DE OPLEIDING VAN DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN LEIDING EN ORGANISATIE VAN BEDRIJVEN [1])

door H. Reinoud

Enige tijd geleden verscheen in het Amerikaanse tijdschrift „Advanced Management" een artikel van de heer Henry P. Dutton: „A History of Scientific Management in the United States of America", weergevende het resultaat van een studie over de geschiedenis van de z.g. wetenschappelijke bedrijfsleiding, ondernomen door een daartoe door de Society for Advancement of Management ingestelde commissie.

Na gewezen te hebben op de moeilijkheden en weerstanden, die de toepassing van de organisatiewetenschap in haar eerste ontwikkelingsperiode, van 1880 tot 1914, ondervond, beschrijft de heer Dutton hoe te dien aanzien de eerste wereldoorlog belangrijke wijziging betekende. „The death of Taylor in 1915 and the opening of the First World War set a natural period to the first phase of the movement. Engrossed in the war effort, the country adopted without argument and, almost unnoticed, incorporated into the general body of business practices most of the procedures and approach of scientific management, and enlisted many of the leaders in the war effort. The post-war period marked the spread of the movement in new directions. Professional consultants appeared and colleges began to train young people in management as a profession. A beginning was made in the licensing of qualified professional industrial engineers."

Men kan de toestand in ons land vóór 1945 uiteraard niet geheel vergelijken met die in de V.S. vóór 1918, maar toch zijn er in ons land na de tweede wereldoorlog verschijnselen waar te nemen, die overeenkomst vertonen met de situatie in de V.S. na de eerste wereldoorlog - een niet onbelangrijke uitbreiding van het aantal zelfstandig gevestigde of in dienst van bedrijf en overheid werkzame adviseurs op het gebied van leiding en organisatie, een vrij grote belangstelling voor opleidingsvraagstukken op bedoeld terrein, plannen tot het instellen van examens, enz.. De voornaamste oorzaak van dit verschijnsel is welbekend. De inspanning, die wij ons moeten getroosten om onze welvaart op een redelijk peil te brengen en bij een zich nog steeds sterk uitbreidende bevolking te houden, dwingt ons om de productiviteits- en efficiencyvraagstukken centraal in onze aandachtssfeer te stellen.

Deze concentratie van aandacht is overigens geen specifiek Nederlands maar veeleer een Europees verschijnsel.

In hoeverre echter de daadwerkelijke belangstelling voor de genoemde vraagstukken in Europa hetzelfde peil zal bereiken als b.v. in de V.S. zal moeten worden afgewacht. Niet uit het oog mag worden verloren dat de V.S. in de „vooruitgang", waarbij inbegrepen het nastrevenswaardige van een hoog welvaartspeil, geloven, terwijl in een deel van Europa ten aanzien van de zin en waarde van deze „vooruitgang" twijfel of apathie bestaat.

Wanneer het waar is dat „la productivité c'est une mentalité", en ik geloof dat deze uitspraak een groot waarheidsgehalte bevat, dan lijkt het twijfelachtig of in (West) Europa als geheel genomen bedoelde „mentalité" ooit die stimulerende kracht kan krijgen, die zij thans in Amerika heeft.

---

[1]) Verslag van de daartoe ingestelde Staatscommissie van advies, uitgave van het Staatsdrukkerij-uitgeverijbedrijf te 's-Gravenhage, 1953, *f* 1,80.

Uit dit oogpunt bezien is het een verheugend verschijnsel dat het evenbedoelde levensbeschouwelijk scepticisme ten aanzien van de betekenis van een verhoging van de welvaart, naar ik meen, in ons land niet diep is doorgedrongen, waardoor de mogelijkheden van een intensivering - kwantitatief en kwalitatief - van de daadwerkelijke interesse in productiviteits- en efficiencyvraagstukken stellig aanwezig zijn. Eén van de middelen om die mogelijkheden te realiseren - en een zeer belangrijke - is een weloverwogen opleiding van deskundigen op het gebied van leiding en organisatie. Het is daarom zeker een nuttige daad geweest van de Minister van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen en de Minister zonder portefeuille, in het bijzonder belast met de opvoering van de productiviteit, om daaromtrent advies te doen uitbrengen door een vrij breed opgezette commissie van vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de vakbeweging en het onderwijs [2]).

