

Economisch-Statistische Berichten

Speciaal nummer

★

MANAGING
THE
MANAGER

★

UITGAVE VAN HET NEDERLANDSCH ECONOMISCH INSTITUUT

43e JAARGANG

No. 2156

WOENSDAG 29 OKTOBER 1958

HOLLANDSCHE SOCIETEIT
VAN LEVENSVZERKERINGEN N.V.

Anderhalve Eeuw

Levensverzekering



HOOFDKANTOOR
Heerengracht 475, Tel. 49100
AMSTERDAM-C.

HEAD OFFICE FOR CANADA
330 Bay Street
TORONTO 1

vacatures

GEMEENTE LEEUWARDEN

Burgemeester en wethouders roepen sollicitanten op naar de functie van

socioloog/sociograaf

Vereist is academische opleiding (sociologie, sociografie of sociale geografie) en bijzondere belangstelling voor planologische vraagstukken.

Aanstelling kan geschieden in de rang van hoofdcommissies A of referendaris (salaris resp. f 690,99 - f 885,50 en f 793,28 - f 1039,20 per maand, excl. huurcompensatie).

Sollicitaties met uitvoerige inlichtingen binnen 10 dagen aan burgemeester en wethouders.



R. Mees & Zoonen
Bankiers en
Assurantie-makelaars

Rotterdam

*Amsterdam · 's-Gravenhage
Delft · Schiedam · Vlaardingén
Alblasserdam*

*Beheer en administratie
van vermogens
Executele en bewind-
voering*

ECONOMISCH- STATISTISCHE BERICHTEN

Uitgave van het Nederlandsch Economisch Instituut

Adres voor Nederland: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam 6.
Telefoon redactie: 0 1800-52939. Administratie: 0 1800-38040. Giro 8408.

Bankiers: R. Mees en Zoonen, Rotterdam. Banque de Commerce, Koninklijk Plein 6, Brussel, postcheque-rekening 260.34.

Redactie-adres voor België: Dr. J. Geluck, Zwijnaardse Steenweg 357, Gent.

Abonnementen: Pieter de Hoochweg 118, Rotterdam 6.

Abonnementsprijs: franco per post, voor Nederland en de Overzeese Rijksdelen (per zee-post) f. 29,—, overige landen f. 31,— per jaar. (België en Luxemburg B.fr. 400). Abonnementen kunnen ingaan met elk nummer en slechts worden beëindigd per ultimo van het kalenderjaar.

Losse nummers 75 ct.

Aangetekende stukken in Nederland aan het Bijkantoor Westzeedijk, Rotterdam 6.

Advertenties. Alle correspondentie betreffende advertentiës te richten aan de N.V. Koninklijke Nederl. Boekdrukkerij H. A. M. Roelants, Lange Haven 141, Schiedam (Telefoon 69300, toestel 1 of 3).

Advertentie-tarief f. 0,30 per mm. Contract-tarieven op aanvraag. Rubrieken „Vacatures” en „Beschikbare krachten” f. 0,60 per mm (dubbele kolom). De administratie behoudt zich het recht voor om advertentiës zonder opgaaf van redenen te weigeren.

De commissoriale maatschappij

De redactie heeft met de ernst, die haar siert, nagedacht over de positie van de manager. Deze figuur schijnt te kunnen worden gedefinieerd als: de man die geen tijd heeft. Derhalve heeft de redactie gezonnen op het aanwijken van middelen waardoor tijd kan vrijkomen, opdat daardoor geest en lichaam kunnen rusten. Nu ik het inleidend stukje voor dit nummer mag schrijven, wil ik graag tonen, hoezeer ik deze goede bedoeling aanvoel. Ik zal het schrijven opvatten als ontspanning. Wie van degelijke kost houdt is op dit moment gewaarschuwd; hier immers schrijft geen deskundige. Tevens is de redactie gedisciplineerd, die per advertentie eens heeft medegedeeld, dat aan de „E.-S.B.” bijdragen deskundigen op economisch, financieel etc. gebied. De rest is geen bijdrage tot het blad.

Economisten hebben altijd moeite gehad met de vrije tijd. Dat ligt in de aard van hun wetenschap en, misschien, in hun eigen aard. Vandaar, dat zij zich begeven in besturen, commissies en werkgroepen (b, c en w). Zij hebben daartoe kansen te over in een institutionele maatschappij, waarvan het kenmerk is dat elke gedachte georganiseerd wordt voorgedragen. Georganiseerd volgens de tafel van zes (3×2) of negen (3×3). Zoals we ons van de lagere school herinneren, leveren deze tafels al snel grote en moeilijke getallen op. Het gevolg is, dat er geen spelers genoeg zijn om alle plaatsen op het speelveld afzonderlijk te bezetten. De deelnemers gaan van de tafel van negen naar de tafel van zes en omgekeerd.

Bij een vergadering passen platte tassen halfvol papieren. Deze papieren dienen om op de tafel te worden gelegd, opdat de glazenwatter, die in institutionele gebouwen door het gehele huis kan heen kijken, de indruk krijgt dat er wordt gewerkt. Om de tafel van de b, c en w zitten voorzitter, secretaris en leden. De leden zijn aanwezig om de opvattingen van de secretaris te aanvaarden, volgens de weergave van de voorzitter. De voorzitter voert het woord en onthoudt dat naar beste krachten aan anderen. Dat is een rechtvaardige toestand, daar hij in ruil daarvoor als eerste koffie krijgt, als het personeel tenminste goed is geïnstrueerd. De secretaris ten slotte is het werk zelve: hij weet alles, wat goed en mis kan gaan. Zijn lot is in stilte te wachten tot de voorzitter zich zelf in de knoop heeft gepraat. Lukt het hem niet de knoop te ontwarren, dan wordt het onderwerp verwezen naar een sub-commissie,

die op de volgende vergadering zal rapporteren. Veiligheidshalve neemt de secretaris altijd zitting in de sub-commissie.

Het vergaderen in de b, c en w voltrekt zich in een proces van hardop denken. Wie hardop denkt geeft te kennen, dat hij zich het recht voorbehoudt zijn gedachten alsnog te ordenen. Wie in stilte denkt, geeft niets te kennen. Een opeenvolging van hardop denken leidt ertoe, dat men besluit op zien komen te spelen, tenzij het een haalbare kaart betreft. Bij op zien komen spelen kijken de vergaderden ernstig bij het begin en eind van de vergadering; bij een haalbare kaart kijken ze ernstig bij het begin en glimlachen ze aan het eind.

Wanneer een vergadering is afgelopen, gaat men naar de volgende vergadering. Daar ontmoet men — op grond van een natuurlijk selectieproces — dezelfde lieden. Het selectieproces wordt beheerst door de „survival of the fittest”. Men moet zeer sterk zijn om de koffie, de rook en het voortdurend nadenken te kunnen verdragen. Bij deze selectie op hart, longen en hersenen, voegt zich die op humeur. Een uiting van slecht humeur is toegestaan als tactische maatregel; zij mag geen structuurkenmerk blijken.

Een grote vergadering noemt men een conferentie. Zij wordt voorafgegaan door veel vergaderingen, waar volgens de bewegingen van een paard op het schaakbord wordt vastgesteld, welke lijn de conferentie zal volgen. Van een conferentie keert men huiswaarts.

Een zeer grote vergadering, bij voorkeur met buitenlandse deelneming heet een congres. Het wordt voorafgegaan door zeer veel vergaderingen, waar volgens de bewegingen van de vier paarden van het schaakbord, de procedure van het congres wordt vastgesteld. Intussen hebben in alle delen van de wereld mannen ruzie met hun echtgenoten, omdat zij geprikkeld zijn, daar hun „paper” niet op tijd gereed komt. De congressisten bergen deze „paper”, na thuiskomst, met andere herinneringen aan het congres in een koffer op zolder.

Dit geheel wordt in beweging gehouden door lieden die het niet voor hun plezier doen en de beste bedoelingen hebben. Zij worden gekozen uit de ijverigsten en welwillendsten van goede gezondheid; deze verliezen zij snel. De enige remedie is een drastische verhoging van de koffieprijs.

H.W.L.

INHOUD

	Blz.		Blz.
De commissoriale maatschappij, door Prof. H. W. Lambers	827	Wat zal er van de manager worden?, door R. Fentener van Vlissingen, psychiater	836
Tijdsbesparing voor de leiding, dankzij organisatie, door Prof. Ir. T. J. Bezemer	828	Sport als prophylacticum voor de „managersziekte”, door J. C. Tetzner, arts	838
Mechanische hulpmiddelen voor de topfunctionaris? door A. Q. de Flines	832	Leiders en leisure, door Drs. J. H. Zoon	840
De secretaresse; tijdsboekhoudster, geheugen en verzorgster, door Mevr. C. A. H. Haitsma Mulier-van Beusekom	834	Mededelingen voor economen	843
		Geld- en kapitaalmarkt, door Dr. M. P. Gans ..	843

COMMISSIE VAN REDACTIE: Ch. Glasz; L. M. Koyck; H. W. Lambers; J. Tinbergen; J. R. Zuidema.

Redacteur-Secretaris: A. de Wit, Adjunct Redacteur-Secretaris: J. H. Zoon.

COMMISSIE VAN ADVIES VOOR BELGIË: F. Collin; J. E. Mertens de Wilmars; J. van Tichelen; R. Vandeputte; A. J. Vlerick.

Voor het verkrijgen van tijdbesparing door leidinggevende krachten zijn organisatorische maatregelen noodzakelijk. Zij zijn echter niet afdoende omdat het treffen van maatregelen geen zekerheid biedt, dat de betrokken functionarissen de vrij gekomen tijd zo zullen gebruiken dat er een einde komt aan hun overbelasting. In elk specifiek geval waarin men maatregelen wil treffen om het tijdgebrek te bestrijden is allereerst het verzamelen van gegevens omtrent de feitelijke situatie nodig. Schrijver zet uiteen, wat deze organisatie-analyse omvat en wie haar kan verrichten. Zonder investering van tijd kan geen oplossing van het tijdgebrek worden bereikt. Vervolgens schetst schrijver door middel van een schema uit welke maatregelen inzake de organisatiestructuur een keuze kan worden gedaan. En ten slotte gaat hij na op welke wijze de organisatieprocedures dienstbaar kunnen worden gemaakt aan het verkrijgen van tijdbesparing.

Tijdbesparing voor de leiding, dankzij organisatie

Organisatorische maatregelen: noodzakelijk

Het scheppen van een organisatie is in wezen altijd een middel om te voorzien in een tekort aan tijd (en soms ook aan capaciteiten) van de ondernemer van de een of andere actie. Hij trekt medewerkers aan om tot stand te kunnen brengen waartoe hij alleen niet in staat is. Met dat aantrekken van medewerkers kan hij echter niet volstaan. Hij moet de wijze van hun werken en samenwerken organiseren, om inderdaad het voor ogen staande doel te bereiken. Dat vereist het vaststellen van een taakverdeling, waardoor de *organisatiestructuur* van de onderneming wordt bepaald, en tevens het vaststellen van de *organisatieprocedures* die bij de verwezenlijking van activiteiten en samenwerking gevolgd zullen worden.

Steeds wanneer het tijdgebrek van de leidinggevende personen als een ernstig probleem wordt ervaren, zal de aandacht gericht moeten worden op de twee genoemde onderwerpen. Dan komt echter de vraag naar voren, of er inderdaad organisatorische middelen zijn aan te wijzen welke tot een oplossing van het probleem kunnen leiden. Helaas moet dan worden geconstateerd dat de wetenschap van de leiding en organisatie van bedrijven en andere instanties nog niet zover is ontwikkeld dat reeds een logisch sluitend systeem van *organisatiebeginselen* inzake structuur en procedures ter beschikking staat, aan de hand waarvan, voor allerlei verschillende situaties, de beste oplossing kan worden vastgesteld.

De toestand kan wellicht het beste als volgt worden omschreven: de uitvoerige theoretische beschouwingen omtrent dit soort vraagstukken zijn nog niet voldoende aan de praktijk getoetst en de in de praktijk toegepaste maatregelen zijn nog niet voldoende op hun wezenlijke bijdrage tot de oplossing van het probleem onderzocht. De bestaande kloof zal slechts overbrugd kunnen worden door uitvoerig wetenschappelijk onderzoek van de in de bedrijven bestaande situaties.

Onder deze omstandigheden is het een precäre zaak om normatieve beschouwingen te wijden aan de maatregelen waarmee het tijdgebrek bestreden kan worden; te meer daar er hier geen gelegenheid is voor een volledige behandeling van de bijzondere aspecten die in bepaalde situaties aan de orde kunnen komen. Onderstaande uit-

eenzettingen moeten daarom in de eerste plaats worden gezien als een algemene oriëntering, waarin enige hypothesen zijn verwerkt welke misschien een bruikbare basis kunnen zijn voor verdere experimenten.

Onderzoek en experiment — hetzij voor wetenschappelijke doeleinden, hetzij voor het vinden van een oplossing in concrete gevallen — zullen steeds een bepaalde methode van waarneming en vastlegging van bestaande situaties vereisen. Bij de beschouwing van het onderhavige probleem moet daarom ook aandacht worden besteed aan de *organisatie-analyse*. De uitkomsten daarvan zullen in vele gevallen reeds onmiddellijk een aanwijzing kunnen verschaffen voor verbeteringsmaatregelen.

. . . . maar ontoereikend.

Gesteld nu dat, dankzij organisatie-analyse en toepassing van beschikbare organisatiebeginselen, inderdaad de meest doeltreffende maatregelen inzake organisatiestructuur en organisatieprocedures worden getroffen. Is daarmee dan een waarborg verkregen dat het tijdgebrek afdoende is overwonnen? Om twee redenen: neen.

In de eerste plaats niet omdat het treffen van die maatregelen nog geen zekerheid biedt dat de betrokken functionarissen de vrijgekomen tijd inderdaad op zodanige wijze zullen gebruiken dat er een einde komt aan hun overbelasting, nl. door meer tijd te besteden aan hun gezin, aan vrienden, sport, culturele geneugten, echte verpozing of andere *vrije-tijds-bezigheden*. Organisatorische maatregelen zullen in dit opzicht ontoereikend zijn wanneer de geestelijke instelling van de betrokkenen in de weg staat aan het juiste gebruik van de resultaten van die maatregelen; onafhankelijk van de vraag, of die instelling is terug te voeren op een gebrek aan zelfdiscipline of op een te sterk ontwikkeld, maar misschien wat eenzijdig gericht, verantwoordelijkheidsgevoel¹⁾.

Dat hier in vele gevallen een hoge graad van zelfdiscipline nodig is vindt zijn oorzaak in de tweede factor welke remmend werkt op de feitelijke realisatie van de tijdbesparing. Dat is het feit dat de aard van het leidinggevende werk met zich brengt dat de op enigerlei wijze

¹⁾ H. J. A. Hofland: „Geen tijd”.

verkregen tijdwinst, onmiddellijk op zeer nuttige wijze besteed kan worden aan vraagstukken die tot dusverre niet de aandacht konden hebben, welke men daaraan toch zo graag had willen geven. De leidinggevende ziet een grote verscheidenheid van mogelijkheden voor zich om zijn functie op een *betere* wijze te vervullen door daaraan meer tijd te geven. Meer aandacht aan gevoelens, gedragingen en uitingen van chefs, collega's, ondergeschikten, leveranciers en afnemers van zijn bedrijf of bedrijfs-onderdeel en meer persoonlijk contact met hen; meer aandacht aan de maatschappelijke ontwikkeling en aan de wetenschappelijke vorderingen op zijn gebied; het is slechts een greep uit de vele mogelijkheden. Door de relatieve schaarste aan leidinggevende capaciteiten wordt elk vacuum aan tijd onmiddellijk opgevuld. Dit is geen verdediging van het verwaarlozen van de vrije tijd, want zelfs uitsluitend economisch beschouwd is er ergens een grens aan het nut van betere vervulling van de functie, nl. wanneer dit ten koste gaat van gezondheid en zelfs levensduur van de leidinggevende personen.

Organisatie-analyse.

In elk specifiek geval waarin het tijdgebrek als hinderlijk wordt ondervonden en waarin men maatregelen wil treffen om tot verbetering van de toestand te komen, is allereerst het verzamelen van gegevens omtrent de feitelijke situatie nodig. De aard van die gegevens is tweërlei.

