

REPERTORIUM VAN TIJDSCHRIFTLITERATUUR OP HET GEBIED VAN ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

Versijnt 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

Professional Education en The Case for The Dissent

Kessler, L. M. en J. E. Pedelahore — Een commissie bracht in september 1956 aan het Amerikaanse Instituut van Accountants rapport uit over de juistheid van de in de Verenigde Staten bestaande normen ten aanzien van de voor het accountantsberoep vereiste opleiding en praktijkervaring. In een tweetal artikelen wordt commentaar op dit rapport geleverd, waarbij de onvolkomenheden van het huidige Amerikaanse systeem duidelijk in het licht worden gesteld.

In het artikel van L. M. Kessler valt, evenals in het rapport van de Commissie, de nadruk vooral op de opleiding en de wenselijkheid om daarin uniformiteit te brengen; de verschillen tussen de wettelijke regelingen in de diverse staten dienen te worden opgevangen door een goede centrale regeling en eventueel zelfs een opleiding vanuit het Instituut, al geeft in veel gevallen de universitaire opleiding in eerste instantie een belangrijke grondslag.

Het artikel van J. E. Pedelahore sluit aan bij de mening van een minderheid in de Commissie, die vooral de eis van praktijkervaring op de voorgrond heeft gesteld, hoewel ook aandacht voor academische opleiding, staatsexamens en uniformiteit van de opleiding wordt gevraagd.

A II - 3
E 741.23 : E 635.451

The Journal of Accountancy, december 1956.

III - LEER VAN DE INRICHTING

Automatisering van de administratie

Starreveld, R. W. — Schrijver maakt onderscheid tussen automatisering van de uitvoering der uiteindelijk gewenste administratieve verrichtingen, automatisering van de besturing en automatisering van de waarneming. De automatisering van de besturing valt weer uiteen in twee typen, al naar gelang data-impulsen dan wel variabele bewerkingsimpulsen automatisch worden gegeven.

De grootste soepelheid en de meest vergaande automatisering van de besturing treft men aan bij de moderne elektronische machines waarop de prae-adviseurs voor de Accountantsdag 1956 in het bijzonder het oog gevestigd hebben. Hoewel ook bij de min of meer klassieke ponskaartenmachines iets dergelijks reeds op beperkte schaal mogelijk was, zijn de mogelijkheden tot automatische besturing door de moderne elektronische of magnetische vastlegging van gegevens in geheugens met een grote capaciteit sterk toegenomen. De meest samengestelde administratieve processen kunnen nu automatisch worden bestuurd.

Het is echter de vraag of het juist is hier van „volledige” automatisering te spreken zoals in het prae-advies van Prof. Kosten wordt voorgesteld. Indien men het woord „volledig” in dit verband al zou willen gebruiken, zou volgens de schrijver in „volledige automatisering” ook de automatische waarneming begrepen moeten zijn.

De schrijver wijst er voorts op, dat in afwijking van het in het prae-advies gestelde, de automatische besturing bij de moderne elektronische machines dikwijls geheel met de verwerking der te registreren gegevens is verweven. Besturingsprogramma en administratieve gegevens zijn vaak in eenzelfde geheugen vastgelegd.

Tot slot wordt gewezen op het belang van verdere uitbouw van de mogelijkheden tot

automatische waarneming, vooral ook omdat hierdoor centrale verwerking van gegevens in loondienst door servicebureaux beter mogelijk zou worden, ook voor middelgrote bedrijven die zelf geen verwerkingsapparatuur kunnen exploiteren.

A III - 3
E 738.4

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, januari 1957

IV. LEER VAN DE CONTROLE

The Independent Auditor and Internal Control

Byrne, G. R. — De schrijver onderscheidt drie soorten van interne controle en stelt dat de verantwoordelijkheid van de accountant ten opzichte van ieder van deze soorten verschillend ligt. De eerste soort kan „beheerscontrole” worden genoemd, de tweede „controle op de goede werking van het administratieve apparaat” en de derde „controle ter beveiliging van de activa der bedrijfshuishouding”. Hoewel een scherpe scheiding tussen deze drie gebieden van interne controle niet altijd mogelijk is, heeft het toch zin de functies van de accountant voor elk afzonderlijk te beschouwen.

Ten aanzien van de beheerscontrole concludeert de schrijver dat de accountant geen verantwoordelijkheid draagt, terwijl het al of niet aanwezig zijn van een dergelijke interne controle slechts incidenteel en in geringe mate invloed kan hebben op het programma van het accountantsonderzoek.