Daardoor werd allereerst een wat geordende visie verkregen ten aanzien van terzake reeds bestaande (deel) opleidingen, plannen of initiatieven, terwijl voorts werd bereikt dat duidelijk de aandacht van overheid en maatschappij werd gevestigd op het vraagstuk van leiding en organisatie van bedrijven als een zelfstandig productiviteits- en efficiencyprobleem. Want nog steeds ligt ook bij de leiders van de bedrijven, bewust of onbewust, het accent op de verbetering van de technische middelen en apparatuur en wordt de belangrijke kostenverlaging c.q. productieverhoging, die uit betere leiding en organisatie zowel van groot- als kleinbedrijf kan resulteren, voorbijgezien of onvoldoende beseft.

Deze kostenverlagingen zijn niet gering. Een ieder, die enigszins met deze materie vertrouwd is, weet dat zij vaak verbluffend groot zijn.
De commissie heeft haar taak, die enige ruimte voor eigen interpretatie liet, aldus opgevat:

„advies uit te brengen inzake de wijze waarop het onderwijs meer dan tot dusverre kan worden gericht op de opleiding van leidinggevende functionarissen enerzijds en van organisatie-deskundigen anderzijds, voor beide categorieën op het universitaire en op het middelbare niveau."

Terecht is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen leiding geven (of besturen) en organiseren.

Leiding geven heeft tal van aspecten, waarvan organiseren er één is, zij het een zeer belangrijk.

Leiding geven is een kunst, die in aanleg aanwezig moet zijn. Die aanleg moet echter worden ontwikkeld en daarbij kunnen opleidingen een belangrijke rol vervullen.

Leiders van bedrijven moeten in het bijzonder een denkscholing hebben doorgemaakt op het gebied van de sociale en bedrijfseconomie, de bedrijfspsychologie en -sociologie, het arbeidsrecht, de arbeidsethiek, e.d. en, uiteraard tot op zekere hoogte, met hun normatieve aanbevelingen bekend zijn, terwijl een aantal daarmede verband houdende technieken hun niet vreemd mogen zijn. Organiseren heeft betrekking op het creëren van het mechanisme van middelen en handelingen. Het is in wezen een economische problematiek c.q. een daarop gebaseerde techniek, die echter een grote kennis van allerlei nevengebieden vraagt en daardoor hoge eisen aan zijn beoefenaren stelt.

---

[2]) In Engeland verscheen in 1947 van een commissie onder leiding van Lt.-Col. L. Urwick een rapport over „Education for Management" (Management subjects in technical and commercial colleges), uitgave: Her Majesty's Stationery Office. 1sh.

Het kan uiteraard niet de bedoeling zijn hier nader op deze punten in te gaan. Ik merk echter in dit verband wel op, dat het naar mijn mening gewenst zou zijn, dat meer studies over aard en wezen van het leidinggeven, de kenobjecten van de organisatieleer, de bedrijfssociologie, arbeidsphysiologie enz. in hun onderling verband geschreven werden, omdat onvoldoende inzicht in deze materie een bron van inefficiency op zichzelf is.

In een inleiding tot haar verslag vermeldt de commissie een aantal overwegingen en uitgangspunten, die haar bij haar beraadslagingen hebben geleid.

Van belang om hier te releveren lijkt mij, dat zij tot de conclusie is gekomen, dat er ten aanzien van haar aanbevelingen geen reden was onderscheid te maken tussen functionarissen in de overheidssector en het particuliere bedrijfsleven.

Een juiste conclusie omdat de eisen, die aan beide groepen functionarissen gesteld worden, althans gesteld zouden moeten worden, inderdaad nagenoeg dezelfde zijn, hoezeer dit overigens nog altijd te weinig wordt ingezien.

