

van, zoals de schrijver wil, op grond van de door hem geconstateerde gebreken in de functie van de actuaaris, ook de accountant als vertrouwensman van het maatschappelijk verkeer voor het levensverzekeringsbedrijf te doen verdwijnen. Het is opmerkelijk, hoe gemakkelijk de heer Zaalberg van Zelst uit hoofde van zijn bedenkingen tegen de figuur van de actuaaris in dienstbetrekking en tegen de accountantsverklaring, waarin verwezen wordt naar het certificaat van deze actuaaris, komt tot de aanbeveling van de afschaffing van de accountantsverklaring ten behoeve van het maatschappelijk verkeer. Het wil der Redactie voorkomen, dat de inzender al te luchthartig te werk gaat ten aanzien van een instituut, dat voor dat verkeer van grote waarde is. En het wekt verwondering, dat zijn bedenkingen hem niet leiden tot een onderzoek naar de mogelijkheid van de opheffing van de gebreken in de actuariële verklaring, zodat zij gelijkwaardig wordt aan de accountantsverklaring en aldus naast deze haar belangrijke functie doelmatig zal kunnen vervullen.

Tenslotte wijst de Redactie erop, dat plannen bestaan om tot een verbetering van de actuariële opleiding te geraken. Het zal nuttig zijn, als ook daaraan in de beschouwing van het door den inzender gestelde probleem aandacht wordt geschonken.

REDACTIE

PSYCHOTECHNIGITIS

door Dr. J. F. Haccou

Te onzent hebben na den laatsten oorlog psycho-techniek en psychologie in het bedrijfsleven een ongekende populariteit gekregen. Gezien de resultaten, welke men met deze hulpmiddelen kan bereiken, is zulks ook in principe volkomen juist. Er bestond — en er bestaat nog — in ons bedrijfsleven een belangrijke achterstand. Elk hulpmiddel, dat ertoe kan leiden den besten man op de juiste plaats te krijgen en elk hulpmiddel, dat de verhouding tusschen leidenden en toezienden arbeid kan verbeteren, moet aan het bedrijfsleven welkom zijn. Het is ook volkomen logisch, dat met betrekking tot deze hulpmiddelen een sterke differentiatie heeft plaats gevonden, al zal voor de psychologie in het bedrijfsleven deze minder sterk moeten zijn, wil het hulpmiddel effectief zijn.

Nu zijn psychotechniek en psychologie in het bedrijfsleven kunstleeren, welke nog in de kinderschoenen staan. Dit geldt niet alleen voor de ontwikkeling te onzent, maar ook voor die in de Angelsaksische landen. Onderzoekingen als die van Roethlisberger c.s. bij de Western Electric te Hawthorne hebben zulks nogmaals bewezen¹⁾. En ook de mate van gebruik in de Vereenigde Staten van de psycho-techniek als hulpmiddel bij de keuze van personeel wijst erop, dat in het Amerikaanse bedrijfsleven dit hulpmiddel met voorzichtigheid wordt gehanteerd²⁾.

Des te opvallender zijn de tendenties, welke, onder leiding van de psycho-technische instituten, hier te lande vallen waar te nemen. Steeds meer ontmoeten wij in dagbladen en periodieken oproepen van bedrijven

¹⁾ F. J. Roethlisberger en William J. Dickson „Management and the worker” 1946 en Stuart Chase „Men at work” 1945.

²⁾ Vgl. Walter Dill Scott, Ph. D., Robert C. Clothier LL.D. Stanley B. Mathewson B.S. en William R. Spriegel, Ph. D. „Personnel Management. Principles, Practices, and Points of View” 1941, appendix A.

