de bewaring van documenten. Dit instituut heeft een aantal richtlijnen opgesteld en methoden ontwikkeld, o.a. voor het in relatief geringe ruimten opslaan van archiefgegevens, voor het scheiden van papieren die wel en die niet bewaard behoeven te worden, voor het verbeteren van de vindbaarheid der stukken, e.d.m.

Belangrijke besparingen kunnen op deze wijze worden bereikt. Ook de vorm en inhoud van gebruikte formulieren en het beperken van correspondentie hebben de aandacht.

Aan de hand van verschillende door het Instituut uitgebrachte adviezen (aan de Federal Reserve Banks, aan een grote radio-omroep, en aan een grote elektrotechnische fabriek) worden de methoden en de bereikte resultaten toegelicht.

A III - 1  
E 73

*The Internal Auditor, december 1955*

#### **Elektronische Kantoor machines**

Swaab, S. — In juni 1955 vond in Boston het vierde congres plaats van de National Machine Accountants Association. Dit artikel behelst een kort verslag van de op dit congres gehouden lezingen, en bevat o.m. een aantal gegevens over de nieuwste apparatuur op het gebied der elektronische machines voor de administratie. Daarnaast worden echter ook algemene indrukken gegeven. Gesteld wordt o.a., dat met de invoering van "Integrated Data Processing Systems" de mechanisatie van de administratie in een nieuwe fase is getreden, en dat het zaak is zich hierin te verdiepen indien men niet wil achterblijven.

A III - 3  
E 738.4

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, januari 1956*

### IV. LEER VAN DE CONTROLE

#### **Standards of Disclosure and their Development**

Chetkovich, M. N. — Dit artikel handelt over de normen ten aanzien van de voorlichting aan het publiek door middel van de jaarstukken ener bedrijfshuishouding. In het bijzonder wordt nagegaan, hoe de verantwoordelijkheden van de publieke accountant in dit opzicht liggen. Ten aanzien van de inhoud van de accountantsverklaring zelve kunnen vrij eenvoudige regels worden gegeven. Ten aanzien van de inhoud der jaarstukken ligt het vraagstuk echter verre van eenvoudig. De schrijver schetst de ontwikkeling van de normen in dit opzicht; vooral sedert 1930 valt hier een geleidelijke verbetering waar te nemen. Een voorbeeld is het vermelden van verkoopcijfers en kostencijfers van de omzet in de winst- en verliesrekening; dit is nu vrij algemeen gebruikelijk, terwijl het vroeger meestal niet gebeurde. De oorzaken van deze ontwikkeling in de Verenigde Staten zijn o.a. de veranderde verhoudingen in het bedrijfsleven in het algemeen, de activiteit van het American Institute of Accountants, de bemoeiingen van diverse overheidsinstanties en van de effectenbeurs van New York.

Ook de wettelijke aansprakelijkheid van de accountant, zoals die blijkt uit gevoerde processen, spreekt uiteraard mede wanneer een accountant zijn houding moet bepalen in een gegeven geval.

Ondanks alle normen blijft het probleem altijd hoge eisen stellen aan het persoonlijk oordeel van de accountant. Het is van essentieel belang voor zijn functie dat hij hierbij onafhankelijk staat met name van de leiding van de bedrijven welke hij controleert.

A IV - 2  
E 77

*The Journal of Accountancy, december 1955.*

## B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

### a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

#### III. WAARNEMINGSMIDDELEN

##### **The Graphical Presentation of Rates of Growth**

Murphy, G. W. en J. Johnston — Hier wordt aanbevolen om de voorlichting te verbeteren door het gebruik van grafieken op logaritmisch papier, die de *ontwikkeling* van verschillende indices beter doen uitkomen dan cijfers, zelfs indien deze over een langere periode worden verstrekt. Aan de hand van een cijfervoorbeeld worden werkwijze en resultaten geïllustreerd en toegelicht.

B a III - 2  
E 77

*The Accountant, 31 december 1955*

#### IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

##### **L'Evolution de la theorie de l'amortissement**

Geertman, Prof. Dr. J. A. — Bij het afschrijvingsprobleem is het bepalen van de levensduur van een duurzaam produktiemiddel een zeer belangrijk aspect; het vraagstuk van de keuze van de afschrijvingsmethode vraagt uiteraard ook de aandacht, maar de levensduur wordt mede bepaald door zoveel onzekere factoren, dat hier het zwaartepunt ligt. Na een algemene uiteenzetting van het vraagstuk en van de afschrijvingsmethoden. behandelt de schrijver de invloed van veranderingen in de kosten en in de vraag naar het produkt op de afschrijvingen.