Wat betreft de doelmatige inrichting van het administratieve apparaat gaat de verantwoordelijkheid van de accountant vrij ver, omdat de interne controle op dit gebied in belangrijke mate bijdraagt tot de juistheid waarmee de positie van de bedrijfshuishouding in de jaarstukken wordt weergegeven. Het programma van het accountantsonderzoek zal dan ook in sterke mate worden beïnvloed door het aanwezige systeem van interne controle ten aanzien van de goede werking van het administratieve apparaat.

Het systeem van de interne controle welke is gericht op het tegengaan en ontdekken van fraudes en onregelmatigheden dient wel door de accountant te worden onderzocht en gewaardeerd, maar deze draagt geen of slechts een beperkte verantwoordelijkheid voor fraudes. Het accountantsonderzoek zal dus door dit deel van de interne controle ook slechts in beperkte mate worden beïnvloed.

A IV - 2

The Journal of Accountancy, januari 1957

E 741.23 : E 635.451

B. BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

a. ALGEMENE BEDRIJFSHUISHOUDKUNDE

IV. LEER VAN DE KOSTPRIJS EN DE PRIJSVORMING

Het belang van de splitsing in constante en variabele kosten voor de produktie-programmering

Winselaar, J. — In dit artikel worden de opvattingen van W. E. Harrison, zoals deze zijn neergelegd in een artikel getiteld „Marginal Costing. A new tool for management” in „The Accountant” van 25 juni 1955, weergegeven en aan kritiek onderworpen. Harrison meent, dat de netto-winst op lange termijn het best gediend wordt door op korte termijn te streven naar een maximaal verschil tussen opbrengst en variabele offers voor elk produkt. Het verstrekken van gegevens omtrent de constante en variabele offers per produktiefactor en per produkt dient dus gezien als een belangrijke functie van de administratie.

De schrijver gaat met behulp van een getallenvoorbeeld na, welke wijze van calculeren bij verschillende bedrijfsbezetting leidt tot de bedrijfsprojectie met de grootste netto-winst en of deze calculatiewijze overeenkomt met die welke door Harrison wordt aanbevolen.

De conclusie luidt, dat de theorie van Harrison alleen dan van kracht is indien het produktie-apparaat, door welke oorzaak dan ook, onderbezet is. Zodra het produktie-apparaat volbezet is komt men met deze theorie tot onjuiste conclusies en dient de netto-winst, berekend op basis van de integrale kostprijs, richtsnoer voor de produktie te zijn.

Ba IV - 2

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, januari 1957

E 136.241

Waardevermindering van het geld en de bepaling van kostprijs en winst

Me y, Prof. Dr. J. L. — Het artikel begint met een uitvoerige inleidende beschouwing, waarin o.m. het standpunt van de aanhangers der „historische kostprijs” wordt geschetst en de verschillende argumenten worden omschreven en gekritiseerd welke voor een andere

wijze van calculeren zijn aangevoerd. Vervolgens vraagt de schrijver zich af hoe men in de praktijk tegenover dit vraagstuk staat, en constateert een in het algemeen weinig principiële houding.

Voor het kiezen van een theoretisch standpunt ten deze is de doelstelling van de bedrijfshuishouding beslissend. Uitgaande van de veronderstelling dat zij zal streven naar het handhaven van de continuïteit van de inkomensstroom, komt de schrijver tot de stelling dat de bedrijfshuishouding haar offers zal waarden op basis van hetgeen zij opnieuw zal moeten investeren om de door haar opgewekte inkomensstroom intact te houden.

Zijn bepaalde produktiemiddelen die nodig zijn meer of minder in prijs gestegen dan door de algemene geldontwaarding wordt aangegeven, dan betekent economische vervanging in de bedoelde zin niet altijd aanschaffing van dezelfde hoeveelheden, daar het mogelijk is dat de potentie tot inkomensvorming der produktiemiddelen voor de betrokken bedrijfshuishouding ook is veranderd. De bedrijfshuishouding zal dus elk geval van prijsstijging afzonderlijk op de consequenties voor haar inkomensvorming moeten beoordelen, wanneer de onderlinge verhouding der prijzen is veranderd.