Na een opsomming van een aantal ontwikkelde initiatieven op het gebied van de bevordering van de efficiencygedachte in het onderwijs komt de commissie tot de formulering van enige adviezen met betrekking tot de opleidingen op academisch en middelbaar niveau, die ik hieronder laat volgen omdat zij in zeer beknopte vorm de kern van haar aanbevelingen uitmaken.

Adviezen ten aanzien van de opleidingen op academisch niveau

1. Het meer dan tot dusverre instellen van het economisch en technisch hoger onderwijs op de vraagstukken welke verband houden met een doelmatige bedrijfsleiding en bedrijfsorganisatie.
2. Het in het leven roepen van een post-academiale opleiding voor organisatiedeskundigen.
3. Het organiseren van nascholingscursussen voor afgestudeerden van economische hogescholen en faculteiten en van de technische hogescholen.
4. Het organiseren van cursussen op het gebied van bedrijfsleiding en bedrijfsorganisatie voor functionarissen die reeds in de practijk het niveau van de hogere leiding hebben bereikt.
5. Als desideratum op langere termijn: het organiseren van nascholingscursussen voor academisch gevormde organisatiedeskundigen.

Adviezen ten aanzien van de opleidingen op middelbaar niveau.

1. Het meer dan tot dusverre richten van het middelbaar technisch onderwijs op de vraagstukken welke verband houden met een doelmatige bedrijfsleiding en bedrijfsorganisatie.
2. Een voortgezette M.T.S.-opleiding voor organisatie-assistenten.
3. Het organiseren van nascholingscursussen voor afgestudeerden van middelbaar technische onderwijsinstellingen, welke cursussen naar het oordeel der commissie het meest doelmatig kunnen worden georganiseerd door de hoger onderwijsinstellingen en/of para-universitaire instituten.
4. De mogelijkheid van een middelbare administratief-commerciële opleiding onder ogen te zien.

Bij deze adviezen zij het volgende aangetekend.

De arbeid van de commissie heeft zich, naar zij schrijft, conform de bedoeling van haar opdrachtgevers, tot de technische en economische opleidingen beperkt.

Ongetwijfeld heeft deze beperking in de doelstelling veel voordelen, o.a. een relatief snelle rapportering, gehad. Echter ook wel een nadeel. Wanneer er met de ministers in hun installatierede van wordt uitgegaan dat „la productivité c'est une mentalité" (Taylor sprak in gelijke zin over de „mental revolution"), dan mag de efficiencygedachte zeker niet tot het technisch en economisch onderwijs beperkt blijven, maar dient ook in verschillende andere sectoren van het onderwijs aandacht voor productiviteits- en efficiencyproblemen te worden gevraagd.

Die sectoren komen nu in het geheel niet ter sprake, waardoor m.i. ten onrechte de indruk wordt gevestigd dat met de „opklaring" terzake van het technisch en economisch onderwijs het doel - de efficiencygedachte meer dan tot dusverre bij het onderwijs naar voren te brengen (blz. 7 van het rapport) - in hoofdzaak bereikt is.

Eenvoudig zal het wekken van belangstelling in die andere sectoren van het onderwijs overigens niet zijn. Men zie slechts het onthaal, dat de gedachten van Minister Donker om aan de juristenopleiding als verplichte studie toe te voegen sociologie, meer economie, internationaal privaatrecht, volkenrecht, administratief recht, boekhouden en rechtsfilosofie, in de kringen der juristen hebben gevonden (Nederlands Juristenblad, 5 December 1953: „De vorming van de jurist").

Omtrent de *leidinggevende* functionarissen vermeldt het rapport, dat men bij de hogere bedrijfsleiding te maken heeft met technisch, administratief en commercieel georiënteerde functionarissen, maar de commissie beveelt allerminst uniformiteit in de opleidingen aan. Wel moeten dezelfde problemen worden behandeld, zullen de economische faculteiten en hogescholen enig inzicht in de technische grondslagen van het productieproces bij hun studenten moeten bevorderen en de technische hogescholen de invoering van het leervak „Beginselen der bedrijfshuishoudkunde" benevens een sociologische en bedrijfspsychologische oriëntering behoeven (bijlage 3), doch daarbij zullen deze opleidingen ieder hun eigen karakter van economisch resp. technisch gerichte opleiding moeten behouden.