Het is de economische levensduur, die hier moet worden geschat; de dekking van de „vaste kosten” moet worden bewaakt, en het is van belang om waar mogelijk de aanschaffingsmomenten van nieuwe produktiemiddelen zo te stellen dat een zo „intensief” mogelijke financiering wordt bereikt.

Speciale problemen ontstaan in tijden van inflatie. De afschrijvingstheorie krijgt ook in dit verband het karakter van een investeringstheorie, waarbij liquiditeitsoverwegingen meer op de voorgrond komen.

B a IV - 6  
E 136.341.3

*Annales de Sciences Economiques Appliquées, oktober 1955*

#### V. LEER VAN DE FINANCIERING

##### **A Bigger Role for Income Bonds**

Robbins, S. M. — De „inkomsten-obligatie”, een obligatie waarop slechts interest behoeft te worden betaald wanneer de bedrijfsresultaten dit toelaten, werd tot 1940 in de Verenigde Staten beschouwd als een minder gewenste financieringsvorm, die hoofdzakelijk bij reorganisaties toepassing vond, en dan nog veelal als hypothecair crediet.

In de laatste tijd verandert echter het standpunt van de beleggers tegenover deze vorm, mede doordat de Interstate Commerce Commission er sinds 1954 duidelijk haar sanctie aan heeft gegeven.

De schrijver heeft een enquête gehouden onder 270 institutionele beleggers, en geeft de resultaten daarvan weer. De levensverzekeringsmaatschappijen staan het minst afwijzend tegenover de inkomsten-obligatie, terwijl de universiteiten er het meeste bezwaar tegen blijken te hebben.

Een tweede enquête onder 63 emissiebanken bevestigde de mening dat de inkomsten-obligatie „er meer inkomt”, hoewel men in het algemeen van oordeel was dat deze financieringsvorm vooral zou worden verkozen door financieel zwakkere ondernemingen, omdat de sterke geen bezwaar zien in de vaste interestlast van een gewone obligatie. De emissiebanken voelden er in het algemeen niet veel voor om financieel sterke ondernemingen het emitteren van inkomsten-obligaties aan te raden, daar zij meestal tegen een lagere rente gewone obligaties kunnen plaatsen.

De schrijver analyseert de rendementen en koersen van een aantal van deze obligaties in vergelijking tot gewone obligaties, en concludeert dat de belegger niet onvoordeliger uit is.

Hij ziet belangrijke mogelijkheden voor de inkomsten-obligatie, o.m. ook bij fusies, en in gevallen waar men tot nu toe preferente aandelen te emitteren.

B a - 3 d  
E 325.243

*Harvard Business Review, november/december 1955*

### **Transformatie van risicomijdend kapitaal**

Scholt en, T. H. M. — Hier worden de hoofdlijnen van het wetsontwerp betreffende een „Stichting Industrieel Garantiefonds” dd. 21 november 1955 aangegeven en van commentaar voorzien. Het gaat hierbij om de omzetting van „risicomijdend” in „risicodragend kapitaal” ten behoeve van de industrialisatie, en in het bijzonder ook ter voorziening in de behoeften van kleine en middelgrote ondernemingen die moeilijk toegang tot de kapitaalmarkt hebben. Hiertoe wordt in de oprichting van twee financieringsinstellingen voorzien, een voor kleinere participaties en een voor grotere.

Het rapport waarop het wetsontwerp is gebaseerd, dateert van 1952. Inmiddels zijn er drie jaren voorbijgegaan, en in die tijd zijn de verhoudingen op de kapitaalmarkt veranderd en is het inzicht daarin verbeterd. Van een acute schaarste aan risicodragend kapitaal is op het ogenblik evenmin sprake als van een belangrijke overvloed van risicomijdend kapitaal. Als belangrijkste functie voor het nieuwe Garantiefonds wordt dan ook in de Memorie van Toelichting gesteld het participeren in middelgrote en kleine N.V.'s. Aan het bestaan van een „noodtoestand” bij deze kleinere ondernemingen wordt door de schrijver echter getwijfeld, terwijl bovendien alleen N.V.'s in aanmerking komen voor participaties door het Garantiefonds.