In de eerste plaats moet men weten hoe de betrokkene de situatie zelf *aanvoelt*. Hoe ziet hij het probleem; heeft hij een idee omtrent de mate van overbelasting, omtrent de oorzaken daarvan en omtrent eventuele maatregelen ter verbetering; welke soort werkzaamheden worden door hem in de eerste plaats als oorzaak van zijn tijdgebrek beschouwd? Deze wijze van benadering van het vraagstuk ligt voor de hand en wordt in zeer veel gevallen reeds toegepast door hen die zich op hun tijdgebrek bezinnen. Deze gegevens zijn inderdaad noodzakelijk, maar geenszins voldoende.

Om de situatie werkelijk te leren kennen, zijn ook feitelijke gegevens omtrent de *tijdbesteding* nodig, gesplitst naar aard en naar plaats der verrichte werkzaamheden (studie van rapporten, opstellen van plannen, conferenties, besprekingen, inspecties enz.; op eigen kantoor, elders in het bedrijf enz.), naar de aard van de behandelde onderwerpen (financiën, verkoop, ontwerp, personeel enz.) en eveneens naar de perso(o)n(en) met wie besprekingen enz. plaats hadden. Deze gegevens moeten gezien worden tegen de achtergrond van de in het bedrijf bestaande organisatiestructuur en de toegepaste organisatieprocedures.

Uitvoerige behandeling van de methodiek voor het verzamelen en indelen van dit soort gegevens moet hier achterwege blijven. Wij volstaan met verwijzing naar de publikaties van Carlson ²⁾ en Luijk ³⁾. De eerste brengt verslag uit van de door hem verrichte onderzoekingen over de tijdbesteding van directeurs van een 12-tal leidende Zweedse ondernemingen. In het tweede boek worden de resultaten vermeld van een gelijksoortig onderzoek bij 25 topfunctionarissen in Nederlandse bedrijven van uiteenlopende grootte. In beide gevallen is er dus sprake geweest van een onderzoek door derden. Ontegenzeggelijk biedt deze methode het voordeel van deskundige leiding bij het

onderzoek, mogelijkheid tot een vergelijkende studie van de uitkomsten en — wat in deze wel zeer zwaar moet wegen — een tot het uiterste beperkte extra-belasting van de betrokkenen.

Toch moet *individuele* activiteit terzake niet te spoedig worden verworpen. Een oplossing van het probleem — uiteraard binnen de grenzen van de hierboven geschetste beperkingen — kan nooit bereikt worden indien niet wordt begonnen met het investeren van tijd, teneinde daaruit op den duur tijdbesparing te verkrijgen.

Eerst investering nodig.

De investering van 24 uur tijd van een topfunctionaris, verdeeld over een tijdsverloop van bijv. 6 weken, besteed aan het vaststellen van feitelijke gegevens omtrent tijdbesteding enz. en aan grondige overweging van maatregelen om het hoofd te bieden aan chronisch tijdgebrek, zal voor een bedrijf in vele gevallen van meer betekenis zijn dan een investering van f. 24.000 in nieuwe outillage. Hiermee is niet gezegd dat in 24 uur het probleem volledig tot oplossing kan worden gebracht, maar er kan een begin worden gemaakt dat besparingen oplevert, die aanvankelijk gebruikt kunnen worden voor voortzetting van het onderzoek.

Die eerste termijn van investering moet mogelijk worden gemaakt door „verwaarlozing” van verplichtingen die men onontkoombaar acht maar die men toch ook niet zou kunnen honoreren als men een paar weken, voor zaken of voor vakantie, in het buitenland verblijft. Maar het allereerste element van die investering behoeft niet meer dan een kwartier te kosten, wanneer dat wordt besteed aan een opdracht aan één van zijn medewerkers (en dan bij voorkeur aan een bedrijfseconomische of bedrijfsorganisatorische staffunctionaris) om binnen één of twee weken met een plan te komen voor de volgende stappen van het onderzoek.

Organisatiestructuur.

Uit welke maatregelen inzake de organisatiestructuur kan een keuze worden gedaan? Onder verwijzing naar ons uitgangspunt dat men medewerkers moet aantrekken als men iets wil ondernemen dat men niet alleen kan klaarspelen, kunnen we stellen dat het er op aan komt, welke categorieën van medewerkers aangetrokken kunnen worden en in welke verhouding deze moeten staan ten opzichte van degenen, wiens last zij moeten verlichten.

Om niet te vervallen in de omschrijving van allerlei mogelijkheden die in de handboeken te vinden zijn, volstaan wij met het geven van een schematisch overzicht (zie blz. 830 bovenaan).

Er blijkt een grote verscheidenheid te zijn van middelen om elementen van het leidinggevende werk te delegeren, maar de toepassing van die middelen schept vaak weer nieuwe problemen. Zo vragen vooral de oplossingen b, c en d aanvankelijk investering van extra-tijd voor het op-leiden en inwerken van de nieuwe functionarissen. Methode c heeft, ook op den duur, uitbreiding van het aantal rechtstreekse contacten tengevolge. Daarin kan tot op zekere hoogte worden voorzien door tevens, of in plaats van c, de inschakeling van een extra-niveau volgens d toe te passen, maar daardoor worden de communicatiewegen van de top tot de lagere geleidingen van het bedrijf verlengd.

²⁾ Sune Carlson: „Executive Behaviour”.

³⁾ Mr. H. Luijk: „Waar blijft de tijd van de directeur?”

Aard van de voor overdracht in aanmerking komende werkzaamheden van een leidinggevende functionaris A	Hiertoe in de taakverdeling en organisatiestructuur aan te brengen wijzigingen.
1. Gelijkaardige, maar ongelijke onderdelen van de taak van A.	a. Uitbreiding van het aantal functionarissen op het niveau van A.
2. Toepassing van door A vastgestelde richtlijnen.	b. Meer delegeren aan aanwezige lijnfunctionarissen, ondergeschikt aan A. c. Uitbreiding van het aantal lijnfunctionarissen onder A. d. Tussenvoeging van een leidinggevend niveau direct onder A.
3. Uitvoering van speciale, door A gecoördineerde taken.	
4. Beslissingen inzake vraagstukken van relatief korte werksduur en relatief gering belang.	
5. Externe contacten in het kader van 2, 3 en 4.	
6. Coördinerend werk.	e. Als d. f. Instelling van comité's e.d.
7. Voorbereidend werk (studie en voorontwerp) in verband met: — Vaststelling richtlijnen — Taakstelling — Coördinatie — Toekomstplannen	g. Instelling of uitbreiding van speciale staffuncties, toegevoegd aan A (intern of onder gebruikmaking van advies van buiten). h. Aanstelling stafcoördinator (toepassing van d op g).
8. Externe contacten anders dan 5.	i. Aanstelling of aanwijzing van een adjunct van A.
9. Werkzaamheden nodig i.v.m. actieve communicatie en informatie.	j. Aanstelling van een „adjutant” van A.
10. Werkzaamheden i.v.m. de regeling van het eigen werk van A.	k. Aanstelling van een secretaresse van A.

Gezien de voordelen welke verbonden kunnen zijn aan het instellen van *staffuncties*, is het niet te verwonderen dat in vele bedrijven het aantal daarvan een geleidelijke uitbreiding vertoont. Maar de groei van het aantal contacten dat als gevolg daarvan door de lijnfunctionarissen moet worden onderhouden, betekent in vele gevallen uitsluitend een verplaatsing van de moeilijkheden. In die gevallen zal het concentreren van een aantal met elkaar verbandhoudende staffuncties onder één chef, dus toepassing van methode d, maar dan in de staf, een belangrijke verlichting betekenen voor de betrokken lijnfunctionaris. De stafcoördinator zal in zo'n geval o.a. ook speciale aandacht kunnen besteden aan de methoden volgens welke de resultaten van de stafactiviteiten aan de hogere leiding worden voorgelegd. Wanneer die leiding ten volle wil profiteren van de nuttige werkzaamheden van de staf-functionarissen moet hij inderdaad kennis nemen van de inhoud van hun rapporten.

Ter besparing van tijd, nodig voor het doornemen van rapporten, tijdschriften en andere literatuur, wordt tegenwoordig wel het „versnelde lezen” aangeraden. Misschien kan dat in sommige gevallen een goede hulp zijn, maar zou het niet logischer zijn om in de eerste plaats aandacht te besteden aan dusdanige rapportering dat in de kortst mogelijke tijd kennis kan worden genomen van de essentiële punten? Langs die weg zal ook een oplossing gezocht moeten worden voor het steeds moeilijker wordende probleem van het op de hoogte blijven van hetgeen de literatuur aan belangrijks biedt. De tijdswinst door het snellere lezen kan nooit voldoende zijn om de leidinggevende functionarissen in staat te stellen tot het kennisnemen van de omvangrijke literatuur, waarvan zij het essentiële moeten weten.

Er is te verwachten dat uit dien hoofde in de toekomst een belangrijke uitbreiding moet worden gegeven aan *staffuncties voor het documentatiewerk*, al of niet als onderdeel van de staffuncties met speciale taken. Zij moeten, met medewerking van de lagere functionarissen, de hogere leiding voorzien van systematische overzichten van de belangrijkste ontwikkelingen op alle voor het bedrijf van

belang zijnde gebieden. Ongetwijfeld zal dit soort documentatiewerk en daarbij in het bijzonder het in verband brengen van nieuwe ontwikkelingen met allerlei aspecten van de bestaande situatie en met vroegere resultaten, op den duur een belangrijke steun kunnen krijgen van elektronische apparatuur.

Voorwaarde voor een juiste toepassing van staffuncties is, dat de leidinggevende instanties in een bedrijf, met inbegrip van de staffuncties zelf, zich zeer goed de positie en de beperkingen van de staffuncties bewust zijn. Die beperkingen moeten bij voorkeur niet worden opgeheven door de instantie welke op goede gronden een staffunctie zou moeten zijn, een andere naam te geven — bijv. een „functionele afdeling” — en er dan, op grond van die naamswijziging, bevoegdheden aan toe te kennen, welke voorbehouden moeten blijven aan de lijnfuncties.

Het aantal *externe contacten* dat moet worden onderhouden heeft de laatste tientallen jaren een belangrijke uitbreiding ondergaan. *Carlson* heeft de indruk dat vele leidinggevendenden zich vleien met de hoop dat de daaruit voortkomende aanslag op hun tijd van voorbijgaande aard is en dat zij zich daarom niet voldoende bezinnen op middelen om een deel van die taak aan andere functionarissen in hun bedrijf over te dragen. Een wenk die ter harte moge worden genomen.

De *interne contacten* en de uitwisseling van informatie van een leidinggevende functionaris kunnen zich niet beperken tot de leden van het direct onder hem staande niveau, maar moeten ook dieper in de organisatie doordringen. Dat besprekingen op het kantoor van de functionaris zelf daartoe niet voldoende zijn wordt aangevoeld door hen die nog vasthouden aan de gewoonte van de oudere generaties om op regelmatige tijden een ronde door de bedrijfsafdelingen te maken. Maar wat een tijdverlies om op die wijze geïnformeerd te blijven en het contact te onderhouden.

Wanneer men een dergelijke rondgang eigenlijk bijv. elke week zou willen maken is wellicht een compromis mogelijk door die periode te wijzigen in een maand en daarbij dan een „adjutant” mee te nemen, d.w.z. een



(Advertentie)

assistent voor algemene zaken. Die adjudant neemt dan de overige weken de rondgang voor zijn rekening waarbij het duidelijk moet worden gemaakt dat hij uitsluitend als vertegenwoordiger van zijn chef komt, om mededelingen door te geven, vragen en opmerkingen te noteren, daarover aan zijn chef te rapporteren en diens antwoord ook weer aan de betrokkenen over te brengen. Wanneer deze functie door een jonge kracht, gedurende een beperkt aantal jaren wordt vervuld, moet hij voor lief nemen dat hij wel eens een keer de boodschappenjongen van de baas wordt genoemd. Hij zal inderdaad over uiterst weinig bevoegdheden beschikken, maar een waardevolle ervaring opdoen in het onderhouden van contacten met personen van uiteenlopend niveau.

Organisatieprocedures.

Op welke wijze kunnen ten slotte de organisatieprocedures — dat omvangrijke samenstel van gedragingen, gewoonten en regels volgens welke de werkzaamheden en de samenwerking in een bedrijf plaats hebben — dienstbaar worden gemaakt aan het verkrijgen van tijdsparing voor de leidinggevende krachten?

1. In de eerste plaats door ten volle gebruik te maken van de mogelijkheden welke de organisatiestructuur biedt, d.w.z. door *capaciteiten* en *ontwikkelingsmogelijkheden* van alle beschikbare medewerkers, in en buiten de onderneming, ook inderdaad op de juiste wijze in te schakelen. Dat gaat meestal niet zonder moeite, maar des te meer reden om daaraan de nodige aandacht te besteden. Het is een kwestie van opleiding en opvoeding van zijn medewerkers, maar niet in de laatste plaats ook een kwestie van zelfopvoeding.

2. Een ander belangrijk beginsel, tevens onderdeel van die zelfopvoeding, is voor leidinggevendenden het *budgetteren* van hun eigen tijdbesteding. Voor de meest schaarse produktiefactor, de tijd van de leiding, geldt zeker wat voor de overige produktiefactoren geldt, nl. dat een samenhangend plan met taakstelling voor de te verrichten werkzaamheden, een onmisbaar hulpmiddel is voor het meest doelmatige gebruik van de beschikbare capaciteiten. Dat de mate van onzekerheid voor een budget voor de tijd van de leiding, groter is dan voor enig ander budget en dat zo'n budget dus zeker niet als strak voorschrift gehanteerd mag worden, moet geen reden zijn om de samenstelling geheel achterwege te laten.

3. In ieder geval biedt zo'n opstelling van de voorgenomen tijdbesteding, de gelegenheid tot overpeinzing van de vraag of het wel verstandig is, de aanspraken die door anderen gemaakt worden op de tijd van de leiding, kritiekloos te honoreren. De leiding moet openstaan voor communicatie met al zijn medewerkers. Maar op elk willekeurig ogenblik dat die medewerkers het beste gelegen komt? Enige *ordening in de tijdstippen* waarop de contacten kunnen plaats hebben maakt een efficiënter gebruik van de tijd van beide partijen mogelijk en biedt tevens een waarborg tegen verwaarlozing van contacten waarvan de

wenselijkheid wel wordt erkend, maar die het zo vaak moeten afleggen tegen belangrijker zaken. Het gaat hierbij niet alleen om het inpassen in een programma van de lopende aanvragen voor besprekingen enz., waarbij de secretaresse zo'n belangrijke rol kan spelen. Het is gewenst om aan al die afspraken een bepaald patroon van de tijdbesteding ten grondslag te leggen. Daarin moeten dan ook bepaalde perioden zijn opgenomen dat int het geheel geen onderbrekingen worden toegestaan, teneinde ongestoorde studie of gedachtenwisseling mogelijk te maken.

4. Door verbetering van de *methoden van communicatie* en *gedachtenwisseling* kunnen belangrijke tijdsparingen worden verkregen, in het bijzonder wanneer daarbij meer aandacht wordt besteed aan de voorbereiding van de besprekingen. Hiertoe is weer opleiding en instructie nodig en het aankweken van discipline. Over verbetering van de informatie- en documentatiemethoden werd hierboven reeds gesproken.

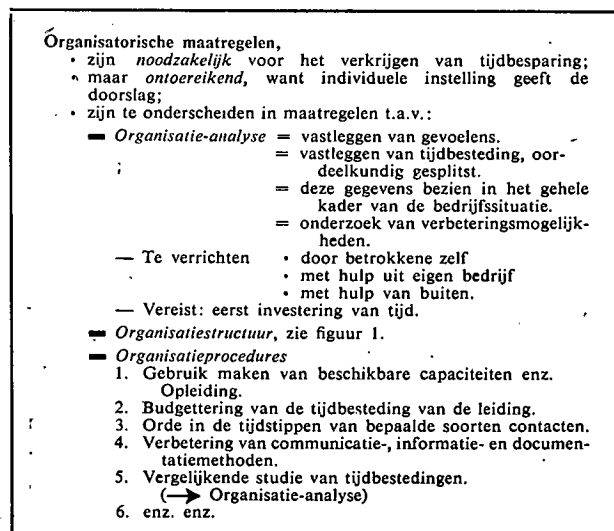
5. Wij besluiten onze beperkte keuze uit de vele mogelijkheden welke binnen het gebied der organisatieprocedures liggen, met het noemen van de *vergelijkende studie* van tijdbestedingsgegevens. Vergelijking van de gegevens van verschillende personen in eigen bedrijf of daarbuiten, evenals vergelijking van de gegevens van een zelfde persoon op verschillende tijdstippen, kan de ogen openen voor belangrijke besparingsmaatregelen.