van sollicitanten voor vacatures, waarin een psychotechnische keuring als voorwaarde wordt gesteld. Voor routine-werkzaamheden en ook voor min of meer leidende functies. Dit nu lijkt ons een gevaarlijke weg, welke thans wordt betreden. Immers, wat behelst de psychotechnische keuring? Deze moet testen, en zulks met behulp van zeer eenvoudige tests, of een kandidaat geschiktheid heeft voor een bepaalde functie. Zoolang het nu gaat om bepaalde routine-werkzaamheden en men de tests heeft samengesteld aan de hand van ervaringen met hen, die deze werkzaamheden verrichten, bevindt men zich op een reële basis en kan men, mits met groote voorzichtigheid, constateeren of de getoetste persoon op de tests op dezelfde wijze — en in hoeverre anders — reageert als zij, welke de bepaalde bezigheden met succes verrichten. Tests op schoolkinderen o.a. hebben echter meer dan eens bewezen, hoe voorzichtig men met de resultatenlezing moet zijn. Werkt men met dit ervaringsmateriaal — zooals de Amerikanen in feite pogen te doen — dan krijgt het resultaat van de toetsing ook een zekere positieve waarde, zooals met proeven is bewezen. Maar het wordt anders, indien men voor hoogere functies gaat testen. In de eerste plaats, omdat daar andere eischen aan dengene, die de toetsing verricht, moeten worden gesteld. Immers, naarmate grootere geestelijke capaciteiten voor een functie zijn vereischt, zullen ook aan dengene, die de selectie-test opstelt, en aan hem, die haar afneemt, hoogere eischen worden gesteld. De leiders-eigenschappen gaan steeds meer overheerschen en deze te testen, vereischt grootere capaciteiten. Vooral ook, omdat het hier niet om bepaalde handgrepen of om een bepaald weten gaat, maar om een complex eigenschappen. Eigenschappen, die zoowel betrekking hebben op den omgang met menschen als op het verkrijgen van maximale prestaties uit de combinatie van menschen en hulpmiddelen. Wil men hier de mogelijkheden toetsen, dan zal men dus ook de persoon moeten kunnen beoordeelen en om zulks te doen, zal de beoordeelaar dus boven den getoetste in geestelijke kwaliteiten moeten staan. Het psychotechnisch instituut zal dus moeten beginnen voor dergelijke toetsingen die menschen beschikbaar te hebben, welke zelf de onderzochte eigenschappen — de geestelijk belangrijke en leiders-eigenschappen — in belangrijke mate hebben. Doch in de tweede plaats bestaat dit belangrijke, zelfs beslissende bezwaar, dat men, zelfs in de gedifferentieerde psychotechnische instituten, niet beschikt over voldoende ervaringsmateriaal en naarmate het om een hoogere functie gaat over minder materiaal. Immers, men heeft op dit gebied niet een zoodanige keuze van proefexemplaren, dat men met eenige mate van zekerheid de geschiktheid, dus het positieve, kan testen. Ongewijfeld kan men voor groote groepen — maar dan ook zonder test! — de ongeschiktheid constateeren, doch objectief en dus ook vergelijkenderwijze de geschiktheid vaststellen, daartoe ontbreekt het toetsingsmateriaal. Dit beteekent, dat, naarmate er minder objectief toetsingsmateriaal is, de subjectieve kijk van den beoordeelaar dus een grootere plaats gaat innemen, maar dan beteekent dit tevens, dat de bedrijfslijder een van zijn eigen taken, n.l. de keuze van de bibit voor zijn eigen naaste medewerkers, gaat differentiëren, zonder dat er de zekerheid bestaat, dat die keuze objectiever zal worden bepaald. En dit achten wij een gevaar. Routine-werk moet de leider kunnen afschuiven en een leider van een groot en middengroot bedrijf kan uiteraard zich niet bezighouden met de keuze van de routine-krachten, terwijl zijn chefs — afdelingsleiders — behoudens die van de personeelsafdeeling — niet worden gekozen met het oog op het selecteeren van personeel. Het is dus begrijpelijk, dat voor

zoover er min of meer objectieve maatstaven kunnen worden aangelegd, de leiders hiervan voor de keuze gebruik maken, ook al weten zij, dat zulks beteekent, dat niet alleen ongeschikten, maar wellicht ook geschikten worden uitgeschakeld. De ervaring toch heeft wel bewezen, dat indien voldoende basismateriaal aanwezig is, de kans, dat tenslotte een geschikte uit de bus komt — hetgeen helaas nog niet wil zeggen de meest geschikte — grooter is dan de kans, dat een ongeschikte zal worden aangehouden. Bij werkende menschen treden nu eenmaal groote imponderabilia op en in de bedrijven zoekt men voor de routine-werkzaamheden nu eenmaal niet de meest geschikten — krijgt men dezen toch dan des te beter — maar is men, juist omdat het hier een massaverschijnsel betreft, reeds tevreden als men den gekozen niet na korten of langeren tijd wegens ongeschiktheid behoeft te ontslaan, dus de kosten van den labor-turnover laag kan houden. Routine-werk blijft voor de leiding, ook al streeft men naar individueele behandeling — een vraagstuk dat hier geheel buiten staat — toch altijd massaal werk, waarbij het zwaartepunt op het massale ligt. Voor den arbeider ook heeft de test het voordeel, dat er meer kans bestaat, dat hij dagelijks werk te doen krijgt, dat hem ligt.

Geheel anders echter behoort de houding te zijn bij de keuze van de toekomstige naaste medewerkers en dus van het materiaal daarvoor. Hierbij dwingen de verhoudingen, naar onze meening, den leider om deze keuze hoogstens aan een zijner naaste medewerkers te endosseeren. Niet alleen omdat een objectivering der vereischte eigenschappen niet mogelijk is en het hier gaat om een complex hogere eigenschappen, maar ook, omdat hier persoonlijke verhoudingen in de toekomst een groote rol zullen spelen. Hier is het ook niet meer de kernvraag of een geschikte man wordt aangetrokken, hier wordt het integendeel zaak, dat de beschikking over den meest geschikten man wordt verkregen, omdat van dezen man in de toekomst een groote invloed op het heele bedrijf of op bepaalde onderdeelen hiervan zal uitgaan. Hier nu moet de leider juist toonen over de leiderscapaciteiten te beschikken en hier dus is een overlaten van de keuze aan menschen buiten het bedrijf — hoe voortreffelijk deze ook zijn — uit den boeze. Zelfs de voor-selectie dient in het bedrijf te geschieden.