In de toekomst kan het fonds echter wel een nuttige functie krijgen. Op de werkwijze en capaciteit van het fonds en op de werking in verband met de conjunctuur wordt in het kort ingegaan.

B a V - 5 d  
E 325.312.3

*De Naamloze Vennootschap, januari 1956*

## **VI. LEER VAN DE ORGANISATIE**

### **Kartels en Prijzenbeleid**

Muiswinkel, Prof. Dr. F. L. van — In dit artikel wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan het standpunt van de Nederlandse overheid inzake de prijskartels. Daarbij wordt achtereenvolgens gelet op het vraagstuk van de collectieve verticale prijsbinding, de minimum-prijsregeling en het open calculatieschema.

Kort samengevat komt volgens de schrijver het standpunt van de Nederlandse overheid ten aanzien van het tweede punt hierop neer, dat de minimumprijsregeling in beginsel strijdig is met het algemeen belang, maar dat zij soms aanvaard moet worden. De schrijver is van mening, dat hier het stempel „verstarrende werking” al te lichtvaardig wordt gehanteerd, en dat het leggen van een prijsbodem niet zonder meer als een symptoom van verstarren moet worden betiteld, al kunnen natuurlijk excessen voorkomen.

Het „open calculatieschema”, dat in ons land de voorkeur van de overheid geniet, heeft daartegenover beperkingen en bezwaren, die door de schrijver uitvoerig worden besproken. Met name is toepassing van het open calculatieschema slechts mogelijk in een beperkt aantal branches, waarin hetzij één, hetzij een beperkt aantal artikelen wordt geproduceerd en verhandeld. Voorts leveren de naleving en controle van zulk een schema grote moeilijkheden op, terwijl de prijsconcurrentie al in volle gang is wanneer een overtreding wordt geconstateerd. Prijsconcurrentie in anticipatie op een omzetvergroting die de rentabiliteit zal moeten herstellen of vergroten, wordt onder een open calculatieschema een verboden en dubbel riskant bedrijf.

De schrijver stelt, dat elke kartelovereenkomst, welke haar inhoud ook moge zijn, de vooropgezette bedoeling heeft om het dalen van de verkoopprijs beneden een bepaald niveau te voorkomen. Het is daarom onjuist om speciaal aan de minimum-prijsregeling haar verstarrende werking te verwijten.

B a VI - 5  
E 626.331

*De Naamloze Vennootschap, januari 1956*

### **Comeback of the Wholesaler**

Lewis, E. H. — De strijd om het bestaan, die de grossierderij in de Verenigde Staten heeft moeten voeren tegen de meer en meer zelf-afzettende bewerkingsproductie en de grootbedrijven in de detailhandel die rechtstreeks inkopen, heeft ertoe geleid dat de grossierderij-ondernemingen veel efficiënter geworden zijn dan vroeger. De statistieken wijzen dan ook uit, dat deze bedrijfstak, wel verre van te verdwijnen, zich nog steeds uit-

breidt, zij het gedeeltelijk met andere functies dan vroeger. In dit artikel worden statistische gegevens verstrekt over de marges en winstpercentages van grossiers in een aantal branches, gedeeltelijk in vergelijking met de kosten van filialen van bewerkingsproducenten in dezelfde branche.

Voorts wordt een beeld ontworpen van de veranderingen welke zich in de grossierderij, zijn functies en werkmethoden hebben voltrokken. Vele grossiers hebben nieuwe kracht gezocht en gevonden in het helpen van hun afnemers-detaillisten met problemen van leiding en verkoopbevordering, etaleren en personeelopleiding e.d. Vooral in de vrijwillige filiaal-bedrijven, maar ook daarbuiten, vindt men deze nieuwe vormen. Daarnaast wordt gestreefd naar kostenverlaging o.m. door vermindering van service die de afnemer niet strikt nodig heeft. Men schaft soms de verkoopstaf af, levert à contant, laat zelfs de goederen door de detaillist afhalen in een soort „zelfbedieningsgrossierderij”.

Sommige grossierderijen zijn overgegaan tot parallelisatie, bijvoorbeeld van rookartikelen met zoetwaren, galanterieën of andere goederen. Zij werden hiertoe veelal gedwongen door veranderingen in de afzet aan de verbruiker, o.m. tengevolge van de toenemende automatenverkoop of verkoop in zelfbedieningszaken met een sterk geparalleiseerd karakter.