Ba IV - 2

De Naamloze Vennootschap, december/januari 1956/1957

E 253.2 : E 313

Enkele opmerkingen over afschrijvingsmethoden

Slot, Drs. R. — In aansluiting aan een uiteenzetting en kritische behandeling van de beschouwingen over afschrijvingsmethoden in van der Schroeff's „Leer van de Kostprijs” en in het „Leerboek der bedrijfsconomie” van J. L. Mey, ontwikkelt de schrijver een afschrijvingsmethode welke volgens hem algemeen toepasbaar zou zijn. De door van der Schroeff aanbevolen methode is namelijk wel flexibel, daar zij door manipulatie van de grootheid „v” in een groot aantal gevallen kan worden toegepast, maar zij leidt voor elke waarde van v tot een degressief dalend verloop van de som van rente en afschrijving. Is de daling van de waarde der werkeenheden progressief, dan is deze afschrijvingsmethode dus niet bruikbaar.

Ook de door J. L. Mey ontwikkelde methode is niet algemeen toepasbaar, daar zowel ten aanzien van de aard der waardedaling - die volgens deze schrijver door endogene factoren wordt veroorzaakt - als met betrekking tot de mate van deze daling van bepaalde veronderstellingen wordt uitgegaan.

De door de schrijver ontwikkelde methode lijkt op een variabele annuïteitenmethode, met het verschil dat omtrent de vorm van het verloop dezer annuïteit van tevoren niets vaststaat. Zij laat evengoed een degressief als een progressief verloop toe, terwijl ten aanzien van de mate van de- of progressie evenmin een bepaalde veronderstelling is gemaakt. Zelfs kan dit verloop geheel onregelmatig zijn. Vorming van een onderhoudsfonds past niet bij deze wijze van afschrijven, omdat hier met het stijgend verloop der onderhoudskosten van de aanvang af volledig rekening wordt gehouden.

Voorts drukt deze wijze van afschrijven zowel de invloed der exogene als die der endogene oorzaken van waardedaling der werkeenheden uit. De schrijver geeft er namelijk de voorkeur aan, in de calculatie *alle* risico's die zich kunnen voordoen in de vorm van schattingen te verdisconteren.

De nadruk komt dan ook te liggen op het zo goed mogelijk maken van de nodige schattingen. Dit brengt mee dat bij de bepaling van de afschrijving niet moet worden gestreefd naar een precisie die slechts een valse schijn van exactheid zou wekken.

Ba IV - 6

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, januari 1957

E 136.341.3

V. LEER VAN DE FINANCIERING

„Geldontwaarding” en de beurs

Ravestijn, H. van — Hetgeen men aanduidt met het vage begrip „beurs” is een belangrijk zenuwknoppunt van de moderne economie. Collectief-psychologische factoren spelen op de beurs een grote rol en stralen vandaar uit door het gehele economische organisme. Geldontwaarding kan in haar werking en in haar ontstaan slechts worden doorgrond met behulp van psychologische zowel als economische categorieën. De schrijver licht deze gedachte nader toe aan de hand van het verloop van de koersen van aandelen in Nederland sinds 1938. Zijn beschouwingen leiden tot de conclusie, dat de reacties van „de beurs” op inflatie en inflatiedreiging sterk hebben gevarieerd en dat deze reactiepatronen slechts in zeer los verband staan met rationale economische overwegingen. Zij moeten worden gezien in het licht van de psychologische reacties op economische, politieke en andere ontwikkelingen en zijn dynamisch en overwegend emotioneel bepaald.

Ba V - 3

De Naamloze Vennootschap, december/januari 1956/1957

E 324.21 : E 313

Geldontwaarding, vermogensvorming en vermogensaanbod

Bosman, H. W. J. — Het blijkt moeilijk de invloed van de daling van de geldswaarde op de kapitaalvorming en op het aanbod op de vermogensmarkt te isoleren van de invloed van de vele andere veranderingen die sinds de vooroorlogse jaren hebben plaatsgevonden. De schrijver komt echter, zij het met veel voorbehoud, tot de conclusie dat de geldontwaarding slechts een beperkte zelfstandige betekenis voor besparingen en investeringen heeft gehad. De waardevastheid van het geld dient dan ook vooral te worden bevorderd om onrechtvaardigheid tegenover hen die in nominale schuldvorderingen wenselijk te beleggen tegen te gaan en niet in de eerste plaats op grond van moeilijkheden bij het proces van besparing en investering.