Hoewel het te hopen valt, dat de psycho-techniek in de toekomst steeds meer en een steeds beter hulpmiddel zal worden om den geschikten man op de juiste plaats te brengen, mag men haar beteekenis zeker niet overschatten en het zou naar onze meening getuigen van een wijs beleid, indien zij, die zich als gedifferentieerd bedrijf met dit hulpmiddel bezig houden, zich van deze grenzen ook ten volle bewust toonen. Nog steeds is een der meest belangrijke eigenschappen van den leider van een groot bedrijf de juiste keuze van zijn naaste medewerkers, zoo goed als een der belangrijkste eigenschappen van den koopman in het algemeen is de juiste beoordeeling van personen.

Het komt ons voor, dat psychotechniek alleen daar een waardevol hulpmiddel voor het bedrijfsleven kan zijn, waar men op grond van omvangrijke dus massale onderzoekingen is gekomen tot bepaalde objectieve maatstaven en selectiemethoden en dat men ook daarbij dan nog de gebrekkigheid van dit menschenwerk voor oogen moet houden. Hoe groot is, om een enkel voorbeeld te noemen, reeds niet de beteekenis van het feit, dat een candidaat reeds de noodige routine met bepaalde tests heeft? Naarmate de candidaat weet en routine bezit voor wat hem te wachten staat, wordt de waarde van de selectie-methode én als keuze-middel én als middel tot vergelijking steeds minder.

Naar onze meening begint men hier te lande de beteekenis van de psychotechniek te overschatten en verliest men min of meer den critischen zin. En er is niets gevaarlijker dan juist dat de psychotechniek een mode-artikel wordt en daarmee veeleer een ziekteverschijnsel dan een positief element. Vandaar en om hiertegen te waarschuwen, dat wij tot titel van dit artikel kozen psychotechnigitis. Ook hier echter zal op den duur het juiste midden dienen te worden gezocht en gevonden. Het zal voor leiders van bedrijven en voor degenen, die hen terzake moeten adviseeren, echter goed zijn zich te realiseren welke grenzen de psychotechniek heeft en van welke beteekenis de keuze van de naaste medewerkers van de leiding is voor het bedrijf.

DE EXTERNE CONTROLE BIJ BANKEN

door H. J. Hebly

Het artikel van Wintersteijn in de aflevering van April 1946 heeft als conclusie, dat „de interne organisatie, de interne contrôle, den externen accountant de middelen moeten verschaffen, om zijn verantwoordelijkheid bij de contrôle van een bank te kunnen dragen”. Deze heldere, en vooral voor de studerenden zo belangrijke beschouwing over de bankcontrôle, doet onwillekeurig de vraag rijzen: maar hoe moet het nu met de kleinere, locale banken, waar functieverdeling en derhalve interne contrôle niet of slechts zeer ten dele, mogelijk is?

Men zou kunnen stellen, dat de externe contrôle van de kleinere, zelfstandige banken geen practisch probleem vormt, omdat het publiek in dit opzicht geen eisen heeft. Maar heeft het die dan wel t.a.v. de grotere banken? Ook deze nemen, een enkele misschien uitgezonderd, geen accountantsverklaring onder hun balansen op. Klijnveld in zijn boek „Organisatie, Administratie en Contrôle van het bankbedrijf” noemt het „een bedroevend verschijnsel, dat van de grote banken slechts een enkele haar balans door een bekend, buiten de bank staand accountant laat controleren” en zou gaarne in dat opzicht verplichtingen ingevoerd zien. Sedert dien is, blijkens het begin van het artikel van Wintersteijn, hierin weinig verandering gekomen.

Dat het publiek vanwege de moeilijkheden, verbonden aan de bankcontrôle een eventuele behoefte daaraan zou onderdrukken, komt mij onwaarschijnlijk voor. Het beseft m.i. die moeilijkheden niet en het gevoelt in het algemeen de behoefte niet. Dit laatste is ongetwijfeld daaraan te danken, dat Nederland gespaard is gebleven voor grof misbruik van het vertrouwen, dat het publiek de banken verleent. Het is ook begrijpelijk, dat van de zijde der banken geen moeite wordt gedaan om het publiek in dit opzicht wèl deze behoefte te doen gevoelen. Vooral omdat de bankiers de technische moeilijkheden, verbonden aan de arbeid van den externen accountant, zeer wel zullen beseffen. Maar hier en daar komt het voor, dat een bankbestuur wel prijs stelt op contrôle door een openbaar accountant, hetzij om aan een, al of niet vermeende, behoefte van het publiek te voldoen, hetzij om te voldoen aan een behoefte, welke het bestuur in eigen kring gevoelt. Ik heb de indruk, dat de behoefte aan externe bankcontrôle bij het publiek zeer gering is, maar een opinie-onderzoek hierover zou wel interessant zijn. Er kunnen zich echter incidenten voordoen, waardoor de behoefte zeer merkbaar wordt, b.v. wanbeheer, en dan zal het bankbestuur èn eigener beweging èn onder aandrang van het publiek, mogelijk een extern controleur aanstellen. Zoals gezegd komen dergelijke uitwendige oorzaken gelukkig sporadisch voor.