Specialisatie op dure artikelen met grote marge en een bijzonder karakter (bv. dure verpakte medicijnen) komt weer elders voor, soms gepaard met extra service aan de afnemers (tot individuele telefoonverbindingen toe).

Ook de vestigingsplaats en inrichting van de eigen magazijnen en kantoren is veelal veranderd. Meer en meer vestigen de grossierderijen zich in laagbouw aan de buitenkant van de grote steden. In alle opzichten wordt gerationaliseerd. Het meest valt nog te doen ten aanzien van bewuste marktanalyse en verkoopbevordering, maar ook hier ziet men reeds vooruitgang.

Al met al is de grossierderij in de Verenigde Staten in een goede concurrentiepositie.  
B a VI - 9 *Harvard Business Review, november/december 1955*  
E 635.342.221

### **De betekenis van zgn. „management guides” voor de leiding en organisatie van een bedrijf**

Reinoud, H. — Een management guide is een beknopt overzicht van de bouw en werking van de organisatiestructuur van een bedrijf door een systematische, weloverwogen omschrijving van de functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en onderlinge betrekkingen van de voornaamste functionarissen. De term is ontleend aan een publikatie van de Standard Oil Company of California, welke dateert van 1948. Schrijver meent, dat de management guide veel meer betekenis heeft dan een organisatieschema zonder meer, al vormt dit reeds een eerste stap in de goede richting. In een dertiental punten worden de voordelen uiteengezet, welke aan de samenstelling van management guides zijn verbonden.

Vervolgens wordt gewezen op begrenzingen ervan en op enkele punten welke bij de samenstelling in het oog gehouden dienen te worden.

Het artikel bevat een aantal bibliografische gegevens.  
B a VI - 13 *De Naamloze Vennootschap, december 1955*  
E 640.2

### **Enkele opmerkingen over „automation”**

Willemsse, Ir F. G. — Naar aanleiding van de conferentie die in juni 1955 te Margate (Engeland) over dit onderwerp is gehouden, worden hier enkele opmerkingen gemaakt. Het artikel opent met een indeling van de ontwikkeling der produktie in vijf stadia, waarbij de nadruk valt op het onderscheid tussen no 3, mechanisatie (het automatisch vullen en legen der machines en automatisch transport tussen de opvolgende bewerkingen), no 4, semi-automation (automatische inspectie en eventueel stoppen der machines) en no 5, automation (automatische inspectie en regeling, z.g. terugkoppeling). Er zijn nog slechts zeer weinig produktieprocessen die in het vijfde stadium verkeren.

Bij de voortschrijding zijn 3 groepen hulpmiddelen van zeer groot belang, n.l. transfer-mechanismen (waarmee het produkt van de ene bewerking naar de andere wordt gebracht inclusief vullen en lediging der machines), automatische inspectie-apparaten en elektronische rekenapparatuur. Op de recente ontwikkeling van deze 3 typen van apparaten wordt in het kort ingegaan. Vooral de elektronische apparatuur is van veel belang voor het bereiken van het vijfde stadium, en is toepasbaar niet alleen voor zeer grote series, zoals de beide andere soorten, maar soms zelfs voor de enkelfabricage. Deze apparaten kunnen veelal op standaardmachines worden aangebracht.

Op het tempo van de automatisering wordt vervolgens ingegaan, waarbij een aantal bibliografische gegevens worden verstrekt. Het artikel eindigt met een beschouwing over de consequenties van de ontwikkeling voor de organisatie van het bedrijf. Deze conse-



quenties liggen zowel in het vlak van de hoogste leiding (vraagstukken van introductie, voorbereiding en samenwerking) als in dat van het middenkader en de staf (o.a. noodzaak van grotere gespecialiseerde technische kennis) en bij het arbeidsproces zelf (verschuivingen in de aard van het werk, beloningssystemen e.d.).

B a VI - 19  
E 512.12

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, januari 1956*

## VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

### Eri - Yardstick of Employee Relations

Merrihue, W. V. en R. A. Katzell — De General Electric Company in de Verenigde Staten heeft een index ontwikkeld, waarmee de juistheid van de menselijke verhoudingen in haar verschillende bedrijven kan worden gemeten.