Hiermee zijn wij weer aangekomen op ons uitgangspunt: de organisatie-analyse. Dat is in overeenstemming met de gedachtegang dat er voortdurend een verband moet worden gelegd tussen onderzoek, invoering van maatregelen en toetsing aan de uitkomsten van die maatregelen.

Samenvatting.

In figuur 2 hebben wij het bovenstaande samengevat.

FIGUUR 2.



Rotterdam.

Prof. Ir. T. J. BEZEMER.

Aangezien de belangrijkste bezigheden van de topfunctionaris bestaan uit praten en denken, dienen de mechanische en andere hulpmiddelen, die zijn taak moeten verlichten, vooral op deze beide terreinen te liggen. Tot eerstgenoemde categorie behoren die, welke het gesproken woord overbrengen, zoals dicteermachines, telefoon en geluidsinstallaties; tot de tweede de rekenliniaal, de reken- en de telmachine. Schrijver wijst erop dat het gebruiken of alleen al het aanschaffen van deze hulpmiddelen door de topfunctionaris zijn medewerkers tot voorbeeld kunnen strekken. Er zijn voorts nog hulpmiddelen, die het lezen en het in zich opnemen van cijfers en gegevens vergemakkelijken. Even belangrijk als de apparaten e.d., die de topfunctionaris zelf kan gebruiken zijn die, welke hij aan anderen ter beschikking kan stellen om zijn eigen tijd te besparen. Schrijver is van mening dat het verwerven van de kennis, juist van de eenvoudige hulpmiddelen in de kantoor-techniek, voor de topfunctionaris een verplicht leervak met regelmatige herhalingscursussen behoort te zijn.

Mechanische hulpmiddelen voor de topfunctionaris?

Het vraagteken in de titel van dit artikel weerspiegelt de twijfel, die er bij menigeen zal bestaan omtrent de vraag of de overbelasting van de topfunctionaris op merkbare wijze verminderd zou kunnen worden door meer gebruik te maken van moderne mechanische hulpmiddelen. Immers, de topfunctionaris verdient zijn geld niet door machines te bedienen, maar door te denken en te praten. Dit denken en praten is zo omvangrijk, dat men daarvoor zelfs zeer veel namen gebruikt, zoals: plannen maken, instructies geven, correspondentie behandelen, bestuderen van stukken, vergaderen enz.

Het boekje van Mr. H. Luijk, getiteld „Waar blijft de tijd van de directeur?“, geeft een aardige beschrijving van wat er in de kamers van topfunctionarissen gebeurt: De schrijver veroorlooft zich ook enige kritische opmerkingen over wat hij bij zijn steekproeven heeft gezien. Zeer terecht resumeert hij het dan ook, nadat hij de vele onderwerpen systematisch heeft gerangschikt, in de volgende woorden: „De problematiek van de toparbeid is vooral hierin gelegen, dat men gesteld wordt voor een veelheid van zeer uiteenlopende vraagstukken“. Deze uitspraak leidt hem dan o.a. tot de conclusie, dat deze problematiek van de toparbeid dwingt tot logische en systematische beperking in de bemoeienis, alsmede tot budgettering van de tijd.

Hiermede is het probleem dan weer grotendeels teruggebracht tot het niveau van iedere andere technische of administratieve medewerker, van wie de produktiviteit wordt gezien met het doel deze zo mogelijk te verhogen. Er zijn echter een tweetal verschillen tussen de produktiviteitsverhoging van de topfunctionaris en van andere medewerkers, nl.:

- 1e. een produktieverhogende methode, toegepast door een topfunctionaris, werkt als voorbeeld voor de gehele organisatie en indien een dergelijke methode niet automatisch door zijn ondergeschikten wordt overgenomen, kan deze toch zeker aan de medewerkers worden opgelegd;
- 2e. een bepaalde tijdsbesparing (of produktieverhoging) van een man die 60 of meer uren per week werkt, levert meer op en is belangrijker dan een dergelijke besparing voor iemand die maximaal 48 uur werkzaam is.

Deze beide argumenten maken de studie van het onder-

werp interessant in weerwil van het feit, dat er betrekkelijk weinig topfunctionarissen zijn en de werkzaamheden van deze lieden bijzonder sterk van elkaar afwijken. In de hierna volgende opsomming van een aantal hulpmiddelen die bij topfunctionarissen in gebruik zijn, zal menige lezer dan ook veel vermeld vinden dat voor zijn werk niet toepasselijk is dan wel reeds door hem wordt toegepast, maar indien hij slechts één enkele bruikbare methode vindt, dan heeft deze opsomming reeds haar doel bereikt.

Zoals bij ieder produktiviteitsonderzoek zal het ook hier nuttig blijken te zijn, indien de lezer bij benadering weet hoe hij zijn wekelijkse werktijd over de verschillende activiteiten verdeelt. Zonder de akelige vraag te stellen waarom de meeste topfunctionarissen menen, dat een dergelijke opsplitsing van hun werktijd niet van belang is te weten, terwijl zij tegelijkertijd verlangen dat de tijd bij vele van hun medewerkers — zelfs met een stopwatch — wordt opgemeten, mag hier toch wel de voorzichtige suggestie worden gelanceerd, dat het voor de topfunctionaris van groot belang is te weten of zijn tijdsverdeling overeenkomt met de specificatie zoals de heer Luijk die in het bovenaangehaalde boekje geeft als resultaat van een duizendtal waargenomen uren¹⁾.

Een goed klokje, zodanig opgesteld dat de bezoeker het raadplegen daarvan niet kan opmerken, is het eerst noodzakelijke hulpmiddel van de topfunctionaris.

Wanneer we hierboven hebben vastgesteld, dat de belangrijkste bezigheden van de topfunctionaris praten en denken zijn, dan moet de verlichting van de taak door mechanische en andere hulpmiddelen ook op deze terreinen liggen. In de eerste plaats komt dan in aanmerking een machine, die door een onjuiste naamgeving meestal geheel verkeerde reacties oproept bij de toekomstige gebruiker, nl. een dicteermachine. Behalve voor het dicteren van brieven dient de topfunctionaris deze machine te gebruiken

¹⁾ 15 pCt. telefonische contacten
6 pCt. correspondentie behandelen
26 pCt. conferenties met medewerkers en bezoekers
3 pCt. plannen maken
3 pCt. sollicitanten ontvangen
9 pCt. instructies geven
5 pCt. bestudering van stukken
15 pCt. weg voor vergaderingen, bezoeken van relaties
18 pCt. diversen (incl. verliestijden)

100 pCt. totaal

als hulpmiddel bij de interne communicatie. De meeste telefoongesprekken dienen in een of andere vorm aan een van de medewerkers te worden doorgegeven. Een dicteermachine met telefoonaansluiting maakt het mogelijk het gesprek te registreren en daarna het bandje of plaatje aan de desbetreffende medewerker door te geven, zondig voorzien van een persoonlijk commentaar, na afloop van het gesprek op hetzelfde bandje opgenomen.

Het vragen van inlichtingen naar aanleiding van ontvangen brieven of het geven van aanwijzingen voor de beantwoording kan direct na lezing van de brief in de machine worden gesproken; het is niet meer nodig de brieven door te lezen, apart te leggen en later wederom te moeten voorzien wanneer de secretaresse voor de behandeling van de correspondentie binnenkomt. Het toenemend gebruik van de dicteermachine door artsen tijdens spreekuur, ziekenhuisbezoek en operaties kan voor de zakenman een nuttige aanwijzing zijn, dat hij niet de enige is die met zo'n apparaat sneller kan werken. Nog meer tijd wordt bespaard, indien het bandje of plaatje als gesproken brief wordt verstuurd in al die gevallen, waarin mededelingen moeten worden gedaan, zonder dat het noodzakelijk is dat deze schriftelijk worden vastgelegd.

In hetzelfde vlak van de overbrenging van het gesproken woord moet men de enorme toeneming zien van het gebruik van de moderne telefoon en andere communicatiemiddelen voor de directe overbrenging van het gesproken woord. Speciaal de installaties voorzien van luidsprekers hebben een nieuwe communicatietechniek doen ontstaan. Het gebruik van luidsprekers bij deze apparatuur heeft natuurlijk ook zijn nadelen, doch geeft als belangrijke tijdbesparende factor het overbodig worden van de telefoonhoorn en mede daardoor een grote verkorting van de wachttijden bij het oproepen, speciaal ook indien de oproepene *niet* op zijn plaats is.

Als hulpmiddelen bij het denken kunnen worden beschouwd rekenliniaal, rekenmachine en telmachine. De beoordeling of een dergelijk apparaat met profijt door een topfunctionaris kan worden gebruikt, ligt heel anders dan voor alle andere medewerkers. Immers, in de regel zal een dergelijke machine op het bureau van een topfunctionaris slechts zelden worden gebruikt, maar de aanschaffing in deze gevallen dient dan ook niet te geschieden op grond van het mogelijk aantal gebruiksuren. Hier speelt het hierboven bedoelde „voorbeeld” een veel belangrijker psychologische rol. Indien de boekhouder of calculator bij een gesprek met de chef bemerkt, dat deze reken- of telwerk op de ouderwetse manier met potlood en papier doet, dan kan hij hierop op twee manieren reageren:

- 1e. door bij zichzelf te constateren dat zijn eigen produktiviteit doordat hij met machines werkt toch heel wat hoger ligt dan die van de chef (met alle bijkomstige gevolgen van dien);
- 2e. door te constateren, dat hoge functionarissen niet (meer) met machines werken, waardoor ook bij hem de neiging zou kunnen ontstaan, zijn gewichtigheid tot uitdrukking te brengen door het afschaffen van de machine.

Beide reacties werken remmend op de produktiviteit en er kan dan ook worden gesteld, dat de leider die er prijs op stelt, dat zijn medewerkers met gebruikmaking van de meest moderne hulpmiddelen hun werk zo goed en efficiënt mogelijk doen, steeds zelf het voorbeeld moet geven door dergelijke hulpmiddelen te gebruiken of ze desnoods alleen als „sieraad” op zijn bureau te hebben. Dat deze laatste

opmerking geen overdrijving inhoudt zal iedereen beamen, die wel eens kantoren in Zweden heeft bezocht. Zweden is het land van de grote tel- en rekenmachinefabrieken en het is daar inderdaad zo, dat iedere bediende die door anderen gerespecteerd wil worden, verlangt, dat hem een rekenmachine ter beschikking wordt gesteld.

Er is een categorie hulpmiddelen die het lezen en het in zich opnemen van cijfers en gegevens vergemakkelijkt. Deze zijn weliswaar niet of slechts gedeeltelijk mechanisch, maar zij kunnen toch in belangrijke mate meewerken de taak van de topfunctionaris te verlichten. Het is bekend, dat men vlugger een situatie in zich opneemt door te kijken naar een plan- of statistiekbord dan door cijferkolommen te bestuderen. Eveneens zijn kaartsystemen met een zichtbare signaalrand effectiever dan de nog veel gebruikte kaartenladen of -dozen.

Voorgedrukte formulieren met zoveel mogelijk genormaliseerde indeling dwingen enerzijds tot het verschaffen van alle gewenste gegevens, anderzijds maken zij het lezen gemakkelijk doordat men weet waar bepaalde gegevens staan. Hoewel de Hoofdcommissie voor de Normalisatie in Nederland zowel op het gebied van de formaten als op dat van de indeling na uitvoerige studies normen heeft gepubliceerd, is de omvang waarin hiervan gebruik gemaakt wordt, ontstellend gering te noemen. De schade door de versplintering van krachten bij de fabricage en verwerking van formulieren, opbergssystemen en alles wat daarmee samenhangt op onze toch reeds zo beperkte markt is niet bij benadering in cijfers uit te drukken. Mogelijkerwijze zal de komende Euromarkt wel tot aanpassing dwingen, maar de grootste dienst die topfunctionarissen elkaar en Nederland kunnen bewijzen, is meer aandacht aan de toepassing van de normen te besteden.

Even belangrijk als de hulpmiddelen, die de topfunctionaris zelf kan gebruiken, zijn de hulpmiddelen die hij aan anderen ter beschikking kan stellen om zijn eigen tijd te besparen. Het grote aantal storingsen in de kamer van de topfunctionaris doordat iemand naar binnen loopt om iets af te geven of een mededeling te doen die geen haast heeft, kan worden verminderd door het aanbrengen van een eenvoudig brievenbakje buiten de kamerdeur waarin dergelijke zaken kunnen worden gedeponneerd door de interne postbezorger. Bij het hierboven omschreven systeem van interne communicatie door middel van een dicteermachine zullen de medewerkers vanzelf ook op dit systeem overgaan, waardoor de topfunctionaris op een door hem zelf te bepalen tijdstip van dergelijke mededelingen kan kennisnemen.

Een goed modern opbergstelsel, in het gehele bedrijf in gebruik, zal bij alle gebruikers, zeker wanneer veel stukken heen en weer gezonden moeten worden, tijdbesparend werken. Ook op dit gebied is het werken met kleuren voor bepaalde afdelingen, onderwerpen of personen, een bijzonder nuttig systeem.

Bovenstaande greep uit het arsenaal van hulpmiddelen voor de topfunctionaris pretendeert zeker niet volledig te zijn, maar beoogt slechts de topfunctionaris een ogenblik tot bezinning te brengen omtrent wat hij doet en hoe hij het doet, aangezien hij daarbij voortdurend nauwlettend wordt gadegeslagen door al zijn medewerkers. Het verwerven van de kennis, juist van de eenvoudige hulpmiddelen in de kantoorteknik, behoort voor de topfunctionaris een verplicht leervak te zijn met regelmatige herhalingscursussen.

In dit artikel wordt uiteengezet hoe de secretaresse ertoe kan bijdragen, dat de manager zonder nervositeit, dus in rust, zijn arbeid kan verrichten. Allereerst behoort zij zijn tijd-boekhouding bij te houden. Daartoe dient het tijdsbudget van te voren en in overleg met haar te worden opgemaakt. Zij dient er voor te waken, dat haar chef zich aan deze tijdsindeling houdt. Bovendien moet zij zijn geheugen zijn. Zij moet aan alles denken en hem daardoor de nerveus makende gedachte „heb ik niets vergeten?“ besparen. Van groot nut is daarbij de wachtordner waarin alles wordt genoteerd waar de manager op een bepaalde datum aan moet worden herinnerd. Tot op zekere hoogte is de secretaresse ook verzorgster, nl. in die zin, dat zij dient te zorgen voor voldoende zuurstof in het kantoor en ook eens voor een andere opwekkende drank dan sterke koffie alleen.

De secretaresse Tijdboekhoudster, geheugen en verzorgster

Hoe zoudt u een man noemen, die een auto koopt, en omdat hij niet kan rijden maar er toch gebruik van wil maken deze dan maar voortduwt en zo van huis naar kantoor en van kantoor naar huis „rijdt“? Kunt u zich deze komische figuur voorstellen, moeizaam, in het zweet zijns aanschijns, zijn auto voortduwend langs 's Heren wegen? Mijn vraag aan u is: hoe betitelt u deze man? De man, die op deze wijze zijn auto „gebruikt“? U heeft uw kwalificatie klaar? Een dwaas? Een zot?!

En hoe noemt u de manager, die een secretaresse heeft, maar evenmin als de hierboven genoemde autobezitter gebruik maakt van de mogelijkheden, die zij hem biedt om zijn werk te verlichten?

Vindt u de vergelijking onzinnig? Natuurlijk heeft u gelijk; geen enkele man zal op deze wijze „autorijden“, maar die ander, die manager



Terwijl ik mijn boek „De Secretaresse“¹⁾ schreef heb ik om een dieper inzicht in de materie „secretaresse“ te krijgen mij gewend tot verantwoordelijke leiders in het bedrijfsleven. Vierendertig topfunctionarissen hebben het verzoek ingewilligd mij gedurende een halve dag als figurante deel te laten nemen aan hun bedrijf, afwisselend in hun kamer en in die van hun secretaresse. Ik wens u toe ook eens stille getuige te zijn van al wat in die diverse kamers voorvalt. Er viel namelijk heel wat te leren! En ãf te leren!