Ba V - 3
E 323 : E 313

De Naamloze Vennootschap, december/januari 1956/1957

Les voting trust certificates

Goblet, M. — De „voting trust” is een beheers- en financieringsvorm die bij ondernemingen in de Verenigde Staten en Canada voorkomt. Het doel kan o.m. zijn om het stemrecht te concentreren bij enkelen en daarmee de continuïteit in het beheer te verzekeren. De vroegere aandeelhouders staan hun aandeel af aan de trust in ruil voor certificaten die dezelfde rechten geven met uitzondering van het stemrecht.

In een vrij uitvoerig artikel worden verschillende omstandigheden die aanleiding kunnen zijn tot vorming van voting trusts onder de loupe genomen; onder meer kan deze vorm worden gebruikt om de financiering van Amerikaanse ondernemingen door buitenlanders te vergemakkelijken.

Ook de wetgeving en de jurisprudentie met betrekking tot de voting trust worden behandeld; de oorspronkelijke afwijzende houding van de rechtspraak tegenover deze vorm met zijn gevaar voor vorming van monopolioide organisaties is sedert jaren verdwenen. Men ziet het nut van de voting trust algemeen in, doch in de meeste staten is de materie nu bij de wet geregeld; als voorbeeld wordt de regeling in de staat Washington weergegeven.

Ba V - 3a
E 633.12

Annales de Sciences Économiques Appliquées, december 1956

VI. LEER VAN DE ORGANISATIE

Hoe kostenbesef aan te kweken

Wetering, Ir. J. M. van de — Onvoldoend kostenbesef kan uit diverse oorzaken voortvloeien. Vaak weten de employés niet waar en hoe zij de kosten beïnvloeden, soms ontbreekt ook de bereidheid om zich in te zetten voor kostenbesparing. De mentaliteit van de arbeider houdt nauw verband met remmingen door de „sociale code” in zijn groep.

Aan de hand van praktische voorbeelden uit verschillende bedrijven bespreekt de schrijver verschillende methoden die kunnen worden toegepast om het inzicht en de kennis ten aanzien van de eigen invloed op de kosten te vergroten en de bereidheid tot besparing aan te kweken. Voor bazen en afdelingschefs kan een economische verantwoordelijkheid nuttig werken, vooral wanneer de beloning voor een belangrijk deel afhankelijk wordt gesteld van de behaalde resultaten. Bij arbeiders kan vergroting van kennis en inzicht o.a. worden nagestreefd door vergelijking van de waarde van gereedschap e.d. met die van verbruiksgoederen welke de mensen zelf regelmatig kopen. Ook prijsvragen worden wel toegepast, terwijl sommige bedrijven veel gewicht hechten aan goede kostennormen, gecombineerd met overzichten der resultaten op korte termijn. Begrijpelijke publikaties zijn dan uiteraard nodig.

Deze en de andere in het artikel genoemde maatregelen zijn uiteraard slechts effectief indien de geestelijke structuur van de leiding en haar directe medewerkers zodanig is dat het bereiken en handhaven van een waarachtige bereidheid tot samenwerking mogelijk is.

Ba VI - 13
E 641.212.46

Tijdschrift voor Efficiënte Bedrijfs Organisatie, januari 1957

Le contrôle de gestion et son application dans l'entreprise

Kurz, R. — Het op de voet volgen en toetsen van de resultaten der richtlijnen welke voor het bedrijfsbeheer worden gesteld is een belangrijke functie van de leiding; een goede vervulling van deze functie veronderstelt echter een doelmatig georganiseerd apparaat ten dienste van de beheerscontrole.

In een uitvoerig artikel worden eerst de aangrijpingspunten van deze controle uiteengezet en vervolgens wordt de functie van de „controller” vanuit het gegeven overzicht belicht en omschreven.

De aandacht van de beheerscontrole dient o.m. te zijn gericht op de structuur van de organisatie, de instructies, het produktieprogramma en zijn voortgang, de arbeidsmethoden, de selectie en opleiding van het leidende personeel, de juiste beloning van de employé's, de kosten, de technische en commerciële research, de politiek t.a.v. de menselijke verhoudingen, de tijdsbesteding van de leidende figuren en de resultaten van het bedrijf als geheel.

Uit deze opsomming blijkt reeds, dat de functie van de controller veelzijdig moet zijn en niet een uitsluitend administratief karakter kan dragen.