Men is hierbij uitgegaan van een aantal statistische gegevens omtrent het personeel (absentie, genomen en gegeven ontslagen, eerste hulp bij bedrijfsongevallen, gebruikmaking van de ideeënbuis, disciplinaire schorsingen, stilstanden in het werk, deelname aan de pensioenregeling). Deze reeksen werden gekozen uit 33 mogelijke gegevens, omdat ze gemakkelijk vast te stellen waren en objectief bepaalbaar, terwijl ze bij onderzoek correlatie bleken te vertonen met een of meer algemene verschijnselen die voor de menselijke verhoudingen van belang werden geacht.

Een periode van waarneming en vergelijking van deze 8 factoren voor 40 bedrijven volgde, en het bleek dat er een sterke onderlinge correlatie was; men mocht dus aannemen dat er werkelijk één groep van verschijnselen is die al deze reeksen beheerst.

Langs mathematische weg werden toen de 8 gegevens tot één index verwerkt, zodanig dat deze 100 is voor een „gemiddeld” bedrijf of een „gemiddelde” werkgroep.

De index werd o.m. vergeleken met winstcijfers en produktiecijfers, en met het oordeel van de hoogste leiding over de toestanden in de diverse fabrieken. De bedrijven met een hoge index bleken in het algemeen ook gunstige winst- en produktiecijfers te hebben, en goede samenwerking, hoog arbeidspeil en weinig klachten.

Men meent aldus een instrument te hebben ontwikkeld waarmee kan worden gemeten, in hoeverre de leiding erin geslaagd is, de werknemers haar doelstellingen en richtlijnen te doen aanvaarden en ten uitvoer te doen brengen.

B a VII - 1  
E 641.210.5

*Harvard Business Review, november/december 1955*

### Het probleem van de binding aan het bedrijf

Horringa, Dr. D. — Indien de wenselijkheid van een constant en permanent personeel vooropgesteld wordt, is het zaak na te gaan, met welke groepen van werknemers een bedrijf te maken heeft; verschillende groepen reageren namelijk zeer verschillend op diverse maatregelen welke kunnen worden genomen om de binding aan het bedrijf te versterken.

Ligt bij hooggeschoolde arbeiders de sterkste bindingsmogelijkheid in het werk zelf, bij ongeschoolden kan taakintegratie veel uitwerken. Bij vrouwelijk personeel en vooral bij jonge meisjes is vaak de binding aan een klein dagelijks werkgroepje een zeer goede binding aan het bedrijf.

Men kan het vraagstuk direct of indirect aanpakken; het aantal mogelijke bindingen aan de directe chef is echter veel kleiner dan tussen de personeelsleden onderling, zodat in elk geval de indirecte aanpak, gericht op het scheppen van een voedingsbodem voor onderlinge bindingen, van veel belang is. In dit verband gaat het o.m. om selectie en stabilisatie van de werkgroepen.

Sollicitanten die behoren tot groepen welke men kent als „eendagsvliegen” kunnen beter niet worden aangesteld, zij brengen onrust, verhogen het verloop en brengen de naam van het bedrijf in diskrediet.

Stabilisatie van werkgroepen vereist goede en zorgvuldige planning en een bewuste inspanning bij alle leidinggevende functionarissen, gericht op het beperken van interne overplaatsingen; soms is het nodig, een analyse te maken van de oorzaken welke tot overplaatsingen leiden.

Wanneer de gunstige situatie eenmaal is geschapen, blijkt dat de bindingen meestal wel vanzelf groeien.

B a VII - 5  
E 641.21

*Tijdschrift voor Efficiëntie en Documentatie, januari 1956*

### Moderne Methoden des betrieblichen Ausbildungswesens

Lindner, Dr. T. — Dit artikel handelt over de toepassing van de moderne opleidingsmethoden zoals discussiemethode en rollenspel in Oostenrijk. Na een studiereis

van een „team” in de Verenigde Staten werden demonstraties en seminaria georganiseerd op basis van het daar waargenomen. De eerste seminaria waren combinaties van de traditionele en de nieuwe methoden, en door voortdurend opinieonderzoek werden de reacties der deelnemers van dag tot dag gevolgd. In het begin prefereerden de meesten de oude werkwijzen, maar tegen het einde van de week was de belangstelling en waardering voor discussiemiddagen en rollenspel veel groter dan voor de voordrachten.