Allereerst drong het tot mij door hoe merkwaardig het eigenlijk is, dat in ons land geen *opleiding* tot manager bestaat. Hoe immers wordt iemand manager? Het antwoord op deze vraag behoef ik u niet te geven: op uw eigen kantoor en in uw naaste omgeving kunt u kritisch nagaan om welke redenen topfunctionarissen de top in hun functie bereikt

hebben, en als regel zult u met mij moeten erkennen, dat dit niet is omdat zij hun „rij-examen“ (zie voorbeeld hierboven) met goed gevolg afgelegd hebben, neen, meestal is het om andere redenen dat zij klimmen naar de hoogste functies in het bedrijf; redenen die dan ook voor het *bedrijf* van meer belang zijn dan de kennis uit hún „auto“ te halen wat er uit te halen valt (zie wederom voorbeeld hierboven). Inderdaad: wat doet het er in feite voor de bedrijfsresultaten aan tõe of ãf, of zij zittend achter het stuur dan wel de auto voortduwend, des morgens hun kantoordeur bereiken?

Nu verder alle scherts, hoe ernstig au fond ook bedoeld, terzijde en-terzake!

De strekking van dit artikel is, de mogelijkheden naar voren te brengen die er zijn om de taak van topfunctionarissen in het bedrijfsleven te verlichten met behulp van de secretaresse. Wanneer ik het nu verder over „de secretaresse“ heb, dan bedoel ik uiteraard de werkelijke secretaresse en niet de pseudo-secretaresse, voor wie het secretaresse-zijn meer een titel dan de uitoefening van een beroep betekent en die meestal niet anders is dan een (steno-)typiste.

Van de managersziekte weten wij allen, populair gezegd, dat deze ontstaat, althans bevorderd wordt, door een nerveus overbelast zijn van de manager, maar laten wij toch voor alles duidelijk inzien, dat deze ziekte geen *beroepsziekte* is. Het is niet het beroep van manager waardoor de managersziekte wordt veroorzaakt. De manager, die zonder nervositeit, dus in rust, zijn arbeid verricht, zal niet aangetast worden door de managersziekte.

Hoe kan nu een secretaresse deze rust bevorderen, dit niet-opgejaagd- worden en evenmin dit zich-opgejaagd-voelen tegengaan, althans verminderen? Daartoe moet allereerst de manager zelf nagaan wat de oorzaak is van het jachtige gevoel, dat gevoel van „geen-tijd-te-hebben“, dat momenteel zovele topfunctionarissen afmat en hen zonder dat er méér tijd door ontstaat, dús nodeloos, gespannen en nerveus maakt.

Allereerst dient de secretaresse te zijn de boekhoudster van de tijd van haar chef. Geen enkel bedrijf is denkbaar zonder boekhouding, dat wil zeggen zonder boekhouding

¹⁾ „De Secretaresse; psychologisch en praktisch handboek voor (aspirant-)secretaresses“. Amsterdam 1956.

betreffende de geldelijke aangelegenheden. Maar hoewel de slagzin „tijd is geld” al tientallen van jaren in onze oren wordt geschetterd, vraag ik mij af hoevelen van degenen, die deze kreet wel gehoord hebben, deze ook hebben verstaan? Als ik dan ook met nadruk naar voren breng, dat iedere secretaresse behoort te zijn de boekhoudster van de tijd van haar chef, dan meen ik dit letterlijk. Zij behoort zijn tijd-boekhouding bij te houden van minuut tot minuut, zoals de boekhouder van cent tot cent het kasboek bijhoudt. Als de dagindeling vaststaat, behoeft er immers niet gejaagd te worden en is er wél tijd voor de verlangde werkzaamheden.

Aan de indeling moet de chef zich echter houden! Het tijdsbudget dient van te voren opgemaakt te worden, in overleg met de secretaresse. Een globale dagindeling, een globale weekindeling, waarbij niet alleen bijv. het moment van de aanvang van een bespreking vastgelegd wordt maar ook de „laatste minuut”, geeft een stevig houvast en vernietigt het gevoel van „ik moet me haasten — haasten — haasten”. Natuurlijk ontstaat door deze tijdsboekhouding niet méér tijd, evenmin als er door de geld-boekhouding meer geld te voorschijn komt, maar er is een overzicht en wat meer waard is: een *inzicht*.

Vóórdat echter dit tijdsbudget opgesteld wordt moet een ieder nagaan welke uren zijn hoogtepunt-uren zijn, maar ook wanneer het dieptepunt valt, wanneer dus als het ware de „levensvlam” wat flauwer flikkert. Er zijn immers „ochtend”-mensen, die in de vroege ochtenduren moeizaam opschieten met het werk; anderen hebben het „moeilijk” na de lunchpauze enz. enz. Er zijn managers, die zodra zij op kantoor komen, het allerbeste meteen de gehele correspondentie kunnen doornemen en afwerken; er zijn echter óók managers, die veel beter de ochtend kunnen beginnen met het afdoen van „mondellinge” aangelegenheden, zoals gesprekken met bedrijfsfunctionarissen, het afhandelen van telefoongesprekken enz. enz.

Zonder twijfel weet ieder van ons, wanneer wij gaan letten op de verdeling van onze arbeidstijd, binnen enige weken hoeveel tijd gemiddeld per dag nodig is voor dagelijks terugkomende bezigheden: het opmaken van een algemeen tijdschema is dus mogelijk en de taak van de secretaresse is er voor te waken, dat haar chef zich houdt aan deze tijdsindeling. Zo komt op de vastgestelde minuut voortaan de post ter tekening binnen en *zij* dient er voor te zorgen, dat op dat ogenblik niemand anders aanwezig is: geen bezoek van buitenaf meer, geen functionaris van het bedrijf, opdat *rustig* de tijd er voor genomen kan worden om de post „af te werken”.

Een andere oorzaak, die jachtigheid en onrustgevoelens oproept, is de onzekerheid of wel „aan alles gedacht wordt”: ik kan de manager slechts het advies geven (een gouden advies) niet zijn hoofd hiermee „topzwaar” te maken. Zijn secretaresse is niet alleen de boekhoudster van zijn tijd, maar óók zijn geheugen. *Zij* moet „aan alles” denken, en mogelijk en gemakkelijk is dit als zij een uitgebreide agenda, een wachtordner of termijnmap in gebruik neemt. Het enige wat de manager behoeft te doen is, zodra hem iets invalt waaraan „gedacht” moet worden — waar morgen of over een week of over vier maanden aan gedacht moet worden —, dit te noteren op een steeds gereedliggend (octavo) blocnote.

Over veertien dagen bijv. wenst hij contact op te nemen met Pietersen over dat-en-dat. Op hetzelfde ogenblik dat dit door zijn hoofd flitst, schrijft zijn hand het reeds op de blocnote; rechts boven komt de datum veertien dagen

na de datum van heden en vervolgens noteert hij zijn Pietersen-gedachten-flits. Dit blocnotevelletje bergt de secretaresse op de aangegeven datum in de (bij voorkeur) wachtordner. De wachtordner, eventueel de termijnmap, is een van de beste remedies tegen het slopende, tegen het nerveus makende gevoel „heb ik niets vergeten?”

Ik ben deze wachtordner (termijnmap) vrijwel niet tegengekomen op de vierendertig kantoren waar ik als getuige het dagelijks gebeuren heb gadegeslagen; vandaar dus een korte toelichting. De wachtordner bevat 12 kwarto bladen; rechts boven staat de naam van een maand vermeld: januari, op het volgende februari en zo verder. Deze bladen liggen op chronologische volgorde in de ordner; bovenop ligt de maand, die „aan de beurt” is. Daarenboven bevat de ordner een stel van 31 bladen kwarto papier, rechts boven genummerd met de cijfers 1 t/m 31. Bijv. het is heden 29 oktober. Bovenop in de wachtordner ligt het blad genummerd met een 29, daarachter het blad 30 en zo verder; achter 31 komt het blad gemerkt met november; achter november liggen reeds bladen gemerkt met 1, 2 enz.; vervolgens januari, februari enz.

Op 29 oktober licht de secretaresse de notities achter blad 29: de chef ontvangt op deze wijze de stukken betreffende alle aangelegenheden waaraan hij op die 29ste oktober herinnerd wil worden. Het blad gemerkt met een 29 verhuist achter de 28 van november en zo verder. Als de secretaresse daarenboven van de uitgaande correspondentie een extra kopie maakt (in een afwijkende kleur, doorslagpapier) en ook deze kopieën opbergt op een aangegeven datum in de wachtordner, dan waarschuwt op die dag automatisch de wachtordner dat er bijv. nog geen antwoord ontvangen is. Wat een rust nergens aan te behoeven denken!



Nu iets geheel anders: menig kantoorlokaal heeft een uitgesproken gebrek aan frisse lucht, dus aan zuurstof. Wij weten allen, dat onze hersens zuurstof nodig hebben voor hun arbeid. Het toevoeren van zuurstof in vaak niet voldoende geluchte kantoorlokalen is de taak van de secretaresse. Laat iedere chef toch zijn secretaresse opdragen op bepaalde ogenblikken de ramen wijd te openen. En als hij verstandig is, sluit hij zelf de ramen, terwijl hij voor het sluiten bij het open raam een paar maal diep ademhaalt. Zijn secretaresse behoort de asbakjes veelvuldig te ledigen; zij weet dat wel, maar toch moet haar dat over het algemeen geleerd worden. Dat niet alleen koffie, sigaren en sigaretten een „stimulans” tijdens de arbeid is, weten wij allemaal; wij weten eveneens, dat vruchtensap of melk eveneens opwekkend werkt. Laat de secretaresse die tot op zekere hoogte de verzorgster van haar chef genoemd *mag* worden profijt trekken van deze wetenschap en laat de chef haar opdragen op gezette tijden met iets anders binnen te komen dan een kop sterke koffie.

Merkwaardig genoeg zal iedere chef merken dat hij, zodra er voldoende toevoer van zuurstof in de kamer is en indien hij op geregelde tijden iets stimulerends te drinken krijgt en wanneer hij het jachtige gevoel van „geen-tijd” en van „is er niets vergeten?” gaat verliezen, hij minder behoefte krijgt aan roken, sterke koffie enz.

En dan hóór ik deze manager binnen korte tijd spottend praten over „die” managersziekte!

Amsterdam. C. A. H. HAITSMA MULIER-VAN BEUSEKOM.

Het manager zijn is, aldus betoogt schrijver, een kwestie van levensinstelling. Het is dan ook denkbaar dat van twee even hoog geplaatste functionarissen in een bedrijf de één naar houding en instelling manager is en de ander niet. De manager werkt niet om den brode, hij is de zaak. In deze identificatie liggen zijn broes succes en zijn wanhoop. Want zolang hij zich vastlegt op de apparatuur en opgaat in doelmatigheid en kwantiteit, verloochent hij hogere gezichtspunten. Schrijver vergelijkt de manager — die, naar hij uiteenzet, exponent is van menselijke houding — met het beeld van Atlas op het Paleis op de Dam. Atlas gaat gebukt onder zijn gewichtige missie en zijn horizon is als gevolg van zijn omlaag sturende blik, uiterst beperkt. Het essentiële is of wij zien wat achter de horizon van het bestaan ligt, want van daaruit, en niet door het zich baseren op zienlijke en meetbare feiten, krijgt het leven zin en gestalte.

Wat zal er van de manager worden?

Wanneer omtrent deze vraag de psychiater wordt geconsulteerd, dan spreekt al ongerustheid uit die vraag. Dan bedoelt men niet te weten hoe groot blijkens psychologische en — onvermijdelijke — statistische onderzoekingen de kans is, dat een manager president-directeur wordt, en daarna president-commissaris. Dan is de vraag niet eens nog een vraag naar een bepaald feitelijk antwoord, al dan niet gedocumenteerd, maar dan is de vraag zelf een S.O.S., een hulproep, misschien zelfs een noodkreet.

Niemand zal graag nood oproepen, maar wanneer de nood een gegeven blijkt te zijn, zal men niet als hersteller te hulp moeten snellen, reparerend en camouflerend alle wonden plekken, maar men zal zich bewust moeten zijn, dat nood altijd uitzonderlijke kansen biedt. De vanzelfsprekendheden zijn immers gedevalueerd, de tredmolen komt tot stilstand, het verlengen van rechtlijnigheden, waarin wij het bestaan gevangen dachten te houden, blijkt zinledig te zijn geworden.

Het vele dat gepubliceerd werd omtrent de managersziekte, het te gronde gaan aan hart- en vaatlijden is wel zeer verontrustend. Maar beschouwingen omtrent percentages en kansen zullen de dood van elk onzer niet wijzigen. De uiteenzettingen, de beschouwingen, opstellen, colleges en cursussen, zij zullen ons niet verder brengen. Wel zal men dan beter geöriënteerd zijn omtrent de talrijke wetenswaardigen van het moeras, maar het zal ons wegzakken in het moeras niet veranderen; in feite zal alleen de kwelling groter worden, want gewapend met specialistische moerasenleer, weg te zakken in de onvermijdelijkheid der moerassen, is wel een zeer bitter beleven.

Toch zoeken wij in onze angst en onzekerheid — en achter nadrukkelijke stoerheid ligt vaak ontzettend grote angst verborgen — naar handwijzers, richtlijnen en dergelijke tekens, alsof er bakens zouden zijn naar de innerlijke vrijheid toe, alsof in niemandsland een vriendelijke wegwachter klaar zou staan om ons te begeleiden! Toen er, zeer kort na de oorlog, die men de tweede der wereldoorlogen pleegt te noemen, een grote bespreking was van Duitse artsen en men zich daar afvroeg wat toch wel kon worden gedaan om te voorkomen dat andermaal medici zich zouden vergrijpen aan de medemens, zoals immers in de beruchte kampen op onvoorstelbare en ongelooftelijke

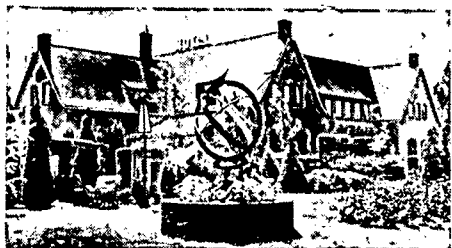
wijze was gebeurd, toen kwamen er vele plannen en projecten, aan ideeën geen gebrek. Doch, toen de merkwaardige medicus Von Weizsäcker het woord kreeg, zeide hij, al deze projecten noemend, dat die geen enkele garantie boden, dat de menselijke arts niet gemaakt en gevormd kon worden door maatregelen, hoe lucide ook. En dan besluit hij: „Die Studenten fragen ihre Lehrer ausschliesslich: bist du denn, das, was du da redest“. En ditzelfde geldt geheel en al voor de mens, die men manager noemt, de mens waarvan men zich terecht afvraagt wat er wel van zal worden.

Laten wij nagaan wat een manager voor een mens is. Terwijl velen immers hun brood verdienen op de kantoren en in de bedrijven, zijn het slechts enkelen, de topfunctionarissen, die wij manager noemen. Dat is niet een indeling naar de inkomensklassen, maar een indeling naar de levensinstelling. Anders gezegd: het is denkbaar dat van twee hoge medewerkers van een bedrijf de ene manager is van houding en instelling en de ander niet! Een manager verdient namelijk zijn brood niet, hij werkt niet „om den brode“, hij is de zaak, daarin ligt zijn wanhoop en broes succes. Want waarmede identificeert men zich eigenlijk? Men verloochent hoger gezichtpunt wanneer en zolang men zich vastlegt op de apparatuur, welke dat dan ook zij, beheersapparaat dan wel produktief apparaat. De vastlopende manager, dat is de mens die zich in dienst heeft gesteld van zijn apparaat!

Een dienend mens is het dus, de manager, maar een dienaar die zijn onvrijheid bitter proeft. Wanneer het niet een man van aanzien en macht was, men zou hem een slaaf heten, een gekerkerde. Want slaaf is elkeen, die menend te dicteren, gedictieerd wordt; het is de mens levend met het dictaat, de mens in de sfeer der geestelijke dictatuur, en dat zijn er velen in de democratische landen. Want niet de regeringsvorm is doorslaggevend voor de levenshouding der onderdanen.