Ten aanzien van de adviseurs op het gebied van de organisatie en efficiency onderscheidt de commissie opgeleiden op het academisch niveau - de organisatiedeskundigen - en afgestudeerden op het middelbaar niveau - de organisatie-assistenten.

Wat de *organisatiedeskundigen* betreft volgt het rapport daarbij de volgende typologie:

a. economisch-organisatorisch,
b. technisch-organisatorisch,
c. administratief-organisatorisch.

Als een bijzondere mogelijkheid (meer niet) van een academische en middelbare opleiding voor organisatie-adviseurs resp. -assistenten wordt in het rapport gesteld de vorming van een geïntegreerde economische en technische opleiding, die de economisch-technologische studierichting wordt genoemd.

Gedachten omtrent een dergelijke opleiding zijn de laatste decennia meer naar voren gekomen, maar voor zover ik weet nog nergens in optima forma gerealiseerd.

In Duitsland bestaan plannen, die een gedeeltelijke verwezenlijking schijnen gevonden te hebben, om een dergelijke opleiding binnen het

kader van enige technische hogescholen na te streven. Het opleidingsprogramma gaat dan in deze richting:

1. gemeenschappelijke colleges voor alle richtingen: wiskunde, physica en chemie;
2. eveneens gemeenschappelijk: een algemene leer van de techniek in grote lijnen (beginselen en methodenleer van de ingenieurstechniek);
3. na deze ondergrond niet meer een verbijzondering naar „Industriezweigen" maar naar „Funktionen": Forschungsingenieure, Konstruktionsingenieure, Betriebsingenieure (Production engineers), Wirtschaftsingenieure(Verwaltung, Vertrieb)".

Prof. R. de Vallière, bekend oud-hoogleraar aan de Technische Hogeschool te Zürich, aan wiens voordracht, in 1950 voor het Koninklijk Instituut van Ingenieurs te 's-Gravenhage gehouden, ik deze gegevens ontleen, merkt te dien aanzien op:

„Man muss sich aber *bewusst bleiben, ob man einen Ingenieur oder einen Kaufmann ausbilden will.* (cursivering van Prof. de V.). Ein Mischtypus ist als akademisches Ausbildungsziel unmöglich, weil dann die spezifische Denkschulung fehlen würde."

Deze opmerking bevat ongetwijfeld veel waars, maar m.i. moet wel bedacht worden dat zeker op de hogere niveaux van de leiding voor alles een denken in de algemene bestuursproblematiek vereist wordt en dat een specifieke technische denkscholing van welke aard ook (techniek in engere zin, administratie, enz.) dan voor menigeen eerder een belemmering dan een voordeel kan blijken.

De commissie geeft geen functieomschrijving van de bovenvermelde drie typen organisatiedeskundigen, zodat het niet duidelijk is welke specifieke werkzaamheden zij ieder toedenkt.

Ten aanzien van groep c (administratief-organisatorisch) wordt echter nader in zoverre klaarheid geschapen dat deze deskundigen in feite met accountants - uiteraard in hun adviserende functie - worden geïdentificeerd. Deze identificatie is echter, althans naar het mij toeschijnt, niet geheel verantwoord, omdat de mogelijkheid aanwezig is dat de economisch-organisatiedeskundigen (groep a) zich t.z.t. eveneens deskundigen op het gebied van de administratieve organisatie zullen mogen noemen. Zij hebben immers èn in hun studie voor het doctorale examen èn in hun post-doctorale opleiding een vrij grote kennis van de administratie kunnen verkrijgen.