Het artikel bevat een opsomming van de voordelen der nieuwe methoden, en een waarschuwing tegen het toepassen daarvan zonder voldoende voorbereiding en met te beperkte en te oppervlakkige doelstelling.

Het is wel mogelijk, mensen die daartoe een zekere aanleg hebben, op te leiden in het leiding geven aan anderen, maar dit kan in een „spoedcursus” van een paar weken niet werkelijk goed en volledig worden gedaan. Het gaat erom dat deze mensen zich beter aan hun medemensen leren aanpassen, en dat bereikt men niet met een paar „psychologische trucjes”.

B a VII - 7  
E 641.212.4

*Wirtschaftlichkeit*, nr. 5/6 1955

### **Une méthode nouvelle de formation des vendeurs:**

Le psycho-drame de vente

V a n o s m a e l, A. E. — In een uitvoerig artikel wordt de opleidingsmethode die „rollenspel”, „sociodrama” of „psychodrama” heet, beschreven en aan praktische toepassingen verduidelijkt.

De voordelen der methode worden uiteengezet. Ze draagt niet alleen bij tot de ervaring van de leerlingen, maar biedt ook de leider gelegenheid, de employées waar te nemen en beter te leren kennen. De mensen winnen aan activiteit en zelfvertrouwen en voeden elkaar op.

Moelijkheden kunnen ontstaan doordat de deelnemers onvoldoende doordrongen zijn van de gang van zaken en van de bedoeling van het rollenspel. Een goede voorbereiding is dus essentieel, terwijl men ook zeker moet zijn dat geen der deelnemers geremd is, b.v. door de aanwezigheid van de directe chef, of door een vooroordeel tegen het rollenspel.

Het is aan te raden, het rollenspel op de band op te nemen, zodat men het gesprokene later tijdens de discussie kan afdraaien. Het aantal personen moet tussen de 5 en 25 liggen, en het verdient aanbeveling om tevoren vragen en belangrijke punten vast te leggen als steun bij de discussie.

De schrijver geeft uitgewerkte formulieren en vragenlijsten voor de waardering en analyse van het rollenspel, en een groot aantal verdere praktische wenken, o.m. over inrichting van de zaal en plaatsing der deelnemers. Tot slot worden voorbeelden van uit te beelden rollen gegeven.

B a VII - 7  
E 641.212.4

*Annales de Sciences Economiques Appliquées* oktober 1955

### **Better Use of Executive Development Programs**

A n s h e n, M. — Opleidingen voor (toekomstige) leidende functionarissen, zoals ze in de Verenigde Staten aan een aantal universiteiten bestaan, worden in veel gevallen niet op de juiste wijze gebruikt, hetgeen schade betekent zowel voor het bedrijf als voor de opleiding.

Een aantal fouten die hierbij worden gemaakt, komt in dit artikel ter sprake. In de eerste plaats moet het zenden van mensen naar een cursus niet een opzichzelfstaande maatregel zijn, maar een onderdeel van weloverwogen planning van de toekomstige personeelbezetting in de hogere niveaus. In de tweede plaats moeten er mensen voor worden gekozen die de aanleg, de capaciteiten en de wil hebben om een leidende functie te bekleden, en die al genoeg ervaring en zelfvertrouwen hebben om zonder handicaps aan de onderlinge uitwisseling tussen de cursisten te kunnen deelnemen.

Voorts moet de juiste cursus worden gekozen, die past op de in de toekomst aan de functionaris te stellen eisen.

En tenslotte dient men er zich rekenschap van te geven dat de instelling van de functionaris ten opzichte van zijn werk na het volgen van de cursus anders zal zijn dan voordien. De mogelijkheid bestaat dat zij bang zijn, niet aan de verwachtingen te zullen voldoen. Ook is soms de omgeving vijandig door jaloezie. Anderzijds hebben zij vaak geleerd om meer te zien en de problemen in een breder verband te stellen dan vroeger. Dit schept ook spanningen, en al deze storende invloeden dreigen de voordelen teniet te doen, tenzij men ze welbewust opvangt.

Er ligt hier een werkterrein voor psychologisch onderzoek. De effectiviteit van de cursussen moet nodig worden onderzocht, terwijl ten aanzien van de keuze der cursisten en de nazorg psychologische research eveneens van belang lijkt.

B a VII - 7  
E 641.212.4 : E 641.22

*Harvard Business Review*, november/december 1955