De manager is exponent van menselijke houding, representant en kenmerkend! De beheersing van de materie, niet alleen in het door-dringen tot de kern, niet alleen in het kennen, in het weet-hebben-van, maar sterker nog, in het gebruik-kunnen-maken-van, in het beschikken-over. Daarin ligt een grote eigenmachtigheid. Laten wij niet

RUSTPUNTEN



RELAX!

De rust en ontspanning, die U wenst, vindt U in
DE PLASMOLEN

Vriendelijk en attent personeel, gewend een internationale clientèle te verzorgen, alle moderne confort, een keuken en kelder die geen krans behoeven, vormen de sleutel tot een verpozing waaraan U een goede herinnering bewaart.

Badhotel DE PLASMOLEN — MOOK BIJ NIJMEGEN — **Tel. 08806-444**

Restaurant à la Carte — Garage — Rijkstelefoon op alle kamers
Het gehele jaar in vol bedrijf

HOTEL „DE NEDERLANDEN”

Vreeland aan de Vecht

Restaurant

Rôtisserie Napoleon

Nabij wegkruising
Haarlem-Hilversum
en
Utrecht-Amsterdam

**Telefoon
02943-576**



KASTEEL OUD WASSENAAR

HOTEL - RESTAURANT

De meest ideale plaats in ons land voor
de zakenman die eens even een paar
dagen werkelijk rust wil genieten

SLECHTS 5 KM BUITEN DEN HAAG

HOTEL-CAFÉ-RESTAURANT

„GROOT-KIEVITSDAL”

Aantrekkelijk rustig familiehôtel,
schitterend gelegen in de fraaie
Vuurschebossen, aan de straatweg
Hilversum-Baarn

BAARN

Telefoon
K 2950-5217

Reeds velen vóór U genoten van een
heerlijk week-end, de gezonde
boslucht en . . . onze verrukkelijke
spijzen en dranken!

GELIEVE TIJDIG VOOR RESERVERING ZORG TE DRAGEN



vergeten dat alle wereldse beschikkings, de arts al evenzeer als de managing-director, veelvuldig de kenmerken vertonen van de ongebreidelde heersers, van de mensen, die menen het voor het zeggen te hebben. Op deze waan nu lopen deze levens stuk. Het kan niet anders.

Wij willen maar al te graag de illusie koesteren dat wij de centrale punten in handen kunnen nemen en in handen kunnen houden. Onze gezichtshoek doet ons verabsoluteren wat relatief is. Dat zal in het ene geval de verbetering van operatietechniek zijn, in het andere geval de verduurzaming van ons produkt: het zal in beide gevallen betekenen de overschatting van doel en betekenis van het menselijk bestaan. Want niet in meerdere hanteerbaarheid wordt de zin van het bestaan duidelijk, integendeel! In de meerdere hanteerbaarheid onttrekt zich in feite het fundamentele aan onze aandacht; in het succesvolle werken wordt de failliete basis gecamoufleerd! Het is met de levenssuccessen als met het beruchte pad over rozen, dat men elkaar op hoogtijdagen pleegt toe te wensen. Niets rampspoediger dan rozegeur!

Waarom — zo moet men zich afvragen — treden juist de hartverschijnselen zo op de voorgrond bij die mensen, welke in het managen levensvervulling zoeken en menen te vinden? Vaak al zijn het jonge mannen, mensen onder de veertig, die bij de psychiater komen met hartklachten. Zij hebben gezondheidsbrevetten van specialisten bij zich, omdat zij het meteen flink hebben aangepakt. Het zijn doortastende lieden, mensen waar pit in zit, daadkrachtige, voortvarende lieden. „Het is niets dan nervositeit”, dat, zo vertellen zij, is het resultaat van alle onderzoeken, inclusief het elektrocardiogram. En vreemd zien zij op, wanneer de psychiater hen geluk begint te wensen met deze klachten. Maar is niet het stoplicht bij de kruispunten van het bestaan, een bewijs van wezenlijke gezondheid, is niet het functioneren van het alarmsignaal een bewijs dat er iets mis is, een onmiskenbaar teken? En dan zien we gevoelige, ernstige, strijdbare mensen, mensen die het leven naar hun hand willen zetten, mensen die carrière willen en zullen maken, mensen die het onwaardig vinden om daarbij op volstrekt onredelijke wijze gestoord te worden door onzinnige klachten. Als het alarmsignaal niet zou gaan, en als het niet begrepen zou worden, dan zouden zij op jeugdige leeftijd op de klippen lopen, zij zouden een hartdood sterven, of als gebroken mensen verder gaan, geknakt door een wreed en willekeurig lot, naar men zegt.

In het wegwerken van gevoeligheid, in het rationaliseren van het bestaan ligt een zeer specifieke levenskeuze. Goddank kan men dat niet onbeperkt doen. In de meetbaar-making van de wereld, in het opgaan in doelmatigheid en kwantiteit, in de cultus der zelfvervaardigde kwaliteiten ligt immanent de vernietiging, want loochening immers van hoogste doel, van wezenskwaliteit.

Wanneer het hart steeds minder het kompas wordt waarop wij leven, wanneer het brein nog te klein blijkt en het elektronenbrein richting en doel moet aangeven, is het dan zo verwonderlijk dat het hart beschadigd wordt, dat het hart te gronde gaat? Pas als men zijn hart verliest, pleegt men te beseffen wat een hart eigenlijk is, of althans dat men het volstrekt nodig heeft. Maar men mag dan het hart al behoeven als apparaat, wee ons, wanneer wij het menselijk hart willen zien en menen te kennen wanneer we het als een al dan niet vernuftig pompje beschouwen, wanneer het geneeskundig benaderen van het hart gespeend is van het besef, dat de harteklop van de mens onpeilbaar en onmeetbaar is. Zoals de maag protesteert namens de

hele mens bij de onverteerbare brokken, ook wanneer deze „slechts psychisch” zouden zijn en het materiële voedsel tot gemalen voer werd gereduceerd, zo protesteert het hart wanneer de irrationele waarden meer en meer ondergeschikt worden gemaakt en alleen in doelmatigheidsbewijs verdere eliminering kunnen ontaan.

Plan de campagne te maken, ten strijde te trekken tegen de kwade machten, dat is de schijnbare rechtvaardiging van een ieder die weigert te luisteren, dat is de reactie van de mens die niet gedooft dat hij de zin van de dingen die hem geworden verstaat. Men meent immers dat iets doen beter is dan niets doen. Maar als het nu eens duidelijk zou worden dat het allerminst gaat om iets te doen, maar om iets te durven laten? Het hebben pogt altijd tot dekmantel te dienen voor een *zijn* dat verloren ging. Maar geen strijdplan, geen comité van actie, kan de hulp brengen, die wij behoeven. Want — blijvend in het beeld van het S.O.S., dat immers betekent „save our souls” — wij kunnen de ziel van een ander niet redden en nog minder de eigen ziel! Het staat in de Bijbel, „Want, waar uw schat is, daar zal ook uw hart zijn”, (Matth. 6 : 21, Luc. 12 : 34) maar het is niet een waarheid waarvan het Christendom kan menen het patent te bezitten. Het is niet een kwestie van één der godsdiensten, één van de talloze vormen waarin de mens meent zijn geloof of zijn ongeloof vorm te moeten geven, neen, het is een fundament van het bestaan.

Bezit en bezetenheid, zij behoren wezenlijk bijeen. Garantie en onvrijheid, zou men ook kunnen zeggen, daarbij minder misverstaan oproepend! Het klinkt naar etiketten, het riekt naar baldadigheid en -ismen! Toch is het de grondwet van het bestaan dat al onze stellingen, hetzij in materiële dan wel in abstracte zin, ons blokkeren voor datgene wat de gegevens doorkruist. De afgeslotenheid van ons wanneer wij het nog „weten”, wanneer men ons „niets behoeft te vertellen”, die afgeslotenheid is bevangingheid, bezetenheid en niet anders. Veel al is gewonnen wanneer dat verstaan wordt. Niet als een onaangenaamheid, gelanceerd tegen deze of gene groep in de wereld, niet als iets wat ons persoonlijk niet zou gelden — bij voorbeeld omdat wij een kerk bezoeken op zondag! — maar als een feit waarvan wij slechts bevrijd kunnen worden, wanneer wij het ons pijnlijk bewust zijn geworden en om hulp roepen!

Het is geen voze kreet — waarvan de wereld vol is — het is geen slogan voor een verkiezingsactie wanneer een Duits psychiater in één van zijn boeken opmerkt, dat juist nu alles meer en meer verzekerd gaat worden en is geworden, méér en onverhulder dan ooit tevoren blijkt, dat de angst gigantische vormen heeft aangenomen. De gevaren die de lijfelijkheid van de mens bedreigen zijn onoverzichtelijk veel, maar of gevaren te dragen zijn ligt niet in de gevaarlijkheid der gevaren maar in de bereidheid van de ziel. Hetzelfde geldt geheel voor de verscheurdheid, die bezit schijnt te hebben genomen van de ziel.

- Het gaat niet aan te menen het leven te kunnen grijpen, want het is ongrijpbaar. Alle acties die dit stilzwijgend dan wel luidkeels loochenen, werken als een boemerang. Deze waan, waarbij het leven tot slavernij gemaakt wordt door en voor de „autonome mens”, kan niet stand houden, daarvan moet de mens verlost worden, wil hij er niet aan te gronde gaan. Ziedaar het probleem van de eigengereide, ziedaar het portret van ons capabelen! Geen pessimisme is het, dat dit ingeeft, integendeel het vertrouwen dat op ons S.O.S. hulp kan komen, omdat nog steeds opgedaan wordt hem die klopt. Maar let wel: Parcifal betekent

De zegswijze „het leven begint bij 40” gaat over het algemeen bij de sport niet op: velen beëindigen hun sportbeoefening met het bereiken van een leeftijd van 30 tot 40 jaar. Bij de topfunctionarissen speelt hierbij vaak gebrek aan vrije tijd dan wel de mening dat zij zich niet vrij kunnen maken zonder de onderneming, waaraan zij verbonden zijn, te schaden, een rol. Schrijver wijst erop, dat een geregelde ontspanning van lichaam en geest voor het op peil houden der gezondheid van het grootste belang is. Voor lichaamsontspanning is sportbeoefening bepaald onmisbaar. Dit geldt zeker ook voor degenen met een zware en verantwoordelijke taak. Golf, dat zowel lichaam en geest ten goede komt, is de sport bij uitstek voor de topfunctionaris. Ook tennissen — mits onder geregelde medische controle — en paardrijden, dat tot op hoge leeftijd kan worden beoefend, zijn aanbevelenswaardig.

Sport als prophylacticum voor de „managersziekte”

Het is een onmiskenbaar feit, dat de Nederlandse jeugd meer naar sport kijkt dan er actief aan deelneemt en hoewel het aantal beoefenaren onder de jeugd de laatste tijd sterk is toegenomen is het percentage actieve beoefenaren tegenover dat der kijkers of geheel afzijdigen sterk in de minderheid. De verhouding sportbeoefenaren — niet beoefenaren valt in nog veel sterker mate in het nadeel der eerstgenoemden uit bij dat deel onzer bevolking dat de veertigjarige leeftijd heeft overschreden. De zegswijze: „het leven begint bij 40” gaat in het algemeen bij de sport niet op. Velen be-

ëindigen namelijk hun sportbeoefening met het bereiken van een leeftijd van 30 tot 40 jaar.

Hiervoor kunnen uiteraard tal van redenen aanwezig zijn. Zo is het bij voorbeeld mogelijk dat, als gevolg van gebrek aan vrije tijd, de sportbeoefening te zeer ten koste zou moeten gaan van het gezinsleven. Eén der voornaamste redenen voor het niet of niet meer beoefenen van sport op deze leeftijd is echter, dunkt ons, gelegen in de — terecht of ten onrechte — gehuldigde mening, dat men zich niet vrij kan maken zonder de onderneming waaraan men verbonden

(vervolg van blz. 838)

par-ce-val, door deze diepte! Hoogtepunten worden alleen bereikt door de diepte; van de rotsen storten al diegenen die weigeren dit in zich toe te laten.

In het hart van ons vaderland, op het paleis op de Dam, treffen we aan het torsende beeld van die zwoeger die wij uit de oudheid kennen, van Atlas. Hij is nog steeds het grote voorbeeld voor elk onzer, die meent als manager het leven te kunnen dragen. En niet kan de oplossing komen van de verkleining van de aardbol die op zijn schouders rust, maar oplossing komt slechts van het strekken van de nek, omdat dan pas de waan doorbroken wordt, dat de aarde niet verder kan draaien zonder dit onzinnige torsen. De nek echter strekt Atlas eerst wanneer de waan al doorbroken is. U moet maar eens gaan kijken naar hem, hoe hij alleen maar naar beneden ziet, hoe hij geen sterren meer kan onderkennen — hoe zou hij, met zo'n gewichtige missie in het leven! —, hoe alleen de onzaligheid van de eigen eksterogen zijn horizon vormt. En als u goed toeziet zult u kunnen vaststellen dat zijn handen vastgenageld zijn aan de wereldbol boven hem. Dan ook zult u verstaan dat het een geketende, een onvrije is, die met zijn blinde ogen omlaag staart.

Het gaat erom, of wij zien wat achter de horizonen van het bestaan ligt, want vandaar uit krijgt het leven zin en gestalte. Zal verrekijker of satelliet dit perspectief kunnen geven? Of zou het kunnen zijn dat die sagen die verhalen van een blinde ziener, daarin een essentieel aspect van het

bestaan doen oplichten? Francis Bacon schreef indertijd eens: „They are ill discoverers that think there is no land, when they see nothing but sea”. Utilistisch gedacht, kan men zich baseren op de zienlijke en meetbare feiten, maar naar het wezen genomen — en als men dat *niet* doet blijft men in de sferen van het onwezenlijke! — moet men de openheid hebben om, van moment tot moment, het verrassende te herkennen als de doorbreking van al hetgeen dreigde te verstarren in eigenmachtigheid en aanmatiging. Wij allen die gaan ontdekken dat de manager *in* ons is, niet in de functie die de maatschappij ons te bekleden geeft, ontdekken dat de mens zich vergriipt aan datgene wat hem wezenlijk niet toekomt, dat hij beschikt over gebieden die buiten de regionen der manipuleerbaarheid vallen. Daarmede zullen wij dan verstaan dat — net als in de sprookjes die onze kinderen vaak nog wel doorleven als levensecht — alleen de mens die zijn hart in de waagschaal zet, kan blijven in die levenssfeer.

Dit is geen moraal, als stelregel of devies, dit is simpelweg fundament. Of wij bereid zijn te erkennen dat — hoe wij onszelf ook noemen, hoe ook de ander ons betitelt — de Bijbel ons in het woord „want wat baat het een mens de gehele wereld te winnen en aan zijn ziel schade te lijden” (Marcus 8 : 36) dit fundament op onnavolgbare wijze toont, daarvan zal het afhangen of wij kunnen instemmen met het S.O.S. Maar dan ook mogen wij ten volle vertrouwen dat er een uitweg is uit het slop.

Rotterdam,

R. FENTENER VAN VLISSINGEN.

den is, te schaden. M.a.w.: het zich onmisbaar weten weerhoudt de topfunctionaris ervan een deel van zijn werktijd af te nemen, teneinde dat aan enige sportbeoefening te besteden.

Naar het zich op het eerste gezicht laat aanzien is dat een zeer plausible reden. Bij nadere beschouwing echter gaat deze redenering beslist niet op. Men mag ten enen male geen slaaf worden van zijn beroep; het buiten-zakelijke leven stelt ook zijn eisen. Beide, het zakelijke zowel als het niet-zakelijke leven, zijn alléén maar gediend met een goede gezondheid. Wij zouden het de plicht van iedere topfunctionaris willen noemen zijn gezondheid op peil te houden. Hiervoor is een geregelde ontspanning van geest en lichaam beslist van het grootste belang. Voor lichaamsontspanning is sport, en dan doel ik zeker ook op wandelen en fietsen, bepaald onmisbaar.