Moeten de opleidingen voor de sub a en b genoemde deskundigen nog gecreëerd worden, omtrent groep c merkt de commissie op, dat in de betreffende opleiding reeds voorzien wordt door de universitaire accountantsopleiding en de opleiding van het Nederlands Instituut van Accountants, waarbij zij echter zodanige wijzigingen in beide opleidingen aanbeveelt dat „de problemen van bedrijfs-organisatorische aard nog meer dan tot dusverre het geval is tot hun recht komen".

Wie het belangrijke aandeel van M.T.S.-ers in de grote variëteit van leidende en adviserende functies in de industrie kent, zal het niet verwonderen dat de commissie een vergrote aandacht voor de aspecten van leiding geven en bedrijfsorganisatie in de leerprogramma's der Middelbare Technische Scholen vraagt.

Zij is daarbij voorts van oordeel dat aan de huidige M.T.S.-en een kopopleiding zou moeten worden verbonden ter vorming van organisatie-assistenten.

De tijdsduur van een dergelijke studie zal niet gering zijn; hij wordt

op vijf jaar geprojecteerd, nl. vier schooljaren en één in de schoolperiode vallend practijkjaar.

Van betekenis lijkt mij, dat de commissie als pendant van de Middelbare Technische School de mogelijkheid van oprichting van Middelbare Economische Scholen bespreekt teneinde functionarissen te vormen ten behoeve van de middelbare niveaux in de administratieve en commerciële sector. De studie voor het Staatspractijkdiploma voor Handel en Administratie en de Practijkdiploma's van de Nederlandse Associatie voor Practijkexamens acht zij daarvoor veelal niet toereikend, omdat in deze opleidingen het accent sterk op het boekhouden valt (en ik zou er aan willen toevoegen, omdat de betreffende opleidingen vaak te veel stoomcursussen zijn).

Het rapport toont onmiskenbaar sympathie voor de evenbedoelde scholen en beveelt een nader onderzoek naar de gewenstheid van de oprichting ervan nadrukkelijk aan, terwijl daarbij tevens wordt geadviseerd om bij het onderzoek na te laten gaan in hoeverre door een kopopleiding en/of nascholingscursussen aan deze scholen organisatieassistenten kunnen worden opgeleid „met een economisch-organisatorische specialisatie".

Het slot van het betreffende hoofdstuk bevat nog enige losse opmerkingen, waarvan de tweede luidt:

„De commissie meent uitdrukkelijk te moeten stellen, dat het alle aanbeveling verdient personen bestemd voor middelbare functies in de administratieve en commerciële sector vertrouwd te maken met mensen en middelen in de technische productiesfeer."

Dat deze opmerking zo afzonderlijk door de commissie is neergeschreven heeft zijn waarde. (Het zal wel een „slip of the pen" zijn, dat zij niet gemaakt is bij de beschouwingen over de opleidingen op het academisch niveau). Aan de economische en administratieve organisatiedeskundigen en -assistenten op het middelbaar niveau zou m.i. in de toekomst zeker de dringende raad moeten worden gegeven om minstens één jaar in een fabriek te werken, bij voorkeur in verschillende - ook eenvoudige - functies. Gevoegd bij uiteenzettingen over de techniek in hun opleidingstijd zullen zij aldus meer gevoel en begrip krijgen voor de werkomgeving waarin, ook in ons land, in toenemende mate een groot deel van de productie zich voltrekt, hetgeen hun arbeid in de economische en administratieve sector nadien zeer ten goede zal komen en de samenwerking met andere deskundigen - een punt van betekenis voor het bereiken van resultaten op het gebied van productiviteitsverhoging en efficiencyverbetering - kan bevorderen.

Voor degenen, die in de *practijk* getoond hebben in aanmerking te kunnen komen om op het hoogste niveau leiding te geven, denkt de commissie zich cursussen voor hogere bedrijfsleiding. Men zou het doel van deze cursussen, die in de regel gevolgd zullen worden door personen in de leeftijd van 35 tot 45 jaar en die ook open moeten staan voor bekwame figuren zonder academische ondergrond, kunnen zien als „ontspecialisering" en vorming tot algemeen leiderschap [3]).