Ba VI - 16
E 642.323

Annales de Sciences Économiques Appliquées, december 1956

Enkele aspecten van de administratieve organisatie

M e e u w i s, A. — De stijging in het aantal tewerkgestelden in administratieve beroepen sedert 1870 is ontstellend veel groter dan die in de overige — niet-agrarische — beroepen. De schrijver geeft cijfermateriaal hieromtrent voor de Verenigde Staten, ontleend aan het Rapport „Administratieve techniek” van de Studiegroep Industrie. De oorzaken van deze snelle toename van het administratieve werk liggen o.m. in het groeiend belang van de administratieve arbeidsvoorbereiding en in het feit dat de administratieve gegevens steeds meer als uitgangspunt dienen voor de bedrijfseconomische beoordeling van het bedrijfsgebeuren.

Deze ontwikkeling maakt de vraag naar de efficiency van de administratieve arbeid des te acuter; en dit temeer, omdat de betrokken employé's en chefs meestal „bedrijfsblind” zijn en in veel gevallen het gehele administratieve proces niet kunnen overzien. Normen voor de prestatie ontbreken veelal, mede tengevolge van de grote verscheidenheid in het werk en de onmeetbaarheid van werk dat intelligentie vraagt. De kennis van beschikbare hulpmiddelen is meestal maar matig.

Geconcludeerd wordt, dat er in de onderneming plaats is voor een bewuste activiteit ter vergroting van de efficiency in de administratie en dat een gedegen onderzoek hiernaar met een grote kans op winst zal kunnen worden ingesteld. Ook zal een dergelijk onderzoek niet incidenteel mogen zijn: een permanente efficiencybewaking is vereist, ook al teneinde voortdurende aanpassing aan veranderde omstandigheden en eisen te waarborgen.

Ba VI - 23
E 741/3

Maandblad voor Bedrijfsadministratie en -organisatie, januari 1957

VII. LEER VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

Profit Sharing: Pitfall or Panacea?

E c k e, R. E. — Profitsharing staat de laatste tijd sterk in de belangstelling, getuige o.m. het feit dat in de laatste tien jaar het aantal bedrijven in de Verenigde Staten dat een stelsel van profitsharing heeft is gestegen van een paar honderd tot meer dan 16.000. Echter mislukken 60 op de 100 ingevoerde systemen. Als een stelsel „het doet”, zijn anderzijds de resultaten meestal zeer gunstig, en kan de winstdeling vaak worden aangemerkt als een effectief middel voor de oplossing van een belangrijk deel van de tegenwoordige personeelsproblemen.

De schrijver zet uiteen aan welke voorwaarden moet worden voldaan wil een stelsel van profitsharing succes hebben, en gaat de oorzaken voor de meeste mislukkingen na.

De belangrijkste voorwaarde voor het welslagen is dat de leiding tot profitsharing overgaat omdat zij overtuigd is van de juistheid en billijkheid van het deel hebben van alle medewerkers aan gunstige bedrijfsresultaten. Een profitsharingsstelsel dat in werkelijkheid om andere redenen wordt ingevoerd is vrijwel altijd tot mislukking gedoemd, omdat de werknemers de ware motieven intuïtief raden en zich „uitgebuit” voelen. De goede resultaten van een geslaagd winstdelingstelsel liggen immers in het verkrijgen van het vertrouwen en de volle medewerking van het personeel en dit bereikt men slechts als de eigen motivering van de leiding zuiver en eerlijk is. Dit houdt ook in dat de uitkeringen niet worden gezien als een edelmoedig gebaar van de leiding, maar als iets dat de werkers toekomt. Dat het winstaandeel van het personeel niet te klein mag zijn, ligt dan ook voor de hand. Verder is opvoeding van het personeel nodig, niet alleen bij de eerste invoering, maar bij voortdurende, omdat er steeds nieuwe werkkrachten bijkomen die de betekenis van het systeem niet zonder meer beseffen.

Wordt profitsharing als vervangmiddel van goede arbeidsvoorwaarden gebruikt in plaats van een extra-inkomen te vormen, dan kan men erop rekenen dat het personeel dit niet aanvaardt.

Voorts dient een winstdelingsstelsel geregeld te worden aangepast aan veranderde omstandigheden in de bedrijfstak en in de bedrijfshuishouding.