Een andere, veelvuldig voorkomende, oorzaak voor het beëindigen van of het niet beginnen met sportbeoefening op rijpere leeftijd is, dunkt ons, de gemakzucht. Velen denken er eenvoudig niet aan om zich vrij te maken, zich coûte que coûte vrij te willen maken, voor de zo broodnodige lichamelijke oefening. Bovendien hebben topfunctionarissen in het bedrijfsleven en elders vaak veel te veel verplichtingen van representatieve aard, die hen als het ware noodzaken om juist dát te doen, wat voor de gezondheid niet goed is. Wij denken hierbij aan het nuttigen van te copieuze maaltijden, welke vaak worden voorafgegaan door de nodige cocktails, aperitiefjes enz. Dit, alsmede het veelvuldig gebruikmaken van een auto, kan het funeste gevolg hebben dat zij te gezet, te dik of zelfs pafferig worden. Het is zo langzamerhand wel algemeen bekend, dat zwaarlijvigheid op rijpere leeftijd als één der grootste gevaren, welke een mensenleven kunnen bedreigen, moet worden gezien. In sommige gevallen komt men er in een flinke bui wel eens toe te trachten door middel van een dieet weer op een ietwat normaler gewicht terug te komen. De uiterst gezonde uitwerking van sport of lichamelijke oefening wordt hierbij echter nodè gemist.

Gedurende een kort verblijf in ons voormalig Nederlandsch-Indië logeerde ondergetekende bij een topfunctionaris te Batavia, een dynamische en impulsieve figuur, toen omstreeks 55 jaar. Hoewel deze de beschikking had over meerdere auto's ging hij iedere ochtend en middag — dus ook in de heetste tropische middaguren — op de fiets naar kantoor en naar huis. Later, in ons land teruggekeerd, bleef hij deze goede gewoonte getrouw: voor zover zijn werk en tijd hem dit toelieten, legde hij de vele kilometers tussen huis en kantoor steeds per fiets af. Dat dit zijn gezondheid in hoge mate ten goede kwam is hem ook thans nog heel goed aan te zien.

Een ander sprekend voorbeeld van sportbeoefening door iemand met een hoogst verantwoordelijke en zware taak is President Eisenhower. Zijn gezondheid heeft de laatste jaren enkele zware slagen te verwerken gekregen. Hij is

deze echter telkens op fantastische wijze te boven gekomen. Naar onze vaste overtuiging is, naast de buitengewoon knappe wijze waarop hij door de Amerikaanse medici werd en wordt behandeld, de beoefening van de golfsport voor zijn herstel zeker een factor van betekenis geweest. Het zou ons niet verwonderen, ja, wij zouden wel als vaststaand feit willen aannemen, dat het golfspelen van Eisenhower een onderdeel uitmaakt van de hem door zijn artsen voorgeschreven leefwijze.

Wat de golfsport betreft, kunnen wij tot onze vreugde constateren dat deze door lieden op rijpere leeftijd, en gelukkig, door een zeer groot aantal topfunctionarissen veelvuldig wordt beoefend. Golf is een vrij dure sport en dit is o.i. de reden waarom de jeugd zich er nog niet op geworpen heeft. Golf is de sport bij uitnemendheid voor de topfunctionaris. Zoals reeds gezegd, zij komt zowel lichaam als geest ten goede. Wij zouden zakenlieden en andere topfunctionarissen dan ook willen adviseren met golf te beginnen en, zo zij daarmee reeds zijn aangevangen, door te zetten! Laten zij, ook al zijn zij nog zo druk bezet, enige uren per week van hun kostbare werktijd omzetten in minstens zo kostbare ontspanningstijd. Het zal hun lichaam, hun geest en daardoor hun werk ten goede komen.

Bij tennis liggen de zaken van medisch standpunt bezien wel iets anders. Bij deze sport treedt de lichamelijke inspanning meer op de voorgrond en vooral fanatieke spelers kunnen op rijpere leeftijd wel eens teveel van zichzelf vergen. Een grondig medisch onderzoek dient aan de beoefening vooraf te gaan en het is o.i. noodzakelijk dit onderzoek minstens éénmaal per jaar te herhalen. Een licht partijtje tennis — en ik denk dan vooral aan een mixed of herendubbel — is alleszins aanbevelenswaardig, mits, zoals gezegd, geregelde medische controle plaatsvindt. Ook de paardesport kan tot op hoge leeftijd worden beoefend en vooral het buiten rijden is als nectar voor lichaam en geest.

Samenvattend kunnen wij dus vaststellen, dat het voor de zwaar belaste topfunctionaris van het grootste belang is, de nodige tijd te besteden aan gematigde sportbeoefening. Laat de auto zoveel als maar enigszins mogelijk is in de garage, maak grote wandelingen of fietstochten, speel geregeld een partijtje tennis of golf, of ga met 's mensen edelste vriend, het paard, de buitenlucht in.

Wij willen niet eindigen zonder de lezer nog een welgemeend, medisch advies te hebben gegeven, dat met de strekking van het voorgaande slechts zijdelings te maken heeft. Men late zich, sportbeoefenaar of niet, op rijpere leeftijd geregeld — één- of tweemaal per jaar — grondig medisch onderzoeken. Speciaal in de Verenigde Staten is deze „check-up” een veel verbreide, goede gewoonte geworden. Door geregelde sportbeoefening en lichamelijke „check-up” zal de zo gevreesde managersziekte de topfunctionaris niet licht tot haar slachtoffer maken.

Amsterdam.

TETZNER.

Blijf bij — Lees „E.-S.B.”!

Vrijwel algemeen wordt aangenomen dat de toplaag van onze samenleving over weinig vrije tijd beschikt. Uit een onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek naar de wijze, waarop de volgens diverse criteria ingedeelde Nederlandse bevolking haar avonden en weekends doorbrengt, blijkt echter dat leidinggevende mannen weliswaar meer verplichte bezigheden hebben te verrichten dan de doorsnee Nederlander, maar dat zij per saldo toch weinig minder vrije tijd hebben. Het is dan ook onjuist hen te betitelen als een ook in de avonduren en weekends zwaar belaste groep. Ook de wijze waarop zij hun vrije tijd doorbrengen wijkt, in grote lijnen gezien, weinig af van die der overige Nederlandse mannen. Eerst indien enkele facetten van het bestedingspatroon nader worden bezien treden soms min of meer opmerkelijke verschillen aan de dag.

Tegenover de vrije tijd nemen velen onzer een wat dualistische houding aan. Enerzijds wordt vrije tijd gezien als begrensbaar goed, anderzijds genieten wij van dit goed niet steeds onbekommerd, doordat wij ons afvragen, of het doorbrengen van tijd in ledigheid of met liefhebberijen wel geheel gepast is, en door de vrees op anderen een ongunstige indruk te maken. Of dit dualisme opwelt uit dezelfde bron als waaruit eens het spreekwoord, dat ledigheid in verband brengt met een — eigenlijk zeer onschuldige — handeling van de duivel, is voortgekomen, dan wel wortelt in schuldgevoelens, of in hetgeen de Duitse filosoof Pieper „Ueberwertung der Arbeitswelt”¹⁾ noemt, vermogen wij niet te beoordelen. Wel menen wij de uitingen dezer dualistische houding, dezer onzekerheid, te onderkennen in de gretigheid waarmede men geneigd is anderen meer vrije tijd toe te denken dan men zelf heeft en in de neiging de eigen vrije tijd — vooral in gesprekken met lieden, waarvan wordt aangenomen dat zij het druk hebben — te camoufleren. Bovendien treedt vaak een zekere gêne voor bepaalde vormen van vrije-tijdsbesteding aan de dag.

Het komt ons voor, dat deze onzekerheid voor een niet onbelangrijk deel zou verdwijnen, indien zou blijken, dat de hoeveelheid vrije tijd en het bestedingspatroon van de diverse lagen onzer bevolking betrekkelijk weinig uiteenloopt, en dat zij zelfs al zou verminderen, indien de onzekeren te weten zouden kunnen komen welk bestedingspatroon zij zouden moeten volgen — of voorwenden — om niet uit de toon te vallen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek komt de verdienste toe de in dit opzicht in twijfel verkerenden de gegevens te hebben verstrekt, die, zo zij hun al geen gemoedsrust verschaffen, dan toch in elk geval als richtsnoer zouden kunnen dienen. Genoemd bureau heeft namelijk de vrije tijd en deszelfs besteding van onze, volgens diverse criteria onderscheiden, bevolking uitvoerig geanalyseerd en de resultaten dezer analyse neergelegd in rapporten, waarvan er tot nog toe zeven zijn verschenen²⁾.

¹⁾ Josef Pieper: „Musze und Kult”, t.a.p. blz. 14.

²⁾ „Vrije-tijdsbesteding in Nederland; winter 1955/56”. Deel 1: Methodologische inleiding, 34 blz., f. 3; Deel 2: Avond- en weekendbesteding, 88 blz., f. 7,25; Deel 3: Bioscoopbezoek, 73 blz., f. 6,90; Deel 4: Leesgewoonten, 73 blz., f. 6,70; Deel 5:

Leiders en leisure

Uit deze rapporten hebben wij ten behoeve van dit speciale nummer enkele gegevens gelicht, die de lezer in staat stellen zich een beeld te vormen van de wijze, waarop de ca. 7 pCt. onzer bevolking omvattende groep, die in financieel opzicht dan wel qua beroep of opleiding als maatschappelijke toplaag mag worden beschouwd — de leidinggevenden en welgestelden dus — de avonden en weekends doorbrengt. Binnen deze groep immers bevinden zich degenen, waarvan vrijwel algemeen wordt aangenomen, dat zij over weinig vrije tijd beschikken. Alvorens na te gaan, of en in hoeverre deze mening door het voorhanden cijfermateriaal wordt geschraagd, enkele opmerkingen van technische aard.

De periode, waarop het C.B.S.-onderzoek betrekking had, omvatte de doordeweekse avonden van half zes tot twaalf, de zaterdag van twaalf uur 's middags tot twaalf uur 's avonds en de zondag van 's morgens acht tot 's avonds twaalf; in totaal 60,5 uur dus. Als vrije tijd is beschouwd deze 60,5 uur, verminderd met de aan eten, slapen en sociaal-economisch noodzakelijk geachte bezigheden — zoals studie, huiswerk, overwerk, huishoudelijk werk, zorg voor kinderen etc. — bestede tijd, alsmede met de sluitpost overig en onbekend.

Het behoeft geen betoog, dat men bij de verdeling van deze periode over vrije tijd en verplichte bezigheden op tal van grensgevallen kan stuiten. Hiervoor heeft het C.B.S. een open oog gehad: in die gevallen dat het beroep of de opleiding van de geënquêteerde deed vermoeden dat bepaalde bezigheden werden verricht onder druk van een bepaalde verplichting of een mogelijkheid tot positieverbetering, werden deze niet als vrije-tijdsbesteding maar als verplichte bezigheden genoteerd. Het resultaat van deze — de enige hanteerbare — werkwijze, behoeft uiteraard niet overeen te stemmen met het beeld dat zou worden verkregen, indien men de geënquêteerde zelf een indeling tussen verplichte bezigheden en vrije tijd had laten maken. Zo zal bijv. een verjaarsvisite, waar de geënquêteerde

Verenigingsleven, 32 blz., f. 2,90. Deel 6: Bezoek aan toneel- en muziekkuitvoeringen; muziekbeoefening, 23 blz., f. 2,40; Deel 7: Het beoefenen van liefhebberijen, 7 blz., f. 0,70. De rapporten zijn verkrijgbaar bij Uitgeversmaatschappij W. de Haan N.V., Zinzendorfflaan 3, Zeist en bij de boekhandel.

gaarne onderuit wil maar niet kan, door hem zeker als „verplichte” bezigheid worden ervaren. Volgens het C.B.S.-criterium echter is hier sprake van vrije-tijdsbesteding.

Tot slot zij erop gewezen, dat het interpreteren van de gemeten tijdseenheden op zichzelf al een probleem is. De tijdseenheden, die verschillende personen aan eenzelfde bezigheid spenderen, zijn nl. niet geheel vergelijkbaar. Strikt genomen zou men deze moeten „wegen” in het kader van het totale vrije-tijds- en arbeidspatroon der betrokkenen en bovendien geïnformeerd moeten zijn omtrent de intensiteit, waarmede de bezigheid werd beoefend of beleefd³⁾. Met deze waarschuwing in gedachten dient men de hier volgende cijfers te bezien.

Vrije tijd.

Een vluchtige blik op onderstaande tabel leidt tot de verheugende constatering dat de leidinggevend en welgestelden eenszins van vrije tijd verstoken zijn en als groep zelfs over iets meer van dit kostelijk goed beschikken dan de doorsnee Nederlander. Nadere beschouwing der percentages leert echter, dat dit gunstige beeld voor de groep als geheel is verkregen doordat de vrouwen der leidinggevend en minder verplichte bezigheden hebben dan haar sexegenoten uit andere milieus en doordat zowel de mannen als de vrouwen uit deze categorie — vóór twaalf en na 's zondags acht uur — minder „nachtrust” genieten. De leidinggevend en mannen spenderen 4 à 6 uur per week méér aan verplichte bezigheden dan „de” Nederlandse man. Het meer bezet zijn doet zich met name voor onder de zelfstandigen, de academici en qua leeftijd bij de, in het kader van dit artikel belangrijke, groep der 29-59 jarigen. Niettemin hebben deze mannen per saldo weinig minder vrije tijd dan die uit andere milieus. Het ware dan ook onjuist hen te betitelen als een ook in de avonduren en weekends zwaar belaste groep.

TABEL 1.

Verplichte bezigheden, vrije tijd en slapen a)

(in pCt.; 1 pCt. = 0,6 uur)

Milieu	Verplichte bezigheden			Vrije tijd			Slapen		
	m.	v.	t.	m.	v.	t.	m.	v.	t.
Landarbeiders e.d.	26	46	36	45	26	36	24	24	24
Arbeiders	28	45	37	48	32	40	18	18	18
Loontrekkende middenstand ..	31	42	37	47	36	41	14	16	15
Risicodr. middenstand b)	39	45	42	40	34	37	16	16	16
Boeren	31	46	39	45	30	38	19	22	20
Leidings- en welgestelden, w.o.:	37	40	39	42	40	41	13	14	14
zelfstandig	38	41	40	42	39	40	12	13	13
in loondienst	36	39	38	43	41	42	13	15	14
acad. opleiding	39	41	40	42	40	41	12	14	13
geen academ. opleiding	36	38	37	43	41	42	14	15	15
Gehele bevolking	31	44	38	46	34	40	17	18	18
29-59 jarigen, w.o.:									
Landarbeiders e.d.	27	50	39	46	23	35	23	24	24
Arbeiders	30	49	40	49	32	40	16	16	16
Boeren	34	48	41	44	30	37	18	20	19
Leidings- en welgestelden ..	41	43	42	41	41	41	11	11	18

a) De gehele periode, waartoe ook de hier niet vermelde sluitpost „overig en onbekend” behoort, omvat 60,5 uur.

b) Winkeliers hebben 's zaterdagsmiddags vrijwel nooit vrij. Hun eventuele vrije doordeweekse middag was niet bij het onderzoek betrokken.

m. = mannen; v. = vrouwen; t. = totaal.

Dit, nog steeds vrij algemene, beeld wil overigens niet zeggen, dat binnen de groep der leidinggevend en mannen — de voor ons doel relevante groep, waartoe wij ons verder

³⁾ In de methodologische inleiding tot de rapporten wordt een en ander met een fraai voorbeeld, dat wij hier in verband met de beschikbare plaatsruimte niet kunnen reproduceren, duidelijk gemaakt.

zullen beperken.⁴⁾ — geen kleinere categorieën kunnen schuil gaan, die wel degelijk overbelast zijn. M.a.w.: de mogelijkheid is niet uitgesloten dat het groepsgemiddelde de resultante is van onderling sterk uiteenlopende percentages verplichte bezigheden. Deze mogelijkheid heeft het C.B.S. onderzocht door middel van een frequentieverdeling van het aantal kwartieren verplichte bezigheden per avond voor de leidinggevend en en de overige mannen. De frequentieverdelingen zijn vrijwel gelijk, hetgeen niet wijst „op de aanwezigheid van een aparte, opvallend grote, overbezette groep”. Degenen onder de betrokkenen, die door deze conclusie tekort zijn gedaan, kunnen wij helaas met het voorhanden cijfermateriaal geen recht doen. Wij kunnen hun slechts verzoeken zich te verzoenen met de gedachte, dat zij als individu ditmaal in de massa verloren gaan:

Vrije-tijdsbesteding.