De commissie verwijst in dit verband naar de totstandkoming van het Nederlands Studiecentrum voor Doelmatige Bedrijfsleiding, in eerste aanleg een initiatief van de Nederlandse Maatschappij voor Handel en Nij-

---

[3]) Het voordeel van deze cursussen boven reeds bestaande opleidingen in enige grote bedrijven - de PTT kent sinds 1948 een Stafschool voor het beoogde doel - kan o.a. zijn dat een veelzijdiger samenstelling van de cursisten mogelijk is.

verheid, naar aanleiding van het bekende prae-advies, dat Dr P. Rijkens enige jaren geleden over „Verhoging van de productiviteit" op de jaarvergadering van deze maatschappij heeft uitgebracht (zie Maatschappijbelangen van Juni 1951).

Het Studiecentrum kan een zeer belangrijke instelling ten bate van het particuliere bedrijfsleven en de overheidssector worden en verdient daarom de belangstelling van een ieder.

Wat de nascholingscursussen aangaat mag nog een feit niet onvermeld blijven, nl. dat de commissie aanbeveelt deze ook voor het middelbare niveau bij de universiteiten en hogescholen onder te brengen.

Het zal t.z.t. wel blijken - indien het advies wordt gevolgd - dat de Hogere Onderwijsinstellingen zich hiermede veel werk op de hals halen en het risico van een versnippering van krachten lopen. Toch lijkt het advies van de commissie mij niet onjuist. De aanbevolen wijze van nascholing zal èn voor de betrokkenen èn voor de Hoger Onderwijsinstellingen van niet geringe waarde kunnen blijken.

Ik heb met het bovenstaande stellig niet de inhoud van het verslag van de commissie uitgeput en beveel dan ook de lezing van het volledig rapport uitdrukkelijk aan, omdat het in menig opzicht een belangrijk document is. De critische lezer zal er veel in vinden en ook wel het een en ander in missen.

Hij bedenke echter, dat teneinde een zo breed mogelijk gamma van ideeën en opvattingen tot hun recht te doen komen, de commissie vrij uitgebreid was samengesteld en dat tot nu toe in de materie, die onderwerp van studie en advies was, vrijwel geen poging tot ordening en tot het uitstippelen van in de toekomst te volgen lijnen, was ondernomen.

Voorts mag niet uit het oog worden verloren dat het in een dergelijke grote, veelzijdig samengestelde commissie moeilijk is om tot eenheid van terminologie, van begripsinhouden, enz. te komen, zeker in de betrekkelijk korte tijd, die de commissie voor het uitbrengen van haar verslag beschikbaar had. Dit verklaart bv. het feit dat men ten aanzien van de in de bijlagen vermelde suggesties over de in de verschillende opleidingen te behandelen onderwerpen onderling niet altijd een rechtlijnig verband, een logische opbouw, enz. zal vinden.

In een hoofdstuk „Slotopmerkingen" heeft de commissie zelf de aandacht op een en ander gevestigd en naar voren gebracht dat zij zich bewust is, dat met haar rapport niet het laatste woord met betrekking tot haar onderzoek is gezegd.

Terecht, want hoe belangrijk het rapport ook is, toch is het niet meer dan een eerste stap in de goede richting. Verdere bezinning en actie zijn nodig. Vooral ook actie, want wat ons land naast andere kundige lieden nodig heeft is een grotere schare bekwame moderne bedrijfsleiders en organisatiedeskundigen.

Te dien aanzien mag en moet niet alles van de overheid worden verwacht. In het bijzonder ook uit de maatschappij moeten de verdere initiatieven komen, niet alleen in de vorm van ideeën en geschriften, maar ook en vooral door het tot stand komen van opleidingen, vormings- en gesprekscentra.

Het docentenvraagstuk zal te dien aanzien uiterst moeilijk blijken, maar onoplosbaar lijkt het mij niet; zeker niet indien het bedrijfsleven gehoor geeft aan de oproep van de commissie om ook steun te verlenen door het, zo nodig, beschikbaar stellen van leerkrachten.