Ba VII - 3
E 641.215.5

The Controller, januari 1957

De praktijk van het medezeggenschap

Bosch, Drs. B. J. inden, en Drs. A. J. M. van Tienen — In november 1955 werd door de schrijvers aan 950 directies van ondernemingen een vragenlijst toegezonden betreffende de aanwezigheid van een ondernemingsraad, de voorgeschiedenis daarvan, de ervaringen ermee en de verwachtingen welke men ervan had. In totaal kwamen 350 antwoorden binnen waarvan 315 verwerkt konden worden. Het artikel bevat de vragenlijst, een overzicht van de antwoorden op elke vraag en een bloemlezing uit de opmerkingen die door diverse directies werden toegevoegd. Een beschouwing over de representativiteit der ontvangen antwoorden voert tot de conclusie dat het onderzoek weliswaar niet voldoet aan de eisen van een volledige „sampling”, en dus geen definitief antwoord op bepaalde vragen toestaat, maar dat het kan gelden als een zekere indicatie van de mening van het Nederlandse bedrijfsleven op het punt van het medezeggenschap.

Het blijkt bijvoorbeeld dat de ondernemingsraden procentueel meer voorkomen naarmate de ondernemingen groter zijn (naar aantal werknemers), en dat in veel ondernemingsraden ook ongeorganiseerden zitting hebben. Het medebeslissingsrecht van werknemers werd bijna unaniem verworpen, terwijl 55 procent der antwoordende directies meende dat de ondernemingsraad wel de democratische verhoudingen in het bedrijfsleven bevorderde.

Ba VII - 4
E 642.314.2

Economisch-Statistische Berichten nr 2064, 16 januari 1957

Deze arbeiders hebben medezeggenschap

In een middelgroot Engels bedrijf heeft men de arbeiders medezeggenschap gegeven in een tot nu toe niet toegepaste vorm. De onderneming richtte een vereniging op waarvan elk personeelid na zes maanden diensttijd als lid kan worden toegelaten. Elke twee jaar kiezen de leden bij geheime verkiezing een voorzitter uit hun midden. Deze voorzitter wordt automatisch lid van de directie van het bedrijf, met volledige bevoegdheden en met een vetorecht op iedere door de directie genomen beslissing. Hij heeft ook toegang tot alle papieren die de andere directieleden zien.

De resultaten zijn gunstig geweest. Hoewel de eerste op deze wijze gekozen directeur voor de bestaande directie stellig geen aanvaardbare figuur was, is er loyaal samengewerkt en daardoor is het vertrouwen van het personeel gevestigd. De produktiviteit van het bedrijf is in drie jaar met 25 % gestegen tegenover een personeelsuitbreiding van niet meer dan 3 %.

Ba VII - 4
E 641.216.2

Doelmatig Bedrijfsbeheer, januari 1957

Weerstand tegen werkmethodeverbetering

Dit artikel geeft de inhoud weer van een beschouwing welke verscheen in de Refa-Nachrichten 9 1956 nr 1. Aan de hand van een negental voorbeelden worden de weerstanden geïllustreerd die in de praktijk vaak bestaan tegen verbeteringen in de gevolgde werkmethoden, zowel van de zijde van individuele arbeiders en groepen als van de kant van chefs en zelfs functionarissen in de topleiding.

Bij het onderzoek van alle voorbeelden stuit men op de aanpassing als wezenlijk probleem. De mens die tegenover een nieuwe arbeidssituatie staat, moet in psychologische zin een zekere aanpassing opbrengen; het nieuwe is stoornis en gevaar, terwijl hij in de oude omgeving een zekere geborgenheid en veiligheid vond. Door de verandering vindt een aanval op het gevoel van eigenwaarde plaats. Belangrijk is ook dat de mens een deel van de groep vormt en rekening moet houden met de groepsnormen.

Uit een onderzoek van Coch en French is gebleken dat de weerstand tegen veranderingen in de werkmethoden kan worden overwonnen als men de betrokkenen de gelegenheid geeft deel te hebben aan de invoering van de verandering. Een onderzoek van Lawrence toonde voorts aan dat de verstoringen in de fijne sociale differentiaties binnen de informele groep oorzaak zijn van veel weerstand. Het is dus zaak, rekening te houden met de werkelijke psychologische situatie van de betrokkenen.

In het algemeen wordt geconcludeerd dat groepsarbeid veelal tot een oplossing voor de besproken moeilijkheden kan voeren.

Ba VII - 5
E 641.213.42

Doelmatig bedrijfsbeheer, januari 1957