Eerst nu is komen vast te staan, dat leidinggevend en welgestelden wel degelijk over vrije tijd beschikken en — zulks in tegenstelling tot de gangbare mening — over weinig minder dan de rest der mannelijke bevolking, wordt het zinvol na te gaan hoe zij deze vrije tijd doorbrengen en ons af te vragen of soms in dit opzicht opvallende verschillen met representanten uit andere milieus aan de dag treden. Afgaande op het onderstaande globale bestedingspatroon — welks percentages betrekking hebben op de gehele periode, dus niet op de vrije tijd alleen — moet deze vraag ontkennend worden beantwoord. Slechts het feit, dat leidinggevend en ondanks hun iets kleinere vrije-tijdsreservoir meer uren besteden aan vorming, verdient vermelding.

TABEL 2.

Globaal vrije-tijdsbestedingspatroon van mannen

(in pCt. van de gehele periode; 1 pCt. = 0,6 uur)

Milieu	Vrije tijd	Waarvan besteed aan:							
		Vorming		Lezen	Ontspanning				Overig
		in verenigingen	door instellingen, godsdienst		Recreatie	Sociabiliteit	Rust, verpozing		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Landarb. e.d.	45	1	2	9	8	6	9	7	3
Arbeiders	48	1	2	10	9	8	9	5	3
Loontr. middenst.	47	1	3	11	8	7	10	4	3
Risicodr. middenst.	40	1	2	10	7	4	8	4	2
Boeren	45	1	3	9	8	6	9	7	2
Leidinggevend en welgestelden w.o.:	42	1	4	10	7	5	9	4	2
zelfstandig	42	1	4	10	7	5	8	4	2
in loondienst	43	1	4	11	8	4	10	4	2
acad. opl.	42	1	4	10	7	5	8	3	2
geen acad. opl.	43	1	3	11	7	5	9	4	2
29-59 jarigen ..	41	1	5	9	6	4	9	4	2
Gehele bevolking ..	46	1	2	10	8	6	9	5	3

Legenda:

- 3: verenigingen met sociaal-pedagogisch, politiek, cultureel of vormend doel.
- 4: cursussen, lezingen, tentoonstelling, museum, kerkbezoek, godsdiensten.
- 5: kranten, tijdschriften, boeken.
- 6: radio, televisie, concert, toneel, film, sportwedstrijden.
- 7: kaarten, spelen, hobbies, denksport, lichaamssport beoefenen.
- 8: bezoek ontvangen, praten, op bezoek zijn e.d.
- 9: uitrusten, koffie- en theedrinken, café- en restaurantbezoek.
- 10: wandelen, fietsen, dansen en andere ontspanning.

⁴⁾ Wij zijn er ons van bewust, dat de groep der 29-59 jarigen de meest geschikte zou zijn om te belichten. Niet van alle nog te behandelen facetten worden echter over deze categorie beschikbaar. Bovendien was het niet mogelijk deze leeftijds-klasse steeds te vergelijken met de gehele bevolking van die leeftijd. Teneinde verwarring te voorkomen hebben wij derhalve de gehele groep mannelijke leidinggevend en — ouder dan 12 jaar — gekozen.

Laten wij, nu het globale bestedingspatroon der mannen geen spectaculaire verschillen blijkt te vertonen, nagaan of deze wél te voorschijn komen, indien wij enkele details bezien. Richten wij bijv. onze blik op het lezen van kranten, tijdschriften en boeken, dan blijkt, dat de leidinggevendenden én welgestelden 25 pCt. van hun vrije tijd — wel te onderscheiden van de gehele periode van het globale patroon! — hieraan besteden, tegen alle mannen gemiddeld 22 pCt. en dat 88 pCt. der eersten en 71 pCt. der laatsten te kennen gaf wel eens een boek te lezen. Belangrijker dan deze nog altijd niet zo frappante kwantitatieve verschillen is, dat de leidinggevendenden betere lectuur kiezen: 28 pCt. der door hen laatst gelezen belletrie behoorde tot het kwalitatief hoogste niveau; de doorsnee man komt hier niet verder dan 15 pCt.

De door het C.B.S. onderzochte details van het ontspanningspatroon onthullen o.a., dat de voor ons doel relevante groep wat meer deelneemt aan het uitgaansleven: 5 pCt. van hun vrije tijd, tegen 3 pCt. van die der mannelijke bevolking als geheel, wordt doorgebracht in bioscoop, schouwburg, concertzaal en cabaret. Laatstgenoemde drie manifestaties wonen zij gemiddeld achtmaal per jaar, of tweemaal zoveel als de doorsnee man, bij; de bioscoop ziet hen negenmaal 's jaars binnen zijn muren. Wat de kwaliteit der door hen meest gewaardeerde film betreft, kan — en dit geldt met name voor de academici — een opmerking van gelijke strekking worden gemaakt als ten aanzien van hun lectuur.

Op sportgebied zouden wij hen kunnen betitelen als pioniers, in die zin, dat veelal zij het zijn, die een nieuwe tak van sport gaan beoefenen. Is deze sport gemeengoed geworden dan trekken de leidinggevendenden zich terug om nieuwe wegen te gaan zoeken. Zo hebben zij het eens door hen geïntroduceerde voetbal, ondanks de door middel van de „Nederlandse Corinthians” gedane pogingen de elite voor deze sport te behouden⁵⁾, grotendeels de rug toegekeerd: is nl. 47 pCt. van alle mannelijke sportbeoefenaren lid van een voetbalclub, van de leidinggevendenden is dit slechts 19 pCt.; tennis komt bij hen met 29 pCt. op de eerste plaats. Vermelden wij tot slot nog, dat leidinggevendenden en welgestelden minder zanglustig zijn dan de rest der bevolking, doch in relatief groteren getale muziekinstrumenten bespelen. Of de door de mannen na de piano geprefereerde viool een „eerste” is, onttrekt zich aan de waarneming.

Conclusie.

Van het vele, dat het Centraal Bureau voor de Statistiek omtrent de vrije tijd en deszelfs besteding door leidinggevendenden en welgestelden heeft gepubliceerd, hebben wij slechts weinig — en van de details zeer weinig — vermeld. Dit weinige is echter voldoende om de opvatting, dat de toplaag onzer samenleving als groep over weinig vrije tijd beschikt, als onjuist te onderkennen. Dit is een, voor ieder weldenkend mens, geruststellende gedachte. Dat hun vrijetijdsbestedingspatroon in grote lijnen evenmin weinig van dat der andere Nederlanders afwijkt, zullen sommigen wellicht óók een geruststellende gedachte vinden. Min of meer opmerkelijke verschillen treden eerst, en zelfs dan nog niet altijd, aan het licht, indien details van het bestedingspatroon worden bezien. Sommige dezer verschillen zijn van kwalitatieve aard. Het zijn wellicht deze verschillen,

⁵⁾ Zie Dr. C. G. M. Miermans: „Voetbal in Nederland; maatschappelijke en sportieve aspecten”. Assen 1955, blz. 148 e.v.

die de omtrent de kwaliteit van hun eigen vrijetijdsbestedingspatroon in onzekerheid verkerenden tot leidraad kunnen dienen en het leidinggeven een meer-dimensionaal karakter zouden kunnen verlenen.

Z.

MEDEDELINGEN VOOR ECONOMISTEN

De landbouw in de E.E.G.

Op vrijdag 28 november 1958 zal door het Koninklijk Genootschap voor Landbouwwetenschap een ééndaagse studieconferentie worden georganiseerd in de Aula van de Landbouwhogeschool (Generaal Foulkesweg 1^B te Wageningen). Door drie sprekers zal het probleem van de landbouw in de E.E.G. worden ingeleid, waarna de deelnemers in de gelegenheid worden gesteld, vragen aan de leiders te stellen. De voordrachten worden resp. in het Frans, Duits en Nederlands gehouden. Bij het vragenstellen zal een bevoegde tolk aanwezig zijn. De leiding van deze dag zal in handen zijn van *Dr. S. L. Mansholt*, Vice-Voorzitter van de Europese Economische Commissie.

Dagindeling

- 10.15 Opening door de Voorzitter van het Koninklijk Genootschap voor Landbouwwetenschap, *Ir. J. A. Emmens*.
- 10.30 Korte inleiding door de discussieleider, *Dr. S. L. Mansholt*.
- 10.45 Inleiding van de heer *Georges Bréart*, Ing. Agron., Dir. du Serv. Prof. Agr. International de l'Assemblée de la C.E.E., *Frankrijk*.
- 12.00-14.00 PAUZE
- 14.00-15.00 Inleiding van de heer *Dr. Ernst Engel*, Ministerialrat a/h Min. für E., L. und F. te Kiel, *Duitsland*.
- 15.00-15.30 PAUZE
- 15.30-16.30 Inleiding van de heer *Drs. W. le Mair*, Raadadviseur, Min. van L.V.V., *Nederland*.
- 16.30 Gelegenheid tot vragenstellen, waarna samenvatting door de discussieleider.
- 17.30 Sluiting door de Voorzitter van het Koninklijk Genootschap voor Landbouwwetenschap.

GELD- EN KAPITAALMARKT

De geldmarkt.

Op de laatste dag van de verslagweek — 25 oktober — heeft de Staat aan de gemeenten de kwartaalsuitkering, ten bedrage van ruim f. 250 mln., betaald. Op de geldmarkt heeft dit een verruimende invloed gehad, al is nog niet bekend welk gedeelte van dit bedrag „in de markt” is gekomen. Voor zover de gemeenten op de uitkering vooruit waren gelopen door — via de Bank voor Nederlandsche Gemeenten — voorschotten op te nemen bij de Staat of bij De Nederlandsche Bank, is de geldmarkt uiteraard van het verruimende effect verstoken gebleven.

Overigens maakt de Staat zich gereed om die middelen, welke wél in de markt zijn gekomen, weer naar zich toe te halen. Op 27 oktober zal nl., voor het eerst sinds 15 september, een tender op 3- en 12-maands schatkistpromessen plaatsvinden. Op de keper beschouwd zijn dit eigenlijk merkwaardige termijnen. Het 3-maandspapier vervalt na de jaar-ultimo, die gewoonlijk door flinke krapte wordt gekenmerkt, en het jaarspapier na de belastingbetalingen anno 1959. Men kan zich afvragen, of het niet mogelijk zou zijn bij de vaststelling van de termijnen in grotere mate met dergelijke hoogtijdagen voor de geldmarkt rekening te houden.

Het meest spectaculaire feit dat door de cijfers over de betalingsbalans in het eerste halfjaar 1958 naar voren

wordt gebracht is, dat het buitenland voor niet minder dan f. 940 mln. aan Nederlandse effecten heeft besteed. In belangrijke mate betreft het hier transacties in verband met de emissie Koninklijke. Indien men aanneemt dat 70 pCt. van het emissiebedrag, zijnde ca. f. 600 mln., uit het buitenland afkomstig is geweest, blijkt evenwel met de „normale” effectenuitverkoop nog altijd f. 340 mln. gemoed te zijn geweest.

Deze kapitaalvoer van Nederland stelt in belangrijke mate export van Amerikaans kapitaal voor. In de eerste 9 maanden van dit jaar hebben de Verenigde Staten ca. \$ 2 mrd. aan goud verloren. Voor zover dit een gevolg is van kapitaalexport mag dit goudverlies echter niet worden gezien als een bewijs voor de overwaardering van de dollar. Het zou niettemin interessant zijn te weten, of de Federal Reserve Board zich, bij haar beslissing om een verhoging van het disconto van 2 tot 2½ pCt. toe te staan, mede heeft laten leiden door de ontwikkeling van de Amerikaanse betalingsbalans.

De kapitaalmarkt.

Het vraag- en antwoordspel — de vorm waarin Voorlopig Verslag en Memorie van Antwoord voor het eerst in het lopende zittingsjaar zijn gegoten — met betrekking tot de algemene financiële beschouwingen heeft over de ontwikkeling van het economisch leven als geheel en van de kapitaalmarkt in het bijzonder, tal van interessante gegevens aan het licht gebracht.

De vraag, waarop Minister Hofstra de verwachting baseerde dat de Staat netto f. 800 mln. op de open kapitaalmarkt zal kunnen lenen zonder de behoeften van andere sectoren te schaden, beantwoordde de Minister door een raming te geven van vraag en aanbod op de kapitaalmarkt in 1959. In onderstaande tabel is, naast deze raming, een samenvatting vermeld van soortgelijke gegevens over 1957 en 1956, zoals opgenomen in de jaarverslagen van de Nederlandsche Bank.

	Prog- nose 1959	D.N.B.	
		1957	1956
		(f. 1 mln.)	
Netto aanbod			
Fondsen en spaarinstellingen	2.400	1.340	1.980
Grootboek Woningverbetering	50	—	—
Buitenland en geldscheppende instellingen ..	—	220	190
	2.450	1.560	2.170
Netto beroep			
Gezinnen en bedrijven	550	890	1.170
Lagere overheid	900	610	760
Rijk	1.000	60	240
	2.450	1.560	2.170

Zoals men ziet gaat de Minister uit van de veronderstelling dat het aanbod via fondsen en spaarinstellingen zeer veel groter zal worden dan in voorgaande jaren, terwijl is aangenomen dat de netto-vraag van gezinnen en bedrijven juist zeer aanmerkelijk lager zal zijn. Men moet er niet aan denken wat de gevolgen zullen zijn voor het monetair evenwicht, als laatstgenoemde veronderstelling alleen gerealiseerd zou kunnen worden dankzij de mobilisatie van de thans aanwezige liquiditeiten voor het verrichten van investeringen. Dit klemt temeer, voor zover deze liquiditeiten bestaan uit kasgeldleningen aan de gemeenten, want voor consolidatie van hun vlottende schuld is geen cent uitgetrokken, al staat hertegenover dat evenmin is gerekend op een mogelijke vergroting van het aanbod dankzij kapitaalimport.

Een andere vraag in het Voorlopig Verslag luidde of de Regering — mede gezien de ontwikkeling van het kastekort 1958 — zou kunnen blijven bij het aanvankelijke standpunt dat dit jaar geen beroep op de open kapitaalmarkt zou worden gedaan. Deze vraag, aldus de Minister, „leent zich op dit moment niet voor concrete beantwoording”. Waarom dit zo was werd jl. vrijdag duidelijk, toen werd aangekondigd dat de staat 10 november de inschrijving zal openstellen op f. 250 mln. 25-jarige 4½ pCt. obligaties tegen de koers van 98 pCt. Het rendement komt neer op, bijna 4¾ pCt. en is dus vrijwel gelijk aan het bij de jongste emissie van de Bank voor Nederlandsche Gemeenten geboden rendement. De gemiddelde looptijd van de komende staatslening is evenwel korter, nl. 13 jaar tegen ca. 20 jaar voor de B.N.G.-lening.

Ook deze laatste instelling, die blijkens haar Mededelingenblad van 15 augustus tot 1 oktober onderhands voor f. 98 mln. aan vaste geldleningen heeft gecontracteerd, komt met een emissie. Het betreft hier Rentepaarbrieven, waarvan voorlopig f. 50 mln. wordt aangeboden. Terwijl de rentepaarbrieven 1957 in 13 jaar in waarde zouden verdubbelen, zal dit bij de thans te emitteren lening in 15 jaar en 7 maanden het geval zijn. Ook als men de koersverhoudingen in aanmerking neemt, ligt de rentevergoeding hier lager dan bij de rentepaarbrieven 1957, hetgeen bij een emissie een wel zeer ongewone situatie is.

Het emissienieuws beperkte zich tijdens de verslagweek overigens niet tot Staat en lagere overheid. Ook twee belangrijke Nederlandse industriële ondernemingen — Heineken's Bier en Sikkens' Lak — kondigden een emissie (van aandelen) aan. De Co-op maakte bekend dat zij met de afgifte van een tweede serie rentepaarbrieven een aanvang ging maken, nu de eerste ad f. 500.000 er als koek blijkt te zijn ingegaan.

Aand. indexcijfers	A.N.P.-C.B.S. (1953 = 100)	2 jan. 1958	17 okt. 1958	24 okt. 1958
Algemeen		168	228	232
Internat. concerns		237	330	337
Industrie		126	161	164
Scheepvaart		117	146	147
Banken		106	131	133
Indon. aand.		64	91	90
Aandelen				
Kon. Petroleum	f. 147,30	f. 188,40	f. 187,75	
Unilever	311¼	423	438¼	
Philips	230½	359%	377¼	
A.K.U.	142½	225%	237%	
Kon. N. Hoogovens	241	332	335	
Van Gelder Zn.	170	185	183½	
H.A.L.	132¾	149%	149%	
Amsterd. Bank	191½	239%	245	
H.V.A.	84%	118	116%	
Staatsfondsen				
2½ pCt. N.W.S.		59%	59%	60¼
3½ pCt. 1947		85½	91 ^{27/32}	91 ^{13/32}
3¼ pCt. 1955 I		81¼	87%	88½
3 pCt. Grootboek 1946		80¼	89%	89%
3 pCt. Dollarlening		90	90½	90
Diverse obligaties				
3½ pCt. Gem. R'dam 1937 VI ...		84	90%	90%
3¼ pCt. Bk.v.Ned.Gem.1954 II/III		79%	84	84½
3½ pCt. Nederl. Spoorwegen		84½	90%	90¼
3½ pCt. Philips 1948		90	94¼	94¼
3½ pCt. Westl. Hyp. Bank		80	85%	85
6 pCt. Nat. Woningb.len. 1957		104%	109½	108%
New York				
Aandelenkoersgemiddelde Dow Jones Industrials		439	546	540

M. P. GANS.

nieuw

PHILIPS dicteerapparaat

In handel en industrie is het Philips dicteerapparaat voor directieleden, procuratiehouders en allen die een leidinggevende functie bekleden een trouwe medewerker. Het dicteren en uitwerken van brieven, verslagen en dictaten kan nu op de meest efficiënte wijze geschieden.

Woordelijk en onverkort geeft het dicteerapparaat alle informatie, instructies en mededelingen door, terwijl boodschappen - ook telefonisch - volledig worden gereproduceerd.



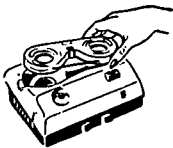
Gemakkelijk



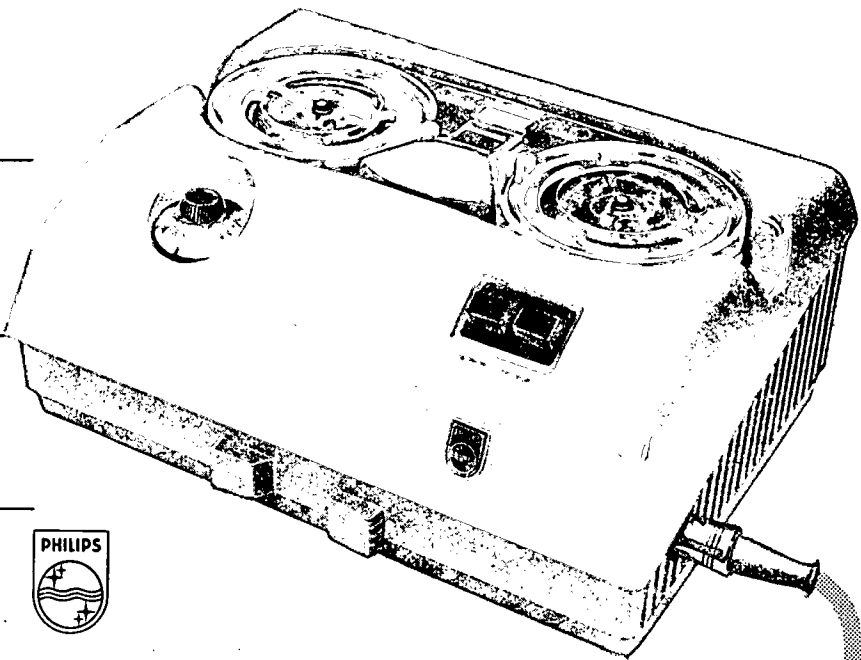
Efficient



Licht gewicht



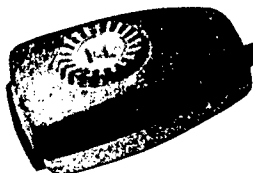
**Eenvoudige
bediening**



PHILIPS dicteerapparaat met hoes f 385.-
(excl. hulpstukken)

Hulpstukken

Complete cassette met band (dubbelspoel)	f 10.-	Handschakelaar	f 35.-
Telemicrofoon	f 45.-	Luidspreker	f 45.-
Dictaatboekje	f 1.-	Telefoonspoel	f 17.-
Hoofdtelefoon + oorstukje	f 35.-	Draagtas	f 50.-
Voetschakelaar	f 22.-	Spoel + band	f 5.50
		Lege spoel	f 1.25



**PHILIPS
dicteerapparaat**

de moderne, onmisbare hulp in de industriële-, wetenschappelijke- en zakenwereld

DOOR RECLAME

kan men te veel
en ook te weinig uitgeven



De meeste mislukkingen
zijn vaak het gevolg van het LAATSTE

beschikbare krachten

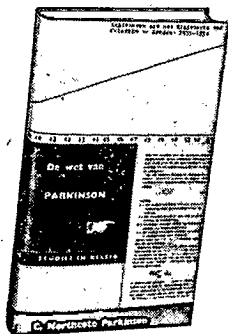
MEDEWERKER PERSONEELSZAKEN

bij groot bedrijf, 37 jaar, veelzijdige ervaring en goede theoretische vorming, heeft belangstelling voor functie als personeelschef bij bedrijf of instelling.
Brieven no. E.-S.B. 38-1, postbus 42, Schiedam.

*U reageert op annonces in E.-S.B.?
Wilt U dat dan steeds kenbaar maken!*

C. Northcote Parkinson: De Wet van Parkinson

160 blz., f6.90

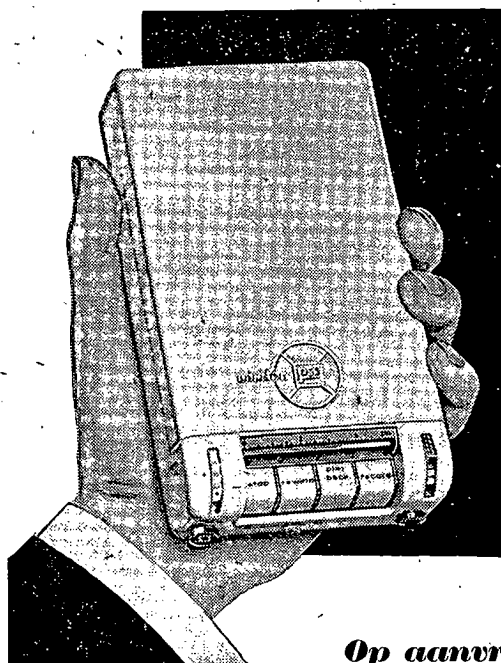


Onverschillig waar U zich bevindt op de maatschappelijke ladder, zonder Parkinson is een succesvolle loopbaan ondenkbaar. Vroeg of laat zult U van Parkinson's wetten kennis moeten nemen, al zou het maar zijn om redenen van zelfbehoud. U hoeft Uw bureaucratisch apparaat zelfs niet in werking te stellen, om het in Uw bezit te krijgen. U belt eenvoudig K-1800 32076 of 53941 en het wordt U omgand toegezonden door

DE WESTER BOEKHANDEL

Nieuwe Binnenweg 331 - Rotterdam.

Gespecialiseerd op economisch gebied.



Minifon P55 ZAKRECORDER

ontlast Uw geheugen

op Uw kantoor, tijdens een rondgang door het bedrijf, onderweg, thuis... kortom overal is de **Minifon** de trouwe metgezel, die Uw taak verlicht.

U hoeft slechts hardop te denken: elke instructie, elke vraag, elke gedachte wordt door Uw **Minifon** overgenomen. Uw secretaresse zorgt voor het doorgeven aan Uw medewerkers. Speciale **Minifon**-memo's garanderen goede controle op de uitvoering van Uw instructies.

Op aanvraag demonstreren wij graag en vrijblijvend!

Minifon weegt slechts 8 ons, past in Uw zak, loopt op batterij, accu en licht-net, neemt tot 5 uur ononderbroken op.

Een juweel van precisie!

N.V. VEENMAN'S K.I.B.

ROTTERDAM

0-1800
120196

AMSTERDAM

0-20
33898

HENGELO

0-5400
4789

N.V. BANK VOOR NEDERLANDSCHE GEMEENTEN

gevestigd te 's-Gravenhage

UITGIFTE VAN

RENTESPAARBRIEVEN 1958

tot een zodanig totaalbedrag als tot 28 november 1958 zal worden geplaatst, met dien verstande, dat de verkoop vóór die datum zal eindigen op de dag, waarop een totaalbedrag van

f 50.000.000.—

is geplaatst. De Vennootschap behoudt zich voor het bedrag van f 50.000.000.— te verhogen. In dat geval zullen eventueel nieuwe data voor de beëindiging van de verkoop worden bekendgemaakt.

Grootte der stukken: f 1000.—, f 500.— en f 100.— nominaal aan tóonder.

KOERS VAN UITGIFTE 100 pCt.

De rentespaarbrieven 1958 zijn aflosbaar op 1 juni 1974 tegen een koers van 200 pCt.

of naar keuze van de houder

op 1 april 1964 tegen een koers van 125 pCt. of

op 1 april 1968 tegen een koers van 150 pCt.

De N.V. Bank voor Nederlandsche Gemeenten is bevoegd alle dan nog uitstaande Rentespaarbrieven 1958 af te lossen op 1 maart 1969 tegen een koers van 160 pCt.

De verkoop vangt aan op donderdag 30 oktober 1958 bij de kantoren te Amsterdam, Rotterdam en 's-Gravenhage, voorzover in genoemde plaatsen gevestigd, van:

**Rotterdamsche Bank N.V.
De Twentsche Bank N.V.
Amsterdamsche Bank N.V.
Incasso-Bank N.V.
Lippmann, Rosenthal & Co.
R. Mees & Zoonen
Nationale Handelsbank N.V.
Nederlandsche Handel-Maatschappij, N.V.
H. Oyens & Zonen N.V.
Pierson, Heldring & Pierson
Hope & Co.**

alsmede van **Nederlandsche Middenstandsbank N.V.
Coöp. Centr. Raiffeisen-Bank te Utrecht
Coöp. Centr. Boerenleenbank te Eindhoven**

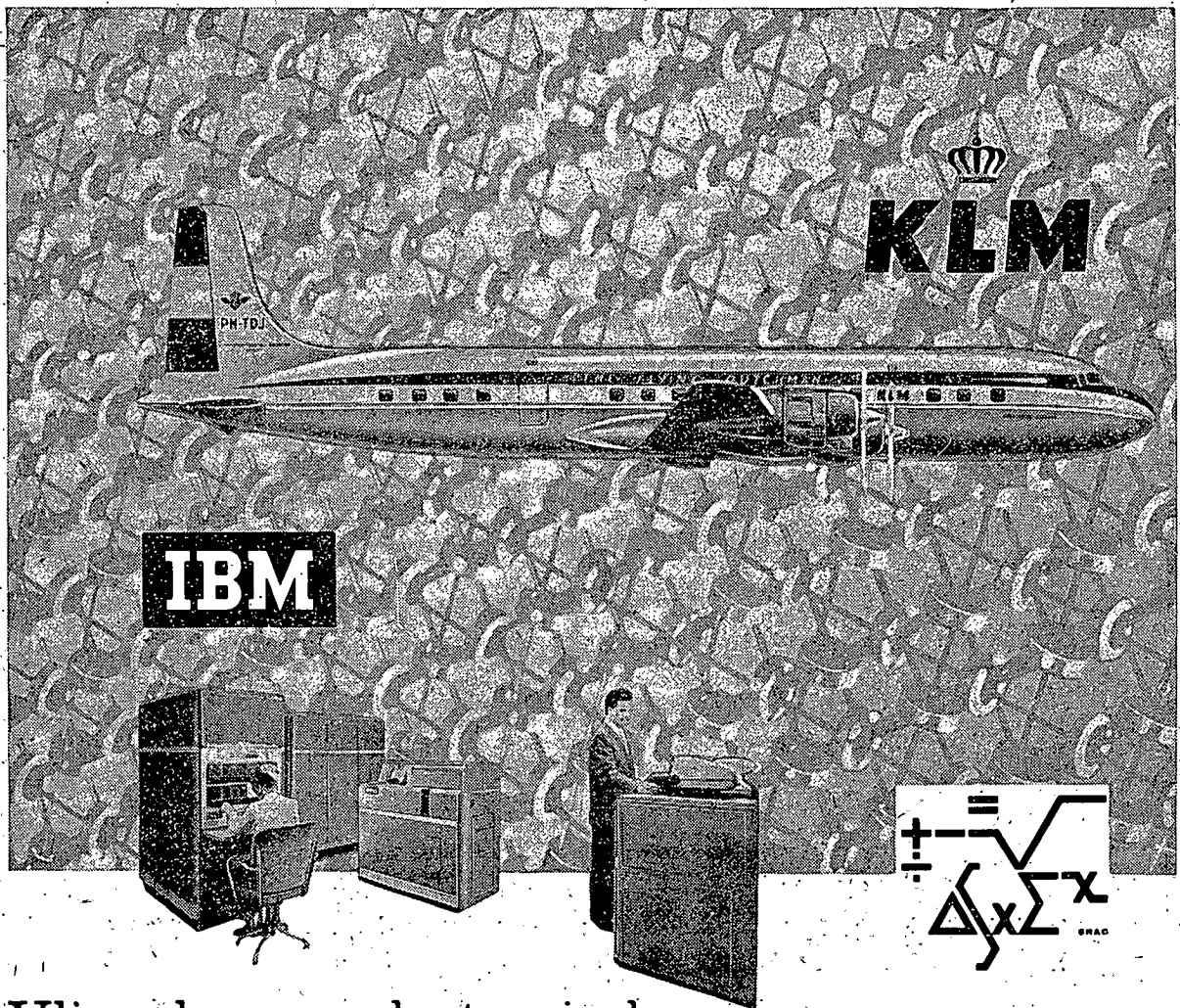
voorts ten kantore van de vennootschap

op de voorwaarden van het prospectus d.d. 23 oktober 1958.

Prospectussen alsmede, in beperkte mate, de statuten en het laatste jaarverslag, zijn bij bovenstaande kantoren verkrijgbaar.

's-Gravenhage, 23 oktober 1958.

N.V. Bank voor Nederlandsche Gemeenten.



Vliegplannen elektronisch berekend in 4 minuten

Vlieghoogte, afstand, temperatuur, wind, atmosferische veranderingen, zij alle bepalen de vliegtijd en het brandstofverbruik van iedere KLM-machine. De technische uitvoering van de vlucht vergt uiteraard een groot aantal tijdrovende berekeningen.

In het IBM Electronisch Rekencentrum te Amsterdam berekent de IBM 650 Electronische Computer de vlieg-

plannen voor de Europa-routes van de KLM. In 4 minuten produceert de IBM 650 een tabel met 156 vliegplannen voor één route, waarvan de samenstelling voordien 20 uur inspannen handarbeid vergde.

Wat vroeger niet mogelijk was, wordt thans bereikt: een feilloze nauwkeurigheid als basis voor nog grotere vliegveiligheid.

Om een idee te geven van de nauwkeurigheid: de grondgegevens worden berekend in 1/10.000 uren, de afstanden in 1/100 mijlen en de benzine in ponden. Voor het berekenen van een vliegplantabel krijgt de machine 1.000 instructies toegevoerd, op grond waarvan hij automatisch 60.000 bewerkingstappen uitvoert.

Meer en meer maken wetenschappelijke instellingen, organisaties en het bedrijfsleven - op basis van een uurtarief - een dankbaar gebruik van deze efficiënte IBM-service. In het ERAC-centrum staat een staf van deskundigen klaar om U behulpzaam te zijn. Een omvangrijke programma-bibliotheek is kosteloos te Uwer beschikking.

De IBM 650, een universele machine, werd reeds toegepast voor:

- Actuariële berekeningen**
 - Antenne-berekeningen**
 - Brug-constructies**
 - Cam-design**
 - Destillatie-kolommen**
 - Irrigatie-problemen**
 - Kadaster-berekeningen**
 - Kernreactor-berekeningen**
 - Operational Research**
 - Pijpleidingen**
 - Stabiliteitsberekeningen**
 - Statistische berekeningen**
 - Sterkte-berekeningen**
 - Transformator-berekeningen**
 - Trillingsanalyse**
 - Vliegplantabellen**
 - Warmte-wisselaars**
- en vele administratieve en commerciële toepassingen

Electronisch Reken- en Administratie-centrum

IBM ERAC

Sarphatistraat 47-55, Amsterdam, Telefoon 740669-745900-746798